



La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa

Leidy Yuliana García Molina

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración Financiera

mayo de 2023

La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa

Leidy Yuliana García Molina

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador Financiero

Asesor(a)  
Orlando Antonio Arboleda Montoya  
MBA. Master of Science in Business Administration

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración Financiera

mayo de 2023

## **Dedicatoria**

Este gran avance en mi vida ha sido inspirado en una gran motivación, quien es la bendición más hermosa que me ha dado Dios, sé que la mayoría de las personas que tenemos hijos coincidimos en decir que ellos son nuestra fuente de inspiración, sin embargo, en mi caso, mi hija Michell Daniela García, es no solo mi motor diario, sino también un gran ejemplo a seguir, por su dedicación, disciplina, sentido de responsabilidad y por lo más importante porque llena mi vida de felicidad. Este trabajo ha tenido un grado de complejidad alto para mí, porque tomé la decisión de hacerlo en solitario, y más aun teniendo en cuenta que lo ejecuté con base a mis prácticas profesionales, por lo que ha sido una experiencia muy significativa para mí, siendo mi hija a quien dedico con gran amor este proyecto.

## **Agradecimientos**

En las manos de Dios he puesto todo en mi vida, es por ello que agradezco a Él las bendiciones que me ha dado para yo hacer mi proyecto de grados y poder llevarlo a feliz término, de igual manera agradezco enormemente a mi mamá Mónica Molina, porque ha sido incondicional conmigo en todo momento, estando muy pendiente de mí, y alentándome con sus lindas frases para darme mucho ánimo y fuerza para seguir adelante, agradezco a mi hija Michell Daniela García, quien me ayuda con su gran ejemplo de valentía y de mujer fuerte y empoderada; agradezco a mis compañeros de trabajo con quien tuve mucho apoyo para la realización de los análisis y los seguimientos pertinentes para poder hacer mi trabajo de grados.

## Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de figuras .....	8
Resumen.....	9
Abstract .....	11
Introducción .....	13
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO .....</b>	<b>14</b>
1 Planteamiento del problema .....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Formulación del problema .....	14
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivos .....	16
<b>CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2 Marco Referencial .....	17
2.1 Antecedentes .....	17
2.1.1 Internacionales .....	18
2.1.3 Locales .....	22
2.2 Marco legal.....	24
2.2.1 Ley MIPYME.....	24
2.2.2 Ley de fomento a la cultura del emprendimiento.....	24
2.3 Marco teórico .....	25
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
3 Diseño Metodológico .....	32
3.1 Enfoque y tipo de investigación .....	32
3.2 Población y muestra .....	33
3.3 Técnicas e instrumentos .....	33
3.3.1 Aspecto político .....	34
3.3.2 Aspecto económico .....	35

3.3.3	Aspecto social .....	38
3.3.4	Aspecto Tecnológico.....	39
3.3.5	Aspecto Ecológico .....	39
3.3.6	Aspecto Legal.....	40
3.4	Procedimientos .....	41
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....		46
4.	Análisis de resultados .....	46
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		51
4	Conclusiones.....	51
5	Recomendaciones .....	53
6	Referencias .....	54

## Lista de tablas

Tabla 1. Variación del precio del huevo desde el año 2018 al 2022. ....	36
Tabla 2. Promedio semestral precio del huevo año 2018 al 2022 - Fuente FENAVI. (Creación propia).....	37
Tabla 3. Matriz DOFA empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. (Creación propia) .....	41
Tabla 4. Fases de la administración (Creación propia).....	45
Tabla 5. Nivel de cumplimiento (Creación propia) .....	47
Tabla 6. Facturas emitidas vs Remisiones emitidas (Creación propia) .....	48
Tabla 7. Rotación de Cartera (Creación propia).....	50

## Lista de figuras

Ilustración 1. Gráfico de promedio semestral variación del huevo 2018 al 2022 - Fuente FENAVI. (Creación propia).....	37
Ilustración 2. Organigrama – .....	42
Ilustración 3. Gráfico de nivel de cumplimiento (Creación propia) .....	47
Ilustración 4. Gráfico de facturación (Creación propia) .....	49
Ilustración 5. Gráfico de rotación de Cartera (Creación propia) .....	50
Ilustración 6. Conclusiones (Creación propia).....	52

## Resumen

La administración es un término muy frecuente en las organizaciones, es por ello que el enfoque de este trabajo se basa en la importancia que tiene la administración en la estructura organizacional, como eje principal de los procesos internos. Es así como se fundamenta la investigación en la planeación financiera que se debe tener en una mediana empresa, ya que este tipo de compañías son aproximadamente 5,4 millones en Colombia, según fuentes de Confecámaras. También se detalla la importancia de las fases administrativas y su debido seguimiento, siendo muy importante la conservación y sistematización de la información, ya que es base fundamental para la validación de datos y toma de decisiones gerenciales, por parte integral de los objetivos iniciales que buscan el crecimiento de la compañía y el sostenimiento en el mercado.

Desde varios enfoques, como por ejemplo el financiero, organizacional, productivo y de manejo de personal, la administración es el proceso principal dentro de la compañía, teniendo en cuenta que es la administración la que posibilita el engranaje de todas las demás áreas. Al llevar un correcto mapa de procesos internos bien administrados y controlados se estructura de una manera eficiente la empresa. Al no contar las organizaciones con esta base importante administrativa tienden a tener un control errado, lo cual es una de las principales causas de cierre de empresas en Colombia, como lo muestra las cifras del primer trimestre del año 2022 según informe de la Superintendencia de Sociedades, donde se registran un total de 181 solicitudes aceptadas de insolvencia, su mayor porcentaje es pymes y medianas empresas. En la mayoría de los casos el desconocimiento de la alta gerencia para administrar sus negocios hace que suceda este tipo de cierres.

*Palabras clave: Administración – Estructura Organizacional – Planeación Financiera – Sistematización – Toma de decisiones*

## Abstract

Administration is a very common term in organizations, which is why the focus of this work is based on the importance of administration in the organizational structure, as the main axis of internal processes. This is how the investigation is based on the financial planning that a medium-sized company must have, since there are approximately 5.4 million of these types of companies in Colombia, according to sources from Confecámaras. The importance of the administrative phases and their due follow-up is also detailed, the conservation and systematization of the information being very important, since it is the fundamental basis for the validation of data and managerial decision-making, as an integral part of the initial objectives that they seek. the company's growth and sustainability in the market.

From various approaches, such as financial, organizational, productive and personnel management, administration is the main process within the company, taking into account that it is administration that enables all other areas to mesh. By having a correct map of well-managed and controlled internal processes, the company is structured in an efficient way. Since organizations do not have this important administrative base, they tend to have erroneous control, which is one of the main causes of company closures in Colombia, as shown by the figures for the first quarter of 2022, according to a report from the Superintendence of Company. Where a total of 181 accepted insolvency applications are registered, its highest percentage is SMEs and medium-sized companies. In most cases, senior management's lack of knowledge to manage their businesses causes this type of closure to happen.

**Keywords:** *Administration – Organizational Structure – Financial Planning – Systematization – Decision making*

## **Introducción**

La empresa TORTAS SANTA TERESA S.A.S. es una empresa familiar aproximadamente con una trayectoria en el mercado de 20 años; con el pasar del tiempo y gracias a las buenas ventas que han presentado se ha logrado posicionar en el mercado, siendo una de las empresas líderes en el sector de repostería y panadería, es por ello que en el siguiente trabajo de investigación se mostrará cómo la empresa ha evolucionado y los posibles puntos a mejorar dentro de su estructura, siendo parte fundamental de la investigación la obtención de datos internos para realizar los correspondientes análisis y así poder llegar a las conclusiones esperadas de acuerdo a los resultados obtenidos, ya que el enfoque de este proyecto es mostrar la importancia que tiene la estructuración desde un principio del área administrativa, como punto de partida para los procesos internos.

En el siguiente trabajo se encuentra plasmado el seguimiento realizado a la mediana empresa Tortas Santa Teresa, la cual hace parte del sector de repostería y panadería industrial en Antioquia, en la cual se ejecutaron actividades para la mejora del área administrativa, realizando análisis de los procesos internos, entregando a la alta gerencia los resultados obtenidos para la toma de decisiones correspondientes.

Para este estudio se utilizaron métodos de verificación de fortalezas y debilidades como las matriz DOFA, también análisis PESTEL y actualización de base datos para validar la información obtenida, siendo así un trabajo de metodología mixta, permitiendo los datos obtenidos tomar decisiones para el mejoramiento de la parte administrativa y por ende el rendimiento de la empresa, tanto en la operatividad, como en lo financiero.

## **CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO**

### **1 Planteamiento del problema**

#### **1.1 Descripción del problema.**

En Colombia, como en la gran mayoría de los países en vía de desarrollo, gran parte de su producción industrial está en manos de micro y medianos empresarios, que generalmente son emprendedores. Estos emprendedores son personas que en determinado momento tienen una buena idea de negocio, la cual logran llevar a la práctica, unas veces por pura intuición y optimismo; otras veces con pequeños estudios de factibilidad de proyectos. Según la revista Semana (2023), en Colombia en el año 2022 se matricularon 310.731 nuevas empresas, cifra informada por Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), y según la revista Portafolio (2022), en estudio realizado entre el año 2021 y 2022 desaparecieron o se declararon en insolvencia 181 empresas. Esto hace que las empresas se vayan organizando; tanto administrativa, como financieramente sobre la marcha. Las que no logran una buena base organizacional están condenadas a desaparecer o permanecer como simples negocios informales.

#### **1.2 Formulación del problema**

Con base en la descripción anteriormente explicada, se puede afirmar que la gran mayoría de las nacientes microempresas, que aspiran a convertirse en medianas o grandes, pasan por el mismo problema; esto es, carencia inicial de organización, jerarquización y distribución de funciones para lograr salir adelante. De esta forma es posible formular una pregunta, que sirva de guía, al tratar de darle respuesta al siguiente trabajo.

¿Es posible organizar una empresa sobre la marcha, financiera y administrativamente, para que pueda cumplir con los objetivos de una inversión, crecer y ser rentable en el tiempo?

### **1.3 Justificación.**

Para darle respuesta a la pregunta problema, se parte de un caso específico, que servirá como ejemplo; se trata de la empresa TORTAS SANTA TERESA S.A.S, que lleva aproximadamente 20 años de trayectoria en el mercado de repostería y panadería industrial, y actualmente no cuenta con una base sólida para la estructuración de su parte administrativa, lo cual sería una estrategia fundamental para el crecimiento de la compañía. Es por ello que, en esencia, la conformación de una planeación administrativa y financiera adecuada para la distribución de los procesos internos, se convierte en una notable herramienta que permite alcanzar los objetivos propuestos por la alta gerencia.

Al hacer un diagnóstico en la empresa se evidencia que se presentan puntos críticos dentro de la organización, situación que hace que se tomen acciones al respecto. Dentro del plan de mejoramiento de los procedimientos se analiza que falta estructurar las funciones de cada área y definir los lineamientos que se deben seguir para obtener los resultados esperados.

Estas falencias impactan de manera directa la parte financiera de la organización, pues no hay un control totalmente efectivo para que los recursos sean utilizados de manera óptima, y que permitan que se dé un complemento ideal de una buena administración financiera, por lo que al identificar las debilidades administrativas y financieras se ejecutaran las acciones pertinentes que permitan encaminar a la búsqueda de la resolución de los conflictos organizacionales.

### **1.3.1 Hipótesis**

El hecho que en una organización se encuentre correctamente establecido un ciclo administrativo y financiero adecuado, permite que haya mejor aprovechamiento del talento humano y los recursos financieros.

Si cada área cuenta con un manual de funciones definidas, se puede lograr mejores resultados para alcanzar los objetivos organizacionales.

Un buen desempeño de cada funcionario y debido control y seguimiento de las tareas desarrolladas y resultados positivos, conllevan a que los procesos internos se entrelacen correctamente y se pueda cumplir con las tareas específicas para el logro de los objetivos.

## **1.4 Objetivos**

Determinar los parámetros de los procesos administrativos y financieros que se aplicaran dentro de la estructura organizacional, mediante el análisis y seguimiento específico para implementar los procedimientos internos correspondientes para la optimización tanto de los recursos financieros como el talento humano.

### **1.4.1 Objetivos Específicos**

Desarrollar los lineamientos adecuados para la organización correcta de las áreas que conforman el esquema administrativo de la empresa para su debida ejecución.

Diseñar las actividades para llevar a cabo el plan de trabajo idóneo para cada colaborador y su efectiva aplicación, control y cumplimiento.

La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa

17

Elaborar un esquema administrativo en el cual se proyecte los cambios establecidos y su socialización a todo el personal.

Fomentar la comunicación dentro de la organización como uno de los principales ejes para la correcta administración por medio de las actividades creadas para tal fin.

## **CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO**

### **2 Marco Referencial**

#### **2.1 Antecedentes**

A continuación, se presentan con base en investigaciones realizadas en el ámbito empresarial nacional e internacional, como con la correcta aplicación de la administración y sus ciclos se establece las dinámicas competentes para el correcto funcionamiento de la organización y el desarrollo idóneo de sus finanzas y su permanencia en el mercado.

Según la teoría de (Fayol, 1916) la administración es el eje principal para la consecución de los resultados esperados dentro de la organización, siendo así, que la administración es el principio para estructurar las tareas internas y darles las dinámicas adecuadas para poder ejecutar correctamente la sistematización de los procedimientos, con los cuales se aplicaran las fases de gestión administrativa como guía de revisión para la previsión, organización, coordinación y control, conceptos que indica el autor para la correcta verificación de las tareas y poder alcanzar los resultados esperados.

### **2.1.1 Internacionales**

Estudios realizados en empresas de Puebla México, se percibe como también analizan los impactos de una adecuada administración estratégica, respecto a la calidad en sus productos, referentes a las micros, pequeñas y medianas empresas del sector textil, evaluando como pueden ser más efectivas las estrategias dentro de la organización para sostenimiento en el mercado, logrando ser más productivos y competitivos, como se menciona a continuación según el autor

“Los beneficios en las empresas que se obtienen por medio de la gestión de calidad son muy importantes, tal como se indica en la investigación de Carmona, Suárez, Calvo y Perriñez (2016) . Estos autores corroboran esta aseveración con análisis sobre el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad en organizaciones del sur de España y el norte de Marruecos. Estas ventajas, entre otras, son: un mayor involucramiento del personal en la calidad, mejor comunicación y capacitación, calidad en los productos, servicio al cliente, procedimientos de trabajo, satisfacción del cliente y mayor fidelidad” (Burguete, 2019)

Es por ello, y continuando con la información que ofrece las investigaciones en México, se logra validar que aún en muchas empresas de ese país carecen de una administración sistemática, que permita establecer los parámetros requeridos para una buena funcionalidad de los procesos dentro de la organización, por lo que se menciona

“El diseño de un sistema de administración debe reflejar una estructura organizacional, un estilo administrativo y un liderazgo, orientados hacia un tipo de sistema y modelo que coincidan en enfoque y permita no solo el crecimiento, sino, más aún, su desarrollo. En

este sentido, «es necesario [concebir la organización] como un desarrollo holístico desde el punto de vista de los conceptos del enfoque sistémico para el diseño organizacional, las métricas y las mejoras de procesos» (Ahoy, 2010, p.188)” (Pantoja, 2019)

En Latinoamérica también se presenta una serie de situaciones al momento de aplicar la administración como proceso obligado para la consecución de buenos resultados, determinando esta investigación que las teorías de la aplicación adecuada de los procesos administrativos dan luz para el análisis de datos y resultados obtenidos para la toma de decisiones gerenciales y directivos, como se menciona en:

“El problema principal reside en que la teoría administrativa le ha construido a la teoría de la organización una "jaula de hierro" en la búsqueda de los objetivos utilitarios de las organizaciones. La utilización de la teoría administrativa, clásica y neoclásica no ha servido hasta ahora más que para el estudio del tema de decisiones a nivel directivo, con criterios eficientistas y productivistas” (Ballina, 2021)

“La metodología planteada, corresponde al momento en el cual se toman las decisiones correspondientes a las habilidades o actividades que se realizaron para el logro de los objetivos...” (Arenas, 2020)

Este análisis hace referencia a las decisiones gerenciales que se debe realizar para la selección del talento humano idóneo para cada perfil dentro de la estructura organizacional. Por otro lado, también en investigaciones realizadas en organizaciones peruanas, respecto como aplican los proceso administrativos y como desde la gerencia se toman decisiones para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que en dichas investigaciones se logra percibir otro ámbito, como

por ejemplo el clima organizacional, como un factor muy importante para una correcta comunicación dentro de la empresa y el engranaje efectivo para que fluyan los procesos, de tal forma poder alcanzar los objetivos establecidos, como se comenta por el autor “El ambiente existente entre los miembros de una organización se denomina “clima organizacional” o “clima laboral”, el cual está relacionado con el grado de motivación de las personas, es decir, se basa en los estados emocionales de los trabajadores” (Loli , y otros, 2020)

### **2.1.2 Nacionales**

De gran importancia, es el estudio y la investigación realizada basándose en las competencias eficaces propias para los administradores de empresas en Colombia, estas aptitudes, son a nivel general como específicas, mostrando unas pautas para lograr las habilidades adecuadas para la apropiada administración en las empresas colombianas, siendo así como lo menciona el autor “Se ha dicho que, además del buen desempeño académico y el tiempo de experiencia, las organizaciones requieren personas con estabilidad emocional, flexibles para adaptarse a diferentes contextos y con capacidad de resolver problemas y tomar decisiones” (Sanabria, Ospina, & Garcia, 2019)

En otros estudios realizados en organizaciones colombianas de distintos sectores, se ratifica la importancia de la distribución correcta de las funciones, y más aún de la parte gerencial y administrativa; dándose así un acertado análisis de los puntos a tener en cuenta dentro de la organización. Dado lo anterior y estando en un sector más específico como lo es las empresas industriales de panificación donde la distribución por áreas de administración y producción debe ser muy rigurosa para lograr alcanzar los objetivos, (Agudelo & Escobar, 2022) dicen en el siguiente apartado que:

“El crecimiento económico tiene sus bases en el mejoramiento de la productividad a nivel macro y micro. La productividad macro, depende por completo del Estado y a su vez, está compuesta por dos elementos: La provisión de bienes públicos (seguridad, salud, entre otros), y la producción social óptima de los factores productivos (capital humano, infraestructura, conocimiento)”

Como ya se ha mencionado una de las partes más importantes de las organizaciones es el capital humano, y es por ello que también se ha considerado como parte fundamental para la conveniente gestión y decisiones gerenciales referentes a las tareas del talento humano, afirmación que se hace en, “... es tarea del gerente gestionar el talento humano de la organización, es así como, cada administrador, director, gerente, supervisor, desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas a saber: planear, organizar, dirigir y controlar” (Borrero, 2019)

Las nuevas tecnologías cada vez se van posicionando más en las necesidades de las organizaciones, pues son un requisito para estar alineados con el mercado y llegar a más público, lo cual hace que el mantenerse en innovación, ya sea parte esencial de las empresas en Colombia, tanto así que se puede inferir según el autor que:

“Esta postura sobre cambio organizacional ha crecido con los años, replanteando las nociones tradicionales y respondiendo al contexto de crecimiento del número de organizaciones que se enfrentan a un mundo tecnológico, político y social diverso; además, están caracterizadas por la flexibilidad, la personalización, los métodos de trabajo, y la virtualidad en las operaciones comerciales y laborales. En este tipo de

organizaciones el cambio se redefine y demanda una nueva perspectiva de análisis”

(Tabares, Correa , & Herrera, 2021)

Al igual que las organizaciones privadas, la administración y las correctas planeaciones también se deben llevar a cabo en las organizaciones públicas, ya que las investigaciones en el sector público en Colombia, también ha llegado a la conclusión que

“La planeación es un proceso estratégico para la consecución de resultados al interior de las instituciones, en la dirección pública las entidades territoriales tienen el derecho y la obligación de organizar y desarrollar una serie de estrategias que les permitan alcanzar mayores niveles de calidad de vida para sus comunidades” (Zambrano & Vargas, 2020)

### **2.1.3 Locales**

En los municipios antioqueños también se ha presentado un auge en la creación de empresas, ya que personas emprendedoras con idea de negocio, quieren plasmar su noción en un futuro cercano, aunque en ocasiones no tienen las bases necesarias para que su proyecto perdure, por lo que es de gran importancia en esta investigación lo siguiente

“El foco de atención y objetivo de este trabajo es presentar diversos aspectos sobre las características del control interno contable en el marco de un proyecto sobre caracterización de la gestión contable y financiera de las MIPYMES del oriente del departamento de Antioquia (Colombia), para lo cual se indagó en una muestra de 379 MIPYMES de la región sobre aspectos propios de la gerencia del sistema de información contable y el análisis para la toma de decisiones. Desde el punto de vista metodológico, el principal instrumento de investigación fue la encuesta, mediante la que se realizaron

indagaciones a propietarios y/o administradores de las empresas de la muestra y se analizaron las respuestas obtenidas” (Castaño, Zamorra, & Salazar, 2021)

Como lo ha investigado la universidad de Antioquia, las pymes en Antioquia también deben tener un enfoque estratégico que permita que la idea emprendedora logre posicionarse en el mercado y ser competitiva en su sector, por lo tanto

“De acuerdo con lo anterior, las empresas antioqueñas del sector confección pertenecientes a esta tipología, por lo general, no incorporan la planeación estratégica (en adelante PE) como metodología funcional que permite, mediante un análisis detallado de los procesos de la organización y de su macroentorno, definir e implementar estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos establecidos” (Ciro, 2022)

La economía local, ha hecho que se realicen estudios de cómo aprovechar los conceptos y las teorías de planeación estratégica y financiera, siendo así una forma de incluir estos elementos a las organizaciones antioqueñas, permitiendo su crecimiento y sostenimiento en el mercado, como se afirma en

“La formulación de estrategias de DEL ha cobrado mucha importancia en las últimas décadas, dado que, una vez superado el paradigma mecanicista y funcionalista del desarrollo en términos de crecimiento, y entendiendo el DEL como una concepción compleja de los procesos de desarrollo en las regiones, se hizo necesario diseñar metodologías que permitieran encauzar los esfuerzos de las comunidades por alcanzar mejores niveles de bienestar” (Rojas & Correa, 2020)

## **2.2 Marco legal**

En un estado soberano todo el territorio está regido bajo leyes y reglamento que constituyen la parte normativa para el control de las acciones, por lo tanto, en todo proyecto e investigación se debe contemplar los lineamientos que regulan las intervenciones que hacen parte del estudio y la normatividad según el o los campos que hacen parte de la investigación.

Todas las empresas en Colombia deben estar reguladas bajo una serie de parámetros legales según su tamaño, sector al que pertenezca y tipo de sociedad. En este proyecto se han llevado a cabo investigaciones de empresas micros, pequeñas y medianas, tanto del sector público como del privado mostrándose así las siguientes regulaciones legales:

### **2.2.1 Ley MIPYME**

La firma de auditores JLC Auditors & Advisors informa en su portal web que la ley 590 del 10 de julio del 2000, ha sido establecida con el fin de que las nuevas empresas en el territorio colombiano tengan estímulos y beneficios para contribuir tanto con la economía pública como los intereses de los nuevos empresarios. Por lo que esta ley para las empresas micro, pequeñas y medianas, instaura formas de ayudas que le permiten aprovechar más posibilidades de financiación y otros servicios que favorezcan a las nuevas empresas para que puedan ser constituidas de manera adecuada y competente, permitiendo ser fuentes de nuevas opciones de empleos.

### **2.2.2 Ley de fomento a la cultura del emprendimiento**

De igual manera que la ley anterior, es también está indicada por la firma de auditores JLC Auditors & Advisors, en su portal web, donde especifican que la ley 1014 de 2006 se

instauró con el fin de «Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país». Lo cual demarca una postura del estado en querer ayudar a los nuevos empresarios a plasmar sus ideas de negocios, y que estas empresas sean tanto de beneficio privado como el público. Esta ley rige a nivel nacional, y para que también sea efectiva en el exterior, han creado una Red Regional que comprende varias instituciones para que se realicen todos los estudios pertinentes con base a este proyecto de manera tal que se pueda dar la información adecuada a todas las personas que tengan el interés de crear pequeñas empresas.

## **2.3 Marco teórico**

Una empresa, es una estructura que requiere de una debida planeación y administración para que sus procesos sean coordinados y se pueda lograr los objetivos propuestos a nivel organizacional, financiero y de mercado, siendo así la administración, las finanzas, la planeación y gerencia estratégicas palabras claves para alcanzar las metas proyectadas.

### **2.3.1 Administración**

#### **2.3.1.1 Definición**

La base principal de una empresa es su administración, es ahí donde se estructuran todos los procesos y desde donde la alta gerencia define los objetivos y como se va a desarrollar el plan de acción para alcanzar las metas propuestas, es por ello que

“Con la formulación de la estrategia, la cuestión que se pretende resolver respecto a las “capacidades distintivas” es la determinación de la cantidad y de la forma en que se deben desarrollar y asignar estas capacidades, de tal manera que permita o facilite

alcanzar los objetivos de la empresa, haciéndola competitiva en una o en varias actividades” (Hernández, 2021)

Entre todos los campos que debe estar enfocada la organización para su correcta estructuración, la administración es la parte más fundamental, ya que es la columna vertebral para que se conecten todos los procesos que se ejecutarán, lo cual fue estudiado e implementado por Henri Fayol (1841-1925), quien fue uno de los padres de la gestión administrativa, tal cual lo menciona (Fridman, 2020) , indicando que, siguiendo las palabras claves de Fayol, gobernar en una compañía o en un proyecto es ir más allá una definición como acción política, sino desde un ámbito general donde el gobernar es ejercer acción precisa y eficiente para la debida administración como regla esencial dentro de una estructura de organización.

### **2.3.1.2 Funciones**

Una de las principales funciones de la administración dentro de la organización es que esta se mantenga en el mercado y pueda cumplir con los objetivos establecidos desde el principio, de forma tal que como lo establece (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2022) para la toma de decisiones acertadas dentro de la compañía es base fundamental la gestión administración, siendo así una de sus principales funciones para la planeación, control, ejecución y verificación de todos los procesos.

### **2.3.1.3 Fases de la Administración**

Para el buen funcionamiento de los ciclos administrativos, de manera escalonada para obtener los resultados esperados, como se menciona:

La división del trabajo es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad. (Luna, 2015)

## **2.3.2 Finanzas**

### **2.3.2.1 Definición finanzas**

Es de gran importancia el funcionamiento de las finanzas en las organizaciones, ya que estas son las que estudian dentro de la compañía la parte económica, y como se desenvuelve según las necesidades de cada empresa, por lo tanto, el concepto de finanzas se refiere al manejo del capital de trabajo y como es aprovechable este para el sostenimiento en el mercado, de tal manera que permita incrementar la rentabilidad organizacional y la riqueza de los socios.

El propósito de las finanzas es permitir tomar óptimas decisiones en el campo del manejo financiero. El proceso decisorio en finanzas debe pasar por las instancias de información, análisis y decisión propiamente dicha, la cual amplía los campos del conocimiento que se incorporan en finanzas, asistiendo a todas las etapas del proceso decisorio. (Córdoba, 2015)

### **2.3.2.2 Objetivos de las finanzas**

Para las empresas es indispensable contar con un buen músculo financiero, pues uno de los objetivos es generar rentabilidad para el sostenimiento de la empresa y utilidad para los socios, por tanto “Concretamente su objetivo es proporcionar información sobre el patrimonio de la compañía, su situación financiera y los resultados que ésta genera. Y además, esta información debe ser útil para sus usuarios de modo que les permita tomar decisiones” (Palomares & Peset, 2015)

### **2.3.2.3 Importancia de la aplicación de las finanzas**

La importancia de la aplicación de las finanzas radica en que permite la gestión del dinero y su correcta distribución, para tomar las decisiones correctas que conllevan a beneficiar a la estructura organizacional, siendo así, “La riqueza viene determinada por la disponibilidad de activo, por lo que los agentes económicos tendrán como objetivo maximizar el valor del mismo” (Valls, 2014)

## **2.4.1 Planeación estratégica**

### **2.4.1.1 Definición de la planeación estratégica**

Su mismo nombre lo describe, es planear en orden eficiente y bajo unos lineamientos actividades que según el seguimiento y control que se realice darán como resultado la consecución de las metas propuestas, de una manera estructurada y desarrollada estratégicamente según las necesidades de la empresa, con lo cual tenemos en cuenta que “La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo” (Ortega, 2008)

#### **2.4.1.2 Importancia de la aplicación de la planeación estratégica**

El iniciar con una correcta planeación, se podrá contar con un plan de trabajo bien estructurado desde el principio, pues:

“La importancia de la planeación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa” (Morales & Morales, 2014)

#### **2.4.1.3 Aplicación de la planeación estratégica**

La aplicación de la planeación estratégica permite visualizar un panorama del mercado según la especulación de la economía para implementar las actividades y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, es por ello que al aplicar una correcta planeación estratégica y con un control adecuado para evaluar los procesos y actividades se podrá contar con los resultados esperados y analizar los resultados para la toma de decisiones pertinentes (Chiavenato, 2017)

De igual manera el concepto de planeación estratégica también está ligado con la administración estratégica, para lo cual “...no solo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de la administración” (Torres, 2014)

## **2.5.1 Gerencia estratégica**

### **2.5.1.1 Definición de gerencia estratégica**

Este término se refiere a la responsabilidad que posee la gerencia para establecer desde un principio las estrategias que se deben implementar para alcanzar los objetivos instaurados, como lo menciona Ortiz en su texto:

“La gerencia encara el reto de definir las estrategias que contribuyen en asegurar una posición competitiva perdurable, lo cual exige centrar la atención en las opciones del liderazgo en costos o la diferenciación y entender que las fuerzas económicas imperantes se manifiestan en la libertad mundial del comercio, en la flexibilización de los regímenes aplicados a la inversión extranjera, en la primicia de las consideraciones económicas”  
(Ortiz, 2005)

### **2.5.1.2 Importancia de la gerencia estratégica**

La aplicación e importancia de la gerencia en las organizaciones actuales se basa en mantener la interacción con el mercado y la innovación, de forma que “La clave de una estrategia proactiva exitosa consiste en crear una ventaja competitiva sostenible para poder vencer a la competencia. Antes de salir al mercado a medir fuerzas con la competencia debemos crear valor a los clientes actuales” (Prieto, 2016)

### **2.5.1.3 Desempeño de la gerencia estratégica**

La gerencia en una organización desempeña un papel muy importante, ya que al planear y estructurar de manera adecuada las áreas y funciones dentro de la empresa, teniendo en cuenta que

“El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. El desarrollo de los procesos concernientes a la Gestión del Talento Humano se caracteriza como una actividad estratégica e integradora, pues todas las decisiones y acciones están íntimamente relacionadas entre sí y deben responder a los objetivos estratégicos que se trace la organización (O’Brien, 2008)” (Ríos, 2018)

La gerencia tiene como gran reto dentro de sus estrategias empresariales incluir y mantenerse en la innovación que se debe tener para estar a la vanguardia de la tecnología y poder ser competitivos dentro del mercado, como se menciona así “Al desafío a la gerencia que plantea lo anterior se suma el reto de cómo aprovechar el talento y la asombrosa creatividad de los jóvenes ciertos con las nuevas tecnologías” (Azuero, González, & Gutierrez, 2012)

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3 Diseño Metodológico**

#### **3.1 Enfoque y tipo de investigación**

En este trabajo se empleará el desarrollo de la metodología mixta, porque permite que los análisis obtenidos se ejecuten con base en las matrices implementadas, que arrojan resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Respecto a lo sistematizado de las bases de datos y en las ejecuciones posteriores pertinentes. Se manejarán las matrices FODA y el análisis PESTEL, que en la aplicación empresarial darán un aporte significativo de los puntos a mejorar, tanto críticos como leves, y los puntos positivos como parte de la estrategia dentro de la organización.

La aplicación de este modelo de investigación se enfocará en medir los resultados cuantitativos que proporciona la empresa como los indicadores financieros, y cuales han sido sus variaciones, las metas proyectadas vs los resultados obtenidos, los comparativos de los estados financieros, entre otros resultados. De igual manera la verificación de las inferencias cualitativas, entre las cuales se encuentran la comunicación asertiva dentro de la empresa, el clima organizacional, el seguimiento a las ejecuciones de actividades asignadas a cada colaborador, y su efectividad en cada área de la estructura organizacional. Los análisis de las anteriores inferencias servirán de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones.

Como la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. es parte integrante del grupo de medianas empresas en Colombia, según la normatividad dada con el Decreto 957 de 2019; se establece que los estudios se hacen presentaran un grado de complejidad alto, ya que si compara con el desarrollo de actividades y estrategias pequeña empresa, que apenas está empezando sus

operaciones, se pueden estructurar los procesos de acuerdo con sus procedimientos internos y a medida que vaya creciendo la empresa, se pueden ir adecuando según las necesidades organizacional; o en el caso de una empresa grande, en la que ya se tienen definidos los departamentos que la conforman, con las regulaciones y normatividades pertinentes, se facilita, los análisis para la toma de decisiones. Con lo anterior se considera que queda explícito la aplicación de la metodología mixta.

### **3.2 Población y muestra**

La población está enfocada en los colaboradores dentro de la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S.

La compañía en la actualidad cuenta con más de 25 puntos de venta en todo el Valle de Aburrá y en algunos municipios del oriente, de lo cual el análisis de estos puntos será realizado de manera sistemática, de acuerdo con la información que arroje el sistema operador, permitiendo así analizar cuantitativamente los resultados según las implementaciones aplicadas y los estudios realizados.

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

Las técnicas e instrumentos utilizadas en el proyecto, se registran directamente en la base de datos de la empresa; tales como, análisis financiero, verificación de indicadores, validación de estados financieros y sus comparativos, seguimiento de procesos administrativos. Las actividades hacen parte del cronograma implementado para dejar plasmada la ejecución de la misma y a su vez realizar el análisis de resultados obtenidos, que se mostraran a la gerencia como parte de la realización del trabajo de campo aplicado, con un enfoque a la organización correcta del área

administrativa y distribuir de manera adecuada a las funciones, responsabilidades y alcance de este departamento dentro de la organización.

Realizando un Análisis PESTEL de la compañía Tortas Santa Teresa S.A.S. se evidencia varios puntos a mejorar muy marcados, amenazas que pueden impactar de manera negativa a la empresa y puntos positivos que hacen que cada vez se consolide más en el mercado.

### **3.3.1 Aspecto político**

Con el actual gobierno de Colombia que inició en el año 2022, el país se verá inmerso en un proceso de reforma tributaria, un proyecto muy ambicioso que el gobierno en cabeza del presidente Gustavo Petro quiere sacar adelante, para así obtener el recaudo esperado de aproximadamente de \$24 billones, según la revisa La República (Cuellar, 2022), donde se verifica las alzas que presentaran ciertos alimentos por lo impuestos que se aplicaran. Dicho recaudo es parte de la propuesta del nuevo mandatario, con objetivo de avanzar con la igualdad y la justicia social y consolidar el ajuste fiscal, como se plasta en la Ley 2277 de 2022.

En esta reforma uno de los puntos que están en estudio y que impactan de manera a la empresa Tortas Santa Teresa, es el incremento de los impuestos a los alimentos ultraprocesados, en los cuales están incluidos entre otros, las bebidas azucaradas, el mecate, los dulces, las harinas, el azúcar, lo cual afectaría de manera directa a la empresa, ya que el 75% de su materia prima está dentro de esta clasificación, por lo tanto el panorama actual que concierne al aspecto político de este análisis no sería muy alentador para la compañía, pues la proyección presupuestal se debe incrementar, y junto con ella las estrategias gerenciales para dar frente a

esta situación, que es un tema directamente del estado con impacto en la economías de las medianas y pequeñas empresas principalmente.

### **3.3.2 Aspecto económico**

La empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. hace parte de las empresas líderes en repostería en el área metropolitana, pues su visión indica que uno de los principales objetivos específicos, lo cual ha logrado, ya que en el año 2023 cuenta con más de 25 puntos de ventas en el Valle de Aburrá, en municipios del oriente y muy pronto en San Jerónimo. Situación que ha permitido que las ventas hayan presentado un incremento, por lo que la perspectiva actual es en parte positiva, y ¿por qué se menciona en parte?, pues por la razón que aunque sus ventas son buenas, lo cual es un punto positivo para la economía organizacional, también se presenta un punto a evaluar respecto de la variación y alzas constantes de la materia prima, ya que esto ha causado déficit de flujo de caja en ciertas temporadas, ocasionando inconvenientes con las obligaciones adquiridas por la empresa, como son las obligaciones financieras, con proveedores, acreedores y demás.

Para dar un breve ejemplo de esta situación en cuanto a los constantes cambios presentados en la materia prima podemos observar a continuación las variaciones más significativas de unas de las materias primas principales dentro del proceso de producción de la empresa:

Variación del precio huevo					
Meses	Años				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ene	270	285	293	322	431
Feb	253	285	283	296	441
Mar	256	300	284	310	452
Abr	252	311	335	314	462
May	260	322	320	389	474
Jun	253	318	270	428	485
Jul	254	312	246	433	497
Ago	254	315	241	361	508
Sep	271	312	257	397	421
Oct	282	301	277	401	533
Nov	289	290	308	409	546
Dic	293	299	330	421	559

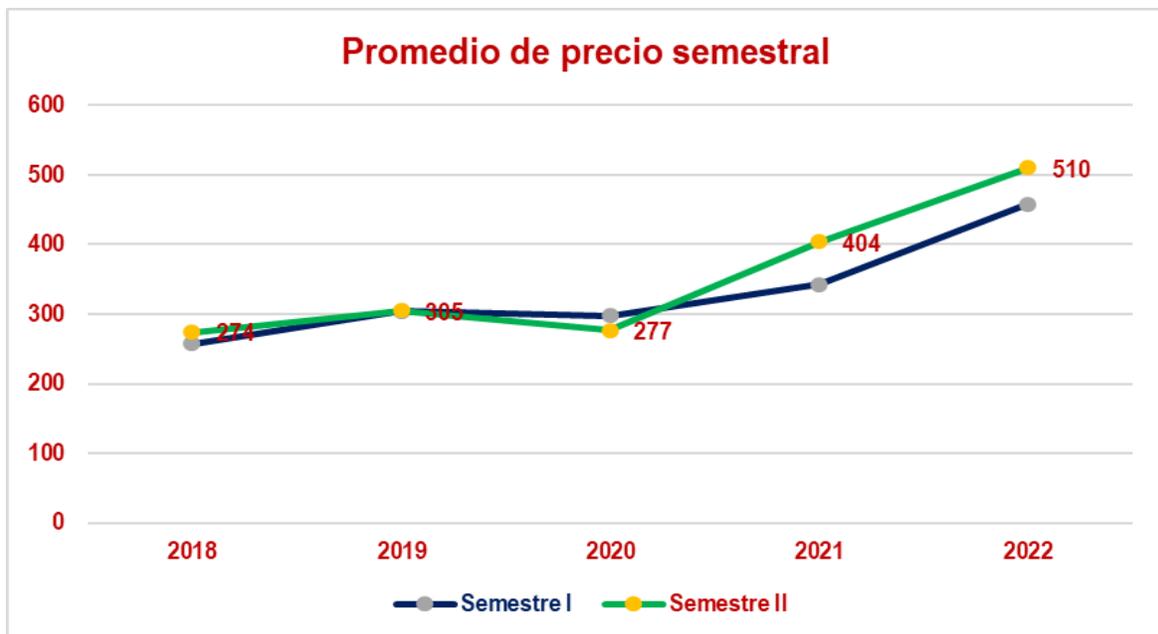
**Tabla 1.** Variación del precio del huevo desde el año 2018 al 2022.

Fuente FENAVI. (Creación propia)

Analizando la tabla 1 se verifica que el huevo ha presentado alzas considerables y frecuentes en el precio, observándose que en inicios del año 2018 un precio de \$270 y a finales del año 2022 un precio de \$559, con precio de venta a los consumidores finales de \$560, reflejándose un incremento del 207% desde el año 2018 al 2022; es así como la canasta de huevo a finales del año pasado se compraba a un valor de \$16.800, lo que representaba una inversión por parte de la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. de \$10.080.000 a la semana de 600 canastas de huevos, y un aproximado de \$40.320.000 al mes.

Semestre / Año	Promedio de precio semestral				
	2018	2019	2020	2021	2022
Semestre I	257	304	298	343	458
Semestre II	274	305	277	404	510

**Tabla 2.** Promedio semestral precio del huevo año 2018 al 2022 - Fuente FENAVI. (Creación propia)



**Ilustración 1.** Gráfico de promedio semestral variación del huevo 2018 al 2022 - Fuente FENAVI. (Creación propia)

Respecto de la información anterior, la variación de los últimos 5 años del precio del huevo ha presentado constantes cambios, reflejándose el alza más significativa entre el primer semestre del año 2021 al segundo semestre del año 2022.

### **3.3.3 Aspecto social**

La actividad económica principal de la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. es la producción en gran volumen de repostería y panadería, y su comercialización en los puntos de venta. Al comercializar tortas, postres, panes, su enfoque primordial son los eventos familiares, aunque también como estrategia de marketing se están utilizando las redes sociales para pautar y llegar mucho más a la población joven, y así abarcar mucha más población que consume los productos de la empresa, lo cual hace que la innovación sea de gran importancia, lo cual aplica a la creación de nuevas líneas de producto que van dirigidas a diferentes tipos de población, como las siguientes líneas:

- Línea Discotequera
- Línea especial envinadas negras
- Línea sin azúcar
- Línea refrigerada frutal
- Línea de panes
- Línea de postres

Entre otras más líneas de productos que permiten una gran variedad para el público, logrando así que el ámbito social sea muy amplio, y sea un punto positivo para la unión familiar, realzando valores de comunidad que conllevan a un bien común, como lo es el beneficio para la empresa, con el crecimiento en ventas y para la sociedad porque el compartir estos productos aportan unión y compartir momentos importantes.

### **3.3.4 Aspecto Tecnológico**

La tecnología en la actualidad es un tema casi obligado para el desarrollo económico, es por ello que la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. ha incursionado en este asunto, innovando en el manejo de las redes sociales, es por ello que cuenta con un departamento exclusivamente para esta función, lo cual ha permitido que la marca de la empresa sea mucho más reconocida, atrayendo mucho más público, logrando expandir más puntos de ventas, por ende, obtener más ingresos.

También la empresa ha invertido en nueva tecnología en el área de producción, adquiriendo máquinas que permiten que las órdenes de fabricación de productos sean mucho más ágil y eficiente; logrando así la mejora del proceso de producción y la mejora en optimización de los recursos financieros, disminuyendo costos y permitiendo que la labor de los colaboradores de planta sea mucho mejor.

### **3.3.5 Aspecto Ecológico**

La empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. ha implementado dentro de la organización un sistema para la organización de material reciclaje, programa que lidera la ingeniera de calidad, quien a su cargo tiene la función de vigilar constantemente que la organización, manipulación y almacenamiento del material reciclable se haga adecuadamente, bajo los lineamientos normativos.

Al igual dentro de la organización se han realizado campañas para la reducción de consumo de papel, como aporte al medio ambiente, de igual manera se realiza con los servicios

La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa

40

públicos, con la optimización de herramientas y artículos de oficina, que si bien tienen un impacto financiero dentro de la empresa, también es una contribución que se hace para que el impacto ambiental se de una manera más amigable.

### **3.3.6 Aspecto Legal**

La empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. al pertenecer al sector de alimentos debe de contar con una serie de parámetros que están regulados con los lineamientos establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA, por lo que se debe cumplir con los estándares de calidad en los productos, el almacenaje, transporte y comercialización, de lo cual la empresa cuenta con todos estos ítems para la producción y venta correcta de los productos elaborados, todos vigilados por el área de calidad de la compañía.

### 3.4 Procedimientos

La matriz DOFA hace referencia a los análisis realizados dentro de la empresa, determinando los puntos a mejorar, cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para tener en cuenta y así la empresa pueda tomar acción frente a estos hechos, los cuales se detallan a continuación:

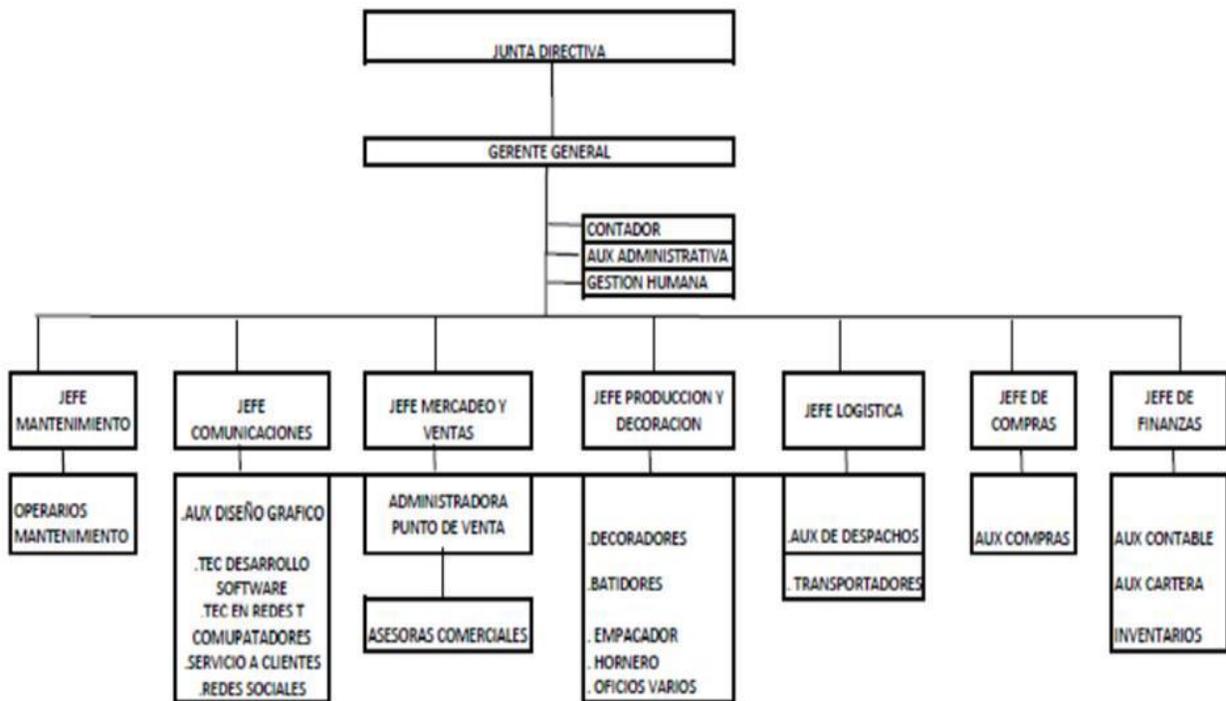
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Participación activa de la gerencia en los procesos internos y conocimiento de la operatividad	1	Estructuración adecuada del área administrativa
2	Constante seguimiento de la dirección financiera	2	Sistematización de los procesos internos
3	Proveedores seleccionados de alta calidad	3	Expansión en el mercado con la apertura de nuevos puntos de ventas
4	Ubicación estratégica puntos de ventas	4	Debilidades de los competidores
5	Alta fuerza en estrategias de ventas	5	Oportunidades en el mercado según lo investigado de otros competidores
6	Innovación constantes en los productos	6	Adaptación de estrategias a los nuevos negocios
7	Aplicación competente de las redes sociales y publicidad	7	Alianzas para el crecimiento en el mercado
8	Herramientas de software y bases de datos	8	Satisfacción y buenas referencias de los clientes
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Falta de acompañamiento de los procesos internos	1	Determinaciones impositivas del gobierno
2	Alta rotación del personal en el área de producción	2	Constante variabilidad de los precios de las materia prima
3	Falta de definición de las funciones en todas las áreas	3	Inconsistencia en apalancamiento financiero
4	Poca comunicación dentro de la organización	4	Daños en la infraestructura por efectos naturales - ambientales
5	Perdida de confianza y sentido de pertenencia de algunos colaboradores	5	Averías de máquinas y equipos
6	Pedidos de producción incompletos por falta de personal	6	Alzas constantes en los gastos fijos y variables
7	Definición inconclusa de funciones y responsabilidades para el cumplimiento de tareas	7	Bajas en los productos por situaciones externas
8	Presupuesto en reestructuración	8	Mano de obra idónea

**Tabla 3.** Matriz DOFA empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. (Creación propia)

La importancia de establecer una administración, planeación estratégica y financiera desde el inicio de una empresa

Las metodologías utilizadas en este proyecto se basarán en la organización de la información de la empresa, como los datos contables, la nómina, la base de datos de proveedores, la base de datos de los colaboradores, la información de la materia prima, los costos y gastos de la empresa, entre otros; información que fue de gran importancia para realizar los análisis y así poder obtener resultados que forman parte de este proyecto de investigación.

Toda la información obtenida, se realizó con datos y procedimientos internos de la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S., la cual cuenta con el siguiente organigrama



**Ilustración 2.** Organigrama –

Fuente Reglamento interno empresa Tortas Santa Teresa S.A.S.

En este organigrama se detalla la estructura organizacional por áreas de la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S, en el cual se puede observar que es una distribución vertical, aunque en la parte donde se especifican los líderes de cada área se muestra una estructura más horizontal, sin embargo, conserva la cabeza de la estructura la Junta Directa y Gerencia.

En la empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. se cuenta con los enfoques organizacionales correspondientes, como lo son: misión, visión, objetivo general corporativo y valores corporativos, permitiendo así tener una perspectiva empresarial importante para alinear con base a su objetivo corporativo, visión y misión los lineamientos adecuados para el mejoramiento de la estructura administrativa y los procesos operativos para el rendimiento esperado de las operaciones. A continuación, se detalla los enfoques corporativos mencionados:

✓ **Misión**

Tortas Santa Teresa es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de repostería para todo tipo de clientes, partiendo de la asesoría y evaluación de sus necesidades, buscando siempre su satisfacción, para lo cual contamos con diferentes canales de distribución, un amplio portafolio de productos, personal idóneo y proveedores reconocidos en el mercado, buscando siempre estar al día con las disposiciones legales vigentes con el fin de mejorar la calidad y prestación del servicio, garantizando así nuestros productos.

✓ **Visión**

Para el año 2023 Tortas Santa Teresa estará posicionada en el área metropolitana del valle de aburra como una empresa líder en la fabricación y distribución de productos de repostería, gracias a su alta capacidad de innovación, investigación en el mercado y mejora en cada uno de los procesos administrativos procurando siempre un mejor servicio y un aumento en la satisfacción del cliente.

✓ **Objetivo general corporativo**

Elaborar y comercializar productos de repostería exclusivos, de alta calidad, a precios moderados e innovadores que se adapten a las necesidades de los clientes, apoyados en la asesoría y evaluación de sus necesidades buscando siempre su satisfacción.

✓ **Valores Corporativos**

- **Cumplimiento:** Cumpliendo con las entregas en los tiempos acordados y con las obligaciones a empleados y proveedores.
- **Responsabilidad:** Servicio al cliente, calidad de los productos, mejoramiento continuo, innovación constante.
- **Honestidad:** Ser transparentes en la realización de cada una de nuestras actividades.
- **Respeto:** Con nuestros clientes, proveedores y empleados.
- **Creatividad:** Dando solución a todas las necesidades de nuestros clientes para sobresalir en el mercado.
- **Sentido De Pertenencia:** Entregarse al máximo al momento de realizar las actividades, sentirse parte integral de la empresa.

- **Trabajo En Equipo:** Logrando la cooperación y sinergia entre cada uno de los departamentos de la organización y buscando crear la comunicación asertiva.
- **Calidad Humana:** Reflejado en una excelente atención al cliente, brindando importancia a las personas que laboran en la empresa con el fin de generar un ambiente propicio para realizar las actividades.
- **Compañerismo:** En Tortas Santa Teresa prima la unión y apoyo mutuo entre los empleados.

De igual manera se aplican las fases de la administración para la estructuración interna realizada en la empresa, lo cual fue verificado por la gerencia para validar los resultados y avances obtenidos de esta acción de mejora.

<b>1</b>	<b>PLANEAR</b>	Fijar los objetivos para la implementación del proyecto, según la información recopilada y analizada
<b>2</b>	<b>HACER</b>	Establecer el plan de aplicación de indicadores, precisar las actividades para la ejecución de los procesos administrativos de la empresa
<b>3</b>	<b>VERIFICAR</b>	En este punto se hará la revisión correspondiente para validar la debida realización de los planes de acción y que se estén desarrollando actualmente
<b>4</b>	<b>ACTUAR</b>	En esta etapa ya se efectuarán los seguimientos correspondientes a las tareas implementadas, con el fin que efectivamente se esté desarrollando las tareas para el cumplimiento del proyecto propuesto para el mejoramiento de estos planes de acción dentro de la empresa.

**Tabla 4.** Fases de la administración (Creación propia)

La administración se basa en tener una planeación desde el inicio de las operaciones, lo cual es el eje de la organización, que permitirán el engranaje de los procedimientos para que las tareas internas sean efectivas, mostrando en la tabla 4. Las fases de la administración y su funcionalidad dentro de la organización.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

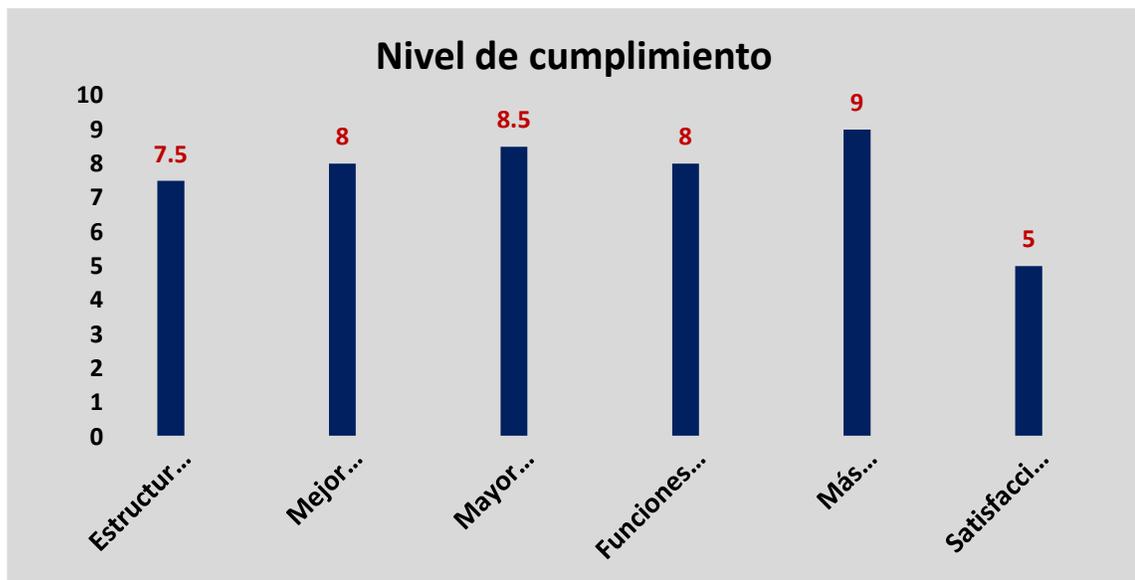
### **4. Análisis de resultados**

Uno de los puntos más sobresalientes de la investigación de este proyecto es resaltar la importancia que tiene la administración dentro de la compañía, y más aún cuando se estructura desde el inicio de operaciones, es así como al obtener los resultados de los análisis verificados de las bases de datos y los estudios elaborados dentro de la empresa ,Tortas Santa Teresa S.A.S, se obtienen conclusiones que pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones desde la gerencia, es por ello que aprovechando estos análisis como base significativa para las posibles acciones para efectuar para la mejora de los procesos internos.

Como parte fundamental, los análisis realizados fueron ejecutados con base al diagnóstico plasmado al inicio del proyecto, donde se resalta los puntos dentro de la compañía a mejorar.

Concepto	Nivel de cumplimiento
Estructuración adecuada del área administrativa	7.5
Mejor clima organizacional	8
Mayor conocimiento de los objetivos gerenciales	8.5
Funciones definidas de cada área, las cuales se encuentran en proceso de mejora	8
Más acompañamiento al personal nuevo	9
Satisfacción salarial	5

**Tabla 5.** Nivel de cumplimiento (Creación propia)

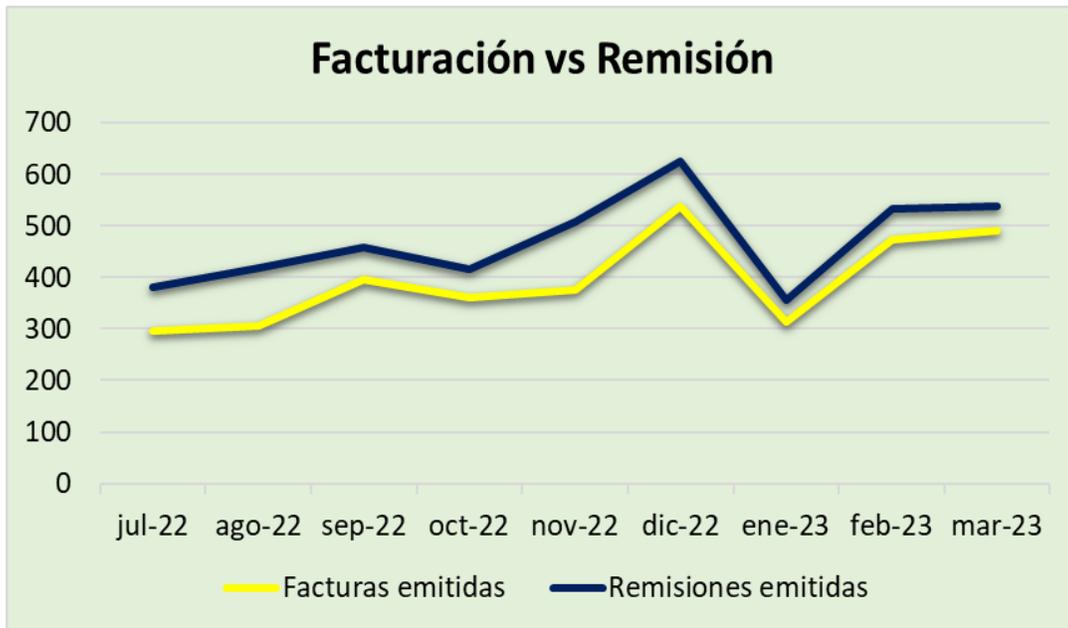


**Ilustración 3.** Gráfico de nivel de cumplimiento (Creación propia)

Este nivel de cumplimiento se refleja los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los colaboradores, y a los directivos, los cuales fueron evaluados en una escala de 1 a 10, mostrándose una mejora significativa en la comunicación desde la gerencia a los colaboradores, donde se percibe que se tiene más información de los objetivos que se buscan alcanzar en la empresa, a su vez también se verifica que aún se presenta una baja calificación en la satisfacción salarial, por lo que también es un punto importante que debe tener la gerencia para la toma de decisiones.

Mes - Año	Facturas emitidas	Remisiones emitidas
jul-22	295	380
ago-22	305	418
sep-22	396	457
oct-22	360	415
nov-22	375	508
dic-22	537	625
ene-23	314	357
feb-23	473	533
mar-23	491	539

**Tabla 6.** Facturas emitidas vs Remisiones emitidas (Creación propia)

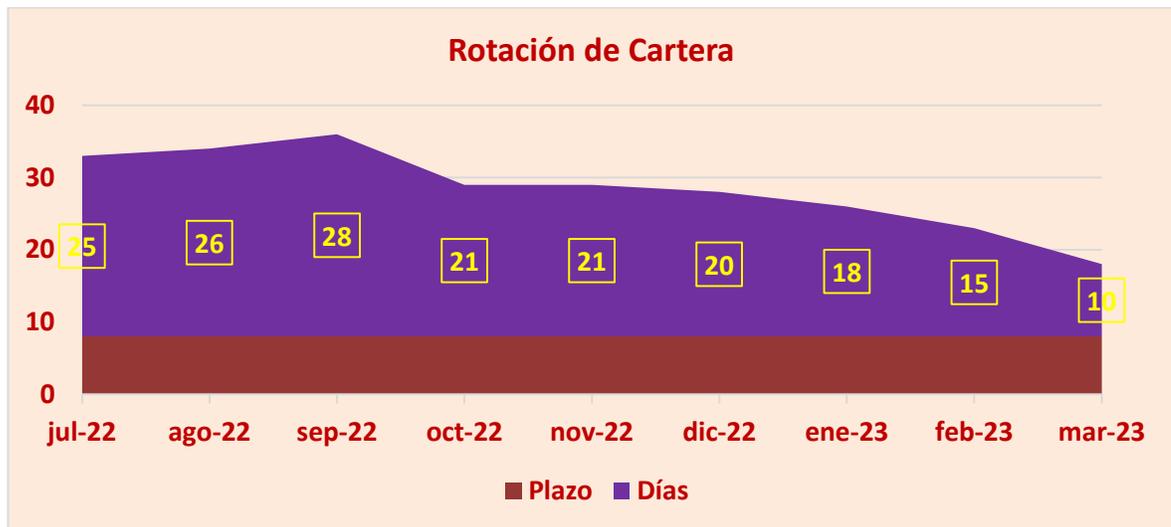


**Ilustración 4.** Gráfico de facturación (Creación propia)

Se presenta un mejoramiento en el periodo de facturación, mostrándose en la gráfica una facturación más oportuna vs las remisiones realizadas, lo que permite realizar un cobro para adecuado y una recuperación de Cartera con mayor fluidez.

Mes - Año	Plazo	Días
jul-22	8	25
ago-22	8	26
sep-22	8	28
oct-22	8	21
nov-22	8	21
dic-22	8	20
ene-23	8	18
feb-23	8	15
mar-23	8	10

**Tabla 7.** Rotación de Cartera (Creación propia)



**Ilustración 5.** Gráfico de rotación de Cartera (Creación propia)

Disminuyeron los días de rotación de Cartera, presentándose una mejora aproximadamente del 40% en las edades de las cuentas por cobrar

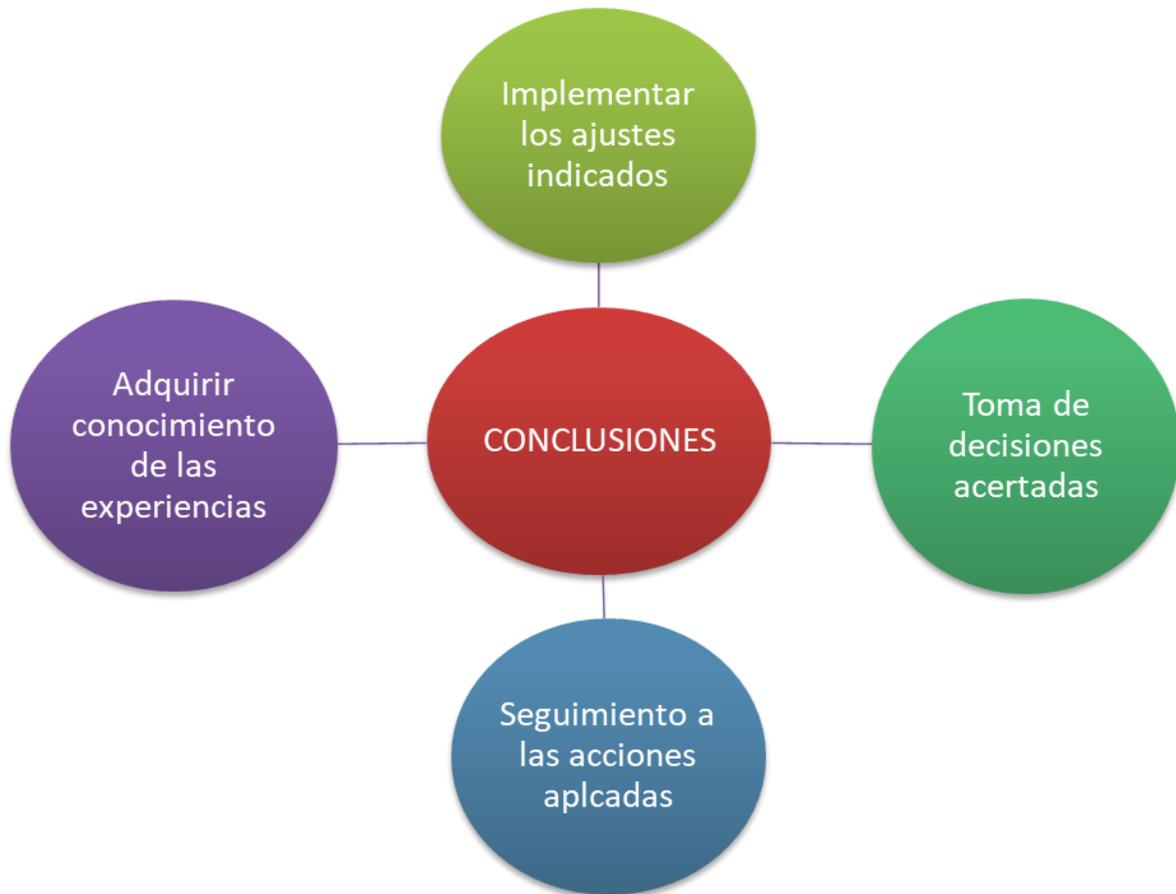
## CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4 Conclusiones

La empresa Tortas Santa Teresa S.A.S. ha presenta una notoria mejoría en el transcurso del periodo del segundo semestre del año 2022 y del primer semestre del año 2023, ya que se han implementado acciones en los procesos internos, tanto en el área de producción, logística, comercial, de sistemas y en el área administrativa, de lo cual se concluye que las acciones tomadas están fortaleciendo el esquema organizacional permitiendo más estructura y mucho más control en todos los procesos, que faciliten identificar las falencias para mitigar sus causas y fortalecer los puntos que ya están mostrando mejoría.

Es importante que desde la alta gerencia se revisen los siguientes puntos como parte del proceso de mejoras, ya se según los estudios se concluye la importancia de la satisfacción de los colaboradores, los puntos son los siguientes:

- ✓ Validación de salarios - Incentivos a los colaboradores
- ✓ Cumplimiento en el pago de los aportes sociales
- ✓ Capacitaciones continuas referentes a cada área
- ✓ Mantenimiento continuo a los equipos de oficina
- ✓ Mantenimiento permanente a la maquinaria de producción
- ✓ Buena conformación del área de gestión de talento humano
- ✓ Implementación correcta de los requisitos necesarios por parte del área de seguridad y salud en el trabajo
- ✓ Elaboración de las funciones definidas por área y el líder responsable



**Ilustración 6.** Conclusiones (Creación propia)

## **5 Recomendaciones**

La información obtenida permite concluir que la empresa se encuentra en un proceso de mejoras de sus procedimientos, del cual ya se encuentra en ejecución varias modificaciones que desde gerencia se establecen, adicional con base en análisis realizados y los resultados obtenidos, se determinan como recomendaciones para el mejoramiento:

- Realizar un correcto proceso para la selección de personal
- Continuar con las capacitaciones y acompañamiento al personal nuevo y/o al personal que haya participado en promociones internas
- Continuar con el esquema administrativo que se ha estructurado
- Acatamiento de las decisiones gerenciales
- Actualizar el organigrama según las actualizaciones y modificaciones que se han realizado en los perfiles y funciones
- Realizar un mapa de procesos internos
  - Capacitaciones al personal sobre la importancia del reciclar y administrar bien los recursos y herramientas entregados para cada labor

## 6 Referencias

- Agudelo, B. E., & Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 122-136.
- Arenas, A. J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid-España. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1463-1477.
- Azuero, F., González, A. C., & Gutierrez, M. L. (2012). Tendencias en la administración: gerencia y academia Vol. I y II. En F. Azuero, A. C. González, & M. L. Gutierrez, *Tendencias en la administración: gerencia y academia Vol. I y II* (pág. 230). Bogotá: Universidad de los Andes Ediciones Uniandes.
- Ballina, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Ensayos de Economía*, 31(58), 86-108.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7).
- Burguete, M. A. (2019). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México. *Escuela de Administración de Negocios*, 117-137.
- Castaño, C. E., Zamarrá, J. E., & Salazar, E. J. (2021). El control interno y las tecnologías de la información en las MIPYMES del oriente antioqueño : estado actual de su implementación y oportunidades de mejora.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. En I. Chiavenato, *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (pág. 373). México DF: McGraw-Hill.
- Ciro, E. O. (2022). Evaluación de la aplicación de una metodología de planeación estratégica en pyme del sector confección en Antioquia: estudio de caso.
- Córdoba, M. (2015). Finanzas internacionales. En M. Córdoba, *Finanzas internacionales* (pág. 15). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fayol, H. (1916). *Principios de la Administración Científica* . Paris: Harper and Row .
- Fridman, P. (2020). *Henri Fayol y el oficio de gobernar: Introducción a su aprendizaje vía la lectura de "Administración industrial y general"*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Hernández, M. J. (2021). Administración de Empresas I. En M. J. Hernández, *Administración de Empresas I* (pág. 133). Madrid: Piramide.
- Loli, A. E., Danielli, J., Navarro, V., Cerón, F., DelCarpio, J., & Vergara, A. (2020). Calidad de vida laboral, autoestima y desempeño en el trabajo de los profesionales de la administración pública y privada en el Perú. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 39(1), 27-40.
- Luna, A. C. (2015). Proceso administrativo. En A. C. Luna, *Proceso administrativo* (pág. 76). Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). Planeación Financiera. En A. Morales, & J. A. Morales, *Planeación Financiera* (pág. 16). México DF: Grupo Editorial Patria.
- Ortega, A. L. (2008). Planeación financiera estratégica. En A. L. Castro, *Planeación financiera estratégica* (pág. 23). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Ortiz, L. A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. En A. Ortiz, *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico* (pág. 2). Bogotá: McGraw-Hill.
- Palomares, J., & Peset, M. (2015). Estados financieros Interpretación y análisis. En J. Palomares, & M. J. Peset, *Estados financieros Interpretación y análisis* (pág. 25). Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Pantoja, M. P. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Escuela de Administración de Negocios*(87), 139-154.
- Prieto, J. E. (2016). Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial. En J. E. Prieto, *Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial* (pág. 27). México DF: Eco Ediciones.
- Ríos, R. A. (2018). Gerencia e Innovación Tomo 1. En R. A. Ríos, *Gerencia e Innovación Tomo 1* (pág. 47). Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación.
- Rojas, I. D., & Correa, L. F. (2020). Estrategias de desarrollo económico local para el municipio de Urrao, Antioquia. *Revista Investigación en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos*, 3(3), 21-40.
- Sanabria, P. E., Ospina, M. R., & Garcia, S. (2019). Competencias profesionales en el campo de administración. *AD-minister*(35), 5-52.
- Tabares, J., Correa, S., & Herrera, J. M. (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79), 103-116.

Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. En Z. Torres, *Administración Estratégica* (pág. 36). México DF: Grupo Editorial Patria.

Valls, M. d. (2014). Introducción a las finanzas. En M. d. Valls, *Introducción a las finanzas* (pág. 38). Almería: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración Una perspectiva global, emprendedora, y de innovación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Zambrano, O. J., & Vargas, I. R. (2020). Análisis factorial del componente de gestión del nuevo índice de medición municipal en Colombia. *Economía y Política*, 71-85.