

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL
PARA LA EMPRESA ANDREWS AREPAS**

**BETSY KATHERINE LIZARAZO LOPEZ
MARÍA MARSELA SINISTERRA CHEME**

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO

TECNOLOGIA EN GESTION EMPRESARIAL

HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

CALI – COLOMBIA

2025

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL
PARA LA EMPRESA ANDREWS AREPAS**

**BETSY KATHERINE LIZARAZO LOPEZ
MARÍA MARSELA SINISTERRA CHEME**

**PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: TECNOLOGIA EN GESTION
EMPRESARIAL**

HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRIGUEZ” INTENALCO

TECNOLOGIA EN GESTION EMPRESARIAL SEXTO SEMESTRE

CALI-COLOMBIA

2025

DEDICATORIA

A Dios, nuestro padre.

El presente documento está dedicado a nuestros familiares y amigos, porque gracias a su apoyo incondicional tanto afectivo como emocional hemos podido culminar satisfactoriamente este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, a los docentes, que gracias sus enseñanzas impartidas y colaboración prestada, nos sirvieron de apoyo para el avance del mismo.

A todas las directivas y personal operativo y académico de la
Institución INTENALCO EDUCACION SUPERIOR, porque gracias a ellos
fue posible el desarrollo del presente proyecto.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Antecedentes	10
1.1.1 Antecedentes internacionales:	12
1.1.2 Nacionales	13
1.2 Descripción del problema	14
1.2.1 Formulación del problema	15
1.2.3 Sistematización del problema	15
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo general	16
2.2 Objetivos específicos	16
3. JUSTIFICACION	17
3.1 Justificación teórica	17
3.2 Justificación práctica	18
3.3 Justificación Metodológica	19
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 Marco Conceptual	23
4.2 Marco Teórico	24
4.3 Marco contextual	28
4.4 Marco temporal	31

4.5 Marco legal	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO	33
5.1 Tipo o clase de investigación	33
La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto debido a que se requieren:	34
5.2 Método de investigación	34
5.3 Técnicas de investigación	36
Análisis de procesos: Es útil para identificar:	37
5.3 Alcance del Estudio:	37
5.4 Fuentes De Información:	38
5.5 Línea De Investigación:	38
5.6 Delimitación del objeto de estudio:	38
5.7 Población y muestra del objeto de estudio:	38
6. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	39
6.1 Reseña histórica empresarial	40
6.1.1 Tipo de empresa	40
6.1.2 Evolución administrativa y financiera	42
6.2 Estado de la situación actual de la empresa	46
6.3 Conclusión del diagnóstico	52
7. PLAN DE MEJORAMIENTO	52
7.1 Formalización de la empresa	53
7.2 Organigrama empresarial	54
7.3 Establecimiento de la misión y visión empresarial	62
7.4 Establecimiento de las políticas empresariales	63

7.5	El área contable y financiera	63
7.6	Contratos laborales	64
7.7	Reglamentos y demás documentos de orden legal	64
7.8	Aspectos a tener en cuenta en el área comercial.	65
8	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	69
8.1	Objetivo del presupuesto	69
8.2	Detalle del presupuesto	70
8.2.1	Inscripción y trámites obligatorios	70
8.2.2	Costos de consultoría y asesoría	70
1.	Consultoría administrativa	70
8.2.3	Consultoría contable y financiera	71
8.2.4	Costos de capacitación	71
8.2.5	Costos en tecnología y herramientas administrativas	72
8.2.6	Costos operativos para la implementación	72
8.2.7	Costos de seguimiento y control	72
8.2.8	Plan de acción	73
	Acciones posibles:	73
	Acciones posibles:	74
	Acciones posibles:	75
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
10	BIBLIOGRAFIA	77

INTRODUCCIÓN

Según un estudio de Nielsen (Empresa encargada de la medición del mercado) en 2016, el 73% de los colombianos incluye una arepa en su desayuno, convirtiéndola en el tercer alimento más consumido en el país, esto es debido a muchos factores, como la falta de tiempo para preparar sus propias comidas, largas distancias entre su hogar y lugar de trabajo, como también los problemas de movilidad por los que se atraviesan en algunos sectores.

Teniendo en cuenta estas nuevas tendencias y necesidades, se desarrolla el proyecto Andrew's Arepas, empresa que busca diferenciarse de las demás fábricas de arepas de la ciudad de Cali, teniendo en cuenta diferentes aspectos como la calidad, el proceso de producción de bajo costo, fácil y rápida preparación para el cliente.

El objetivo de este proyecto es presentar un plan de mejoramiento direccionado a mejorar la eficiencia y efectividad de la estructura organizativa y los procesos operativos de Andrew's Arepas. Este plan se enfoca en la reorganización administrativa y funcional para optimizar recursos, mejorar la comunicación interna y aumentar la productividad.

Andrew's arepas es una empresa dedicada a la producción y venta de arepas tradicionales y ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años lo que ha generado la necesidad de revisar y ajustar su estructura administrativa y funcional para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Este plan se basa en un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa e identificando las áreas de mejora en la jerarquía organizativa la distribución de responsabilidades los procesos operativos y la gestión del capital humano a través de la implementación de estrategias específicas como el rediseño de la estructura organizativa la mejora de los procesos y el desarrollo del personal se busca crear una organización más ágil y eficiente capaz de responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades del mercado.

La implementación de este plan se llevará a cabo en varias fases comenzando con la planificación y asignación de las responsabilidades, seguida de la ejecución de las acciones planificadas y la evolución continua de los resultados obtenidos. Con este enfoque integral Andrews arepas no sólo mejorará su desempeño operativo, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el mercado asegurando un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción tanto de sus empleados como de sus clientes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

El crecimiento acelerado de pequeñas y medianas empresas del sector alimentario ha puesto en evidencia la importancia de contar con estructuras administrativas sólidas y flexibles que permitan responder de manera efectiva a las exigencias del mercado. Diversos estudios y experiencias empresariales demuestran que, cuando una organización inicia sus operaciones, suele adoptar estructuras simples, centralizadas y con procesos informales que funcionan adecuadamente en etapas tempranas. Sin embargo, a medida que aumenta la demanda, se amplía la producción y se incorporan nuevos colaboradores, esta estructura inicial se vuelve insuficiente para garantizar eficiencia, control y sostenibilidad.

Investigaciones en el campo de la gestión empresarial señalan que el crecimiento sin acompañamiento de una transformación administrativa puede generar problemas tales como duplicidad de funciones, retrasos en la toma de decisiones, sobrecarga laboral, ineficiencias en la operación y dificultades para coordinar al personal. Estos factores afectan directamente la competitividad, la calidad del producto y la capacidad de expansión de las empresas del sector alimentario.

En el caso de empresas dedicadas a la producción de alimentos tradicionales como las arepas, la situación se hace más compleja debido a la necesidad de cumplir con normativas de inocuidad, estandarización de procesos, trazabilidad y control de calidad. La ausencia de procedimientos claros y una estructura organizativa bien definida puede incidir negativamente en la productividad, los tiempos de respuesta al cliente y la consistencia del producto final.

Adicionalmente, estudios sobre gestión del capital humano resaltan que el fortalecimiento del talento, la claridad en los roles y la formación continua son elementos clave para garantizar la sostenibilidad de empresas en crecimiento. La falta de planificación en esta área puede limitar la capacidad del personal para adaptarse a nuevas funciones, tecnologías y procesos derivados del crecimiento empresarial.

Finalmente, experiencias de reestructuración en micro y pequeñas empresas muestran que la implementación de planes de mejoramiento centrados en la revisión de la estructura organizacional, la optimización de procesos y la profesionalización de la gestión administrativa genera impactos positivos en términos de eficiencia, competitividad, clima organizacional y satisfacción del cliente.

Estos antecedentes evidencian que una empresa productora y comercializadora de arepas, al enfrentar un crecimiento significativo, requiere realizar un análisis profundo de su organización y emprender un proceso de ajuste que le permita fortalecer su gestión y asegurar su permanencia en el mercado.

El proyecto “ANDREW’S AREPAS” se inició en el año 2021 en la postpandemia, en una búsqueda por salir de la caja fuerte que arraigaba el convivir tradicionalmente con la típica arepa de maíz y sal. Desde el año 2023, la empresa ubicada en el barrio Villa Colombia, en la ciudad de Cali, ha enfrentado ineficiencias operativas y una estructura organizativa desactualizada. Este problema se ha diferenciado debido al crecimiento rápido de la empresa y la falta de adaptación de su estructura administrativa a las nuevas demandas del mercado. Como resultado, la toma de decisiones se ha vuelto más lenta y el área financiera se ha visto afectada. La empresa Andrews Arepas enfrenta ineficiencias operativas y una estructura organizativa desactualizada, lo que dificulta la toma de decisiones, reduce la productividad y afecta la competitividad en el mercado y de manera directa.

La planificación del plan de mejoramiento implicó la indagación y consulta sobre antecedentes relacionados con la producción, comercialización y venta de arepas en pequeñas, medianas y grandes empresas teniendo en cuenta las pequeñas iniciativas y emprendimientos empresariales que surgen en los diferentes contextos. Por lo tanto, se tuvo en cuenta antecedentes internacionales, nacionales y locales que enriquecen el direccionamiento del plan de mejoramiento a proponer para la empresa “ANDREW’S AREPAS”.

1.1.1 Antecedentes internacionales:

En Estados Unidos a partir de los años 30 del siglo pasado (XX) se comenzaron a popularizar los drives – through, o servicios gastronómicos a los que se accedía sin necesidad de salir del coche. Rápidamente se expandió por todo el mundo el concepto de comida rápida y las comidas empezaron a servirse en la calle, a consumirse de pie, etc. Incluso inició la comercialización (Por los años 50) de plato pre elaborado o alimentos de conveniencia, como también se les llamó. (Theth. 2010. Pg 11).

La investigación “Creación del restaurante, el mundo de la arepa, en la zona de Solanda al Sur de Quito” afirma que la producción y comercialización de arepas surge de Colombia y Venezuela, generando su expansión por el resto del mundo, teniendo transformaciones y características específicas en sus formas de producción según cada país.

En Bogotá – Colombia, se realizó un estudio denominado “Plan de negocios para determinar la viabilidad de la creación de un departamento de comercio internacional del restaurante Rabeef de arepas de queso dulce hacia el mercado de la ciudad de México”; estudio que demuestra la viabilidad económica y financiera, para la implementación del departamento de comercio internacional enfocado en la exportación de arepa de queso

dulce por parte del Restaurante RaBeef, hacia un nuevo mercado, desde Bogotá, Colombia hasta Ciudad de México, México. Teniendo en cuenta la viabilidad para observar las ventajas y desventajas, e implementando estrategias que logran una inversión sin generar riesgos significativos, para la toma de decisiones que logre aumentar la producción del producto por parte del restaurante, permitiendo una expansión a diferentes mercados internacionales.

1.1.2 Nacionales.

En las investigaciones encontradas se sitúa a Colombia como un país consumidor de comidas rápidas, teniendo en cuenta las dinámicas laborales que impiden preparar alimentos en casa, y por ende acuden a los negocios informales y formales.

Otros estudios realizados en otras regiones del país detallan la rentabilidad del negocio. En Bogotá se realizó una investigación en la empresa llamada Ferchry`s S.A. que se caracteriza por brindar un excelente producto, estudio que identificar las razones por las que principalmente se genera una demanda del producto, y a su vez realiza un estudio financiero y análisis de mercado, encontrando la viabilidad del negocio en el actual contexto.

Según el repositorio (Plan de viabilidad para la creación de una unidad de negocio productora de "arepas rellenas" para la distribución en almacenes de cadena y supermercados en la ciudad de Cali-Valle) realizado por la universidad autónoma del occidente, señala aspectos relevantes que justifican la implementación de este tipo de proyectos. Aspectos como la dinámica laboral, las distancias, la búsqueda permanente de comodidad, etc. hace que las personas necesiten más tiempo libre para dedicarse a sus labores y a sus familias, algunos ejemplos puntuales se presentan en la hora del desayuno, se necesita que este sea saludable y fácil de preparar; en las horas de almuerzo, se sabe que el desplazamiento del trabajo a la casa, se ha disminuido, porque esto sin duda es

desgastador y costoso, la gente busca que esa hora sea agradable, que sea lo menos costoso, adicional a ello, que los alimentos ingeridos durante el desayuno, almuerzo, merienda o comida, le proporcionen los elementos nutricionales que el organismo necesita. Estas necesidades detectadas en el mercado, justifican la implementación de este tipo de negocios.

1.2 Descripción del problema

El proyecto “ANDREW’S AREPAS” busca modernizar e innovar a través de nuevas formas de producción y preparación proyectándose hacia un mundo infinitamente amplio de sabores y formas en el área de las arepas y, así pues, reinventar en una arepa aliñada, sin conservantes y de magnifico sabor para todos los paladares.

Hoy en día, orgullosamente se puede decir que “ANDREW’S AREPAS” es un semillero de emprendimiento e innovación en crecimiento y en su portafolio encontramos una gran variedad de productos, tales como arepas asadas, arepas semi asadas, arepas crudas, masa aliñada por libras, entre otros adicionando el servicio con la entrega a domicilio y posibilidades de redistribuir por medio de una red abierta de personas que buscan consumir y beneficiarse económicamente de estos productos.

Este proceso de crecimiento y desarrollo empresarial ha enfrentado ineficiencias operativas dada una estructura organizativa desactualizada e ineficiente que no responde a las nuevas demandas del mercado. Como resultado, la toma de decisiones se ha vuelto más lenta, afectando todas las áreas funcionales de la empresa entre ellas el área financiera fundamental en su proceso de expansión y crecimiento.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la microempresa dedicada a la producción y comercialización de arepas, así como las ineficiencias operativas derivadas de una

estructura organizacional desactualizada, se hace necesario realizar un diagnóstico integral que permita identificar las debilidades internas que afectan su sostenibilidad y crecimiento.

SÍNTOMA	CAUSA	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
Multiplicidad de funciones en los operarios que entorpecen los procesos	Inexistencia de un organigrama empresarial que establezca líneas de mando	Disminución de la productividad e incremento de los costos	Estructurar un organigrama empresarial acompañada de un manual de funciones y procedimientos.
Demora en los suministros de insumos y materias primas para procesar y en algunos casos son insuficientes.	Problemas de liquidez o de flujo de caja	Perdidas en el mediano y largo plazo afectando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa	Establecimiento de un manejo contable y financiero eficiente que permita conocer los flujos de caja de manera rápida y oportuna.
Descordinación en la planeación, producción y despachos del producto.	Falta de procesos de control encaminados a generar orden para los procesos de planeación y despacho de los pedidos realizados.	Sobrecarga laboral y desmotivación de los empleados.	Creación de una estructura administrativa sólida y socializada con todo el personal de la empresa.
Trabajadores y operarios que eluden funciones y responsabilidades.	Inexistencia de líneas de mando o de jerarquía definidas y de un manual de funciones y procedimientos	Ineficiencia laboral y baja productividad	Creación de una estructura administrativa sólida y socializada con todo el personal de la empresa.
Falta de comunicación y organización entre los empleados	ausencia de herramientas de comunicación.	Disminución de las ventas	Generación de un sistema de comunicación y control de procesos administrativos
Inconformidades de los clientes por el retraso de los pedidos	Ausencia parcial de los domiciliarios	Pérdida de clientes potenciales	Implementación y control de horarios de entregas y despachos notificada y socializada a clientes y personal de la empresa
Carencia de cultura organizacional	Crecimiento empírico administrativo por parte de los propietarios	Estancamiento empresarial	Creación, implementación, control y socialización de plan de mejoramiento estratégico organizacional

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo rediseñar y mejorar la estructura administrativa, funcional y operativa de la empresa “ANDREW’S AREPAS” para incrementar su eficiencia, fortalecer la gestión del talento humano y asegurar su sostenibilidad en un mercado en crecimiento?

1.2.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la situación actual de la microempresa en términos administrativos, contables y financieros y cuáles son las principales debilidades que limitan su eficiencia operativa y sostenibilidad?

2. ¿Qué acciones de mejoramiento pueden implementarse en el área administrativa, contable-financiera para optimizar los procesos internos, fortalecer la toma de decisiones y apoyar el crecimiento de la microempresa?

3. ¿Cuál es el costo de implementar el plan de mejoramiento propuesto y qué beneficios económicos, operativos y competitivos se esperan obtener a corto y mediano plazo para la microempresa?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para la microempresa productora y comercializadora de arepas “ANDREWS AREPAS”, a partir de un diagnóstico integral de las áreas administrativa, contable–financiera, que permita optimizar sus procesos internos, fortalecer la toma de decisiones y contribuir a su sostenibilidad y crecimiento.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la microempresa en las áreas administrativa, contable–financiera, con el fin de identificar debilidades, ineficiencias operativas y factores internos que afectan su sostenibilidad y crecimiento.
- Proponer estrategias de mejoramiento en las áreas administrativa, contable–financiera y de producción que permitan optimizar los procesos, mejorar la gestión de recursos y fortalecer la eficiencia operativa de la microempresa.

- Elaborar un plan de acción para mejorar y lograr la implementación de procedimientos y formatos en la empresa Andrews Arepas determinando los costos de implementación y los beneficios económicos y operativos esperados para la microempresa.

3. JUSTIFICACION

3.1 Justificación teórica

Esta investigación se justifica teóricamente porque contribuye al análisis de la productividad organizacional desde una perspectiva diagnóstica, ampliando la comprensión de los factores internos que influyen en el desempeño institucional.

El proceso formativo en el área de la tecnología en gestión empresarial fundamenta al estudiante para que adquiera las competencias pertinentes para enfrentar el mundo laboral en el campo de la administración; por lo tanto, lo provee de una serie de conocimientos aplicables en las organizaciones empresariales en aras de mejorar su funcionamiento, operatividad y productividad. Dicho de otra manera, la presente investigación se justifica teóricamente en el área administrativa, ya que se fundamenta en los principios, modelos y teorías de la gestión empresarial que explican el funcionamiento y desempeño de las organizaciones. Desde esta perspectiva, el estudio contribuye a la comprensión de los factores que inciden en la productividad organizacional, fortaleciendo el análisis crítico y la aplicación del conocimiento administrativo.

Asimismo, la investigación guarda coherencia con la formación en Gestión Empresarial, en tanto que promueve la integración entre teoría y práctica, permitiendo al futuro profesional interpretar la realidad empresarial con base en fundamentos científicos que orientan la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Este plan de mejoramiento organizacional de Andrews Arepas se fundamenta en la necesidad de optimizar los procesos administrativos y funcionales de la empresa para mejorar su eficiencia y competitividad en el mercado, lo que es coherente con los conocimientos adquiridos en el proceso formativo profesional de INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR en el programa de gestión empresarial.

3.2 Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación contribuye al fortalecimiento de la microempresa “ANDREWS AREPAS, mediante el diseño de un plan de mejoramiento orientado a optimizar los procesos administrativos, contables–financieros, favoreciendo su sostenibilidad y crecimiento.

Asimismo, este trabajo evidencia el aporte que la institución INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR genera en el proceso formativo de sus estudiantes, al fundamentar a sus estudiantes para la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación académica en áreas como administración, contabilidad, finanzas y gestión de la producción. A través del desarrollo de la investigación, se ponen en práctica competencias analíticas, técnicas y estratégicas, que fortalecen la capacidad de los estudiantes para diagnosticar problemáticas reales, proponer soluciones viables y evaluar su impacto económico y organizacional.

Este trabajo es el producto de la capacidad para generar resultados concretos para resolver problemas empresariales de manera efectiva, tomando como base los conocimientos adquiridos en nuestra trayectoria académica y el apoyo obtenido a través de los docentes de Intenalco Educación Superior. A continuación, se detallan los aspectos clave:

Resolución de Problemas Empresariales: Este trabajo aborda directamente los problemas administrativos y económicos de Andrews Arepas, proporcionando soluciones

prácticas que mejoran la situación actual de la empresa. Por ejemplo, se realiza una redacción de los objetivos específicos que guían la implementación de mejoras estructurales y organizacionales.

Mejoras Administrativas y Económicas: Al optimizar los procesos internos y reorganizar la estructura administrativa, se logra una mayor eficiencia operativa. Esto se traduce en una reducción de costos y un aumento en los beneficios económicos, mejorando la competitividad de la empresa.

Impacto Inmediato: Los resultados del plan de acción propuesto producen mejoras inmediatas en diferentes áreas de la empresa. Esto incluye una mayor eficiencia en la producción, una mejor coordinación entre los empleados y una mayor satisfacción del cliente.

Beneficios para Diferentes Grupos: El estudio no solo beneficia a Andrews Arepas, sino que también puede servir como modelo para otras empresas del sector. Los consumidores se benefician de un servicio más eficiente y de mejor calidad, mientras que los empleados disfrutan de un entorno de trabajo más claro y estructurado.

Monitoreo y Evaluación: La implementación de indicadores de desempeño permite evaluar continuamente la efectividad del plan de mejoramiento, asegurando que las mejoras se mantengan a largo plazo y se ajusten según sea necesario.

Este trabajo radica en su capacidad para producir mejoras inmediatas y sostenibles en la estructura organizacional y los procedimientos internos de Andrews Arepas, beneficiando a la empresa, sus empleados y sus clientes.

3.3 Justificación Metodológica

La justificación metodológica explica y fundamenta la elección del diseño metodológico utilizado para desarrollar el estudio. Por lo tanto, es pertinente su propósito de

demostrar que los métodos, enfoques, técnicas y procedimientos seleccionados en el proceso investigativo son adecuados, coherentes y pertinentes para alcanzar los objetivos de la investigación. En este caso, se puede precisar:

- La presente investigación se justifica metodológicamente debido a que el enfoque descriptivo–diagnóstico permite caracterizar la situación actual de la organización en relación con sus procesos productivos, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Este tipo de estudio resulta pertinente cuando se busca comprender la realidad organizacional sin manipular variables, sino a partir del análisis sistemático de sus condiciones reales.
- El enfoque mixto se considera adecuado, ya que la productividad organizacional involucra tanto aspectos cuantificables como percepciones y prácticas de los actores institucionales, lo que exige la integración de datos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión integral del fenómeno estudiado.
- Asimismo, el uso del método inductivo permite partir de la observación y análisis de situaciones particulares dentro de la organización, para posteriormente establecer conclusiones generales que contribuyan a la formulación de propuestas de mejora.
- En cuanto a las técnicas de recolección de información, la observación facilita el análisis directo de los procesos y dinámicas laborales; la entrevista permite conocer las opiniones y experiencias del personal involucrado; y la revisión documental aporta información objetiva proveniente de registros, informes y normativas institucionales. La combinación de estas técnicas fortalece la validez y confiabilidad del diagnóstico.

- Finalmente, el diseño metodológico adoptado se alinea con la línea de investigación de mejoramiento de la productividad en las organizaciones, ya que proporciona insumos relevantes para la toma de decisiones y la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño organizacional.

Este trabajo radica en la construcción, validación y utilización de procedimientos, técnicas y herramientas que no solo mejoran la situación actual de Andrews Arepas, sino que también pueden ser utilizados por otras empresas para lograr mejoras similares. A continuación, se detallan los aspectos clave:

Métodos de Investigación:

Tipo de Investigación: Se utilizará una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. La investigación cualitativa permitirá obtener una comprensión profunda de los procesos y la cultura organizacional a través de entrevistas y grupos focales. La investigación cuantitativa se empleará para analizar datos numéricos y estadísticas mediante encuestas y análisis de desempeño.

Técnicas de Diagnóstico, Análisis y Evaluación: Estas técnicas permitirán abordar los procesos trabajados en los objetivos específicos, proporcionando una visión integral de las áreas de mejora.

Modelos Teóricos y Prácticos: La implementación de procedimientos validados asegura que las soluciones propuestas sean efectivas y aplicables a la realidad de la empresa. Esto incluye la optimización de procesos internos y la reorganización administrativa.

Diseño de Procedimientos:

Se diseñarán procedimientos específicos basados en las mejores prácticas de gestión, adaptables a diferentes contextos empresariales. Estos procedimientos podrán ser utilizados por otros en situaciones similares.

Desarrollo de Herramientas:

El trabajo incluirá el desarrollo de herramientas prácticas, como manuales de procedimientos y formatos estandarizados, que facilitarán la implementación de las mejoras propuestas. Estas herramientas serán útiles no solo para Andrews Arepas, sino también para otras empresas que busquen mejorar su eficiencia operativa.

Validación del Modelo:

La metodología utilizada permitirá validar el modelo de mejora organizacional a través de la aplicación práctica en Andrews Arepas. Los resultados obtenidos servirán como evidencia de la efectividad del modelo y su aplicabilidad en otros contextos.

Evaluación Continua:

Se implementarán indicadores de desempeño que permitirán evaluar continuamente la efectividad de los procedimientos y herramientas desarrolladas. Esto asegurará que las mejoras se mantengan a largo plazo y se ajusten según sea necesario.

Fuentes de Información:**Fuentes Primarias:**

Se recopilarán datos directamente de los empleados y directivos de Andrews Arepas mediante entrevistas, encuestas y grupos focales.

Fuentes Secundarias:

Se utilizarán informes internos, registros financieros y documentos administrativos existentes para complementar la información obtenida de las fuentes primarias.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Conceptual

Tiene como objetivo establecer los conceptos clave, teorías fundamentales y antecedentes necesarios para entender y justificar la reorganización administrativa y funcional de **Andrews Arepas**. Este marco se basa en investigaciones previas, incluyendo las tesis revisadas, y busca mejorar la sostenibilidad, eficiencia y calidad de la empresa.

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una empresa para producir y entregar productos o servicios utilizando la menor cantidad posible de recursos, sin sacrificar la calidad. En **Andrews Arepas**, esto implica reducir tiempos de producción, optimizar la distribución de insumos y minimizar el desperdicio, garantizando que las arepas mantengan su frescura y calidad.

- **Aplicación a Andrews Arepas:** Implementar una línea de producción más eficiente, con el uso adecuado de maquinaria y una mejor distribución de roles en el equipo de trabajo.

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un factor clave en el éxito de cualquier empresa. Se logra cuando los productos y servicios exceden las expectativas de los clientes. Para **Andrews Arepas**, esto se traduce en ofrecer un producto de alta calidad, con un servicio al cliente rápido y personalizado.

- **Aplicación a Andrews Arepas:** Diseñar estrategias para mejorar la atención y personalizar el producto, ajustándose a las preferencias del cliente.

Reorganización Administrativa

La reorganización administrativa implica redefinir la estructura jerárquica y funcional de una empresa para mejorar su eficiencia y adaptabilidad. En el caso de **Andrews Arepas**,

esta reorganización busca optimizar la distribución de responsabilidades y mejorar la comunicación interna.

- **Aplicación a Andrews Arepas:** Establecer un organigrama claro y definir funciones y responsabilidades específicas para cada área, permitiendo una mejor toma de decisiones.

4.2 Marco Teórico

La investigación se consolida y soporta en teorías, conceptos, modelos y argumentos teóricos que se relacionan a continuación:

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow que proporciona un marco teórico valioso para entender y abordar las necesidades de los empleados dentro de la organización, lo cual es crucial para el éxito de cualquier plan de mejoramiento.

Según **Maslow**, las necesidades humanas se organizan en una jerarquía que va desde las necesidades más básicas, como la fisiología y la seguridad, hasta las necesidades superiores de autorrealización. Aplicar esta teoría en el contexto de Andrews Arepas implica reconocer que los empleados deben tener sus necesidades básicas satisfechas antes de poder alcanzar niveles más altos de motivación y productividad. Esto se traduce en la implementación de estrategias que aseguren un ambiente de trabajo seguro y saludable, así como oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Además, la teoría clásica de la administración de **Henri Fayol**, que establece principios como la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, y la unidad de dirección, es fundamental para estructurar y organizar eficientemente la empresa. Estos principios ayudan a definir roles claros y responsabilidades dentro de la organización, lo que facilita una mejor coordinación y control de las actividades empresariales.

En resumen, la integración de las teorías de **Maslow y Fayol** en el plan de mejoramiento organizacional de Andrews Arepas no solo proporciona una base teórica sólida, sino que también ofrece una guía práctica para la implementación de estrategias que promuevan el bienestar y el desarrollo de los empleados, así como la eficiencia y la productividad de la empresa.

Por otro lado, está la Teoría de los Sistemas de **Ludwig Von Bertalanffy** la cual propone que las organizaciones deben ser vistas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Un sistema está compuesto por varias partes interrelacionadas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. La teoría enfatiza la importancia de la interdependencia y la comunicación entre las diferentes partes del sistema.

En Andrew's Arepas se puede utilizar esta teoría para analizar cómo las diferentes áreas del negocio (producción, ventas, marketing, etc.) interactúan entre sí y con el entorno externo. Esto ayudará a identificar áreas de mejora y a implementar cambios que optimicen el funcionamiento general de la empresa.

De igual manera se presenta la Teoría de la Motivación-Higiene de **Frederick Herzberg**, quien propone que existen dos factores que influyen en la motivación laboral: los factores de higiene y los factores motivacionales. Los factores de higiene (como las condiciones de trabajo y el salario) no motivan por sí mismos, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Los factores motivacionales (como el reconocimiento y la responsabilidad) son los que realmente impulsan a los empleados a rendir mejor.

Para Andrews Arepas esta teoría ayudara a crear un ambiente de trabajo que no solo evite la insatisfacción, sino que también motive a los empleados a dar lo mejor de sí mismos. Se puede asegurar que las condiciones básicas de trabajo sean adecuadas y, al mismo tiempo, implementar estrategias para reconocer y recompensar el buen desempeño.

LA TEORÍA DEL VPN, desarrollada por Irving Fisher, se centra en determinar el valor actual de una serie de flujos de efectivo futuros. Aquí se valoran las decisiones de inversión con base en su capacidad para generar valor añadido. En términos sencillos, busca saber cuánto vale hoy el dinero que se recibirá en el futuro.

En Andrew's Arepas

1. Proyección de Ingresos y Gastos:

- **Ingresos:** Estima cuántas arepas se espera vender cada mes, el precio de cada una y proyecta estos ingresos a lo largo del tiempo.
- **Gastos:** Incluye todos los costos, como la compra de materias primas, salarios, alquiler del local, marketing, etc.

2. Evaluación de la Rentabilidad:

- Compara los ingresos proyectados con los costos. Esto ayudará a entender si el negocio generará suficiente ingreso para cubrir sus costos y, además, obtener una ganancia.

3. Análisis de Escenarios:

- Considera diferentes escenarios: optimista, pesimista y el más probable. Esto dará una idea de cómo variaciones en las ventas o costos pueden afectar la rentabilidad del negocio.

4. Decisiones Basadas en Datos:

- Utiliza el análisis para tomar decisiones informadas sobre si expandir, reducir costos, cambiar precios, etc. Por ejemplo, si el análisis muestra que se necesita vender más arepas para ser rentable, se podría considerar estrategias de marketing para aumentar las ventas.

5. Revisiones Periódicas:

- Realiza evaluaciones periódicas para ajustar proyecciones y estrategias basándose en los resultados reales. Esto permitirá mantenerse en el camino hacia la rentabilidad o hacer cambios necesarios para lograrlo.

Beneficios de la Teoría del VPN:

- **Claridad Financiera:** Te ayuda a entender claramente la rentabilidad del negocio.
- **Toma de Decisiones Informada:** Permite tomar decisiones basadas en datos sólidos y no solo en intuición.
- **Gestión de Riesgos:** Al considerar diferentes escenarios, se puede preparar mejor para eventualidades.

La **Teoría de la Calidad Total** (TQM, por sus siglas en inglés) establece que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en ofrecer productos y servicios que excedan las expectativas del cliente. Esto implica una mejora continua en los procesos y un enfoque en la satisfacción del cliente.

- **Aplicación a Andrews Arepas:** Implementar controles de calidad en cada etapa del proceso productivo, desde la selección de insumos hasta la entrega final del producto. Este enfoque permitirá asegurar que las arepas sean de la más alta calidad en todo momento.

La **Teoría de la Experiencia del Cliente** resalta la importancia de brindar una experiencia que no solo cumpla, sino que supere las expectativas del cliente. En el contexto de **Andrews Arepas**, esto implica ofrecer un producto excelente acompañado de un ambiente acogedor y una atención al cliente eficiente.

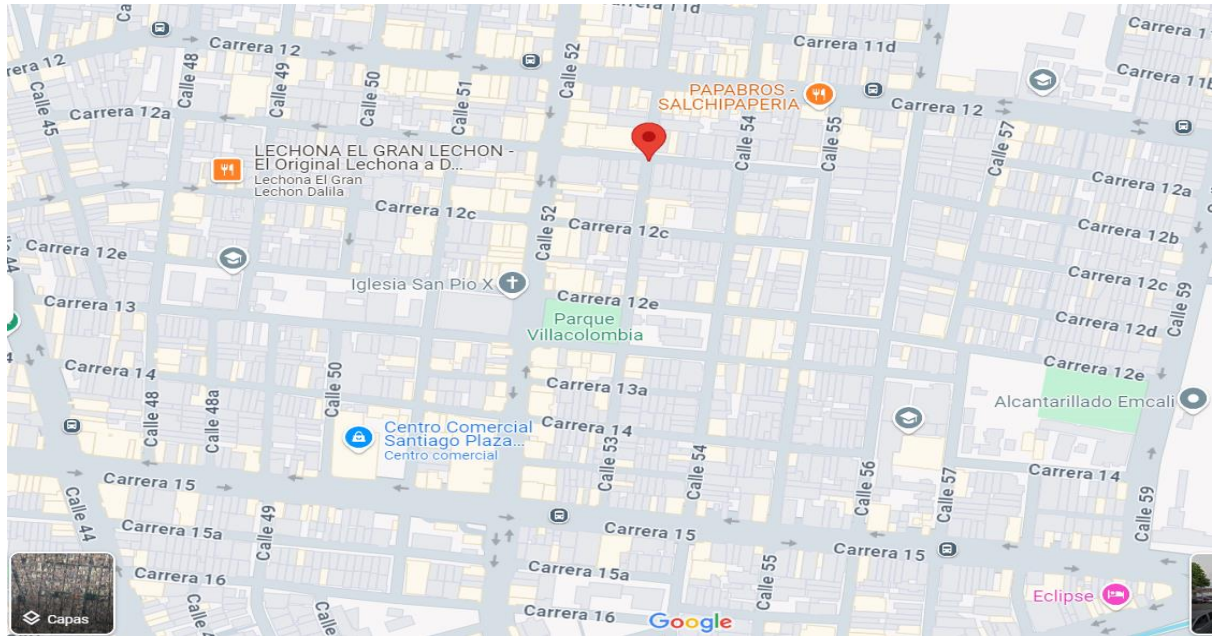
- **Aplicación a Andrews Arepas:** Desarrollar una estrategia que abarque todos los puntos de contacto con el cliente, desde la primera interacción hasta el servicio postventa, para garantizar una experiencia positiva.

El **Modelo de Ecosistema Emprendedor** enfatiza la importancia de las conexiones y redes de apoyo (proveedores, clientes, instituciones, etc.) para el éxito de un emprendimiento. En el caso de **Andrews Arepas**, el fortalecimiento de su red de proveedores locales y el acceso a redes de apoyo empresarial son claves para su crecimiento y sostenibilidad.

- **Aplicación a Andrews Arepas:** Fortalecer las relaciones con proveedores locales para garantizar el suministro de insumos frescos y de alta calidad, así como buscar el apoyo de instituciones financieras y gubernamentales para facilitar la expansión del negocio.

4.3 Marco contextual

Ubicación Demográfica



- **Población:** La ciudad de **Cali**, donde se encuentra **Andrews Arepas**, tiene una población aproximada de 2.5 millones de habitantes. La densidad poblacional es alta, lo que genera una gran demanda de productos alimentarios, especialmente de aquellos que ofrecen conveniencia y calidad.
- **Segmentación del mercado:** La población de Cali se caracteriza por su diversidad socioeconómica. Es importante identificar el perfil del cliente objetivo: estudiantes, trabajadores y familias que buscan alimentos prácticos y sabrosos.
- **Datos demográficos:** Las estadísticas indican que la mayoría de la población en Cali es joven (menores de 30 años), lo que puede influir en las preferencias alimenticias, favoreciendo opciones rápidas y accesibles como las arepas.

Condiciones Climatológicas

- **Clima:** Cali tiene un clima tropical de sabana, con temperaturas promedio que oscilan entre 18°C y 30°C. Las lluvias son más frecuentes entre abril y noviembre, lo que puede afectar la producción y distribución de alimentos.
- **Impacto en la producción:** Dado el clima cálido, es esencial asegurar que los ingredientes se mantengan frescos. Además, esto podría influir en la elección de

insumos, como el maíz, que debe ser de alta calidad para soportar las condiciones de temperatura.

Cultura

- **Gastronomía:** La cultura caleña tiene una fuerte influencia de la cocina tradicional colombiana, donde las arepas son un alimento básico. La adaptación de las arepas a diferentes gustos y combinaciones puede ser clave para el éxito de **Andrews Arepas**.
- **Costumbres alimenticias:** La comida en Cali se caracteriza por ser variada y llena de sabor. La presentación de los productos y la experiencia del cliente son importantes, ya que los consumidores valoran no solo la calidad del alimento, sino también el ambiente y el servicio.
- **Celebraciones y festividades:** Durante las festividades locales, como la Feria de Cali, la demanda de productos tradicionales puede aumentar. Es un momento ideal para promocionar las arepas y atraer nuevos clientes.

Factores Económicos

- **Situación económica:** La economía de Cali ha mostrado un crecimiento sostenido, pero también enfrenta desafíos como el desempleo y la informalidad. Esto puede influir en el poder adquisitivo de los consumidores y sus decisiones de compra.
- **Competencia:** El sector de alimentos en Cali es altamente competitivo. La identificación de competidores directos (otras areperas y establecimientos de comida rápida) es crucial para desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Aspectos Sociales

- **Estilo de vida:** El ritmo de vida en Cali es activo, y muchos consumidores buscan opciones de comida rápida que sean deliciosas y convenientes. Esto resalta la necesidad de que **Andrews Arepas** ofrezca productos que se adapten a este estilo de vida.

- **Preferencias de consumo:** La tendencia hacia la alimentación saludable también está en aumento. Ofrecer opciones de arepas saludables, como integrales o rellenas de vegetales, podría atraer a un segmento creciente de consumidores conscientes de la salud.

4.4 Marco temporal

La investigación se propone elaborar un diagnóstico que facilite la preparación de un plan de mejoramiento en el área administrativa, contable y financiera en la empresa Andrews Arepas, la cual queda ubicada en la cra 12ª #53-02 del barrio villa Colombia.

Esta investigación se desarrollará dos periodos de tiempo a saber:

- **Primer periodo:** Anteproyecto de investigación. Se desarrollará en el transcurso de cuatro meses (agosto a noviembre del año 2024). Este anteproyecto contiene los elementos básicos preliminares para abordar el proyecto como lo son:
Planteamiento del problema, justificación, definición de objetivos, marcos referenciales y diseño metodológico.
- **Segundo periodo:** Proyecto de investigación. Se desarrollará en el transcurso de cuatro meses (agosto a noviembre del año 2025). En este periodo se desarrollará el diagnóstico y se presentará el plan de mejoramiento empresarial en el área referida.

4.5 Marco legal

A continuación, presentamos las normas generales de aplicación para todas las empresas que operan en el territorio colombiano, en relación con **Andrews Arepas** y el plan de mejoramiento propuesto:

- **Código Sustantivo del Trabajo:** Este código establece las bases para la justicia en las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. Su objetivo es fomentar

un entorno de coordinación económica y equilibrio social, garantizando derechos y deberes para ambas partes. Esto es fundamental para **Andrews Arepas**, ya que asegurar el bienestar de los empleados contribuirá a una mejor productividad y un ambiente de trabajo positivo.

- **Ley 789 de 2002:** Esta ley busca apoyar el empleo y ampliar la protección social, además de modificar algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo. Para **Andrews Arepas**, cumplir con esta ley es esencial para aprovechar los beneficios que ofrece la formalización de la empresa, lo que facilitará el acceso a recursos y programas de apoyo gubernamentales.
- **Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo):** Esta ley promueve la formalización de micro y pequeñas empresas, ofreciendo incentivos tributarios y mecanismos para la creación de empleo formal. Para **Andrews Arepas**, la formalización permitirá acceder a una serie de beneficios que facilitarán su expansión y sostenibilidad.
- **Ley 1564 de 2012 (Código de Comercio):** Este código regula las actividades comerciales en Colombia, incluyendo la constitución, funcionamiento y disolución de empresas, así como las relaciones comerciales. Para **Andrews Arepas**, es crucial cumplir con esta normativa para asegurar el correcto registro y operación de la empresa.
- **Normas Sanitarias para la Producción de Alimentos:** Emitidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), estas normativas establecen requisitos de calidad e higiene en la producción y comercialización de alimentos. Para **Andrews Arepas**, cumplir con estas regulaciones es vital para garantizar la seguridad alimentaria y la calidad de los productos, protegiendo así la salud de los consumidores y la reputación de la empresa.
- **Política Nacional de Emprendimiento (ley 1014 de 2006):** Este conjunto de directrices busca fomentar el emprendimiento en Colombia, proporcionando apoyo y recursos a los emprendedores. Para **Andrews Arepas**, esta política ofrece

oportunidades de capacitación y acceso a financiación que serán clave para implementar el plan de mejoramiento.

- **Reglamento Técnico sobre Etiquetado de Alimentos:** Esta normativa regula cómo deben etiquetarse los productos alimenticios en Colombia, incluyendo la información que debe presentarse al consumidor. Asegurar que las arepas estén correctamente etiquetadas es fundamental para **Andrews Arepas**, garantizando la transparencia sobre los ingredientes y valores nutricionales, lo que es crucial para la confianza del cliente.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 Tipo o clase de investigación

Investigación descriptiva–diagnóstica: Este tipo de investigación es adecuado porque el propósito principal es describir y analizar la situación actual de la empresa en términos de estructura organizativa, funciones, procesos y capital humano. Además, permite identificar las características y el comportamiento real de los elementos administrativos que se quieren mejorar.

Investigación aplicada: El estudio que se realiza no se queda solo en analizar: busca proponer soluciones prácticas, es decir, un plan de mejoramiento orientado a resolver problemas reales de la empresa. La investigación aplicada se caracteriza por generar resultados útiles, concretos y directamente implementables.

Se fundamenta esta investigación como de tipo aplicada, debido a que busca resolver la problemática de ineficiencia operativa y desorganización administrativa identificada en las instalaciones de **Andrews Arepas**, ubicadas en Cali, Colombia. En este tipo de investigación, el énfasis está en la resolución práctica de problemas, centrándose específicamente en cómo aplicar teorías generales de gestión para mejorar la estructura operativa de la empresa. La característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos obtenidos. El objetivo es predecir un comportamiento específico en una situación definida.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto debido a que se requieren:

- Datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas, observación de procesos y análisis de roles, y
- Datos cuantitativos expresados en observaciones de costos, volúmenes de trabajo, producción, entregas, etc.

Por lo tanto, el enfoque más coherente es mixto, por combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para lograr una visión completa del objeto de estudio.

Con todo lo anterior, el estudio empleará diferentes métodos, constituyendo un enfoque multi metódico. El enfoque multi metódico es una innovación en el proceso investigativo, surgido desde las ciencias económicas, pero aquí aplicado a la mejora organizacional de Andrews Arepas abordando la finalidad del estudio, se define que es aplicada y orientada a la resolución de problemas prácticos, especialmente dentro de las organizaciones. Esto incluye la aplicación de modelos y tecnologías de gestión propios de las ciencias de la organización en Andrews Arepas.

5.2 Método de investigación

Método inductivo: El estudio parte de la observación y análisis de hechos concretos en una unidad de negocio en particular. Estas observaciones que hacen parte de un comportamiento empresarial básicamente de las empresas que se consideran o clasifican

como pequeñas y medianas empresas y nos llevan a generalizar conclusiones aplicables a otros emprendimientos. Se puede establecer entonces que el método es inductivo porque permite hacer observaciones como:

- cómo funciona la empresa ahora,
- cómo se distribuyen las funciones,
- cómo operan los procesos,
- cuál es la capacidad productiva, etc.

A partir de esas evidencias se generan conclusiones generales y propuestas de mejora. Por eso, el método inductivo es el más apropiado.

Método de estudio de caso: Dado que la investigación se realiza sobre una empresa específica, el método de estudio de caso es aplicable dado que este método permite analizarla en profundidad, entendiendo su contexto, problemas y posibilidades de mejora.

El trabajo realizado se considera un estudio de casos, porque toma como unidad principal de análisis a la empresa **Andrews Arepas**, ubicada en la ciudad de **Cali**; identificando a su vez el área donde ocurre el problema identificado, o el proceso afectado por la problemática descrita inicialmente. Por lo tanto, es similar a un estudio de caso, porque como lo plantea Yin, citado por Jiménez y Comet (2016) "...el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes...". Así entonces, es preciso acotar que este trabajo trata de hacer una generalización interna de la situación en la empresa objeto de estudio, porque como lo afirman Jiménez y Comet (2016) "...si la unidad de análisis es un grupo, las conclusiones tienen que ser aplicables a la totalidad del grupo. En este caso, la validez descriptiva, interpretativa y teórica de las conclusiones dependen enteramente de su generalización interna al grupo en su totalidad." (Jiménez & Comet, 2016).

El método del estudio de caso permite una comprensión holística que busca entender el fenómeno desde todas sus partes internas y externas, y con ello explicar de forma profunda los procesos o hechos relativos del fenómeno, todo a través de una participación del investigador, que en el caso del estudio de la gestión empresarial busca entender las problemáticas de esta y darles solución.

5.3 Técnicas de investigación

Para este estudio, las técnicas más adecuadas son:

Observación directa: Para examinar el funcionamiento administrativo, los procesos de producción, distribución de tareas, tiempos de trabajo, flujos operativos, uso de recursos y condiciones laborales.

Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas a:

- propietario,
- operarios,
- personal administrativo.

Estas entrevistas permiten recoger información de primera mano sobre problemas, necesidades, dificultades y propuestas.

Encuestas: Para obtener información cuantificable sobre:

- percepción del clima laboral,
- distribución de funciones,
- niveles de carga de trabajo,
- necesidades de capacitación.

Revisión documental: Nos permite verificar:

- manuales existentes,

- registros de producción,
- reportes de ventas,
- políticas internas,
- descripciones de cargo,
- indicadores de desempeño.

Estas revisiones nos llevan a comprender cómo está formalizada la empresa.

Análisis de procesos: Es útil para identificar:

- cuellos de botella,
- duplicidades,
- secuencias ineficientes,
- puntos de control.

Análisis DOFA: Como herramienta para integrar hallazgos y orientar la formulación de estrategias de mejora.

5.3 Alcance del Estudio:

Este proyecto se enmarca en la investigación descriptiva, ya que pretende describir detalladamente las características del problema en Andrews Arepas, como el impacto de una estructura desorganizada en la productividad y satisfacción del personal.

Cada investigación tiene un nivel de conocimiento científico que define su tipo. Según Chano Ibarra, existen tres tipos: exploratorio, descriptivo y explicativo. Este proyecto se clasifica como descriptivo, con el propósito de detallar y medir los eventos en Andrews Arepas para ofrecer soluciones prácticas y efectivas a la problemática organizacional.

5.4 Fuentes De Información:

- **Primarias:** Encuestas y entrevistas a empleados y directivos, porque proporcionan datos directos sobre la percepción de los problemas y áreas de mejora.
- **Secundarias:** Documentación interna, manuales, y registros de ventas y productividad, que ayudan a contextualizar la situación actual de la empresa y su rendimiento operativo.

5.5 Línea De Investigación:

El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación del programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos del Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez” bajo el tema “Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones”; dentro de la sub-línea de investigación de mejoramiento empresarial.

5.6 Delimitación del objeto de estudio:

La investigación del presente proyecto será ejecutada en la empresa **Andrews Arepas**, ubicada en la ciudad de **Cali, Valle del Cauca**. Para el desarrollo del objetivo principal de esta investigación, se estudiará la información relacionada con la **reorganización administrativa y funcional**, con el fin de optimizar los procesos operativos y administrativos en la empresa Andrews Arepas.

Académicamente, el proyecto se encuentra enmarcado dentro del área del conocimiento en **Gestión Administrativa**, y el objeto de estudio de este trabajo es el análisis de la información relacionada con la **eficiencia operativa y la mejora organizacional** que se implementará en la empresa Andrews Arepas en la ciudad de Cali.

5.7 Población y muestra del objeto de estudio:

Este proyecto propone una mejora en el proceso de gestión administrativa y organizacional en la empresa **Andrews Arepas**, ubicada en Cali, una empresa del sector

alimenticio. Se plantea la realización de un plan de acción, necesario como punto de referencia, para mejorar las prácticas administrativas, lo cual generará beneficios económicos y aumentará el valor de la empresa. Con lo anterior, la población a estudiar será la empresa **Andrews Arepas** en su conjunto, y la muestra que se tomará para realizar el estudio será el área de administración y producción, incluyendo una selección representativa de empleados de ambos departamentos para analizar los impactos del plan de mejora organizacional en el rendimiento general de la empresa.

6. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar.

A través del diagnóstico empresarial, Andrews Arepas puede detectar las causas principales de los problemas que enfrenta, tales como la desorganización administrativa y la ineficiencia en la producción. Este análisis permitirá a la empresa enfocar sus esfuerzos en medidas efectivas para mejorar sus procesos internos, como la gestión de recursos humanos y la optimización de los tiempos de producción. Asimismo, el diagnóstico ayudará a identificar los obstáculos específicos que impiden a Andrews Arepas alcanzar sus objetivos de eficiencia y competitividad, permitiendo establecer estrategias de crecimiento para satisfacer las demandas de sus clientes.

Además, el diagnóstico empresarial le brinda a Andrews Arepas la capacidad de adaptarse a los cambios en el mercado y la tecnología, asegurando así una posición

competitiva en el sector de alimentos. Para los directivos, este diagnóstico permitirá identificar problemas internos y elaborar un plan de acción que guíe el futuro de la empresa.

6.1 Reseña histórica empresarial

La empresa Andrews Arepas nació en el año 2021, en el periodo post pandemia, como un emprendimiento familiar que buscaba transformar la tradicional arepa de maíz en un producto innovador, versátil y adaptado a los nuevos gustos del mercado. A través de un proceso de ensayo y error, se logró desarrollar una arepa aliñada, sin conservantes y con un sabor diferencial que rápidamente obtuvo la aceptación de los consumidores locales.

Desde su creación, Andrews Arepas se ha consolidado como un semillero de emprendimiento e innovación, ofreciendo productos que conservan la esencia de la tradición culinaria colombiana, pero con un enfoque moderno en su preparación, presentación y distribución. Actualmente, cuenta con un portafolio variado y se posiciona como una empresa con proyección de crecimiento en el sector alimenticio de la ciudad de Cali.

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE EMPRESA	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA	PRODUCTOS QUE OFERTA
"Andrews Arepas"	Familiar	Microempresa	Producción y comercialización	Arepas en diferentes presentaciones
FECHA DE FUNDACIÓN	CAPITAL INICIAL	NUMERO DE SOCIOS	MERCADO QUE ATIENDE	LOCALIZACIÓN
Mes de marzo 2021	\$ 3.500.000	Cuatro	Local	Municipio de Cali

6.1.1 Tipo de empresa

La pandemia COVID-19 desde su comienzo generó dificultades, tropiezos, necesidades, riesgos y peligros en el sector económico, salud, social, psicológico a nivel mundial y obligo a miles de personas a confinarse en sus lugares de residencia. El sector empresarial micro, pequeñas y medianas empresas sufrieron un duro golpe ante la

necesidad de que sus operarios debieran permanecer en casa ante el temor de contagio. Muchas de estas empresas debieron cerrar y esta fue una causa que desde las casas se incentivara el emprendimiento. Muchas ciudades y entre ellas Cali vieron cómo nacieron esas ideas innovadoras en medio del aislamiento social, la incertidumbre, etc. Las oportunidades fueron apareciendo y los sueños se empezaron a consolidar y hacerse realidad.

El estancamiento en la economía mundial, por causa del aislamiento social dada la pandemia COVID 19, que obligo el cierre de muchas empresas, el desempleo y la falta de recursos económicos, provocó a su vez un despertar a nuevas oportunidades. En medio de todas estas circunstancias, los emprendimientos surgieron por la gran motivación de los emprendedores por salir de la crisis y el estancamiento económico que se produjo a raíz de la llegada de la pandemia Covid-19, ya que muchas empresas grandes, medianas y pequeñas, tomaron decisiones drásticas y trascendentales, como las de cerrar sus negocios por un tiempo indefinido, porque en ese momento no había claridad de la fecha de apertura para sus negocios, también unido a esto muchas personas quedaron desempleadas y no contaban con los recursos necesarios para subsistir.

Por este motivo los emprendedores empezaron a buscar nuevas alternativas para suplir sus propias necesidades y la de sus familias, para lograr nuevamente la estabilidad económica a la cual estaban acostumbrados. No era fácil tener que comenzar de cero e implementar nuevas ideas de negocio y empezar a adecuarse a otra realidad, aprender del avance de la tecnología para empezar a competir y llegar a los mismos y nuevos clientes y seguir ofreciéndoles la misma calidad de sus productos, con mayor eficiencia y efectividad. La empresa **Andrews Arepas** es originaria de esa problemática mundial.

Andrews Arepas nació en casa integrando el trabajo de la familia en la búsqueda de generar ingresos que permitieran cubrir las necesidades básicas del grupo familiar.

Su nombre originario de las iniciales de los nombres de la familia Andrés padre e hijo, Wilson y Selene fue la primera iniciativa del grupo y aprovechar la destreza y habilidad de la señora en su procesar y elaborar arepas fortaleció la idea de emprendimiento.

La creación de esta empresa familiar se justifica como una estrategia para enfrentar la pérdida o disminución de ingresos, aprovechando las habilidades, conocimientos y recursos disponibles dentro del núcleo familiar. El emprendimiento no solo representa una oportunidad económica, sino también una forma de fortalecer la cohesión familiar, fomentar el trabajo colaborativo y transformar una situación adversa en una iniciativa productiva y sostenible.

6.1.2 Evolución administrativa y financiera

Andrews Arepas comenzó a producir arepas para el consumo de las familias en la mañana y en la tarde. El mercado inicial fue el del vecindario produciendo en casa y dándole visibilidad al producto utilizado como punto de venta el antejardín de la casa.

El producto fue de aceptación general y rápidamente aparecieron compradores y consumidores de todo el sector obligando a la familia a contratar más empleados para hacer la distribución dado la solicitud de pedidos para ser entregados en casa (domicilios).

El capital inicial de la organización empresarial fue de \$3.500.000 representados y equipos de cocina y capital de trabajo.

Andrews Arepas		
BALANCE GENERAL DE CONSTITUCIÓN		
Marzo 23 de 2021		
ACTIVOS		
DISPONIBLE		
CAJA Y BANCOS		
Caja		
Efectivo en caja		450.000
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		
Asador	1.600.000	
Estufa industrial	850.000	
Equipo de cocina	600.000	3.050.000
TOTAL DEL ACTIVO		3.500.000
PASIVO Y PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
CAPITAL		
Aporte familiar		3.500.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		3.500.000

El portafolio de productos inicialmente incluyó:

- Arepas asadas, y
- Arepas crudas.

Administrativamente la empresa no cuenta con una organización definida debido a que los integrantes del grupo familiar participan de todas las actividades. Aunque la dirección empresarial esta teóricamente en cabeza del jefe del hogar, las demás actividades de producción, comercialización y distribución están bajo la responsabilidad de los demás integrantes de la familia.

Dada esta situación se puede establecer un organigrama empresarial que se refleja en el siguiente cuadro:

Andrews Arepas		
	GERENTE	
	Andrés Salcedo Restrepo	
AREA DE PRODUCCIÓN	AREA DE MERCADEO Y VENTAS	
Selene Martinez Agudelo	PUNTO DE VENTA	DISTRIBUCIÓN Y DOMICILIOS
	Wilson Salcedo Martinez	Andrés Salcedo Martinez

En la actualidad en la empresa laboran ocho (6) personas que prestan sus servicios sin contratación formal; es decir, sin contrato de trabajo específico, pero aún se reflejan los problemas del grupo familiar que intervienen en todos los procesos afectando decisiones, ordenes de trabajo, despachos, compras, etc. afectando la funcionalidad de la organización empresarial.

Financieramente la empresa a pesar de que no cuenta con un sistema de contabilidad organizado, lleva sus registros contables en libros y a través de la herramienta de Excel. Algunos aspectos relevantes con respecto a los estados financieros que se pudieron elaborar detallan lo siguiente:

Andrews Arepas					
ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	Marzo a diciembre 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Enero a junio 2025
INGRESOS					
Ventas	7.250.000	11.400.000	14.650.000	19.200.000	14.880.000
COSTO DE VENTAS					
Costos de producción	2.900.000	4.788.000	6.006.000	8.448.000	6.249.000
UTILIDAD BRUTA	4.350.000	6.612.000	8.644.000	10.752.000	8.631.000
GASTOS GENERALES					
Administrativos	380.000	645.000	580.000	736.000	524.000
Laborales	2.800.000	3.840.000	4.320.000	4.320.000	3.120.000
Otros gastos	650.000	780.000	575.000	792.000	427.000
TOTAL GASTOS	3.830.000	5.265.000	5.475.000	5.848.000	4.071.000
UTILIDA OPERACIONAL	520.000	1.347.000	3.169.000	4.904.000	4.560.000

El balance general de la empresa refleja la siguiente situación:

Andrews Arepas						
BALANCE GENERAL						
CONCEPTO	Balance General Inicial	A diciembre 31 de 2021	A diciembre 31 de 2022	A diciembre 31 de 2023	A diciembre 31 de 2024	A junio 30 de 2025
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE						
CAJA Y BANCOS						
CAJA						
Efectivo en Caja	450.000	767.500	1.769.125	4.142.019	7.182.110	8.510.161
BANCOS						
BANCOS NACIONALES						
Banco Caja Social						
Cuenta de ahorros		202.500	547.875	1.343.981	3.207.890	6.439.839
CUENTAS POR COBRAR						
CLIENTES						
Clientes Locales						
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	450.000	970.000	2.317.000	5.486.000	10.390.000	14.950.000
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO						
MAQUINARIA Y EQUIPO						
Asador	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Estufa industrial	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Equipo de cocina	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.050.000	3.050.000	3.050.000	3.050.000	3.050.000	3.050.000
TOTAL DEL ACTIVO	3.500.000	4.020.000	5.367.000	8.536.000	13.440.000	18.000.000

Andrews Arepas						
BALANCE GENERAL						
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO						
CUENTAS POR PAGAR						
PROVEEDORES						
Locales						
TOTAL DEL PASIVO						
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL						
CAPITAL						
Aportes de los propietarios	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO						
Utilidades del periodo		520.000	1.347.000	3.169.000	4.904.000	4.560.000
RESULTADOS EJERC. ANTERIORES						
Utilidades acumuladas			520.000	1.867.000	5.036.000	9.940.000
TOTAL DEL PATRIMONIO	3.500.000	4.020.000	5.367.000	8.536.000	13.440.000	18.000.000
TOTAL ACTIVO MAS PASIVO	3.500.000	4.020.000	5.367.000	8.536.000	13.440.000	18.000.000

Comercialmente, la empresa cuenta con altas expectativas de crecimiento dado el ingreso de nuevos clientes que están intermediando la comercialización de nuestros productos en otros sectores de la ciudad y de algunos almacenes de cadena que han manifestado su interés por los productos, pero que nos exigen un grado de formalización empresarial para poder hacerlo.

6.2 Estado de la situación actual de la empresa

“Andrews arepas” para enfrentar las exigencias del mercado actual debe formalizarse; es decir, salir de la informalidad en que se encuentra y mejorar en todas sus áreas funcionales. Para el efecto se establece una matriz DOFA para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y poder así generar un plan de mejoramiento que la lleven al éxito empresarial.

MATRIZ DOFA								
AREAS		AREA ADMINISTRATIVA		AREA CONTABLE Y FINANCIERA		AREA DE PRODUCCIÓN		AREA COMERCIAL
FORTALEZAS	F1	Conocimiento empírico sólido del negocio familiar y del proceso productivo.	F5	Bajos costos operativos por manejo familiar de la empresa.	F8	Recetas tradicionales que generan diferenciación frente a productos industrializados	F11	Producto artesanal con buena aceptación y reputación en el barrio/comunidad.
	F2	Rapidez en la toma de decisiones debido a estructuras poco jerárquicas	F6	Capacidad de reinversión directa en equipos o insumos sin trámites complejos.	F9	Capacidad de producir bajo pedido según demanda	F12	Flexibilidad para adaptarse a preferencias de clientes
	F3	Cercanía y confianza entre los miembros de la familia, facilitando la comunicación	F7	Personal con conocimientos en el área contable y financiera	F10	Disponibilidad de tiempo para cumplir ordenes de producción adicionales	F13	Alto potencial de fidelización por consumo frecuente
	F4	Personal capacitado en el área administrativa						

MATRIZ DOFA								
DEBILIDADES	D1	Falta de formalización legal (RUT, Cámara de Comercio, Invíma).	D5	No llevar contabilidad organizada, uso de cuadernos informales.	D9	Equipos básicos y en ocasiones obsoletos	D13	Ausencia de estrategias de marketing digital
	D2	Ausencia de manuales, procedimientos y roles claros.	D6	Mezcla de finanzas personales con las del negocio.	D10	Falta de estandarización de porciones, pesos y tiempos	D14	Bajo posicionamiento y marca débil.
	D3	Liderazgo centralizado en una sola persona (riesgo operativo).	D7	Falta de flujo de caja proyectado.	D11	Poca aplicación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).	D15	Poca diversificación de canales de venta
	D4	Baja formación en gestión empresarial.	D8	Dependencia de recursos propios, poco acceso a créditos formales	D12	Almacenamiento inadecuado del producto terminado	D16	Falta de empaque atractivo y etiquetado normativo

MATRIZ DOFA								
OPORTUNIDADES	O1	Programas de apoyo del Estado para formalización de microempresas	O4	Líneas de microcrédito para emprendimientos alimentarios	O7	Disponibilidad de maquinaria semifuncional a precios accesibles	O9	Tendencia de consumo hacia productos locales y artesanales.
	O2	Acceso a capacitaciones gratuitas del SENA y otras instituciones del Estado.	O5	Incentivos tributarios para pequeñas empresas formalizadas	O8	Mayor interés del mercado por productos saludables (integrales, sin gluten, veganos)	O10	Crecimiento de ventas por redes sociales (WhatsApp, Instagram).
	O3	Apoyo de cámaras de comercio	O6	Software contables de bajo costo.			O11	Demanda constante de alimentos de preparación rápida como las arepas.
							O12	Potencial de ingresar a tiendas, minimercados y plataformas de domicilios

MATRIZ DOFA								
AMENAZAS	A1	Exigencias del Invima para alimentos procesados	A3	Incremento en costos de materias primas como maíz y empaques.	A5	Riesgos sanitarios por manipulación inadecuada	A7	Competencia de supermercados como Éxito con productos industrializados
	A2	Competencia desleal de negocios no regulados	A4	Dificultad para acceder a crédito por informalidad	A6	Fluctuación en disponibilidad de insumos	A8	Competencia de marcas ya posicionadas como las de Arepas Doña Paísa.
							A9	Pérdida de clientes por falta de diferenciación

Análisis Externo

El sector ofrece oportunidades de crecimiento gracias a la alta demanda de alimentos prácticos y a la digitalización de los canales de venta. No obstante, la empresa enfrenta amenazas relacionadas con la competencia, el aumento de costos y problemas externos de infraestructura que impactan la experiencia del cliente.

Oportunidades. La gran ventaja que tiene la oferta de este tipo de productos es que se constituye en un producto para todo tipo de personas dado que es del consumo diario en los hogares. La microempresa se encuentra ubicada en un sitio estratégico de mucha concurrencia de público y de fácil acceso ya que está ubicado en zona residencial, cerca del centro de la ciudad y a sus alrededores se encuentran centros comerciales posicionados en el mercado de la región lo que permite que el tránsito de personas sea numeroso.

El sector es altamente comercial y en los últimos años ha tenido un gran auge comercial y el establecimiento de negocios dedicados a las comidas (Restaurantes y demás) se ha afianzado en el sector.

Amenazas. También está el peligro de que nuestro producto no satisfaga correctamente las necesidades de los consumidores como hemos previsto. Además, debemos contar con los efectos de la crisis económica que afronta el país y los productos sustitutos que pueden afectar las ventas. Igualmente constituye una amenaza latente el hecho de que se instalen empresas dedicadas a la misma actividad. A pesar de que en el sector se están instalando cada día más restaurantes, microempresas dedicadas a la producción de arepas y su comercialización no existen.

Análisis Interno

Andrews Arepas cuenta con productos innovadores y de calidad, así como un servicio personalizado que le permite diferenciarse en el mercado. Sin embargo, debe mejorar su gestión interna, especialmente en el control de pagos, horarios de apertura y visibilidad del punto de venta.

Fortalezas. Esta propuesta de negocio cuenta con una ventaja debido a que es un producto con gran aceptación en el mercado y con una innovación continua, ya que se puede preparar con variabilidad en sus ingredientes y tamaños lo que permite llegar al satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes. La adquisición de la materia prima es de fácil acceso ya que el maíz es un producto que se encuentra en tiendas, grandes superficies, depósitos etc. Además, que la arepa es está al alcance de todo tipo de clientes.

Debilidades. Por ser una empresa relativamente nueva carece de reconocimiento en el mercado local, aunque en el poco tiempo que lleva operando se ha posicionado en la comuna; cuenta con poco personal lógicamente por ser un emprendimiento familiar, pero con posibilidades de ganar mercado y crecer en el futuro cercano.

El manejo administrativo, contable y financiero se constituye como una de las mayores debilidades dada la injerencia de todo el grupo familiar originada en el desconocimiento que se tiene de las funciones administrativas. responsabilidades y roles de cada persona en las ocupaciones al interior de la empresa.

La situación actual de la empresa refleja una organización empresarial incipiente que requiere la intervención en todas sus áreas para adaptarla a los requerimientos de las empresas del mundo moderno.

A nivel administrativo requiere de:

- Formalización de la empresa
 - Diseño de una estructura administrativa que no existe en la actualidad.
 - Establecimiento de un manual de funciones y procedimientos.
 - Definir la planeación estratégica: (Establecimiento de una misión y una visión empresarial, objetivos y políticas de empresa).
 - Coordinar y supervisar todas las áreas de la empresa.
 - Diseñar y ejecutar el plan de mejora y el seguimiento de todos sus indicadores.
 - Gestionar la documentación empresarial (manual de funciones, de procedimientos, procesos, reglamentos, etc.)
 - Manejar la comunicación interna y la asignación de responsabilidades.
 - Administrar los recursos físicos, maquinaria y equipo.
 - Gestionar el talento humano.
 - Velar por el cumplimiento de normas sanitarias, laborales, comerciales y ambientales.
 - Reclutamiento básico: Inducciones, Asignación de turnos, Evaluación del desempeño.
 - Mantener relaciones con proveedores, entidades gubernamentales y clientes estratégicos.
 - Supervisar el control de inventarios y el abastecimiento.
- A nivel contable y financiero:
- Adquirir un software contable para el manejo de la información contable y financiera.
 - Registrar todas las transacciones contables (ingresos, egresos, compras, pagos).
 - Elaborar los estados financieros básicos:
 - Estado de resultados
 - Flujo de caja

- Balance general
- Controlar la caja menor y los movimientos diarios de efectivo.
- Administrar las cuentas por pagar y por cobrar.
- Preparar el presupuesto mensual y anual.
- Calcular costos de producción de las arepas (materias primas, mano de obra, servicios).
- Evaluar la rentabilidad del negocio, líneas de producto y clientes.
- Presentar obligaciones legales:
 - Facturación electrónica.
 - Declaración de IVA, Renta, Retención en la fuente.
- Manejar convenios con bancos o plataformas de pago.
- Diseñar y monitorear indicadores financieros (margen bruto, punto de equilibrio, utilidad neta).

A nivel del Área de Producción:

- Niveles de jerarquización y funciones.
- Rediseño del área de producción (distribución de planta).
- Control de ordenes de producción. Planear la producción diaria y semanal según la demanda estimada.
- Coordinar la compra y preparación de insumos: maíz, harina, quesos, empaques, etc.
- Controlar la manipulación higiénica de alimentos según BPM.
- Operar las máquinas y equipos (moledoras, mesas, selladoras, planchas).
- Garantizar la **homogeneidad** en tamaño, peso y calidad de las arepas.
- Supervisar tiempos de cocción, enfriado y empaque.
- Controlar mermas y desperdicios para reducir costos.
- Mantener el orden y aseo del área (limpieza profunda diaria y semanal).

- Realizar mantenimiento preventivo a maquinaria.
- Supervisar la logística de almacenamiento, rotación y entrega de producto terminado.
- Llevar un registro de eficiencia operativa (producción por hora, defectos, tiempos muertos).

A nivel del área de mercadeo se necesita:

- Elaboración del portafolio de servicios y productos.
- Analizar el mercado, competencia y tendencias del consumo.
- Diseñar estrategias de ventas para tiendas, supermercados, restaurantes y clientes directos.
- Captar nuevos clientes y mantener relaciones con clientes actuales.
- Administrar los pedidos diarios, rutas de distribución y entregas.
- Manejar la atención al cliente, reclamos, cambios o devoluciones.
- Elaborar planes de mercadeo y promoción:
 - Muestras y degustaciones
 - Redes sociales
 - Publicidad local
- Implementar sistemas de fidelización (descuentos, combos, paquetes).
- Definir políticas de precios junto con el área financiera.
- Supervisar la imagen de marca (empaques, etiquetas, presentación).
- Realizar estudios de satisfacción del cliente.
- Diseñar y aplicar indicadores comerciales (ventas por cliente, zona, canal, producto).

El diagnóstico realizado evidenció que Andrews Arepas presenta ineficiencias en su estructura organizativa y una falta de procedimientos estandarizados. Este análisis permitió

identificar los factores internos y externos que afectan el desarrollo y la competitividad de la empresa, representados en la matriz DOFA a continuación:

6.3 Conclusión del diagnóstico

El análisis DOFA muestra que la empresa posee un gran potencial de crecimiento sustentado en su producto diferenciado y aceptación local; sin embargo, enfrenta limitaciones administrativas y organizativas que reducen su eficiencia. Es prioritario fortalecer la gestión interna y aprovechar las oportunidades del mercado local mediante estrategias de formalización, capacitación del personal y digitalización de procesos.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

El área funcional de intervención en la empresa Andrews Arepas corresponde principalmente al área administrativa y organizacional, ya que es donde se evidencian mayores deficiencias estructurales y de coordinación. Esta área influye directamente en la eficiencia operativa, el control financiero, la comunicación interna y la toma de decisiones.

El estudio revela que igualmente se deben intervenir de manera complementaria las áreas de producción y ventas, debido a que su correcto funcionamiento depende en gran medida de una gestión administrativa sólida. Por lo tanto, se plantea como un objetivo primordial reestructurar la gestión administrativa y funcional de Andrews Arepas para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación interna y fortalecer la competitividad empresarial.

Estrategias propuestas:

- 1. Diseño organizacional:** crear un organigrama actualizado y un manual de funciones por cargo.

2. **Capacitación del personal:** en temas de atención al cliente, manejo de inventarios y trabajo en equipo.
3. **Comunicación interna:** implementar reuniones semanales de coordinación y canales digitales de reporte.
4. **Control de procesos:** crear formatos de seguimiento para pedidos, producción y ventas.
5. **Gestión financiera:** estructurar un presupuesto operativo mensual y un control de gastos.
6. **Formalización empresarial:** iniciar el proceso de registro en Cámara de Comercio.

7.1 Formalización de la empresa

Tipo de organización empresarial: Se define que el tipo de empresa a constituir es una sociedad anónima simplificada. Se conservará el mismo nombre adicionado por letra SAS. Se hizo la respectiva consulta de homonimia en la cámara de comercio de la ciudad y no existen registro o inscripciones parecidas.

La empresa se denominará “**ANDREWS AREPAS S.A.S**”

Consultando el código de comercio se detallan los aspectos a tener en cuenta para el correspondiente registro en Cámara de comercio. A saber:

1. Acta o documento privado de constitución
2. Estatutos

Estos dos documentos se deben registrar en cámara de comercio de la ciudad.

Contienen información específica e importante referente a la administración social. Alguna de esta información es:

Capital social: \$3.500.000.00 representado en acciones cuya distribución entre los propietarios aportantes es:

"ANDREWS AREPAS S.A.S. - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL					
Nombre del accionista	identificación	No. De acciones	Valor nominal	Valor total	Participación
Andrés Salcedo Restrepo	14.235.625	120	10.000	1.200.000	34,29%
Selene Martinez Agudelo	29.650.856	120	10.000	1.200.000	34,29%
Andrés Salcedo Martinez	16.452.852	55	10.000	550.000	15,71%
Wilson Salcedo Martinez	16.925.454	55	10.000	550.000	15,71%
TOTAL		350		3.500.000	100,00%

Gerente y representante legal: Andrés Salcedo Restrepo

1. Apertura de cuenta bancaria: Una vez hecho el registro en Cámara de comercio se apertura una cuenta bancaria donde se depositará el capital inicial o capital de constitución de la empresa.
2. Registro en Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN
3. Registro de la empresa en entidades prestadoras de servicios de salud.
4. Registro de la empresa en entidad de riesgos laborales: ARL
5. Registro de la empresa en fondos de pensión.
6. Registro de la empresa en Caja de Compensación Familiar.
7. Obtención de USO DEL SUELO.
8. Obtención de certificado de bomberos.
9. Curso de capacitación de manipulación de alimentos; capacitación para todo el personal.
10. Solicitud de visita de salud pública al establecimiento.

7.2 Organigrama empresarial

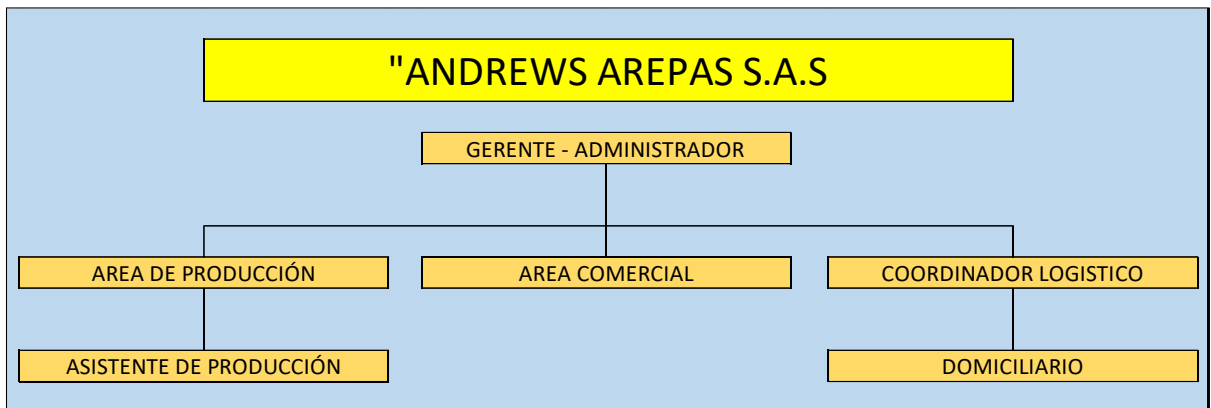
Estructura que define los roles de cada persona en la organización empresarial.

El gerente será quien asuma las funciones administrativas y financieras de la empresa.

Áreas funcionales: La empresa, por su tamaño, mantiene una estructura organizacional simple pero funcional:

- **Área administrativa y gerencia:** Dirección general, toma de decisiones y control financiero, gestión de procesos, manejo de proveedores y control de inventarios.

- **Área de producción:** Elaboración de arepas, control de calidad y empaque.
- **Área de ventas y mercadeo:** Atención al cliente, promoción y estrategias de marketing digital.
- **Área de distribución:** Coordinación de domicilios y entrega a clientes y aliados comerciales.



Funciones:

1. Son funciones del representante legal:

Se destacan las siguientes funciones: representar legalmente a la empresa ante terceros, firmar contratos (comerciales, de proveedores, etc.), gestionar trámites administrativos (como abrir cuentas bancarias o registrarse en entidades como la DIAN y la Cámara de Comercio) y cuidar los intereses económicos y legales de la compañía.

Representación legal y firma de contratos

- Actuar en nombre de la empresa en todas las operaciones legales y contractuales.
- Firmar contratos importantes, como los de arriendo para la planta, los de compra de materias primas o los de venta a distribuidores.
- Representar a la empresa en juicios, si fuera necesario.

Gestiones administrativas

- Realizar trámites ante entidades como la Cámara de Comercio de Cali, la DIAN y las alcaldías para el registro de la empresa y la obtención de permisos, como el registro mercantil y la autorización de facturación.
- Abrir y administrar las cuentas bancarias de la empresa.
- Tramitar la afiliación de los empleados a los diferentes sistemas de seguridad social (EPS, fondos de pensiones, ARL).
- Solicitar y gestionar certificaciones de seguridad, como la de los bomberos.

Gestión de la operación

- Ejecutar actos comprendidos en el objeto social de la empresa, que incluye la producción y comercialización de arepas en Cali.
- Tomar decisiones ejecutivas para el buen funcionamiento del negocio.
- Representar a la empresa frente a proveedores, clientes y la comunidad en general.

Cuidado de los intereses de la empresa

- Proteger los intereses económicos y legales de la compañía.
- Garantizar que la empresa cumpla con todas las normativas legales, como las fiscales y las laborales.

2. Funciones del jefe de producción:

Las funciones de un jefe de producción de la empresa incluyen planificar y coordinar el proceso de fabricación, asegurando la eficiencia, el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad, y la optimización de los recursos (personal, materiales, máquinas).

También se encarga de supervisar y capacitar al personal, gestionar el inventario de insumos, resolver problemas operativos y mantener las condiciones higiénicas de la planta.

Funciones clave

- **Coordinación y planificación:**
 - Diseñar y ejecutar los programas de producción diarios, semanales y mensuales para cumplir los objetivos.
 - Organizar y dirigir las actividades diarias de la planta para garantizar una producción eficiente.

- **Gestión de recursos:**
 - Administrar y asegurar la disponibilidad de recursos como materias primas, equipos y personal.
 - Responsabilizarse del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos.
 - Realizar el control de inventario de los ingredientes y productos terminados.

- **Control de calidad y cumplimiento:**
 - Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad del producto final, desde la masa hasta la arepa horneada o frita.
 - Garantizar que se apliquen los procedimientos y políticas de la empresa, incluyendo las normas de seguridad, salud, medio ambiente y calidad.
 - Resolver problemas que puedan afectar la calidad y la eficiencia de la producción.

- **Gestión del personal:**
 - Liderar, motivar y capacitar al equipo de trabajo para mejorar su desempeño.
 - Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

- **Optimización de costos:**
 - Buscar formas de reducir costos y aumentar la productividad en todas las líneas de producción.
 - Implementar estrategias para optimizar la utilización de recursos y mejorar el margen de beneficio.

- **Comunicación:**
 - Informar a la alta dirección sobre cualquier obstáculo u otro problema operativo.

3. Son funciones del asistente de producción:

- Cumplir de manera eficiente con las funciones adscritas al cargo: Mantener el producto en óptimas condiciones y mantener el orden y la limpieza.
- Mantener y velar el excelente funcionamiento de los procesos de recepción, almacenamiento, ventilación y producción.
- Es el responsable de daños a los equipos y productos por negligencia y/o daños operacionales.
- Debe reportar las fallas de los equipos o de su limpieza y mantenimiento.
- Contribuir en todos los procesos inherentes a producción, empaque y almacenamiento del producto.
- Estar atento a las órdenes de producción y de los tipos de productos que se pretenden producir (tamaños, pesos, cantidad por unidad de empaque, etc).

- Las demás propias del oficio y que le sean reportadas por su jefe inmediato.

4. Son responsabilidades del director del área comercial:

Entre las funciones principales del director comercial en la empresa se encuentran: definir la estrategia comercial, gestionar los equipos de ventas, establecer y supervisar los objetivos de ventas, analizar el mercado y la competencia, y controlar el presupuesto comercial. También se encarga de colaborar con otros departamentos para garantizar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la rentabilidad de la empresa.

Funciones clave

- **Estrategia y planificación:**
 - Diseñar la estrategia comercial a largo plazo en conjunto con la dirección general.
 - Identificar nuevas oportunidades de mercado y nuevos clientes, analizando tendencias y competencia.
 - Definir la estrategia de precios y los canales de venta para la arepa y sus productos complementarios.
- **Gestión de equipos y motivación:**
 - Dirigir y coordinar los equipos de ventas y desarrollo de negocio.
 - Establecer metas de ventas claras, motivar a los vendedores y hacer seguimiento de su desempeño.
 - Promover un clima de trabajo participativo y de comunicación efectiva.
- **Análisis y control:**

- Establecer y supervisar los presupuestos comerciales, tanto en gastos como en ventas.
- Analizar la rentabilidad de cada producto y tipo de cliente.
- Realizar pronósticos de ventas y análisis de pérdidas y ganancias.
- **Operaciones y cliente:**
 - Colaborar con el departamento de marketing para la divulgación y promoción de los productos.
 - Asegurar que el producto llegue al consumidor final de manera eficiente, trabajando con logística.
 - Garantizar una buena relación con los proveedores, tanto de materias primas como de distribuidores.
- **Toma de decisiones:**
 - Participar activamente en las negociaciones con clientes importantes.
 - Tomar decisiones estratégicas que impacten directamente en el crecimiento y posicionamiento de la empresa.
 - Resolver problemas y encontrar soluciones para mejorar el desempeño comercial.

5. Funciones del coordinador de logística y transporte.

Las funciones del coordinador de operaciones de transporte y logística son la columna vertebral de la cadena de suministro de la empresa. Este profesional debe velar por la eficacia y la eficiencia de las operaciones logísticas de la organización.

Las principales funciones de un coordinador de operaciones de transporte son las siguientes:

- Dirigir todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte.
- Velar por la realización de entregas eficientes, es decir, que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.
- Buscar oportunidades de mejora continua en el transporte logístico, con la finalidad de optimizar el servicio al cliente, la rentabilidad empresarial y la productividad.
- Supervisar a los transportistas y aportar soluciones en tiempo real, en caso de haber algún incidente durante la entrega.
- Las demás funciones propias del cargo.

6. Son funciones del transportista domiciliario:

Las funciones de un transportista domiciliario en la empresa incluyen la entrega segura y oportuna de productos a clientes, la gestión de rutas eficientes, el recaudo de pagos y la verificación de las condiciones del producto. También debe mantener un registro de las entregas y manejar devoluciones, asegurando la satisfacción del cliente en cada interacción, ya que la arepa suele ser un producto de consumo frecuente.

Funciones principales

- **Distribución y entrega:**
 - Planificar y seguir la ruta más eficiente para entregar las arepas a los domicilios y negocios.
 - Entregar los productos en las mejores condiciones y a tiempo.

- Recoger, clasificar y preparar los pedidos para su despacho.
- **Logística y gestión:**
 - Cargar el vehículo de manera segura, organizando el espacio para optimizar la entrega.
 - Verificar el estado de la mercancía al momento de entregarla.
 - Recibir devoluciones de productos (por baja rotación, vencimiento, etc.).
- **Atención al cliente:**
 - Realizar el recaudo del dinero por las arepas entregadas.
 - Interactuar con los clientes, resolviendo dudas y asegurando su satisfacción.
 - Dejar una nota si no se puede realizar una entrega y coordinar su recogida posterior.
- **Administración:**
 - Llevar un registro de los documentos y entregas realizadas.
 - Mantener el vehículo de reparto en buenas condiciones de trabajo.

7.3 Establecimiento de la misión y visión empresarial

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de arepas innovadoras y tradicionales, elaboradas con ingredientes frescos y de calidad, que buscan satisfacer las necesidades alimenticias de nuestros clientes con productos nutritivos, prácticos y accesibles. Nos comprometemos a brindar un servicio oportuno, confiable y cercano, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al fortalecimiento de la tradición gastronómica colombiana.

Visión

Para el año 2030, Andrews Arepas será reconocida como una marca líder en el sector alimenticio de Cali y el Valle del Cauca, destacándose por la innovación en sus productos, la excelencia en el servicio y el compromiso con la calidad. Aspiramos a consolidarnos como una empresa sostenible y competitiva, con expansión en nuevos mercados, generando empleo y fortaleciendo la identidad cultural a través de la tradición de la arepa.

7.4 Establecimiento de las políticas empresariales

Políticas de empresa

Calidad: Mantener estándares altos en la selección de materias primas e higiene en la producción.

Atención al cliente: Brindar un servicio amable, oportuno y confiable.

Innovación: Desarrollar nuevos productos que respondan a las tendencias del mercado.

Responsabilidad social: Contribuir al crecimiento económico de la comunidad a través de la generación de empleo.

Sostenibilidad: Minimizar desperdicios y promover prácticas responsables en el manejo de recursos.

7.5 El área contable y financiera

La empresa no contara con un departamento de contabilidad. Para el efecto se acudirá a los servicios de un outsourcing contable, teniendo en cuenta que este servicio no es más que la contratación de un tercero especializado para manejar las funciones y procesos contables de una empresa. Esto permite a la compañía delegar estas tareas a expertos externos, quienes utilizan su propia tecnología, personal y conocimiento para asegurar el cumplimiento normativo y tributario, mientras la empresa se enfoca en sus

actividades principales. Los servicios pueden variar desde el registro de transacciones hasta la preparación de estados financieros completos.

Entre los servicios comunes de outsourcing contable se tiene:

- Registro contable y financiero: Registro de todas las actividades financieras de la empresa, incluyendo el procesamiento de cuentas por pagar y cobrar.
- Elaboración de informes: Generación de informes financieros (intermedios y finales), libros de contabilidad y otros reportes como presupuestos y costos.
- Cumplimiento tributario: Asegurar que todas las operaciones cumplan con las leyes y regulaciones fiscales vigentes, evitando sanciones y consecuencias adversas.
- Gestión de activos: Registro y control de activos fijos e inventarios.
- Soporte administrativo: Apoyo en la gestión de tesorería y procesamiento de información.
- Asesoramiento: Provisión de asesoría contable y soporte en la implementación de sistemas de gestión.

7.6 Contratos laborales

Se procederá igualmente a la elaboración de los contratos de trabajo a término indefinido o a término fijo previo acuerdo con la gerencia de la empresa. Estos contratos en la actualidad son inexistentes.

7.7 Reglamentos y demás documentos de orden legal

Se sugiere la contratación de un profesional para la gestión y trámite de todos los documentos de tipo legal que se requieren para la empresa "ANDREWS AREPAS S.A.S" y que su formalización sea una realidad. Documentos como:

- Acta de constitución o documento privado de constitución.
- Estatutos.
- Reglamento interno de trabajo.

- Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Manual de funciones
- Manual de procedimientos.
- Elaboración de contratos de trabajo.
- Elaboración de un modelo de contrato por prestación de servicios para su utilización en caso de ser necesario.
- Elaboración de un modelo de contrato de proveeduría de insumos.
- Gestionar el proceso de facturación electrónica a través de un operador autorizado.
- Otros documentos que sean pertinentes y obligatorios para cumplir con todos los procesos legales.

7.8 Aspectos a tener en cuenta en el área comercial.

El fortalecimiento del área comercial es fundamental para el crecimiento de la empresa en la ciudad. Para ello se considera pertinente:

- Contar con al menos 2 personas que se dediquen exclusivamente a la actividad comercial. 1. Asesor comercial 2. Director comercial
- Establecer funciones en el departamento comercial tales como:

Asesor comercial:

- a) Preparar toda la documentación para realizar presentaciones, folletos, catálogos, etc.,
- b) Preparar presupuestos siguiendo indicaciones del responsable,
- c) Llamadas para asegurar y confirmar visitas,
- d) Seguimiento del envío y recepción de la documentación,
- e) Seleccionar referencias y actualizar bases de datos comerciales,
- f) Coordinación con Dpto. de entrega de pedidos y cartera
- g) Redactar comunicados y cartas,

- h) Recepción de llamadas de tipo comercial,
- i) Información a personas interesadas. Posibles clientes.
- j) Tener actualizados todos los folletos y material comercial.

Director comercial:

- a) Ejecutar junto con la gerencia de “Andrews Arepas SAS”, el plan de mercadeo, estrategias de crecimiento y plan de comunicación para vender y ofrecer servicios.
- b) Realizar las tareas de prospección y búsqueda de potenciales clientes,
- c) En la mayoría de acciones deberá realizar las llamadas para concertar visitas,
- d) Hacer presentaciones y “cierre” de ventas,
- e) Hacer el seguimiento de la competencia,
- f) Una vez captado el cliente, realizar el acompañamiento a los clientes dando solución a sus dudas, inquietudes y requerimientos,
- g) Periódicamente, deberá efectuar reuniones con profesionales para comentar las novedades legislativas, así como para recabar iniciativas y/o propuestas susceptibles de vender e interesar a los potenciales clientes.

El departamento comercial de “ANDREWS AREPAS SAS” con el apoyo de la gerencia de la empresa deberá elaborar, gestionar, evaluar y controlar un plan comercial y de mercadeo que brinde herramientas que permitan cumplir con los objetivos comerciales de la compañía.

El principal objetivo de este plan de comunicación es el de establecer las condiciones propicias para generar dichas herramientas que permitan una fácil y adecuada comunicación entre los clientes y la empresa. Para el efecto se deben establecer los siguientes objetivos comunicacionales:

Objetivos comunicacionales:

- a) Generar una marca con recordación que permita la consecución y fidelización de los clientes potenciales.
- b) Ofrecer a través de la publicidad un producto con calidad y sabor para sus clientes
- c) Posicionar la marca “ANDREWS AREPAS S.A.S” y denotar la diferencia con sus competidores actuales.

Canales comunicacionales: Algunas de las herramientas e instrumentos que facilitan la comunicación empresarial con sus clientes y todo el entorno externo que se deben desarrollar e implementar son:

1. Tarjetas de presentación: las cuales deben cumplir su función directa de almacenar los datos de los representantes comerciales.
2. Portafolio de productos: con fotografías profesionales que faciliten mostrar las diferentes líneas de productos a sus posibles clientes y evitar llevar muestras físicas del mismo.
3. Volantes: informativos con los que se puedan hacer campañas masivas de promoción a través de correo físico en la comuna y la ciudad.
4. Sitio web: Diseñar un Sitio Web, orientado a la publicación de los productos en todas sus presentaciones, en donde sus clientes actuales encuentren información de la empresa y sus clientes potenciales información directa de esta, ya que un sitio web se convierte en una oficina virtual que se atiende los siete días de la semana, las veinticuatro horas.
5. Redes sociales: Crear los diferentes canales en redes sociales (Facebook, Youtube, Twitter, G+, etc); con contenidos de relevancia y generación de valor para los usuarios, actualizaciones continuas según las campañas que se puedan desarrollar en estos medios.

6. Email marketing: Campañas de correo masivo que permitan llegar de manera inmediata a muchas personas generando un impulso a la marca, a través del posicionamiento y reconocimiento que este medio pueda generar.

Otras formas de contribuir con la comunicación hacia el exterior son:

1. Imagen institucional: Creación de logo que le brinde a la empresa una identidad frente al exterior. Este logo debe contener unas características específicas que detallen la empresa y el carácter de los productos que ofrece.
2. Actividades promocionales: Campaña BTL. Se recomienda hacer activaciones de marca con grupos específicos de clientes potenciales, en la cual se realicen demostraciones de preparación del producto y nuevas recetas donde el principal acompañante sean las arepas, creando el Club "ANDREWS AREPAS" de clientes a los cuales se pueda mantener informados de las nuevas tendencias de producto.
3. Lanzamiento de productos: Para los nuevos productos desarrollados se deben realizar lanzamientos de producto, el cual consta de reuniones de especiales donde se reúne a los clientes y se les brinda degustaciones y se muestra el nuevo desarrollo del producto y las opciones de preparación para estas nuevas arepas.

El diseño y establecimiento de Indicadores de gestión es pertinente y fundamental para evaluar el funcionamiento y operatividad del departamento comercial. Los indicadores de gestión están a cargo de este departamento, el cual bimestralmente deberá presentarlos a Gerencia con el objetivo de hacer un seguimiento periódico a su labor.

Los indicadores son los siguientes:

- a) Clientes nuevos: este indicador medirá a efectividad de las visitas realizadas versus la adquisición de nuevos clientes. $CN = (Nuevos\ compradores / Visitas\ realizadas) \times 100$,

- b) Costo por cliente: este indicador muestra cual es la inversión promedio para conseguir cada cliente. $CPC: (Inversión\ en\ publicidad + Gastos\ visitas\ clientes) / Nuevos\ compradores$
- c) Efectividad de la publicidad: Después de realizada cada campaña BTL o web, y se establezca su impacto se debe medir el ROI, el cual nos indica cuánto dinero ganamos después de la inversión. $ROI: (Utilidad\ neta\ o\ Ganancia / Inversión) \times 100$

Se hace prioritario un manejo contable eficiente que brinde información a la gerencia de manera oportuna. La gerencia debe conocer de manera permanente la gestión de las ventas, costos y gastos para generar de manera inmediata acciones de evaluación y control. De esta manera, es importante la selección del operador contable; es decir, la entidad que se encargara de esta función.

8 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

8.1 Objetivo del presupuesto

Definir los costos requeridos para ejecutar las acciones del plan de mejoramiento en la empresa, garantizando formalización, fortalecimiento administrativo y sostenibilidad operativa.

8.2 Detalle del presupuesto

8.2.1 Inscripción y trámites obligatorios

Para la realización de los trámites de formalización de empresa donde se ejecutarán las siguientes actividades:

- Registro mercantil (Renovación o inscripción – Cámara de Comercio de Cali)
- Registro de libros ante la Cámara de Comercio
- Matrícula del establecimiento
- Inscripción en el RUT
- Trámites DIAN (firma electrónica, habilitación de facturación electrónica)
- Uso del suelo y demás trámites legales: (bomberos, Sayco y Acimpro)
- Costos notariales
- Elaboración de estatutos.

Se estima un presupuesto de TRES MILLONES DE PESOS (\$3.000.000.00)

8.2.2 Costos de consultoría y asesoría

1. Consultoría administrativa

- Diagnóstico administrativo
- Estandarización y documentación de procesos
- Diseño de manual de funciones y de procedimientos
- Elaboración de Reglamento Interno de Trabajo
- Elaboración del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.
- Contratos de trabajo y de prestación de servicios
- Diseño de organigrama
- Implementación de indicadores

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de SEIS MILLONES DE PESOS (\$6.000.000.00).

2. Consultoría comercial

- Diseño del plan de mercadeo
- Identidad corporativa básica
- Estrategia de ventas y fidelización
- Capacitación en atención al cliente

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de TRES MILLONES DE PESOS (\$3.000.000.00).

8.2.3 Consultoría contable y financiera

- Outsourcing Contable: Operador contable.

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de DOS MILLONES DE PESOS (\$2.000.000.00).

8.2.4 Costos de capacitación

Incluye formación del personal administrativo en:

- Servicio al cliente
- Manejo básico de herramientas TIC
- Gestión documental
- Contabilidad básica
- Costos y presupuestos
- Normas laborales básicas

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de DOS MILLONES DE PESOS (\$2.000.000.00).

8.2.5 Costos en tecnología y herramientas administrativas

- Computador de mesa
- Computador portátil
- Impresora
- Página web básica
- Dominio y hosting
- Redes sociales (creación profesional)
- Plan de internet empresarial

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de CUATRO MILLONES DE PESOS (\$4.000.000.00).

8.2.6 Costos operativos para la implementación

- Papelería y material de oficina
- Suministros administrativos
- Carpetas y gestión documental
- Señalización interna
- Adecuaciones menores del área administrativa
- Mobiliario adicional

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de DOS MILLONES DE PESOS (\$2.000.000.00).

8.2.7 Costos de seguimiento y control

- Reuniones periódicas de evaluación
- Auditoría interna o externa del proceso

- Medición de indicadores
- Ajustes finales

Honorarios sugeridos: Se establece un presupuesto de DOS MILLONES DE PESOS (\$2.000.000.00).

Presupuesto total: VEINTICUATRO MILLONES DE PESOS (\$24.000.000.00).

8.2.8 Plan de acción

El plan de mejoramiento presentado y una vez aceptado y aprobado por los directivos – propietarios de la microempresa “ANDREWS AREPAS S.A.S.” implica que se pase a la fase final del proyecto que no es más que la implementación del plan de mejoramiento empresarial.

Este plan de acción es el planteamiento de la ruta a seguir por los responsables para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento propuesto. Inicialmente y de manera muy general se puede establecer la siguiente ruta que deberá ser replanteada una vez se tome la decisión final de ejecutar la inversión presupuestal por parte de los propietarios de la microempresa y ajustar al plan de mejoramiento establecido:

Objetivo.

Mejorar la gestión administrativa, contable y financiera de la microempresa mediante la organización de procesos y su formalización legal, para asegurar sostenibilidad, control y crecimiento.

Ejes del plan de acción.

- Formalización y/o legalización

Acciones posibles:

1. Definir tipo de empresa (persona natural o jurídica). Consultar homonimia para verificar la continuidad del nombre establecido.

2. Registro mercantil
3. Inscripción tributaria (RUT / NIT)
4. Apertura de cuenta bancaria empresarial
5. Obtención de permisos básicos

Indicador: Empresa legalmente registrada

Responsable: Propietario / asesor

Tiempo: Corto plazo

- Mejora en área administrativa

Acciones posibles:

1. Definir organigrama básico
2. Asignar funciones y responsabilidades
 - Elaboración de manuales de funciones y procedimientos
 - Socialización de dichos manuales con los operarios
3. Elaborar manuales simples de procesos (ventas, compras, pagos)
4. Crear formatos básicos:
 - órdenes de compra
 - control de inventarios
 - control de gastos

Indicadores:

Procesos documentados

Reducción de errores operativos

- Organización contable

Acciones posibles:

1. Separar finanzas personales y del negocio
2. Implementar registro contable básico: Documentos contables básicos como recibos de caja, comprobantes de egreso, etc.

3. Clasificar ingresos, costos y gastos: Organización de los documentos que hacen de soporte contable.
4. Definir periodicidad de registros para efectos del manejo contable y de la preparación de los informes.
5. Evaluar uso de software contable sencillo o de manejo contable a través de un outsourcing contable.

Indicadores:

Registros contables actualizados

Estados financieros básicos.

- Gestión financiera

Acciones posibles:

1. Elaborar flujo de caja mensual
2. Identificar costos fijos y variables
3. Preparar estados financieros y su respectivo análisis.
4. Crear presupuesto
5. Definir punto de equilibrio
6. Control de cuentas por cobrar y pagar

Indicadores:

Flujo de caja positivo

Mejora en liquidez

Estructura del plan de acción

A continuación, se presenta una estructura del plan de acción de manera que facilite el cronograma o tiempos de implementación, la evaluación y control de las actividades realizadas y los posibles ajustes que se deban hacer a las mismas. La estructura de manera muy general se puede esquematizar en el siguiente cuadro:

EESTRUCTURA DEL PLAN DE ACCIÓN								
ítem	Problema	Objetivo	Acción	Responsable	Recursos	Plazo	Indicador	Observaciones o posibles ajustes
1								
2								
3								
4								
5								

El plan de acción se desarrollará a partir del momento en que se tome la decisión de ejecutar el plan de mejora, estructurándose tal como se esquematiza en el cuadro anterior y ajustándose a cualquier nuevo requerimiento que a través del tiempo se pueda presentar.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el diagnóstico realizado a la empresa “ANDREWS AREPAS SAS”, se logró evidenciar la problemática presente en sus áreas funcionales como son administración, contabilidad y finanzas, producción y mercadeo. Por lo tanto, se deben desarrollar acciones para mejorar estos procesos siendo fundamental presentar un plan de mejoramiento en el área administrativa ya que esta se constituye en un eje importante para el funcionamiento de las demás áreas funcionales de la empresa.

9.1 Conclusiones:

1. Andrews Arepas presenta potencial de crecimiento, pero su estructura administrativa actual limita la eficiencia y la expansión.
2. El plan de mejoramiento permitirá optimizar los procesos internos y mejorar la comunicación organizacional.

3. La capacitación del personal y la formalización de la empresa son factores claves para garantizar la sostenibilidad.
4. Con la implementación del plan se proyecta una mejora integral en la productividad y satisfacción del cliente.

En caso de ser aprobado el presupuesto de implementación se debe hacer un cronograma de actividades para su ejecución y control (plan de acción). El cronograma de GANTT es el más indicado.

9.2 Recomendaciones:

- Realizar seguimiento trimestral al cumplimiento de los indicadores del plan.
- Mantener una cultura organizacional basada en la comunicación y la colaboración.
- Invertir en tecnologías de control de inventarios y ventas.
- Aprovechar programas de apoyo empresarial locales.
- Revisar anualmente la estructura organizacional para ajustarla al crecimiento.

10 BIBLIOGRAFIA

Fayol, H. (1986). Administración Industrial y General. Editorial El Ateneo.

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.

Bertalanffy, L. von. (1989). Teoría general de los sistemas. Fondo de Cultura Económica.

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. Wiley.

Fisher, I. (1930). The Theory of Interest. Macmillan.

Pernett Clavijo, et al. (2023). Análisis sobre la perdurabilidad de los emprendimientos en Colombia.

KINNEAR, Thomas C., TAYLOR James R. (1989), "Investigación de mercados un enfoque aplicado". Tercera Edición. McGraw-Hill. LUTHER, William M. (1985), "El Plan de mercadeo, como prepararlo y ponerlo en marcha". Primera Edición. Norma.

KOTLER, Philip. , AMSTRONG Gary. () "Fundamentos de Mercadotecnia" Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Marín Ortiz, L. A. & Echeverry López, A. (2023). Estrategias gerenciales que permitan la optimización de los procesos administrativos en HS Repuestos SAS. Tecnológico de Antioquia.

Intenalco Educación Superior (2024). Guía metodológica para trabajos de grado del programa Procesos Administrativos.