

**APLICACION DE UN MODELO DE INNOVACION ORGANIZACIONAL A LA  
EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA A PARTIR DE UN ENFOQUE DE  
BALANCED SCORECARD**

**ANDRES CAMILO COY SIERRA**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE INGENIERIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ, D.C.  
2016**

**APLICACION DE UN MODELO DE INNOVACION ORGANIZACIONAL A LA  
EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA A PARTIR DE UN ENFOQUE DE  
BALANCED SCORECARD**

**ANDRES CAMILO COY SIERRA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
ASESOR: GERMAN R. MARTINEZ AGREDO  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD ECCI  
FACULTAD DE INGENIERIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ, D.C.**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
<b>3.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>9</b>
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
<b>4.1 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2 DELIMITACIÓN.....</b>	<b>12</b>
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
<b>5.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>5.2 MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
<b>5.3 MARCO HISTORICO .....</b>	<b>21</b>
<b>5.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
7. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN .....	24
<b>7.1. FUENTES PRIMARIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>7.2. FUENTES SECUNDARIAS .....</b>	<b>24</b>
8. RECURSOS.....	26
<b>8.1 CRONOGRAMA .....</b>	<b>27</b>
9. SITUACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERÍA. ....	29
10. ETAPAS DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA. ....	36
<b>10.1 ETAPAS DEL MODELO A DISEÑAR .....</b>	<b>39</b>
11. VARIABLES PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA .....	90
<b>11.1. VARIABLES DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERO .....</b>	<b>91</b>
<b>11.2. VARIABLES DEL COMPONENTE CLIENTES.....</b>	<b>47</b>
<b>11.3. VARIABLES DEL COMPONENTE PROCESOS INTERNOS .....</b>	<b>93</b>
<b>11.4. VARIABLES DEL COMPONENTE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO .....</b>	<b>95</b>
12. DISEÑO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA.....	49
<b>CLARIFICAR LA MISIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>60</b>

<b>ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....</b>	<b>61</b>
<b>IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....</b>	<b>62</b>
<b>RELACIÓN CAUSA Y EFECTO.....</b>	<b>63</b>
<b>12.2. APLICACIÓN .....</b>	<b>64</b>
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES .....	76
REFERENCIAS (BIBLIOGRAFÍA) .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución sectorial de la muestra de industria (%) .....	11
Ilustración 2: Distribución sectorial de la muestra de comercio .....	11
Ilustración 3: Formato Diagnostico integral por área .....	30
Ilustración 4: Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) .....	37
Ilustración 5: Matriz DOFA .....	84
Ilustración 6: Diagrama Del Modelo De Innovación Propuesto .....	50
Ilustración 7: Sistema Integrado de Gestión .....	51
Ilustración 8: Simbología del diagrama de flujo .....	53
Ilustración 9: Diagrama de flujo área de producción .....	54
Ilustración 10: Diagrama de flujo área administrativa .....	54
Ilustración 11: Diagrama de flujo área comercial .....	55
Ilustración 12: plano Caprice Repostería .....	56
Ilustración 13: Formato Kaizen Caprice Repostería .....	58
Ilustración 14: Esquema de Factores claves de éxito .....	62
Ilustración 15: Diagrama espina de pescado Area Administrativa .....	68
Ilustración 16: Diagrama espina de pescado Area Producción .....	69
Ilustración 17: Diagrama espina de pescado Area Comercial .....	70

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología de desarrollo del modelo .....	23
Tabla 2: Recursos del proyecto.....	26
Tabla 3: Equipos Requeridos .....	27
Tabla 4: Intangibles Requeridos.....	27
Tabla 5: Diagnostico Area Producción .....	31
Tabla 6: Diagnostico Area Comercial.....	33
Tabla 7: Diagnostico Área Administrativa .....	35
Tabla 8: Formato Causa Efecto .....	43
Tabla 9: Formato de factores claves .....	86
Tabla 10 Formato de objetivos estratégicos .....	44
Tabla 11: Formato de Indicadores .....	88
Tabla 12: Formato general del Modelo .....	89
Tabla 13: Análisis de la empresa por medio del DOFA .....	66
Tabla 14: Factores claves de éxito Caprice Repostería .....	67
Tabla 15: Esquema de Causa y efecto de la empresa en el modelo .....	71
Tabla 16: Objetivos estratégicos Caprice Repostería.....	72
Tabla 17: Indicadores de desempeño Caprice Repostería.....	73

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la sostenibilidad, el crecimiento y la competitividad dependen de varios factores que casi siempre las pequeñas empresas no contemplan. Dentro de este marco Caprice Repostería se encuentra en un mercado de valor y con poco crecimiento e innovación, lo que hace más difícil lograr superar las expectativas y limita el crecimiento económico de la misma. Por tal razón se determina implementar un plan que incorpore técnicas o herramientas de gestión y de calidad y por eso se propone hacerlo a través de un modelo de innovación que adapta componentes importantes para cualquier sector basado en la estructura básica de una empresa.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Caprice Repostería desde el inicio ha venido trabajando sin un esquema ordenado, iniciando por la falta de planeación estratégica, procedimiento inadecuado en la cadena de suministro, toma de decisiones, presupuesto y proceso productivo, este último como el enfoque más importante. Actualmente se presentan problemas en el esquema de trabajo desde la toma de pedido hasta la entrega del mismo, se ha evidenciado la falta de planeación dificultando un crecimiento constante. Esto se da porque no se cuenta con un cronograma de tareas, una segmentación de mercado, falta de planeación en el desarrollo de productos y carece de esquema en la estructura organizacional.

La empresa vende su portafolio y durante este proceso no se genera una orden de producción con la que se pueda programar la producción de lo requerido. Esto ha causado problemas en el esquema de trabajo interno porque la producción se debe llevar a cabo con un mínimo de producto que se establece en porciones de producto, esto a tal punto que si no hay suficientes pedidos simultáneamente o en volumen (de forma numerosa) no es justificado poner en marcha la producción porque se estaría incurriendo en gastos altos y por consiguiente en pérdidas.

Es en este punto donde surge la pregunta más importante y es como lograr un fortalecimiento en la cadena de suministro que permita alcanzar un punto óptimo del proceso productivo para lograr aumentar las utilidades y formalizar el proceso.

Es necesario un modelo para aumentar el número de ventas y/o volumen que permitan manejar un sistema integrado para alcanzar los objetivos deseados. Por tal razón los elementos a replantear son el modelo de costos, planeación de producción, aumento del mercado objetivo y la toma de decisiones que conlleven a resultados positivos.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La aplicación de un modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería a partir de un enfoque de Balanced ScoreCard solucionará el problema planteado, mejorando el desempeño de la empresa para lograr crecimiento, aumento de ingresos y reducción de costos, con procesos consecuentes y óptimos?.



### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar la aplicación de modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería a partir de un enfoque de Balanced ScoreCard.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación actual del sistema productivo en la empresa Caprice Repostería.
- Identificar etapas del modelo de innovación organizacional a diseñar a partir del BSC que se ajusten a la problemática de la empresa.
- Identificar las variables que requiere para el desarrollo del modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería que se pretende diseñar.
- Diseño del modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería.

## 4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 JUSTIFICACIÓN

En este trabajo se parte de la problemática existente en la deficiente gestión integral de la empresa Caprice Repostería. A partir de allí se esquematiza el problema principal y secundarios; luego se formulan las posibles soluciones.

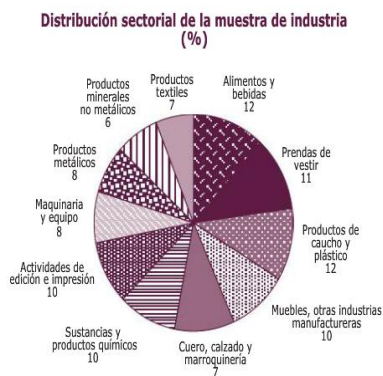
El modelo que se pretende desarrollar reduce al mínimo la sobrecarga de información, reúne los elementos más importantes de la empresa. Previene subestimar aspectos que no son claves. Correlaciona aspectos claves y permite visualizar efectos. Así mismo presenta varias dimensiones en un solo tablero. Permite tener una comprensión global de la organización empresarial. Con la aplicación de este modelo innovador, la empresa podrá clarificar y traducir visión y estrategia, relacionar los objetivos estratégicos, planificar y alinear iniciativas estratégicas; así como llevar a cabo la retroalimentación estratégica y el aprendizaje para que la empresa lleve a cabo la integración estratégica y optimice el desempeño de los elementos que participan en la gestión empresarial.

Tal y como argumenta “Alimentos” revista para la industria de alimentos <sup>1</sup> La chocolatería y la confitería se convirtieron en íconos de la industria nacional, consolidándose como un sector pujante, innovador y capaz de competir en calidad con los mejores del mundo. En Colombia, los confites y los chocolates tienen una participación significativa en la industria nacional en cuanto a producción, exportaciones, valor agregado y es un gran consumidor de materias primas del agro y de toda clase de servicios asociados a la producción industrial (consumo intermedio), lo que lo convierte en una locomotora de este importante sector de la economía. Este subsector genera además más de 28 mil empleos directos y un número superior de indirectos, por sus encadenamientos con el eslabón proveedor de materias primas e insumos. Adicionalmente este proyecto basa sus esfuerzos en el crecimiento no solo de la empresa sino también de los autores y dueños de la misma, llevando la aplicación de sus conocimientos a un campo empresarial e industrial que permitirá aportar desarrollo en la planeación de pymes teniendo en cuenta el crecimiento de la industria de alimentos y la importancia que está tomando este subsector como se puede observar en la siguiente gráfica:

---

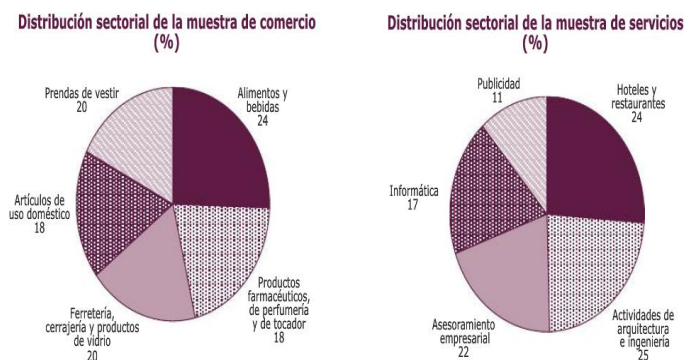
<sup>1</sup> REVISTA ALIMENTOS. Industria de alimentos [en línea] Disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/home2011/industria-alimentos/confiteria.htm>

Ilustración 1: Distribución sectorial de la muestra de industria (%)



Fuente: CCB, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bancoldex y el Banco de la República.

Ilustración 2: Distribución sectorial de la muestra de comercio



Fuente: CCB, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bancoldex y el Banco de la República.

Entretanto tras evidenciar el potencial que se tiene y apoyado por portafolio.co que afirma “<sup>2</sup>Desde hace cinco años, Colombia ha estado en los primeros lugares de emprendimiento en todo el mundo, según un estudio del Global Entrepreneurship Monitor, que analiza 69 economías, teniendo en cuenta indicadores en términos de utilización de tecnologías, productos novedosos, nuevas empresas, empresarios reconocidos y el ecosistema del país.”

<sup>2</sup> PORTAFOLIO. [Citado el noviembre 06 de 2013] Disponible en <<http://www.portafolio.co/negocios/colombia-lider-emprendimiento>>

Concluyendo la justificación de la aplicación de un modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería a partir de un enfoque de Balanced ScoreCard hará que el objeto social de la empresa permita brindar productos con nuevas alternativas que satisfagan las necesidades de aquel mercado que se ve limitado por condiciones inherentes al producto y que Caprice Repostería divergirá rebasando esta limitación de condiciones de consumo con ventajas competitivas del producto.

Este modelo innovación introduce temas globales de planeación y dirección de una empresa a Caprice Repostería basado en estudios, herramientas y toma de decisiones acertadas, introduciendo cambios novedosos con propuestas que dan valor a la empresa y al cliente desde la planificación hasta el producto final teniendo en cuenta cada etapa productiva.

## **4.2 DELIMITACIÓN**

El alcance del proyecto puede estar afectado por unas limitantes como lo son la falta de trayectoria en el mercado, la falta de recursos económicos que impide la inclusión de personal con conocimientos más específicos para la implementación del plan estratégico, así como la pérdida de calidad de algunas empresas que han generado desconfianza en el mercado actual y que hace más difícil la incursión en un nicho específico.

Analizando el sistema productivo de la empresa se determina que a falta de capacidad de producción dificulta la producción a una escala mayor si se desea un aumento sustancial.

En cuanto a la cadena de suministro, la falta de apoyo de los proveedores hace rigurosa la implementación de estrategias que brinden seguridad tanto a los clientes bien sea persona natural o empresas (régimen común).

## 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Dos de los modelos distinguidos que se conocen, se pueden definir como estáticos y dinámicos según<sup>3</sup> Afuah (2003). El modelo Estático explica los diferentes factores que afectan la capacidad innovadora de las organizaciones en un determinado momento histórico.

El modelo Dinámico toma una visión longitudinal de la innovación y explora la evolución de los procesos innovadores de las empresas.

En este punto es importante traer a referencia <sup>4</sup>los 10 tipos de innovación posibles según Doblin son los siguientes:

#### ***1- Innovación en modelo de negocio.***

Es decir, en cómo ganaremos dinero. Cuando Apple crea su propia web iTunes Store para dar soporte al negocio de sus dispositivos o cuando decide abrir sus tiendas físicas Apple Store estaba innovando en nuevos modelos de negocio. Lo mismo ocurrió cuando empezaron las tiendas de ropa de Zara en España. Eran un nuevo modelo de negocio que hacía asequible un producto de calidad y actual a una gran cantidad de gente con menor poder adquisitivo.

#### ***2- Innovación en alianzas estratégicas***

Cómo unimos nuestras fuerzas con otras empresas para beneficio mutuo. Es el caso de Renault con Nissan o el de Nokia con Windows. Creo que funcionan mejor las alianzas simbióticas, es decir, cuando los socios aportan competencias o activos distintos, que las alianzas en búsqueda de economía de escala.

#### ***3 – Innovación en procesos de soporte al negocio***

Cómo innovamos en los procesos y la gestión de personas que dan soporte al negocio. Por ejemplo, la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar mediante innovar en las políticas de RRHH, sería un buen ejemplo a nivel interno,

---

<sup>3</sup> SCRIBD. [Citado el 2008] Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/9447425/Modelos-de-Innovacion#scribd>>

<sup>4</sup> Enric Barba. Gestionando la innovación. [Citado el 4 de noviembre de 2012] Disponible en <<http://www.enricbarba.com/2012/11/los-10-tipos-de-innovacion-el-ejemplo-de-red-bull/>>

o bien un nuevo sistema de ERP para facturación y cobro, sería un ejemplo a nivel externo.

#### ***4- Innovación en procesos clave de negocio***

Cómo añadimos valor a los procesos clave de negocio. La gestión de la cadena de suministro de las empresas del grupo Inditex sería un buen ejemplo. Inditex gestiona en tiempo real los inventarios de las tiendas, les da a los responsables la posibilidad de identificar e informar los cambios en las tendencias de los clientes y responde de un modo ágil a dichos cambios, ajustando productos y stocks.

#### ***5- Innovación en producto***

El ámbito más usual: Cómo innovamos en el diseño de nuestro nuevo producto o servicio clave. Y ahí apostar o por menores costes o por la diferenciación. El iPad sería un excelente ejemplo porque además es un compromiso óptimo entre ambos enfoques. Satisfacer las necesidades de los clientes suele ser un buen criterio para innovar en producto.

#### ***6- Innovación en el sistema del producto***

Cómo innovamos para crear una plataforma o sistema para múltiples productos o servicios.

De nuevo Apple con su iTunes Store para lograr mayores ventas sus iPods, iPhones y iPads sería un buen ejemplo, o bien el sistema operativo Android de Google, sin olvidar el Microsoft Office que en su día fue una solución pionera desde su inicio en ofrecer un sistema de soluciones para la mejora de la productividad en el puesto de trabajo ofimático.

#### ***7- Innovación en servicio.***

Innovar en cómo darle un mayor valor al servicio que prestamos a nuestros clientes o usuarios de modo que los fidelicemos y sigan siendo nuestros clientes.

Un buen ejemplo es el excelente trato en clase turista de Singapore Airlines. De malos ejemplos, seguro que el lector tiene numerosos recuerdos negativos en su mente.

La innovación en servicio es uno de los ámbitos de innovación donde existen mayores posibilidades de mejora en un país como el nuestro, donde el sector servicios es cada vez más relevante.

### **8- Innovación en canal de distribución**

Cómo innovamos en hacer llegar nuestros productos o servicios al mercado. La expansión imparable del comercio electrónico en múltiples sectores en nuestro país es un buen ejemplo (viajes, libros y revistas, ropa, electrodomésticos, banca, juego, etc.).

### **9- Marca**

Cómo comunicamos nuestra oferta de productos y servicios. Innovar con éxito lanzando una nueva marca puede darnos un liderazgo en el mercado, pero normalmente requiere un buen presupuesto.

### **10- Experiencia de usuario**

Cómo innovamos en mejorar cómo se sienten nuestros clientes al usar nuestro producto o servicio.

La comunidad de millones de usuarios de las motocicletas Harley Davidson refleja el sentimiento de pertenencia a un grupo, que convierte el uso de esa motocicleta en una forma de vida y de expresión.

### **Balanced ScoreCard - Concepto**

También llamado Cuadro de mando integral (BSC) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

### **Innovación Organizacional por medio del BSC**

Con el método de Balanced ScoreCard se pretende medir las actividades de la empresa en términos de la estrategia y la visión. Esta herramienta proporcionará una mirada global del desempeño organizacional.

<sup>5</sup>El Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral (BSC) sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

### <sup>6</sup>*Glosario de Planeación Estratégica*

- Actitud: La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.
- Análisis de Markov: Es un procedimiento que se utiliza para describir el comportamiento de un sistema en una situación donde confluyen varias variables, prediciendo los movimientos del sistema entre diferentes posibles estados en un tiempo determinado.
- Análisis FODA: También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
- Análisis Interno: Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

---

<sup>5</sup> Wikipedia. [citado el 31 de Agosto de 2016] Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)>

<sup>6</sup> PLANEACION ESTRATEGICA. [Citado el 11 de Mayo de 2013] Disponible en <<http://cunoriplaneacion.blogspot.com/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>>



- Balance: Informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado.
- Balanced ScoreCard: Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.
- Cuadro de Mando: Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.
- Demanda: Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.
- Eficacia: Capacidad de cumplir los objetivos marcados.
- Eficiencia: Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos
- Egresos: Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos
- Estrategia: Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor

- **Gestionar:** Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **Implementar:** Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- **Indicadores:** <sup>7</sup>Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente así como realizar pronósticos para el futuro.
- **Inductores:** Son las estrategias y/o las acciones clave desarrolladas para alcanzar los objetivos ya establecidos, están definidos a través de un principio y un fin, tienen a un responsable y poseen un presupuesto determinado.
- **Ingresos:** Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa aumentando las utilidades o disminuyendo las pérdidas. No debe utilizarse como sinónimo de entradas en efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al dinero en efectivo o su equivalente que se recibe en una empresa sin que se afecten sus resultados. Puede haber entrada sin ingreso, como cuando se consigue un préstamo bancario. En tal caso se está recibiendo pasivo y los resultados no se afectan. Puede haber ingreso sin entrada, como en el caso de una venta a crédito, en donde no se ha recibido aún dinero y consecuentemente sólo se afectan los resultados con el abono a Ventas sin tener entradas, ya que no se ha recibido aún ninguna cantidad. Finalmente, pueden coexistir las entradas con los ingresos como en el caso de una venta al contado. El cargo a Bancos registra la entrada y el abono a Venta registra en Ingreso
- **Inversión:** Es aquella parte de la producción que no se destina al Consumo inmediato sino a la producción de nuevos Bienes De Consumo o de nuevos

---

<sup>7</sup> LIVE BINDERS. [en línea] Disponible en <<http://www.livebinders.com/play/play/438928>>

bienes de Capital. En este sentido es equivalente a la acumulación de activos físicos. El fin de la Inversión es mantener e incrementar la producción de Bienes de Consumo, para lo cual es necesario reponer el Stock de capital que se gasta en el proceso de producción, además de incrementar dicho Stock. Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

- **Innovación:** El término innovación refiere a aquel cambio que se le da a una idea, objeto, proyecto u otro de importancia, dándole alguna novedad.
- **Mapas Estratégicos:** Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica.
- **Medición:** Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud. La medición, en definitiva, consiste en determinar qué proporción existe entre una dimensión de algún objeto y una cierta unidad de medida. Para que esto sea posible, el tamaño de lo medido y la unidad escogida tienen que compartir una misma magnitud.
- **Método:** Palabra que proviene del término griego *methodos* (camino o vía) y se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar. Las investigaciones científicas se rigen por el llamado método griego, basado en la observación y la experimentación, la recopilación de datos, la comprobación de las hipótesis de partida. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

- Modelo: <sup>8</sup>representación de procesos, modelos o sistemas que conforman un conglomerado mayor o supra-sistema, que pretende el análisis de interacción de ellos, a fin de mantener una relación flexible que les permita cumplir su función particular y coadyuvar para cumplir la función del supra-sistema.
- Oferta: Es una fuerza del mercado (la otra es la "demanda") que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.
- Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).
- Procesos: Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.
- Pronóstico: Es un término que procede del latín prognosticum, aunque su origen más remoto se encuentra en la lengua griego. El concepto hace referencia a la acción y efecto de pronosticar (conocer lo futuro a través de ciertos indicios).
- Proveedores: Son los que pueden incluir materias primas para la producción, dinero (de bancos de accionistas), información y personal.
- Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
- Rendimiento: Se refiere a la proporción que surge entre los medios y empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o

---

<sup>8</sup> Wikipedia. [Citado el 1 de septiembre de 2016] Disponible en <<http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>>

el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.

- Valor agregado: Es un concepto, de uso en la economía, finanzas, contabilidad, etc., con dos sentidos: Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. Es decir, la diferencia entre precios de mercado y costes de producción. A nivel empresarial - de Análisis de coste-beneficio- esto es la diferencia entre el ingreso de una empresa y los costos de materia prima y el capital fijo y variable. (ver Finanzas Corporativas`)
- Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

### **5.3 MARCO HISTORICO**

En el año 2013 se crea la empresa Caprice Repostería que tiene como objeto social la producción y comercialización de alimentos de repostería (contando con diversos tipos de producto como Cupcakes, postres y ponqués). Actualmente la empresa cuenta con tres líneas de negocio: la primera es la comercialización por medio alianzas con empresas enfocadas a la organización y realización de eventos sociales y empresariales, la segunda se basa en el suministro de productos a diversos canales institucionales y la última consiste en la prestación de servicio de talleres y cursos didácticos para integración organizacional de las empresas.

La necesidad de diseñar e implementar un modelo de innovación organizacional está dada por la situación actual de la empresa Caprice Repostería y el entorno de la industria alimenticia y más específicamente de la repostería fina.

Caprice Repostería es una empresa manufacturera y comercializadora de productos finos de repostería que cuenta con tres líneas de negocio en los que se encuentra el mercado de persona natural, mercado corporativo y por último el mercado empresarial, este último se diferencia del anterior en que la distribución o consumo de productos por parte del cliente es más continuo y específico.

Así mismo cada línea de producto es innovadora porque contempla sabores nuevos de composiciones modernas y una estética impecable que atrae a los consumidores. La ventaja competitiva de la empresa con la que se ingresó al mercado y que aún se mantiene y fortalece se basa en que parte de su elaboración no contiene crema de leche, mantequilla ni huevo (en determinados productos).

<sup>9</sup>Hoy en días las empresas deben darle valor y/o relevancia cuando se trata del proceso para definir adonde se quiere llegar lo que se conoce como visión. Por tal razón las estrategias representan las labores que implican los objetivos a largo plazo, todo implica tomar decisiones con base a información objetiva.

Las opciones de estrategias constituyen avances de la empresa hacia su futuro deseado.

Es de vital importancia entender que la planeación no solucionara todos los problemas que la empresa presenta, pero se convierta en una herramienta que brinda beneficios. Lo esperado es formular un plan donde se pueda cumplir con los parámetros y actividades que esta requiere (Kenneth, 1984).

## **5.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Ese proyecto se realiza con base en el método descriptivo cuya característica es la reseña de rasgos, cualidades o atributos de la población objeto a estudio.

Se determina utilizar este tipo de investigación porque permite describir los datos para obtener un impacto positivo en la empresa, detectando lo que más afecta su funcionamiento. Se conocerá la situación actual por medio de actividades, procesos y procedimientos, permitiendo actuar sobre la marcha.

### **5.4.1 Línea de Investigación**

Línea de Investigación en Gestión Organizacional, Productividad e Innovación.

---

<sup>9</sup> Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: "*El porque de la planeación estratégica en las PYME*" en *Contribuciones a la Economía*, mayo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

El método que se pretende utilizar para dar solución a la problemáticas está dividido en etapas, dando cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

Tabla 1: Metodología de desarrollo del modelo

OBJETIVO	ACTIVIDAD	HERRAMIENTA
Diagnosticar la situación actual del sistema productivo en la empresa Caprice Repostería	Recolectar datos del estado actual de la empresa.	Espina de pescado- causa y efecto.
Identificar etapas del modelo de innovación organizacional a diseñar a partir del BSC que se ajusten a la problemática de la empresa	Investigar modelos existentes que contemplen BSC	DOFA
Identificar las variables que requiere para el desarrollo del modelo que se pretende diseñar	Describir Aspectos y variables a mejorar según análisis de la situación actual.	Balanced ScoreCard- cuadro de mando integral
Diseño del modelo de innovación organizacional a la empresa Caprice Repostería	Recopilación y estructuración según parámetros seleccionados	Inserción de datos en sistema ofimático para el análisis.
Sustentación y socialización	Argumentar la información presentada	Informe de resultados preliminares

Fuente: Caprice Repostería

## 7. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

### 7.1. FUENTES PRIMARIAS

La información obtenida para el análisis del caso es obtenida en primera instancia de la empresa, donde se recolectan datos de cómo se llevan a cabo los procesos, tareas, decisiones, programación, entre otras. Se han observado hechos en el lugar de trabajo, detectando las falencias y fortalezas que se delimitaron con la entrevista al personal de la empresa y los involucrados. Esta información obtenida se llevó en un documento y se analizó por medio de resultados obtenidos por periodos.

Dentro de las personas entrevistadas se encuentran el gerente general, el asesor comercial y el personal de apoyo y gestión operativa.

Para este punto se parte del hecho los integrantes como socios de la empresa se han desenvuelto y han adquirido experiencia en este campo de la producción en la repostería, lo que es muy importante es el manejo y desarrollo del producto tras un estudio del mercado y antecedentes propios. Esto lleva al conocimiento del usuario, el cliente, proveedores, la red de distribución del producto y así mismo la competencia directa e indirecta.

### 7.2. FUENTES SECUNDARIAS

El desarrollo de este proyecto se apoya en información de entidades colombianas que poseen una gran cantidad de información verídica y confiable, como datos numéricos, información legal y estadísticas referentes al proyecto e internet. Las fuentes que se consultaron fueron las siguientes:

- [www.revistaalimentos.com.co//home2011/industria-alimentos/confiteria.htm](http://www.revistaalimentos.com.co//home2011/industria-alimentos/confiteria.htm)
- [www.portafolio.co/negocios/colombia-lider-emprendimiento](http://www.portafolio.co/negocios/colombia-lider-emprendimiento)
- <http://es.scribd.com/doc/9447425/Modelos-de-Innovacion#scribd>
- [www.enricbarba.com/2012/11/los-10-tipos-de-innovacion-el-ejemplo-de-red-bull/](http://www.enricbarba.com/2012/11/los-10-tipos-de-innovacion-el-ejemplo-de-red-bull/)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- <http://cunoriplaneacion.blogspot.com/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>



- [www.livebinders.com/play/play/438928](http://www.livebinders.com/play/play/438928)
- [es.wikipedia.org/wiki/Modelo](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo)
- [www.eumed.net/ce/2008b/](http://www.eumed.net/ce/2008b/)
- [www.gestiopolis.com/herramientas-y-tecnicas-de-la-calidad/](http://www.gestiopolis.com/herramientas-y-tecnicas-de-la-calidad/)
- [www.gestiopolis.com/que-es-el-Balance-scorecard-y-para-que-sirve/](http://www.gestiopolis.com/que-es-el-Balance-scorecard-y-para-que-sirve/)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- [www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber](http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)
- [www.aulafacil.com/cursos/l20772/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/factores-claves-de-exito](http://www.aulafacil.com/cursos/l20772/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/factores-claves-de-exito)
- [www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/](http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/)

## 8. RECURSOS

Los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto son los siguientes:

Personal Requerido:

Tabla 2: Recursos del proyecto

<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>PROFESION</b>	<b>COSTO X MES</b>
1	Auxiliar de investigación	Estudiante universitario	\$700.000
1	Analista	Técnico o profesional en carreras administrativas	\$900.000
1	Director de Proyecto	Tecnólogo o profesional en ingenierías( proyectos)	\$1.800.000

Fuente: Caprice Repostería

Para el desarrollo de este proyecto se requiere de los siguientes equipos

Tabla 3: Equipos Requeridos

<b>CANTIDAD</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Escritorio	Análisis de datos	\$500.000	\$500.000
3	Silla	Análisis de datos	\$70.000	\$210.000
2	Computador	Análisis de datos	\$700.000	\$1.400.000
1	Teléfono	Recolección de datos	\$60.000	\$60.000
3	Agendas	Recolección de datos	\$15.000	\$45.000
1	Programador	Cronograma de actividades	\$20.000	\$20.000
1	Herramientas de oficina	Manipulación física de la información	\$30.000	\$30.000

Fuente: Caprice Repostería

Tabla 4: Intangibles Requeridos

<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO X MES</b>	<b>COSTO TOTAL X MES</b>
Transportes	2	\$43.200	\$86.400
Asesoría de proyecto	2	\$240.000	\$480.000
Impresión de información	Lo necesario	\$20.000	\$20.000

Fuente: Caprice Repostería

## 8.1 CRONOGRAMA

Este se pretende desarrollar de acuerdo a las siguientes etapas:

- Recolectar datos del estado actual de la empresa.
- Investigar modelos existentes que contemplen BSC.
- Describir Aspectos y variables a mejorar según análisis de la situación actual.
- Recopilación y estructuración según parámetros seleccionados.

- Argumentar la información presentada.

## **9. SITUACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN LA EMPRESA CAPRICE**

### **REPOSTERÍA.**

Para saber que se debe trabajar en la empresa es necesario conocer el estado actual de operación, métodos, procesos y procedimientos. Para ello se realizó un análisis de todo el funcionamiento de la empresa en todas las partes que la componen por medio de método de observación inicialmente tomando como partes de la empresa área administrativa o gerencia, área de producción y por último área de ventas junto con los componentes que se relacionan con estas.

Previamente se realiza un formato que contempla los elementos analizados durante cada etapa del proceso observado al cual se le darán valores de cuantitativos y cualitativos para obtener resultados medibles y poder aplicar y herramientas que permitan dar solución a las fallas que se están cometiendo en cada etapa.

Dentro de los elementos a analizar y que se encuentran en el formato están los siguientes:

- Área
- Proceso
- Operación
- Duración
- Operadores
- Mermas
- Riesgo
- Aprovechamiento
- Importancia
- Flexibilidad



otros componentes que le brindan sabor y textura. Luego se dispone esta masa en los moldes y se lleva y se lleva al horno por un tiempo de 80 minutos, una vez el producto sale del horno se deja en reposo del un tiempo no definido para luego humedecerlo en una incursión de vino. Este proceso no tiene un tiempo base antes de su entrega, lo que implica que está expuesto a factores del ambiente no controlados.

Horas antes de la hora de entrega de ese pedido se inicia con el decorado del producto del cual se da a ti la crema o cubierta para realizar este proceso basa en una cantidad que el operador calcula a simple vista dejando mermas que comúnmente se pierde y que implican pérdidas y falta de aprovechamiento. En muchas ocasiones el producto no sale tiempo porque no hay un cronograma establecido en tiempo prudente para cada actividad de que implican que cada tarea gaste más tiempo de lo previsto por el operador.

Tabla 5: Diagnostico Área Producción

DIAGNOSTICO INTEGRAL POR AREAS																			
<b>EMPRESA:</b> Caprice Repostería										<b>FECHA:</b> 14-01-2015					<b>Duracion:</b>				
<b>AREA:</b> Produccion										<b>PAGINA:</b> 1					<b>ENTREVISTADO:</b> Catalina Rivas				
<b>INSPECTOR:</b> Andres Coy																			
PROCESO	OPERACIÓN		DURACION	# OP	PERDIDAS		RIESGO					APROVECHAMIENTO			IMPORTANCIA			FLEXIBLE	
	#	concepto			minutos	si	no	1	2	3	4	5	MA	ME	BA	1	3	5	si
planeacion	1	cuantificacion	8	1	x		x						x				x	x	
	2	aliamiento	7	1		x		x					x				x		x
preparacion	3	batido	35	1		x				x		x					x	x	
	4	dosificacion	3	1	x			x				x					x		x
horneo	5	coccion	105	1		x				x		x					x	x	
	6	desmolde	10	1		x				x		x					x		x
decoracion	7	hidratacion	8	1	x					x		x					x	x	
	8	decoracion	30	2	x					x		x					x	x	
muestras	9	conservacion	240	1		x				x		x					x		x
	11	conservacion	100	1	x					x		x					x		x
<b>RESULTADO</b>	<b>66</b>		<b>606</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

**MA:** Maximo  
**ME:** Medio  
**BA:** Bajo  
**# OP:** Numero de operadores

Telefono: 5471661  
 Ubicación: K 112f #77 42

Aprobado por: Andres Camilo Coy

Fuente: Caprice Repostería

Tras el análisis de este proceso se encuentra los siguientes datos:

- No hay un procedimiento estándar para el alistamiento de las materias primas.
- No se cuenta con un proceso de cálculo por lote de producto.

- Al finalizar el proceso hay mermas de producto.
- No siempre salen uniformes los productos al finalizar el proceso de decoración y horneado.
- No se tiene una medida estándar para dosificar la cubierta necesaria para cada decoración de producto.
- El enviado del producto no es un informe y la cantidad que se dispone para este no es estándar.
- A falta de materias primas se retrasar el proceso productivo.
- No se cuenta con un control de materias primas y stocks de producto.

En esta área se pretende hacer uso de un diagrama de flujo que permita definir y percibir un proceso medible y estándar. Así mismo se llevara a cabo una planeación de producción para cada lote de producto.

### **Área comercial:**

Caprice Repostería no cuenta con un punto de venta así que para realizar la toma de un pedido hay dos opciones y la primera es visitando a su cliente y la segunda es que se acerquen las instalaciones para solicitar el producto, durante esta etapa, se indica al cliente que debe realizar un abono monetario por valor deseado.

Este proceso no cuenta con un registro o documentación necesaria para el control de ventas. El cliente elije su producto basado en las sugerencias que la empresa realiza.

Cuando el cliente se comunica con la empresa por medio telefónico un virtual para solicitar una cotización se realiza documento en el cual se indica el precio correspondiente de lo solicitado.

Por otro lado no se tiene una tabla de tarifas establecidas para los envíos de producto, ocasionando inconvenientes con el cliente dado que es un elemento importante en la toma de decisión por parte del mismo al no haber uniformidad en cuanto al cobro de estos envíos, encareciendo el producto.



Tabla 6: Diagnostico Área Comercial

**DIAGNOSTICO INTEGRAL POR AREAS**

**EMPRESA:** Caprice Repostería      **FECHA:** 14-01-2015      **Duración:** \_\_\_\_\_  
**AREA:** Comercial      **PAGINA:** 1  
**ENTREVISTADO:** Sebastian Coy

**INSPECTOR:** Andres Coy

PROCESO	#	OPERACIÓN concepto	DURACION minutos	# OP	PERDIDAS		RIESGO					APROVECHAMIENTO			IMPORTANCIA			FLEXIBLE		
					si	no	1	2	3	4	5	MA	ME	BA	1	3	5	si	no	
busqueda	1	localizacion		1	x				x					x					x	x
	2	contacto		1	x				x					x					x	x
servicio	3	presentacion		1	x				x				x						x	x
	4	ofrecimiento		1	x				x		x								x	x
cierre	5	necesidades		1	x					x			x						x	x
	6	decision		1	x				x				x						x	x
seguimiento	7	acuerdo		1	x				x				x						x	x
	8	continuidad		1	x				x				x						x	x
<b>RESULTADO</b>	<b>36</b>		<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	

**MA:** Maximo  
**ME:** Medio  
**BA:** Bajo  
**# OP:** Numero de operadores

Telefono: 5471661      Aprobado por: \_\_\_\_\_ Andres Camilo Coy  
 Ubicación: K 112f #77 42

Fuente: Caprice Repostería

Como resultado del análisis en esta área se encontró lo siguiente:

- No hay un sistema de ventas definido o software que permite llevar el control de ventas.
- El mercado que se tiende es muy limitado.
- No se cuenta con un portafolio sólido que brinde alternativas al cliente.
- No hay una asesoría adecuada por parte del vendedor a falta de conocimiento.
- Las alternativas de pago para el siguiente sólo son en efectivo.
- No se cuenta con muestras físicas que le den confianza accidente para adquirir los productos.
- Desventajas por el cobro de envío inadecuado.

Para esta área se implementara una herramienta llamada <sup>10</sup>Benchmarking. Este es un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra con mejores resultados. Es una herramienta para mejorar las prácticas de un negocio y, por ende, su competitividad.

### **Área administrativa:**

En ese proceso la persona encargada solicitará al proveedor las materias primas que necesita basado en tentativas dadas por el operador en producción.

Por otro lado los recursos son manejados sin un orden o procedimiento que permita medir el rendimiento y aprovechamiento de los recursos económicos y el crecimiento que tiene la empresa.

Y la adquisición de maquinaria y equipos y herramientas se realiza con base al dinero que se encuentra actualmente de las ventas realizadas en el mes, al finalizar este periodo se realiza el pago de nomina basado en el dinero con que se cuenta a la fecha.

---

<sup>10</sup> GESTIOPOLIS. [Citado el 8 de Agosto de 2006] Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/herramientas-y-tecnicas-de-la-calidad/>>

Tabla 7: Diagnostico Área Administrativa

DIAGNOSTICO INTEGRAL POR AREAS

**EMPRESA:** Caprice Repostería

**FECHA:** 14-01-2015

**Duración:** \_\_\_\_\_

**AREA:** Administrativa

**PAGINA:** 1

**ENTREVISTADO:** Yiseth Sotelo

**INSPECTOR:** Andres Coy

PROCESO	#	OPERACIÓN concepto	DURACION minutos	# OP	PERDIDAS		RIESGO					APROVECHAMIENTO			IMPORTANCIA			FLEXIBLE		
					si	no	1	2	3	4	5	MA	ME	BA	1	3	5	si	no	
Planeación	1	definir plan		2	x						x			x					x	x
	2	programar actividades		1	x					x			x						x	x
	3	presupuestar		1		x				x				x					x	x
gestión	4	compras		1	x					x				x					x	x
	5	administración RRHH		1	x					x				x			x			x
control	6	provisión		1		x				x				x					x	x
	7	documentación		1	x					x				x					x	x
	8	revisión		1	x					x				x					x	x
	9	proyección		1	x					x				x					x	x
	10	coste		2	x					x				x					x	x
<b>RESULTADO</b>	<b>55</b>		<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	

**MA:** Máximo

**ME:** Medio

**BA:** Bajo

**# OP:** Numero de operadores

**Teléfono:** 5471661

**Aprobado por:** Andres Camilo Coy

**Ubicación:** K 112f #77 42

Fuente: Caprice Repostería

Los resultados obtenidos tras este análisis son:

- La falta de control sobre el dinero registrado durante cada período.
- Falta de planeación para la adquisición de bienes y materia prima.
- No se cuenta con una base para la compra de implementos una materia prima al corto tiempo.
- Riesgo por tener el dinero en efectivo en un lugar poco seguro.

## 10. ETAPAS DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA.

Entendiendo que el diseño del modelo de innovación organizacional contempla un método para su desarrollo es necesario conocer determinadas etapas que permitan entender los aspectos más importantes de la empresa y como cada uno tiene una forma de mejorar y enlazar con el objetivo final para mejorar el desempeño de la empresa Caprice repostería.

### **Definición del Balanced ScoreCard**

Antes de avanzar es necesario conocer que es esta herramienta que se pretende aplicar y su propósito.

El BSC Balanced ScoreCard es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Es una forma de medir y controlar por medio de indicadores, el desempeño de la empresa para lograr un crecimiento interno y externo en un mercado de retos, Esto sin dejar de lado que permitirá una constante innovación en busca de la mejora continua.

<sup>11</sup>"Así mismo esta moviliza a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

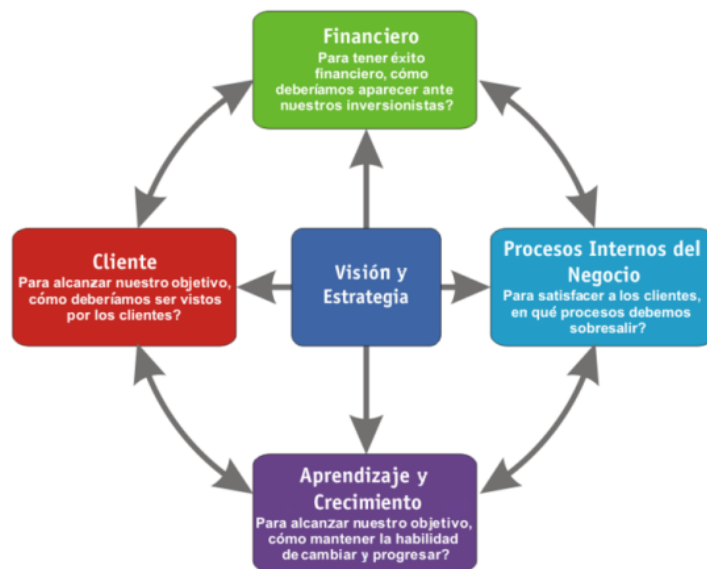
---

<sup>11</sup> WIKIPEDIA. [Citado el 31 de Agosto de 2016] Disponible en <[https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)>

**El BSC es un sistema de gestión estratégica que consiste en:**

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Ilustración 4: Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)



Fuente: Internet – Gestipolis

El gráfico anterior corresponde al modelo estándar que suelen usar las empresas hoy en día. Lo que muestra son cuatro unidades catalogadas como perspectivas (financiera, cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento) que comparten un mismo eje alineadas con la visión y estrategia de la empresa.

Cada una de estas perspectivas tiene un propósito y debe responder a una pregunta determinada:

## **1. Desarrollo y Aprendizaje**

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

<sup>12</sup>Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

- Mejorar las capacidades del personal
- Mejorar la comunicación interna
- Crear y potenciar alianza
- Adaptar tecnología a las necesidades
- Conseguir fuentes de financiación
- Cambiar a una gestión por procesos

## **2. Procesos Internos de la empresa**

¿En qué debemos sobresalir?

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

- Identificar nuevos clientes
- Aumentar la intensidad de la relación con los clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Gestionar los recursos de forma eficiente
- Reforzar/fortalecer la imagen/marca

## **3. Del cliente**

¿Cómo nos ven los clientes?

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su

---

<sup>12</sup>LANTARES. [en línea] Disponible en <<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>>

competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

- Fidelizar clientes rentables
- Mejorar la densidad de productos por cliente
- Penetrar en nuevos canales
- Aumentar ventas de nuevos productos
- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Ser considerado líder por los distribuidores

#### **4. Financiera**

¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

- Aumentar el valor de la unidad
- Crecimiento de ventas en segmentos clave
- Mantener la rentabilidad

#### **ETAPAS DEL MODELO A DISEÑAR**

A partir del modelo estándar del Balanced ScoreCard se tomaran las siguientes etapas como resultado del diagnóstico que se realizó a la empresa Caprice Repostería. Tras el análisis de los modelos de Balanced ScoreCard se determinaron de la siguiente forma:

##### ***Clarificar la misión, visión y estrategias.***

Para clarificar y estructurar la misión de Caprice Repostería es necesario identificar la razón de ser de la empresa. Esta razón o motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Por otro lado la visión de Caprice Repostería es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Para estructurarla se requiere de preguntas frecuentes:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

### ***Análisis Interno y Externo***

<sup>13</sup>Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

#### ***Oportunidades:***

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

---

<sup>13</sup> WIKIPEDIA. [Citado el 15 de Septiembre de 2016] Disponible en <[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)>



- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

***Amenazas:***

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

***Fortalezas:***

- Locales amplios y cómodos
- Variedad de productos.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención ( de lunes a domingo)

***Debilidades:***

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas?

¿Qué haces mal?

Ilustración 5: Matriz DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Internet- jorge ivan meza

### ***Relación causa y efecto***

<sup>14</sup>El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, históricos, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas –como las espinas de un pez– que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común

---

<sup>14</sup> WIKIPEDIA. [Citado el 13 de Julio de 2016] Disponible en <[https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)>

Tabla 8: Formato Causa Efecto

FINANCIERA	CAUSA	EFEECTO
CLIENTES	CAUSA	EFEECTO
PROCESO INTERNO	CAUSA	EFEECTO
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	CAUSA	EFEECTO

Fuente: Caprice Repostería

**Identificar los factores claves del éxito.**

En este punto se colocan para cada componente los elementos que permiten alcanzar los objetivos trazados para distinguir a la empresa de la competencia. Determinar los objetivos respecto a los cuales los clientes medirán el éxito de la empresa en satisfacer la demanda del mercado. Relacionar los objetivos desde la perspectiva de los clientes con los de la perspectiva financiera.

Tabla 9: Formato de factores claves

FINANCIERA	CLIENTES
PROCESO INTERNO	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Fuente: Caprice Repostería

### ***Establecer los objetivos estratégicos***

Son las metas y estrategias planteadas para un fin permitiendo un posicionamiento de la empresa en un mercado determinado

Tabla 10 Formato de objetivos estratégicos

ADMINISTRACION Y FINANZAS	CLIENTES
PROCESOS INTERNOS	DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Fuente: Caprice Repostería

### ***Establecer los indicadores y medidores de desempeño (KPI)***

Son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una organización.

Tabla 11: Formato de Indicadores

COMPONENTE	QUE SE QUIERE MEDIR?	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA	MEDIDOR	FORMULA
ADMINISTRACION Y FINANCIERAS				
CLIENTES				
PROCESOS INTERNOS				
DESARROLLO Y APRENDIZAJE				

Fuente: Caprice Repostería

**Realizar estructura del cuadro de mando integral.**

Tabla 12: Formato general del Modelo

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PROCESO	HERRAMIENTA DE MEJORA	MEDIDORES	FORMULA	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERAS							
CLIENTES							
PROCESOS INTERNOS							
DESARROLLO							

Fuente: Caprice Repostería

## **11. VARIABLES PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA**

Para cuantificar y cualificar la gestión de Caprice Repostería a través del modelo de innovación organizacional se requieren variables y estas son propiedades del modelo que tendrá y que la empresa quizá ya cuente con ellas o simplemente se crean para observar y medir dando un valor. Con esto se busca relacionarlas y extraer resultados para la toma de decisiones y aplicar acciones optimas a cada parte o ente de Caprice Repostería. Se entiende que las variables cualitativas se refieren a características o cualidades que no pueden ser medidas con números pero que dan pautas para tomar medidas que mejores en este caso el desempeño de la empresa.

Para cada componente denominado así para el modelo a desarrollar y mencionado en otros modelos como perspectivas, se tendrán en cuenta las siguientes variables:

### **11.1. Variables del componente Administración y Financiero**

- **Rentabilidad:** Relación entre los beneficios de la operación de la empresa y la inversión realizada. La importancia de la rentabilidad es fundamental para el desarrollo de la operación porque brinda una medida de la necesidad de las cosas. Esta rentabilidad se ve afectada por decisiones que tomemos tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos).
- **Recursos:** Elementos disponibles para llevar a cabo la operación. Este es tomado en cuenta por la importancia al momento de tomar una decisión como saber que se tiene presente y que hace falta para llevar a cabo la operación, permitiendo dar claridad de otros variables asociados como costos por falta de recursos.
- **Disponibilidad:** Mucha o poca facilidad para convertir en efectivo el valor de los bienes determinados. Esta disponibilidad brinda certeza al momento de adquirir un bien, invertir o simplemente planear según la capacidad de endeudamiento.
- **Capacidad:** Condiciones, cualidades y aptitudes necesarias para la ejecución de las metas planteadas. Este elemento brinda seguridad y es el pilar para la innovación de productos y desarrollo de nuevas alternativas productivas y de gestión para el logro de los objetivos de forma hábil.

## **11.2. Variables del componente Clientes**

- Conformidad: Aprobación y consentimiento con lo entregado. Este logra tener un estándar y parámetros preestablecidos para lograr uniformidad en cada proceso o tarea que se refleja en el producto final.
- Entregas oportuna: la puntualidad y precisión a la hora de cumplirle al cliente es un factor clave para generar respaldo y garantía al cliente, reconociendo el merito y logrando Fidelizar con excelentes productos y servicios.
- Garantía y Respaldo: Seguridad y afianzamiento de lo ofrecido y estipulado al cliente. Este elemento brinda la tranquilidad al cliente y le permite explorar las alternativas con la certeza de recibir una protección delo adquirido y dando como resultado una satisfacción en casos no favorables como productos no conformes.
- Imagen: Como percibe el cliente la marca y que seguridad le brinda esta. Esta permite crecer en un mercado con una identidad que el cliente identificara y tendrá presente a la hora de adquirir nuestros productos dado que la marca se traduce en los mejores casos en respaldo y calidad.

## **11.3. Variables del componente Procesos Internos**

- Innovación: Introducir cambios y novedades para tener una diferenciación y valor agregado. Este rompe el esquema establecido y tradicional brindando alternativas nuevas y ampliando la oferta por medio de necesidades poco evidentes y necesidades adquiridas.
- Costos de operación: Utilización de los gastos necesarios para poner en marcha la producción y funcionamiento de la empresa. Si se mantienen los costos en un bajo nivel permitirá que la empresa mantenga y ajuste los precios para favorecer al cliente y en segunda medida a la empresa teniendo en cuenta que si los valores son reducidos la demanda y satisfacción del cliente podrá aumentar y así generar más ingresos para la empresa.
- Optimización: Conseguir llegar a lo planteado de la mejor forma con los mejores resultados. Esta es una medida de control preventivo para no incurrir en sobre costos y cumplir con metas que brinden confianza en las estrategias propuestas.
- Tiempo de operación: Tiempo necesario para realizar los productos a ofertar. Si este tiempo se mantiene dentro de los límites y se aprovecha al máximo se obtendrá un rendimiento en dinero.
- Número de Errores: cantidad numérica de elementos defectuosos tangibles o intangibles de un proceso u operación. Estos repercuten y se tienen en cuenta porque afectan directamente al cliente y su satisfacción definirá si se

fideliza con la empresa y su continuidad de compra dando vista de la efectividad y credibilidad de la empresa.

- **Calidad:** Propiedades inherentes del producto o servicio que permiten se caracterice y diferencie entre los demás. Se convierte en factor vital para la innovación y aumento de la demanda, define a la empresa en gran medida y la preparación de esta en todas sus áreas.

#### **11.4. Variables del componente Desarrollo y Fortalecimiento**

- **Crecimiento:** Aumento imperceptible y gradual de la empresa y en cada área que la compone. Brinda seguridad al equipo de trabajo para realizar y mejorar cada vez más sus labores dentro de la empresa.
- **Habilidades y Competencias:** Aptitud y destreza para llevar a cabo la estrategia interna la empresa. Permite aportar y enriquecer la operación de la empresa para generar experiencia y valor a la misma.
- **Capacitación:** Proceso continuo de enseñanza para lograr un aumento de valor en el talento humano. Se convierte en la clave para cumplir con los desafíos y solicitudes del cliente y así ganar terreno en mercados poco explorados.
- **Participación interna:** Intervención del personal en procesos u operaciones decisivas para el desarrollo de la empresa. La empresa aumenta su valor su el talento humano genera alternativas para el crecimiento de la misma.



## 12. DISEÑO DEL MODELO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA CAPRICE REPOSTERIA

Antes de empezar con el diseño del modelo es necesario mencionar que aspectos lo hacen innovador; el primero que contempla múltiples herramientas de la ingeniería industrial que permiten que la pyme compita de forma más eficiente en un mercado de empresa que solo contempla la publicidad y precios bajos, esto permite a Caprice Repostería tenga un nivel superior en un mercado que demanda más elementos de satisfacción para los clientes. Por otro lado se reinventa en todas las áreas que la comprenden, de tal manera que toma lo mejor en la gestión, procedimientos, protocolos y administración para impactar directa mente sobre el producto final y la imagen que tiene la empresa para cliente.

Dentro de los aspectos más relevantes para cada área se tiene:

### ***Área administrativa:***

- Registro de datos, proyección, control y gestión de la cadena de suministro basado en la situación actual día a día de la economía, tendencias y comportamiento económico.
- Administración de los recursos por medio de herramientas de gestión ofimáticas.

### ***Área comercial:***

- Técnicas de venta y mercadeo.
- Tendencias de consumo
- Productos innovadores con beneficios para la salud
- Precios competitivos con altos estándares
- Análisis del cliente y aplicación de técnicas de nuevo marketing
- Impacto visual por medio de publicidad de recordación y fidelización
- Servicio posventa

### ***Área productiva:***

- Reducción de tiempos
- Estandarización de procesos para una operación más eficiente
- Aplicación de herramientas productivas para mejorar el desempeño

- Minimización de mermas y unidades de trabajo específicas
- Reorganización de planta de producción basada en cadena de producción organizada.

Luego de definir la relevancia del modelo a diseñar, se define un esquema visual que represente el modelo basado en los elementos principales.

Ilustración 6: Diagrama Del Modelo De Innovación Propuesto



Fuente: Caprice Repostería

El diagrama que se muestra en la ilustración #4 representa la función dentro de la empresa. Este consta de tres partes importantes en las cuales una de ellas es el eje principal del modelo y es la visión, se elige esta específicamente porque permite tener presente a donde vamos y que se quiere ser como empresa y la imagen que se pretende mostrar, la gerencia analiza el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa.

Seguidamente en el grafico se encuentran los componentes; administrativo y financiero, clientes, procesos internos y por ultimo desarrollo y aprendizaje. Estos están dados por las partes de la empresa que tienen valor tanto para la gerencia como para el cliente en términos de resultado final (producto o servicio).

Por último se define una estrategia general para cada parte de la empresa. Esto con el fin de tener metas presentes y constantes que mejoren la experiencia del cliente.

Para cada componente aplicaran herramientas que permitan mejorar, gestionar y optimizar los recursos y procesos. Dentro de los componentes financiero, cliente y procesos internos se aplica una herramienta desarrollada por el equipo de trabajo denominada **S.I.G.** Esta es una aplicación ofimática para la gestión de la información que permite administrar adecuadamente la información y los recursos de Caprice Repostería. Esta fue elaborada teniendo en cuenta las tres áreas más importantes de la empresa (administración, producción y ventas) y se realizo utilizando Microsoft Excel (software de hojas de cálculo), que permite manipular la información y aplicar otras herramientas en pro de mejorar los resultados hasta ahora obtenidos.

Ilustración 7: Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Caprice Repostería

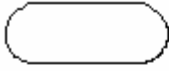

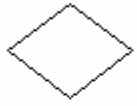




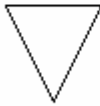


Dentro de esta herramienta se contempla los elementos más importantes considerados para Caprice como moldeables y de importancia para el correcto funcionamiento.

- Ingresos: Registro de las entradas de dinero por concepto de venta de productos y servicios.

- Egresos: Registro de salidas de dinero por concepto de pagos a proveedores y obligaciones.
- Clientes: información de contacto y seguimiento de clientes.
- Facturación: Operación técnica de la gestión financiera en la que dentro del marco de un acuerdo con el cliente la empresa gestiona los productos vendidos por medio de información descrita.
- Resultados: Cantidades totales de productos vendidos por periodo para el pronóstico y proyección de insumos y producción.
- Caja: Control de las variaciones y acumulaciones de dinero e información contable.
- Activos: Registro de los bienes físicos de los que se ha hecho la empresa.
- Producción: Registro y estandarización de productos en cantidades por unidad y lote. Permite programar producción según orden de pedidos.
- Materias primas: Registro de precios de materia prima para el costeo de productos.
- Portafolio: Impreso de productos y su correspondiente descripción seguida de los precios para una correcta comunicación.
- Costo de productos: Valor monetario de cada producto en proceso y terminado.

En el componente de procesos internos se implemento la herramienta de Diagrama de Flujo, esta es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, esperas, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Su importancia consiste en la simplificación de un análisis preliminar del proceso y las operaciones que tienen lugar al estudiar características de calidad. Ésta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos usualmente estandarizados, y de conocimiento general. Los ingenieros industriales usualmente recurrimos a la norma ASME - Guía para la elaboración de un diagrama de proceso, para efectuar nuestros diagramas de flujo, sin embargo, existen otras representaciones, como la siguiente:

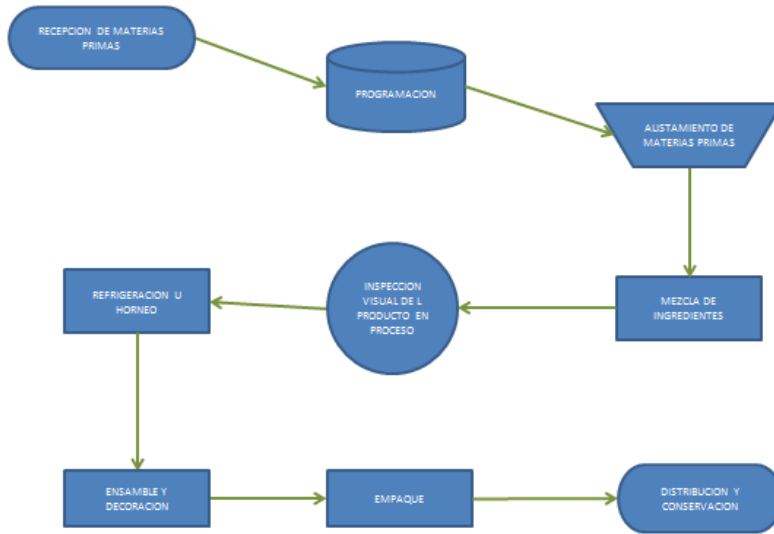
Ilustración 8: Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		<b>Documento:</b> Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		<b>Inspección / Firma:</b> Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	<b>Conector de proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		<b>Archivo Manual:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	<b>Base de datos/aplicación:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo.</b> Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: Internet – aiteco

Habiendo tenido en cuenta la simbología para la elaboración gráfica de un proceso, se procede a expresar el proceso productivo de la empresa por medio de un gráfico sencillo basado en los elementos antes mencionados. En esta área se tiene como proceso inicial la recepción de materias primas para iniciar la producción de las tres líneas de producto. Luego se realiza la programación que consiste en conocer cuánto se necesita de cada materia prima para la elaboración de un lote de producto solicitado por medio de una herramienta informática. Seguidamente se alistan las cantidades arrojadas en la programación y se procede a mezclarlas en la batidora industrial. Al realizar el paso anterior se realiza la inspección en donde se valida la textura y homogeneidad de la misma para luego dar vía libre al proceso de horneado o refrigeración según el tipo de producto si es frío u horneado, terminada esta etapa se ensambla o decora y por último se procede al empaque y distribución del producto terminado.

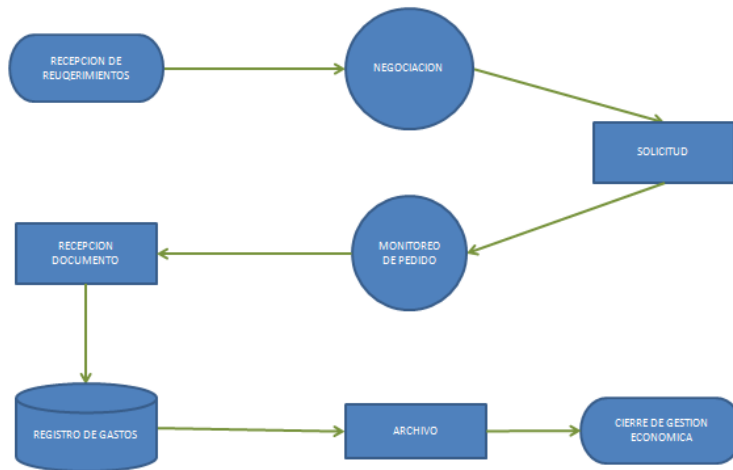
Ilustración 9: Diagrama de flujo área de producción



Fuente: Caprice Repostería

El proceso administrativo inicia cuando se tienen los requerimientos basados en las necesidades del área de producción y ventas. Luego se negocia con los diversos proveedores los términos y se procede a realizar la solicitud de lo necesario, se realiza un seguimiento y cuando estos requerimientos son obtenidos en físico, se emite el documento equivalente de la compra y se realiza el registro de la misma para archivarlo y luego darle cierre a la gestión.

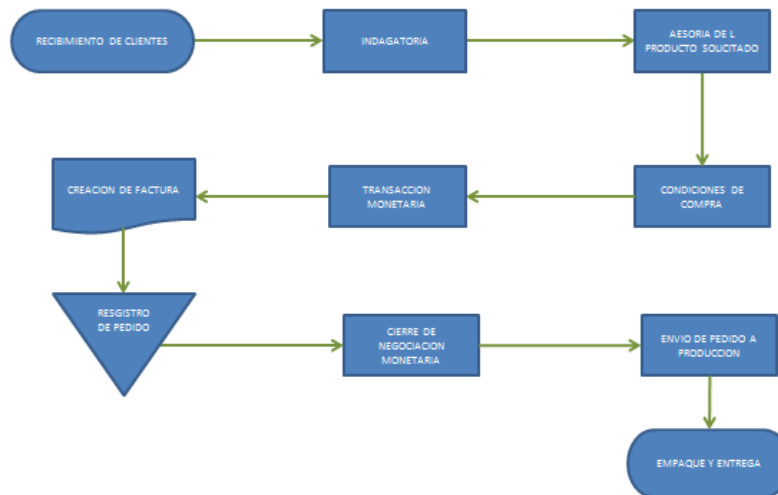
Ilustración 10: Diagrama de flujo área administrativa



Fuente: Caprice Repostería

El proceso comercial inicia con el recibimiento de clientes físicamente o por medios virtuales, luego se indaga sobre las necesidades que tiene y se procede a hacer la asesoría del producto según características. Se indican las condiciones de compra para luego hacer efectiva la negociación con abono de dinero y generar la factura, teniendo este documento se realiza el registro para enviar a producción y se finaliza con la entrega de los productos solicitados.

Ilustración 11: Diagrama de flujo área comercial



Fuente: Caprice Repostería

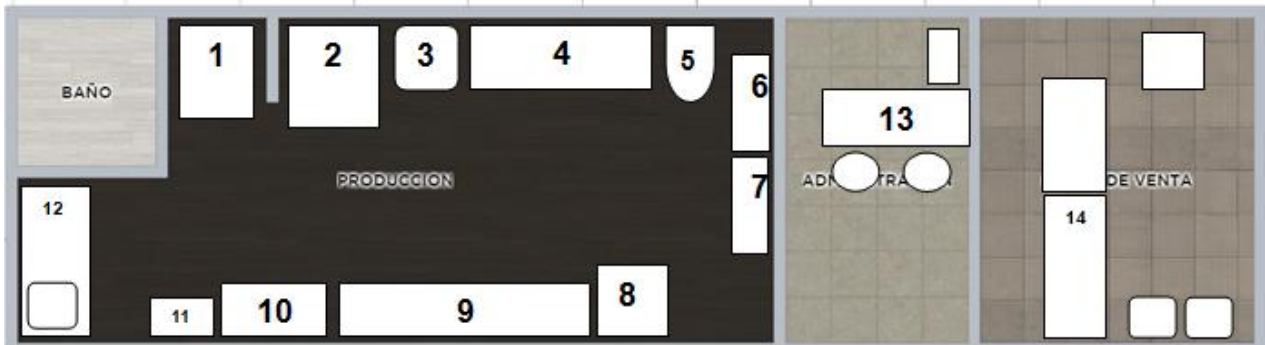
Así mismo se utilizo la herramienta DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA con el propósito de lograr una ordenación física de los elementos que constituyen una instalación. Ésta ordenación comprende los espacios necesarios para los movimientos, el almacenamiento, los colaboradores directos o indirectos y todas las actividades que tengan lugar en dicha instalación. Una distribución en planta puede aplicarse en una instalación ya existente o en una en proyección.

El objetivo en planta es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más eficiente en costos, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los colaboradores de la organización.

- Mejora la satisfacción del trabajador: Con la ingeniería del detalle que se aborda en el diseño y la distribución se contemplan los pequeños problemas que afectan a los trabajadores, el sol de frente, las sombras en el lugar de trabajo, son factores que al solucionarse incrementan la moral del colaborador al sentir que la dirección se interesa en ellos.

- Incremento de la productividad: Muchos factores que son afectados positivamente por un adecuado trabajo de diseño y distribución logran aumentar la productividad general, algunos de ellos son la minimización de movimientos, el aumento de la productividad del colaborador, etc.
- Disminuyen los retrasos: Al balancear las operaciones se evita que los materiales, los colaboradores y las máquinas tengan que esperar. Debe buscarse como principio fundamental, que las unidades de producción no toquen el suelo.
- Optimización del espacio: Al minimizar las distancias de recorrido y distribuir óptimamente los pasillos, almacenes, equipo y colaboradores, se aprovecha mejor el espacio. Como principio se debe optar por utilizar varios niveles, ya que se aprovecha la tercera dimensión logrando ahorro de superficies.
- Reducción del material en proceso: Al disminuir las distancias y al generar secuencias lógicas de producción a través de la distribución, el material permanece menos tiempo en el proceso.

Ilustración 12: plano Caprice Repostería



Fuente: Caprice Repostería

**Distribución:**

1. Conservación de producto
2. Horneo
3. Horneo 2
4. Mesa de trabajo caliente
5. Zona de mezclas
6. Estante Materia prima
7. Materia prima 2



8. Cuarto frío
9. Mesa de trabajo fría
10. Estante de insumos
11. Utensilios
12. Zona de lavado

Para el componente de financiera y clientes se utilizaron dos herramientas importantes que permiten visualizar y dimensionar el impacto y resultados de la labor realizada en cada uno. La primera es la herramienta de Histograma, este un gráfico que muestra la frecuencia de cada uno de los resultados cuando se efectúan mediciones sucesivas. Éste gráfico permite observar alrededor de qué valor se agrupan las mediciones y cuál es la dispersión alrededor de éste valor. La segunda herramienta es una técnica llamada Benchmarking, esta es una forma de determinar qué tan bien se desempeña la empresa comparado otras empresas. Esta ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Hay una técnica que se empleo para todos los componentes del modelo y la empresa denominada Empoderamiento, consiste en que los empleados no dependan de la disposición de su jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa.

Pasos:

- Definir la visión de la empresa y compartirla con los integrantes de la empresa.
- Desarrollar el enfoque de la organización y las estrategias de valor para compartirlas.
- Crear trabajo auto dirigido y delegar funciones pertinentes para cada área.
- Diseño de tareas, objetivos y responsabilidades.
- Definir sistemas de mejora continua.

Dentro del componente interno se estableció un Control de Stock y Administración De Inventarios. La primera técnica consiste en establecer niveles de inventario, la segunda en las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de reinventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso).



condiciones se crean a través de reforzar los buenos hábitos de comportamiento e interacción social, creando un entorno de trabajo eficiente y productivo.

### ***Objetivos específicos de la metodología 5S:***

- Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo.
- A través de un entorno de trabajo ordenado y limpio, se crean condiciones de seguridad, de motivación y de eficiencia.
- Eliminar los despilfarros o desperdicios de la organización.
- Mejorar la calidad de la organización.

### ***Principios de la metodología 5S:***

Esta metodología se compone de cinco principios fundamentales:

#### 1. Clasificación u Organización: Seiri

Se tipificó tanto los insumos según su importancia como los productos terminados por categoría de línea productiva con el propósito de facilitar su control y cuantificación para medir resultados y detectar factores para la mejora continua.

#### 2. Orden: Seiton

Se reubicó de manera práctica los espacios en planta con los elementos físicos para permitir un desempeño óptimo en planta de producción sin pérdida de tiempo que afecte los procesos.

#### 3. Limpieza: Seiso

Se implementó una norma que especifica una rutina y esquema de aseo diario, así como un modo de manipulación del entorno para mejorarla calidad del producto y ambiente laboral.

#### 4. Estandarización: Seiketsu

Se establecieron patrones de equilibrio y de buena implementación en los procesos productivos para generar garantía, calidad, minimizar errores y con el propósito de ser más productivos, teniendo presente que brindara un medio para cuantificar, calificar, costear y proyectar.

#### 5. Disciplina: Shitsuke

Se establecieron políticas y normas basadas en una estructura de cultura organizacional para el logro de los objetivos previamente establecidos. Esto logara generar impacto en los miembros de la empresa y genera sentido de pertenencia.

Una vez definidas las etapas, las variables del modelo y la aplicación de herramientas de a ingeniería industrial para el fortalecimiento y logro de los objetivos, se toma cada etapa para el desarrollarla de forma integral que abarca todas las áreas de Caprice Repostería.

### **Clarificar la misión visión y estrategias**

Respondiendo a las preguntas que plantea la misión se tiene la siguiente información:

¿Quiénes somos? Somos Caprice Repostería una empresa de alimentos de repostería.

¿Qué buscamos? Innovar mercados y satisfacer el paladar de las personas amantes a la repostería y a quienes celebran alguna ocasión especial, creando una tendencia de consumo con beneficios para los clientes.

¿Qué hacemos? Ofrecer productos que satisfacen las necesidades del consumidor como lo son alimentos diferenciados por su cantidad reducida de azúcar y grasas, con una armonía entre la estética y la calidad a precios asequibles con diversidad.

¿Dónde lo hacemos? En un espacio ubicado en Bogotá zona noroccidente.

¿Por qué lo hacemos? Porque nos permite crecer y brindar calidad de vida a las personas que demandan y ofertan nuestros productos.

¿Para quién trabajamos? Para el cliente y en pro del. Dado que nos brindara crecimiento en un mercado si logramos su fidelidad.

Respondiendo a las preguntas que formula la visión se tiene:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? Ser una empresa innovadora con calidad, garantía y diversidad

¿Cómo seremos en el futuro? Una empresa solida con respaldo y trayectoria.

¿Qué haremos en el futuro? Extender la planta y distribución e incursionar en nuevos mercados.

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? Producción, distribución y venta de productos de repostería y bebidas. Así mismo asesoría y prestación de servicios a fines como cursos especializados en repostería.

## **Análisis Interno y Externo**

### ***Oportunidades:***

Dentro de las circunstancias que mejoran la situación de la empresa se encuentran que el concepto ofrece Caprice Repostería es francés y de sutileza y estilo en cada producto no tiene comparación, así que esto brinda al cliente gusto y satisfacción por adquirir los productos.

Las tendencias del mercado que pueden favorecernos son de productos de nichos específicos de productos light, veganos y finos de sabores suaves al gusto.

El mercado ha presentado cambios de tecnologías gradualmente pero no se han aplicado a toda la industria debido a que no se ha visto la necesidad teniendo en cuenta que esta industria gana valor cada vez más por su detalle y trabajo artesanal.

La normatividad políticas de manufactura y distribución no han cambiado drásticamente y eso permite fortalecer la empresa dado que es más fácil estar delante de la norma respecto a los competidores.

Los cambios en lo social y el estilo de vida que han ido presentando con el paso del tiempo permiten adaptar y mostrar los productos de la empresa con los beneficios que ofrezcamos y que el consumidor busque, productos más sanos y sin componentes que afecten la salud a largo plazo.

### ***Amenazas:***

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### ***Fortalezas:***

- Espacios atractivos y cómodos
- Variedad de productos., productos, veganos y light.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención ( de domingo a domingo)

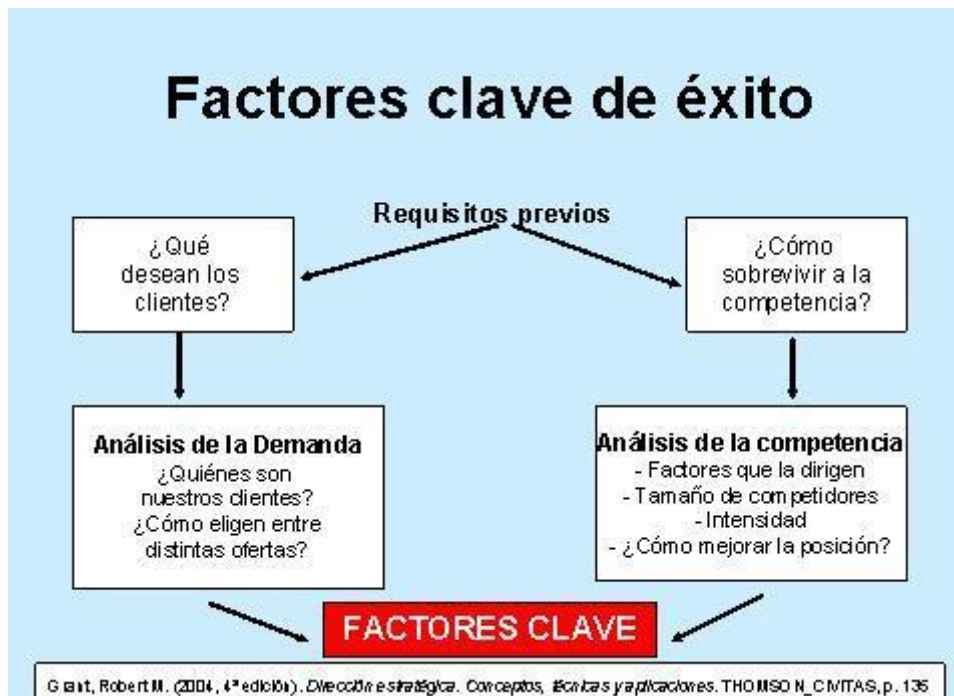
### Debilidades:

- ¿Qué se puede evitar? Tiempo de respuesta
- ¿Que se debería mejorar? Duración de los productos
- ¿Qué desventajas hay en la empresa? Falta de reconocimiento
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? Poca diversidad
- ¿Qué factores reducen las ventas? Desconocimiento por parte del cliente
- ¿Qué se hace mal? Vender con argumentos

### Identificar los factores claves de éxito

Para identificar estos factores indispensables para el logro del éxito de la empresa se divide en dos requisitos el planteamiento, el primero es definir que desean los clientes y el análisis de la demanda y el segundo como sobrevivir a la competencia y el análisis de la competencia.

Ilustración 14: Esquema de Factores claves de éxito



Fuente: Internet<sup>15</sup>

<sup>15</sup>Aula Fácil. [Citado en el 2004] Disponible en <<http://www.aulafacil.com/cursos/120772/empresa/estrategia/estrategia-empresarial-basico/factores-claves-de-exito>>

## **Relación causa y efecto**

En este proceso se utilizaron <sup>16</sup>diagramas De Causa – Efecto. Aquí la variabilidad de una característica de calidad es un efecto o consecuencia de múltiples causas, por ello, al observar inconformidades con alguna característica tangible e intangible, se detalla las posibles causas de la inconsistencia. En la construcción de estos diagramas para cada área de la empresa se realizaron los siguientes pasos:

Se eligió la característica de calidad que se va a analizar, luego se trazo una flecha horizontal gruesa en sentido izquierda a derecha, que representa el proceso y a la derecha de ésta escribimos la característica de calidad. Se indico los factores causales más importantes que generan la fluctuación de la característica de calidad. También se trazan flechas secundarias diagonales en dirección de la flecha principal. Usualmente estos factores causales se ven representados en Materias primas, Máquinas, Mano de obra, Métodos de medición, etc. Se anexan en cada rama factores causales más detallados de la fluctuación de la característica de calidad. Por último se verifica que todos los factores causales de dispersión hayan sido anexados al diagrama.

Para cada área se extrajeron las cuatro causas más relevantes y su efecto directo.

## ***Establecer los objetivos estratégicos***

Este paso se realiza según las metas y estrategias planteadas por la empresa para lograr lo propuesto posicionar la organización en un mercado específico a largo plazo, es decir, resultados que se espera alcanzar realizando acciones que permitan cumplir con la misión, inspirados en la visión.

Estos objetivos se establecen para los cuatro componentes de la empresa (financiera, cliente, procesos internos y desarrollo y aprendizaje).

## ***Establecer los indicadores y medidores de desempeño (KPI)***

Es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje.

Se realizo de tal manera que se describe que se quiere medir y el indicador o formula por el cual se cuantifica. Los medidores de desempeño se desarrollaron basados en la eficiencia, eficacia, calidad y economía.

---

<sup>16</sup>[Citado el 31 de Agosto de 2016] Disponible en <<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-y-control-de-calidad/las-siete-herramientas-de-la-calidad/>>

### ***Realizar estructura del cuadro de mando integral***

Este cuadro contempla los cuatro componentes antes mencionados en el eje horizontal y verticalmente se encuentran ubicados en columnas los objetivos, procesos, herramientas, medidores, formulas, metas e iniciativas para cada componente respectivamente.

## **12.2. Aplicación**

### **Modelo**

#### ***Misión, Visión y Estrategias.***

##### ***Misión***

Caprice Repostería es una empresa manufacturera, que busca innovar mercados y satisfacer el paladar de las personas amantes a la repostería, creando una tendencia de consumo con beneficios para los clientes. El propósito es ofrecer las bondades de lo natural y lo saludable con calidad de primera, contando con una diversidad de productos y dirigiendo el mercado a todo tipo de personas. Caprice Repostería Brinda seguridad, respeto calidad humana y responsabilidad para con sus clientes y busca crecer para lograr un crecimiento y mejora continua.

##### ***Visión***

A futuro Caprice Repostería contará con más centros de producción y venta en Bogotá, generando empleo y extendiendo el mercado del consumo de Cupcakes, postres y ponqués, con factores diferenciadores durante su trayectoria. Con exhibiciones de repostería personalizada, permitiendo al cliente conocer más de la esencia Caprice Repostería. A futuro se harán avances de maquinaria y se contara con personal capacitado y comprometido con la empresa, con una ética profesional integrada a cada uno de los elementos de la empresa.

##### ***Política de Calidad***

La política de calidad de Caprice Repostería, consiste en mantener altos estándares en los productos con el fin convertirse en el mejor productor de cupcakes, postres y ponqués preferido de los clientes, ofreciéndoles servicio de primera que permitan el beneficio mutuo. Esta política se apoya en los siguientes puntos, que son considerados como objetivos con carácter de directrices generales, a saber: Obtener una relación calidad-precio competitiva, eliminando los costes de la no calidad. El cumplimiento de todos los requisitos del sistema de calidad, así como el de los legales y reglamentarios aplicables a la actividad para garantizar la seguridad y protección de la sociedad y el medio ambiente. La



satisfacción del cliente es condición prioritaria para el éxito de Caprice Repostería y esencial para conseguir su desarrollo futuro. El espíritu de trabajo en equipo y la comunicación entre todo el Personal para potenciar las capacidades, subsanar las posibles deficiencias y satisfacer a los clientes. Potenciar el factor humano como principio imprescindible de la calidad. Sólo mediante la formación adecuada, comunicación y participación activa de todas las personas que forman parte de la empresa se conseguirá la excelencia empresarial. Asegurar la eficacia y fiabilidad del proceso productivo, mediante el control y mejora continua de los procesos de producción y ejecución. Colaborar con los proveedores para que asuman un compromiso de calidad.

### ***Análisis Interno y Externo***

Internamente se detecta como debilidades la falta de un plan de trabajo y poca organización con protocolos establecidos y metodología en los procesos a causa de la poca información cuantificable y registrada en Caprice Repostería, sin un proceso adecuado de la utilización insumos y optimización de los mismos.

Como fortalezas se destaca a grandes rasgos la experiencia y la habilidad en los mercados en que se quiere incursionar y la capacidad de asesoría personalizada al cliente.

Externamente se enfrentan amenazas que hoy en día tienen un alto impacto como la falta de exposición en diversos medios modernos como las redes sociales, así mismo el aumento en los precios de las materias primas a causa de factores económicos globales y conflictos internos influenciados por políticas del país. El reconocimiento de los principales competidores y su trayectoria impiden la exploración por parte de los clientes.

Como oportunidad se tiene la generación de nuevas tendencias y mercados poco explorados, la confianza de producto a través de una cadena de suministros sólida.

Tabla 13: Análisis de la empresa por medio del DOFA

INTERNO	EXTERNO
<b>D</b>	<b>O</b>
NO SE CUENTA CON UNA PLANEACION ESTRATEGICA CONSISTENTE	GARANTIA DE PRODUCTO
FALTA DE EXPOSICION EN EL MERCADO (VISUALMENTE)	IMPLEMENTAR OPCION DE DISENO Y MARCA
DEBIL CRECIMIENTO	ESTABLECER TENDENCIAS DE PRODUCTOS
FALTA DE ESTANDARIZACION	ALTERNATIVAS DE PRODUCTO
MERMAS DE PRODUCTO	POSICIONAMIENTO DE LINEAS DE PRODUCTO NUEVAS
FALTA DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACION	ATENCION PERSONALIZADA AL CLIENTE
FALTA DE RECURSOS	
NO SE CUENTA CON UN SISTEMA DE PRODUCCION EN LINEA	
<b>F</b>	<b>A</b>
SE CUENTA CON MATERIAS PRIMAR DE CALIDAD	DEPENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
PERSONALIZACION DE DISEÑOS PARA PRODUCTO	FUERTE COMPETENCIA
EXPERIENCIA	SITUACION ECONOMICA
MANEJO Y CONFIANZA CON LAS BPM*BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	FALTA DE UBICACION ESTRATEGICA
PERSONAL CAPACITADO	ALZA DE PRECIOS MATERIA PRIMA/PROVEEDORES/
	POCO RECONOCIMIENTO

Fuente: Caprice Repostería

**Factores claves de éxito.**

Dentro de este aspecto se determinan factores basados en un protocolo que se pretender utilizar siempre y mejorar basado en los esquemas de grandes empresas y técnicas utilizadas por industrias varias producción en línea y sistemas más complejos. Se realiza para cada componente del modelo y se proyecta siempre el aumento, desarrollo confianza y minimización de elementos poco favorables para Caprice Repostería.

Tabla 14: Factores claves de éxito Caprice Repostería

<b>FINANCIERA</b>	<b>CLIENTES</b>
AUMENTAR CAPTACION DE CLIENTES	FIDELIDAD DE CLIENTES ACTUALES
MAXIMA RENTABILIDAD Y OPTIMIZACION DERECURSOS	DISEÑOS MODERNOS Y AJUSTABLES
REDUCCION DE GASTOS	MAXIMIZAR EL SERVICIO POS VENTA
INCREMENTO DE INGRESOS	DETECTAR NECESIDADES DE LOS CLIENTES
REDUCIR CUENTAS POR COBRAR	PRECIOS COMPETITIVOS
<b>PROCESO INTERNO</b>	<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>
ESTABLECER PRINCIPIOS Y NIVELES DE CALIDAD	INVESTIGACION DE NUEVOS MERCADOS Y RESPUESTA DE PRODUCTOS
SELECCIONAR ESTRATEGIA DE ATENCION Y APERTURA DE PUNTOS DE VENTA	POTENCIALIZAR LAS HABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO
OPTIMIZAR SERVICIOS DE GARANTIA	MECANISMOS DE MOTIVACION PARA AUMENTAR DESEMPEÑO
REDUCIR AL MINIMO LOS PROBLEMAS OPERATIVOS	USO DE LAS TECNOLOGIAS PARA AMPLIAR MERCADO Y DEMANDA
SISTEMA DE INFORMACION PARA APOYAR LA CONSECUCION DE METAS	CAPACITACION EN MARKETING ETIQUETA DE SERVICIO AL CLIENTE, PUBLICIDAD Y FINANZAS

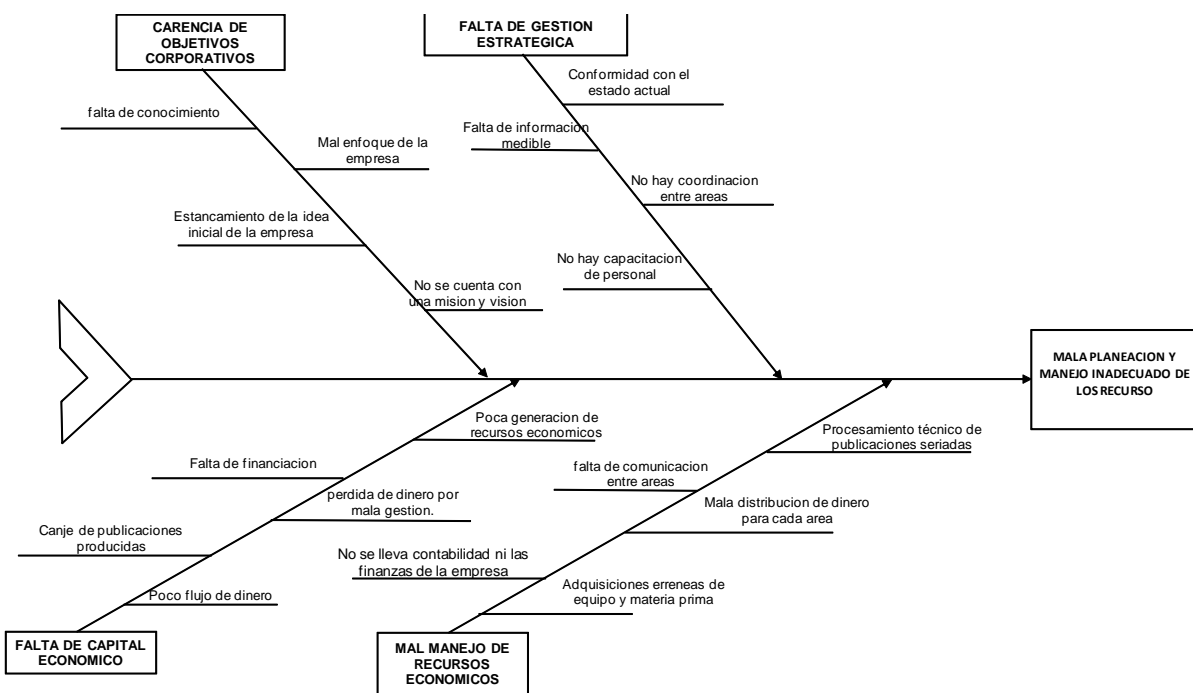
Fuente: Caprice Repostería

### ***Relación causa y efecto***

Para cada área se aplico la relación de causa- efecto tomando cuatro principales causas que provocan un efecto de alto impacto y que impide el desarrollo sistemático de las demás áreas como una sola unidad.

El siguiente diagrama muestra que existen las cuatro principales causas que influyen en la mala planeación y administración de los recursos como la carencia de objetivos corporativos, falta de gestión estratégica, falta de capital económico y el manejo inadecuado de estos. En cada una de estas causas se tienen factores influyentes allí representados.

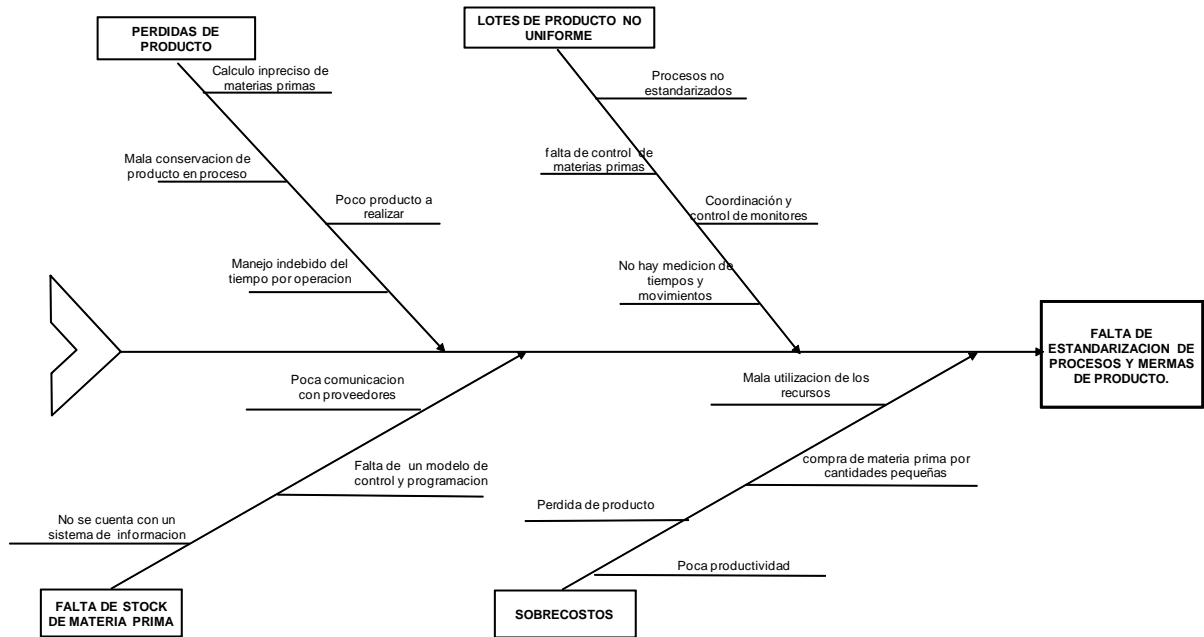
Ilustración 15: Diagrama espina de pescado Área Administrativa



Fuente: Caprice Repostería

En el área de producción se encontró que la falta de estandarización de procesos y la merma de productos, está siendo causada por la pérdida de producto constante, la falta de stock de materia prima, lotes de producto no uniforme y los sobrecostos.

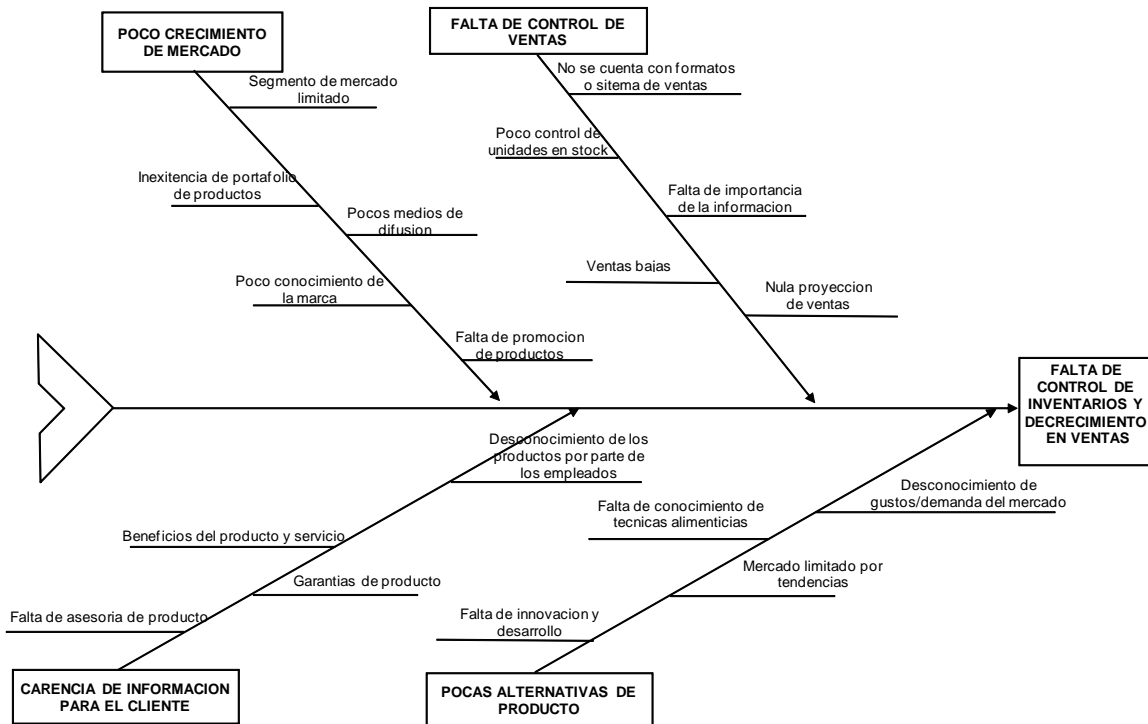
Ilustración 16: Diagrama espina de pescado Área Producción



Fuente: Caprice Repostería

En el área comercial se denota que el poco crecimiento de mercado, la falta de control de las ventas, la carencia de información para el cliente y las pocas alternativas de producto hacen que no haya control de inventario para el análisis y la proyección de la oferta y también poco crecimiento de ventas.

Ilustración 17: Diagrama espina de pescado Área Comercial



Fuente1: Caprice Repostería

A continuación se plasma la información obtenida en elementos claves para cada componente de la empresa descritos como financiera, clientes, procesos internos y por ultimo aprendizaje y conocimiento.

Tabla 15: Esquema de Causa y efecto de la empresa en el modelo

	CAUSA	EFEECTO
FINANCIERA	Baja actividad en ventas	Liquidez
	Falta de planeacion	malos resultados
	Poca Utilidad	Poca Inversion
	CAUSA	EFEECTO
CLIENTES	Fal de innovacion en productos y marca	Falta de reconocimiento
	Poca garantia en los productos y falta de seguimiento.	Perdida de clientes
	Disponibilidad de producto inmediato	Poca credibilidad
	CAUSA	EFEECTO
PROCESO INTERNO	Desperdicio y aumento de mermas	Reprocesos y sobrecostos
	No existe procesos y metodos de trabajos establecidos y cuantificables.	inexistencia de estandares
	no existe cadena de abastecimiento adecuada	Conflicto de las areas por mala comunicaci3n
	CAUSA	EFEECTO
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Satisfaccion del empelado	Cumplimiento de Objetivos Estrategicos
	Poca motivacion	Bajo desempe1o
	Poca capacitacion en Marketing y Servicio al Cliente	Carencia de experiencia

Fuente: Caprice Repostería

### **Objetivos estratégicos**

Dentro de los objetivos se enfoca el propósito de mejorar continuamente y mostrar una gestión adecuada de cada recurso para poder ofrecer productos y servicios de calidad que demuestren al cliente seguridad y garantía. De nuevo se analiza cada componente del modelo y se definen las metas para lograr mejorar en cada área aumentado ingresos, ganado la confianza del cliente, logrando un crecimiento productivo e innovando continuamente.

Tabla 16: Objetivos estratégicos Caprice Repostería

<b>Financieros</b>	<b>Clientes</b>
Mejorar los Rendimientos	Aumentar la Satisfaccion del Cliente
Aumentar la Diversidad de Ingresos	Aumentar la Satisfaccion Pos venta
Reduccion de costos	Aumentar cantidad de clientes
	Fidelizar al cliente
<b>PROCESO INTERNO</b>	<b>APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO</b>
Comprender a nuestros clientes	Desarrollar las habilidades estrategicas
Crear productos Innovadores	Proporcionar Informacion estrategica
Reducir al minimo los problemas operativos	Alinear los objetivos personales a incentivos
Un servicio sensible	

Fuente: Caprice Repostería

### ***Indicadores y medidores de desempeño (KPI)***

Estos indicadores resaltan los once elementos más importantes para el crecimiento de la empresa en términos monetarios y profesionales., describiendo seguidamente la forma en que se pueden medir si se cuenta con información que anteceda la actual, en caso contrario permitirá establecer valores iniciales para su futura comparación y proyección en relación con otros valores.

Puntualmente para cada componente se realiza una relación y a su vez una estrategia determinado lo que se quiere medir y que se va a tener en cuenta para hacer esta medición sabiendo que esto permite hacer análisis y obtener resultados para la toma de decisiones, el medidor y la formula que es la expresión numérica para manipulación adecuada de la información.



Tabla 17: Indicadores de desempeño Caprice Repostería

COMPONENTE	QUE SE QUIERE MEDIR?	ELEMENTOS A TENER EN CUENTA	MEDIDOR	FORMULA
ADMINISTRACION Y FINANCIERAS	Crecimiento en rentabilidad	ingresos	% de aumento en utilidades	Utilidad periodo actual/utilidad periodo anterior
	Minimizar costos	crecimiento	BENEFICIO ECONÓMICO Y BENEFICIO CONTABLE	costos total periodo anterior/costo total periodo actual
	Mayor liquides	presupuesto	Índice DuPont.	(Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicador del capital)
	Recursos Disponibles y Capacidad de inversion	inversion	índice de rendimiento del capital invertido	Ingreso total- costo total
CLIENTES	Lograr reconocimiento	demanda	Cliente incógnito.	
	Establecer una marca	reconocimiento	Confianza de la marca	# de clientes que recuerdan la marca
	Brindar respaldo y confiabilidad.	garantía del producto	% de quejas por periodo en relación con el anterior	Numero de quejas /numero de ventas
	Fidelizar	satisfacción del cliente	Numero de clientes constantes	Numero de clientes frecuentes /clientes totales
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar procesos productivos y financieros para lograr un sistema eficiente	desempeño de producción	Procesos de operaciones. Gestión de clientes.	Tiempo de proceso periodo actual/tiempo de proceso año anterior
	Implementar estandar de calidad individual que permita ingresar a un nivel superior.	innovación	Perdida de producto por condiciones no optimas	devolucion de productos por periodo/cantidad de productos distribuidos
	Reducir fallas y desperdicios	trabajo metodico y estandarizado	Numero de fallas en procesos	cantidad de producto no conforme/cantidad de producto total
	Trabajo organizado y a tiempo	desempeño de producción	Justo a tiempo	pedidos entregados a tiempo/ pedidos totales
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Incursionar en nuevos mercados	Lineas nuevas de consumo	Gestión de los empleados. Sistemas de información para el trabajo. Cultura motivacional	Lineas de productos actuales/lineas de productos existentes
	Innovación productiva	Mejora de procesos y estandarización	Incremento de mercado a causa de nuevos productos	crecimiento de productos nuevos
	Innovación de la marca	Representación y mejora del nombre comercial		
	Conocimiento de la industria y alternativas	Capacitación	Participación en eventos de la industria.	retroalimentación y capacitación por periodos

Fuente: Caprice Repostería

## Estructura del cuadro de mando integral.

Esta es la culminación de los pasos anteriores dado que se reúnen estos mismo en una sola tabla para tener una visión completa del modelo y aplicado y poder revisar constante mente cada componente.

Tabla 18: Cuadro de mando Integral de Caprice Repostería

COMPONENTE	OBJETIVOS	PROCESO	HERRAMIENTA DE MEJORA	MEDIDORES	FORMULA	METAS	INICIATIVAS
ADMINISTRACION Y FINANCIERAS	Crecimiento en rentabilidad	Controlar y proyectar los recursos economicos	Diseño de planilla de contabilidad y presupuesto	% de aumento en utilidades	Utilidad periodo actual/utilidad perioso anterior	0% de producto defectuoso o devoluciones.	Implementar estrategias de fortalecimiento a la fuerza de ventas.
	Minimizar costos	Descartar y priorizar elementos por importacia	Evaluación de elementos relevantes para el desarrollo organizacional	BENEFICIO ECONÓMICO Y BENEFICIO CONTABLE	costos total periodo anterior/costo total periodo actual	Optimización de recursos en producción	
	Mayor liquides	Vender a corto plazo	venta de productos economicos y practicos de venta facil	Índice DuPont.	(Utilidad neta/ventas)*(ventas/activo total)*(Multiplicad or del capital)	Mayor flujo de dinero.	
	Recursos Disponibles y Capacidad de inversion	Monitorear y cotrolar la disposicion de recursos economicos y aumentar la utilidad	Control de gastos por medio sistemas ofimaticos y presupuestos proyectados. Reduccion de costos de materia prima y gastos administrativos	índice de rendimiento del capital invertido	Ingreso total- costo total	Realizar Inversion constante	
CLIENTES	Calidad de servicio	Superar las expectativas del cliente y generar impacto con asesoria personalizada y conocimiento de los productos	Crear protocolo y etiqueta de venta apoyado de la estrategia neuromarketing que aseguren recordacion por parte del cliente	Cliente incógnito.	# de clientes que recuerdan la marca	Posicionar la marca en un punto superior al actual	Adecuar un sistema de incentivos para el cliente apoyado de una capacitacion integral al personal para el servicio como parte influyente en el cliente.
	Reconocimiento de la marca	Crear una imagen atractiva y reconocible	Rediseñar una marca y logotipo basado en un concepto sustentable y coherente	Confianza de la marca		lograr masificar la marca para marcar tendencia en el mercado de la industria	
	Brindar respaldo y confiabilidad.	Dar garantías de producto al cliente	Establecer políticas de garantía y calidad	% de quejas por periodo en relacion con el anterior	Numero de quejas /numero de ventas	Lograr la confianza y la acreditacion voz a voz	
	Fidelizar	Establecer servicio posventa con garantías dadas al cliente en el momento de la compra	mensajes de recordacion de protafolio disponible y ofertas atractivas para atraer al cliente.	Numero de clientes constantes	Numero de clientes frecuentes /clientes totales	Aumento en la comp'ra repetitiva o constante de los clientes existente	
PROCESOS INTERNOS	Estandarizar procesos productivos y financieros para lograr un sistema eficiente	Registrar y controlar areas por medio de herramientas ofimaticas que permitan obtencion de resultados para la toma de decisiones	Generar un Sistema integrado de gestion informatico para desarrollar y conectar las areas de manera simple	Procesos de operaciones. Gestion de clientes.	Tiempo de proceso periodo actual/tiempo de proceso año anterior	Maxima rotacion de producto.	Agrupar informacion de las diferente areas que permitan el mejoramiento de producto para que su exposicion sea cada vez mas facil.
	Estandarizacion de las lineas productivas	Establecer margenes, parametros y procedimiento para la elaboracion de productos	Crear procesos fijos y medios de programacion para la producción y control de la misma	Cantidad de producto perdido o no envalado/Cantidad de producto realizado	devolucion de productos por periodo/cantidad de productos distribuidos	maximizacion de productos y 0 defectuosos	
	Reducir fallas y desperdicios	Controlar e implementar tecnicas de conservacion y reduccion de perdidas	Adaptar producción por medio digital o escrito para evitar sobrantes y sobrecostos		cantidad de producto no conforme/cantidad de producto total	0 fallas de procesos	
	Trabajo organizado y a tiempo	Distribucion en planta y operaciones.	Adecuación de maquinaria y equipo e implementacion de un diagrama de procesos	Numero de pedidos retrasado/ Numero de pedidos totales	pedidos entregados a tiempo/ pedidos totales	reduccion de tiempos de trabajo	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Incursionar en nuevos mercados	Segmentar y enfocar esfuerzos en mercados objetivos	Focalizar tipos de clientes y determinar productos especificos para los mismos	Gestion de los empleados. Sistemas de informacion para el trabajo. Cultura motivacional	Lineas de productos actuales/lineas de productos existentes	lograr innovacion de productos para abarcar nueva demanda.	Desarrollos con politicas de innovacion planteadas por la misma empresa.
	Innovacion productiva	Desarrollo de nuevos productos diferenciadores y sustitutos	Aumentar el valor por medio de un atractivo visual de los productos y empaques	Incremento de mercado a causa de nuevos productos	crecimiento de productos nuevos	distincion de la marca con ideas innovadoras	
	Innovacion de la marca	Mejorar el procedimiento de atencion, asesoria, y venta de la marca	Implementar procedimiento de venta con caracteristicas especificas de productos y beneficios para el mercado	Impacto de la marca en relacion con el año anterior	retroalimentacion y capacitacion por periodos	Desarrollo y experiencia global de la industria de la reposteria	
	Conocimiento de la industria y alternativas	Alcance y capacidades de la empresa e relacion con los competidores	Investigacion y comparacion de productos competitivos y empresas competidoras	Participacion en eventos de la industria.			

Fuente: Caprice Repostería

## CONCLUSIONES

- En el diagnostico se concluye la importancia de conocer el estado en el que se encuentra la empresa para determinar la manera de resolver los inconvenientes presentes.
- El formato de diagnostico como estructura de recolección no alcanza a abarcar todos los detalles y por ello se puede ampliar por medio de herramientas de calidad.
- Las etapas mencionadas derivaron de modelos estándar.
- Se concluye para este modelo similitud entre las etapas y los elementos que componen el modelo.
- Las variables mencionadas son las más relevantes aunque no describen el cien por ciento de la estructura
- Se concluyo que las variables determinaron los aspectos más importantes dentro de la problemática de Caprice Repostería
- El diseño facilito la metodología de trabajo y el desarrollo del modelo mismo.
- El grafico del modelo es parte principal en el diseño de este.
- La aplicación se extendió mas allá de la ejecución de las herramientas, requiere de control constante y retroalimentación.
- Los resultados de la aplicación se evidenciaron al unir todas las etapas del modelo.

## RECOMENDACIONES

- Para el diagnóstico se sugiere enmarcar los aspectos más relevantes del problema en general y se puede apoyar de la técnica de espina de pescado.
- La documentación y registro de las operaciones y procesos de la empresa facilitaran la toma de decisiones y la actuación oportuna ante situaciones claves.
- Al momento de realizar el diagnóstico es necesario definir una herramienta practica para la obtención de la información dado que no hay una estática que limite la recolección.
- Al identificar etapas del modelo se pueden distinguir según las áreas o partes de gestión de la empresa como etapas para el diseño práctico y desarrollo de cada una.
- La manera en que se desarrolla el modelo es independiente está ligado con las perspectivas o componentes que se contemplan en el grafico del modelo expuesto.
- Las variables requeridas determinan los puntos clave que la empresa incurre por fallas o problemas.
- Las variables pueden ser o no medibles, cuantificables o calificables para dar valor a cada componente del modelo y la empresa.
- La planeación debe comprender la opinión de todos los colaboradores de la empresa a través de un vocero o jefe de área para abarcar todos los aspectos que impacten la eficiencia de la empresa.
- El diseño del modelo tendrá estrictamente el orden establecido en el proyecto.
- Disposición de la información puede ser dispuesta en orden horizontal o vertical según la forma de trabajo de la empresa.
- Se requiere de una comunicación constante para el alineamiento de las áreas en pro de la visión

## REFERENCIAS (BIBLIOGRAFÍA)

ALVAREZ, Mariano, Consultor de la GTZ-DESCA El salvador y la comisión Económica para América Latina, Manual de la micro, pequeña y mediana empresa.105p. Internet: ([http://www.giz-cep.al/files/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_TIC\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.giz-cep.al/files/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf))

PORTAFOLIO.CO, Colombia, líder en emprendimiento, 2013. Internet: (<http://www.portafolio.co/negocios/colombia-lider-emprendimiento>)

IALIMENTOS industria de alimentos.

Internet:(<http://www.revistaialimentos.com.co//home2011/industria-alimentos/confiteria.htm>)

VERGARA PORTELA. Roberto, artículo de reflexión, la planeación y programación de la producción en la pyme como factor de desarrollo. 18p. Internet ([http://www.unilibre.edu.co/revistaavances/avances-6/r6\\_art4.pdf](http://www.unilibre.edu.co/revistaavances/avances-6/r6_art4.pdf))

LÓPEZ SALAZAR, Alejandra, La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. 24p. Internet: ([http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen\\_2\\_num\\_1/vol\\_2\\_no\\_1\\_Suplemento\\_2.pdf](http://econoquantum.cucea.udg.mx/volumen_2_num_1/vol_2_no_1_Suplemento_2.pdf))

VALDEZ OLIVARES, Zerón Félix y Morales Cano: "El porqué de la planeación estratégica en las PYME" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008. Internet:(<http://www.eumed.net/ce/2008b/>)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

DON JACOBO, Postres y Ponqués, Bogotá. Internet:(<http://donjacobonet/>)

MYRIAMCAMHI, cocina y pastelería gourmet.  
Internet:(<http://www.myriamcamhi.com/>)

WIKIPEDIA, Modelo. Internet:(<http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>)