

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE
BOCADILLOS DE GUAYABA DULCES LA PIÑATA SAS, UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE PITALITO HUILA**

Trabajo de grado para optar al título de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RAFAEL AUGUSTO SIERRA ROJAS
JUAN SANTIAGO JOSE CORREA RESTREPO
TUTOR

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 JUSTIFICACIÓN	9
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
3. HIPÓTESIS	11
4. OBJETIVO GENERAL	12
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
6. ESTADO DEL ARTE	13
7. MARCO TEÓRICO	19
7.1 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN	19
7.2 TEORÍA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN	19
7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
7.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
7.4.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL	21
7.4.2 VISIÓN ORGANIZACIONAL	22
7.4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO	22
7.4.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO	23
7.4.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	23
7.5 ANÁLISIS POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA	23
7.6 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	24
7.7 DATOS	25
7.7.1 TÉCNICO – PRODUCTIVO	25
7.7.2 NORMATIVA SANITARIA	26
7.7.3 NORMATIVA TRIBUTARIA	27

7.7.4 COMERCIAL.....	28
7.8 MARCO HISTÓRICO	29
8. METODOLOGÍA.....	31
8.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	31
8.1.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	31
8.1.2 ANÁLISIS POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA	31
8.1.3 CONOCER E IDENTIFICAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN (ÁREAS Y FUNCIONES)	32
8.1.4 MARCO LEGAL	32
8.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
8.2.1 LA VISIÓN	32
8.2.2 LA MISIÓN.....	33
8.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y JERARQUÍAS CON QUE OPERA.....	33
8.3 DOCUMENTAR LOS PROCESOS RESPECTO A LAS ACTIVIDADES O LABORES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.....	33
8.4 DISEÑAR UNA HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.....	34
9 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	36
9.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	36
9.1.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS	36
9.1.2 OPORTUNIDAD EN EL MERCADO	39
9.1.3 COMPETENCIA.....	40

9.1.4 CONCEPTO SOCIOCULTURAL.....	41
9.1.5 CONCEPTO DE CONSUMO.....	42
9.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	42
9.2.1 ESTADOS FINANCIEROS.....	44
9.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	46
9.3.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA DULCES LA PIÑATA SAS	46
9.3.2 MATRIZ DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, AMENAZAS (DOFA).....	46
9.3.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN (ÁREAS Y FUNCIONES)	56
9.3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO LEGAL.....	60
9.4 MISIÓN, LA VISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA DULCES LA PIÑATA SAS.....	62
9.4.1 VISION DE DULCES LA PIÑATA SAS	62
9.4.2 MISION DE DULCES LA PIÑATA SAS.....	62
9.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62
9.4.3.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL.....	62
9.5.1 FLUJOGRAMAS DEL PROCESO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO.....	64
9.5.2 PRODUCTO FINAL LISTO PARA DISTRIBUCIÓN.....	66
9.6 HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.....	67
10 CONCLUSIONES.....	70
11 BIBLIOGRAFÍA.....	72

ÍNDICES FIGURAS

Figura 1. Análisis DOFA	24
Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter	25
Figura 3. Organigrama Empresarial	63
Figura 4. Mapa de Procesos	64
Figura 5. Flujograma Proceso Operativo	65
Figura 6. Presentación de productos	79

ÍNDICES TABLAS

Tabla 1. Catalogo de Productos	36
Tabla 2. Proyección de ingresos	45
Tabla 3. Fortalezas	46
Tabla 4. Debilidades	50
Tabla 5. Oportunidades	53
Tabla 6. Amenazas	55
Tabla 7. Manual de Cargos y Funciones	56
Tabla 8. Cuadro de Mando Integral (CMI)	67

RESUMEN

Se presenta una propuesta para el diseño de la planeación estratégica para la empresa de Bocado de Guayaba Dulces La Piñata SAS, ubicada en el municipio de Pitalito Huila

Se verifican los procesos de acuerdo con la actividad principal de la empresa, mediante diagnósticos de diseño organizacional a partir del cual se propone un plan de acción de mejoramiento y la documentación de los procesos respecto a las actividades o labores administrativas realizadas en la Empresa, así como del diseño de la misión, la visión y estructura organizacional para la empresa.

Finalmente se socializan las propuestas de mejoramiento al personal que labora en la empresa utilizando para las herramientas para el seguimiento, control y monitoreo de los procesos y procedimientos administrativos

Palabras claves: Planeación estratégica, propuesta, procesos administrativos, diagnósticos, diseño organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS ubicada en el municipio de Pitalito, departamento del Huila, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de bocadillo de guayaba con una larga trayectoria en el mercado, fue fundada por el señor Pedro Nel Sierra Cardona en el año de 1953 en Palmira, Valle del Cauca, dónde inició las labores de producción en un caserón, elaborando el primer bocadillo de guayaba para la empresa.

Posteriormente fue reubicada la empresa en el municipio de Pitalito donde logro ubicarse como una de las primeras empresas en el sector, en el año 2018 por motivo del fallecimiento del fundador y representante legal de la misma Pedro Nel Sierra, se realizó un cambio de administración en el cual algunos de sus hijos entraron a liderar el manejo de empresa y seguir con la trayectoria de la misma.

Durante la nueva administración se evidencio una carencia de organigrama, división de responsabilidades y funciones, entre quienes lideraban el manejo de los procedimientos tanto administrativos como operativos de la empresa, esta desorganización resultó en pérdida de clientes, restructuración de mercados, pérdida de capital, entre otros; lo que permitió un mayor posicionamiento y ampliación de los mercados por parte de la competencia en el sector. Por lo tanto, se ha identificado que, al no tener una estructura organizacional, unos perfiles y cargos establecidos, repercuten de forma negativa en la correcta aplicación de cada uno de sus procesos y procedimientos administrativos, lo que ha conllevado a desordenes, improvisaciones y rupturas en las cadenas de comercialización como en el posicionamiento de nuevos mercados.

Dentro de la empresa se evidencia procesos y procedimientos los cuales no se encuentran debidamente documentados y es importante su estandarización.

Por tal motivo se vio la necesidad de diseñar una planeación estratégica documentada que le permita un crecimiento sostenido en el corto y largo plazo, identificando una misión, visión, una caracterización de todas las fortalezas y debilidades que puede tener la empresa en el entorno, al igual que diseñar una estructura organizacional, un manual de funciones con sus cargos y perfiles idóneos que permitan una alineación con los objetivos organizacionales de modo que se convierta es una herramienta para el

seguimiento, control y monitoreo de los procesos y procedimientos administrativos en la Empresa Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS.

La Empresa Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS. No tiene un horizonte claro que permita direccionar todo el trabajo y los procesos internos al logro de sus metas, esto aumenta el riesgo de la toma de malas decisiones y que la empresa termine en la quiebra.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica para las empresas es una condición esencial para asegurar la estabilidad y la adecuada administración de una organización, razón por la cual es importante una propuesta de implementación de un modelo de planeación estratégica para las empresas, debido a que contar con las destrezas y procedimientos que ayuden a desarrollar las funciones de un modo más efectivo y eficiente, generan confianza en las actividades diarias de la empresa, lo cual permite procesos con herramientas que respondan a un adecuado funcionamiento empresarial.

El propósito de este trabajo es documentar una propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa de bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS, con el desarrollo de este proyecto se identificará el plan estratégico, la misión y visión corporativa, los objetivos organizacionales, y la identificación de las fortalezas y debilidades que puede tener la empresa en el entorno, , y generar a fondo las respectivas recomendaciones para cada caso de modo que se plantee satisfactoriamente y articuladamente la propuesta de mejora, todo esto con el fin de asegurar que los procesos administrativos se encuentren debidamente documentados de modo que actúen como una herramienta útil que le permita a la empresa, el cumplimiento de cada una de las actividades propuestas.

Lo anteriormente mencionado servirá de base para lograr aumentar los niveles de productividad y competitividad de la empresa, tomar decisiones a tiempo que permita evitar destruir valor en la empresa, lograr reconocimiento nacional, evitar la pérdida de clientes y reputación, crecer cómo empresa y fortalecer la contribución al progreso de la región y el país.

Dentro de la importancia de la propuesta de mejora presentada en el desarrollo de la Maestría en Administración de Empresas se están brindando las herramientas necesarias para apoyar a la empresa la cual requiere el modelo de planeación estratégica, y de allí evidenciar la importancia a nivel empresarial, industrial, plantear propuestas de solución y poder direccionar las empresas en búsqueda de su crecimiento y productividad. Estoy convencido que este proyecto de grado además de servir a la empresa que va direccionada, será un ejemplo a seguir para que demás empresarios para poner en práctica y lograr sus objetivos.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo, mediante la aplicación del modelo de planeación estratégica se pueden mejorar los procesos administrativos, índices de rentabilidad y procesos de comercialización de la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS?

3. HIPÓTESIS

La implementación de una adecuada planeación estratégica hace que mejoren los procesos administrativos, comerciales y operativos de la empresa familiar, logrando tener mayor oportunidad de ser competitiva en el mercado, su expansión y sostenibilidad, estos procesos deben ser documentados y controlados de modo que actúen como una herramienta útil que le permita a la empresa, el cumplimiento de cada una de las actividades.

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta para la implementación de la planeación estratégica para el periodo 2024-2030 que permita el seguimiento, manejo y vigilancia de los procesos administrativos, comerciales y operativos a la Empresa de Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 5.1 Analizar los procesos administrativos y operativos de acuerdo con la actividad económica principal de la empresa, mediante diagnósticos de diseño organizacional.
- 5.2 Identificar la misión, la visión y estructura organizacional para la empresa.
- 5.3 Documentar los procesos respecto a las actividades y funciones tanto administrativas como operativas realizadas en la Empresa Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS.
- 5.4 Diseñar una herramienta que permita el seguimiento, manejo y vigilancia de los procesos y procedimientos administrativos y operativos en la Empresa Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS.

6. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte se refiere al nivel actual de conocimiento, tecnología y avances en un determinado campo o disciplina. En el caso de la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS, el estado del arte está relacionado con referenciar diseños de planeaciones estratégicas para el seguimiento, control y monitoreo de los procesos administrativos en las empresas, enfocados al control de las últimas tendencias de mejores prácticas en la estructura organizacional y administrativa empresarial. Adicional a ello, el estado de arte está enfocada en las innovaciones de producción de productos a base de Guayaba.

Por lo tanto, la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS está en la búsqueda constante del estado del arte, manteniéndose actualizada y competitiva, incorporando nuevas tecnologías, ingredientes o procesos que permitan la mejora continua de la calidad de sus productos, reducir costos, aumentar la eficiencia de la producción, satisfacer las demandas del mercado y destacarse frente a la competencia.

Tomando como base a Chiavenato (2017) menciona que cada día las empresas sufren mayores presiones desde la competencia y en el mercado al cual pertenecen, lo que las obliga a mantenerse constantemente en estado de flexibilidad, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, para ello Chiavenato (2017) plantea que la planeación estratégica permite "sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles" (pág. 18). Por ello es importante mencionar que las empresas que perduran en el tiempo son aquellas que tienen la capacidad de adaptación a los procesos continuos de cambios en un mundo dinámico y de negocios altamente cambiantes. Aun más importante plantea el autor sobre la importancia y los casos de éxito donde las organizaciones adquieren la habilidad de en cierta medida anticipar esos cambios de forma proactiva y efectiva, ofreciendo innovación al mercado con tal de mantenerse a flote frente la competencia.

Para Chiavenato (2017) todas las empresas compiten por recursos, mercados, clientes, imagen, posición y ganar ventajas competitivas, manteniéndose activas dentro del mercado, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior reta a las organizaciones formulen estrategias creativas con el fin de lograr la competitividad y

firmeza de las empresas. Teniendo como base el presente panorama se entiende que las organizaciones participan en una interminable carrera que conduce hacia la actualización y revitalización de las organizaciones incluso convirtiéndose necesario en una transformación de estas. Ya que, dentro de un ambiente de supervivencia contante, si el entorno se modifica para trabajar, las empresas tendrán que mantenerse en constante alerta a los cambios que se registran a su alrededor, con el fin de mantenerse actualizadas y preparadas para competir.

Chiavenato (2017) menciona que no hay una formula exacta para lograr crear o sostener una empresa exitosa. Es el proceso de planeación estratégica es el que guiará a las organizaciones en la creación y aplicación de estrategias para así asegurar su transformación evolutiva continua y sostenible, convirtiéndose de esta forma la estrategia como un poderoso y amplio campo de acción que se formula y se elige, con el objetivo de estar preparados a los cambios del entorno y a las contingencias frente a la competencia.

Para Drucker (1984) Es un proceso constante en el cual se toman decisiones en e presentante las cuales tiene repercusiones futuro y con los que se espera lograr cumplir las metas trazadas, consiste en organizar todos los procedimientos y actividades que permitan poner en práctica todas las decisiones y a su vez realizar una evaluación de los resultados obtenidos versus las expectativas que se tenía.

En sus obras Drucker expone que las organizaciones más exitosas se centran en la definición de los objetivos y para ello en 1954 presentó el concepto de “administración por objetivos” (*Management by Objectives*, MBO), el cual sostenía que las organizaciones sin objetivos son organizaciones sin un rumbo, de igual manera predijo la desaparición de la jerarquización en las organizaciones y que primara el trabajo en equipo.

De esta forma se podría llegar a proponer que mencionados cambios y posibles anticipación a ello, obligan día a día a las empresas a reinventarse e innovar progresivamente; llegando a convertirse incluso en un ciclo o “circulo vicioso” en el cual debemos incursionar las empresas, ya que al no plantearse la posibilidad de adaptarse a la innovación de la competencia se tiende a desaparecer en el mercado, y al existir mencionados cambios, obliga a la competencia de nuevo adaptarse y adecuarse a las exigencias con los desafíos constantes y viceversa; convirtiéndose en un ambiente o entorno donde sobreviven las empresas que no solo se adaptan, sino aquellas quienes también se anticipan, generando condiciones de cambios, calculando los riesgos para evitar al máximo la vulnerabilidades y de esta forma asegurar la supervivencia y continuidad en el negocio,

permitiendo superarse de forma continua y constante, y este es el desafío al cual se enfrenta la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS y es lo que se pretende abordar y proponer en el presente modelo de planeación estratégica para la empresa.

Basados en la bibliografía encontrada en la base de datos de los trabajos de grados de distintas universidades enfocados a los planes estratégicos se encontró una investigación realizada por Muñoz y Pimentel (2023) sobre el modelo de planeación estratégica para una compañía de aceite del Magdalena Medio S.A.S, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, el cual trata sobre la gran importancia de la planeación estratégica y como su aplicación a logrado el crecimiento de una pequeña MiPymes. (pág 10).

Según Muñoz y Pimentel (2023) con la propuesta presentada identificaron los procesos administrativos fundamentales de la empresa, estudiando y observando el estado actual de los procesos administrativos, se plantearon mejoras a los procesos administrativos y diseñando un modelo de planeación estratégica para la compañía de aceite del Magdalena Medio S.A.S. Dentro del desarrollo del documento se abordó la realización del estudio de los procedimientos administrativos de la empresa mediante el diagnóstico de diseño organizacional, una matriz DOFA, una matriz PESTEL y una matriz de perfil competitivo. Dentro del modelo de planeación estratégica para la empresa se desarrolló mediante el análisis del estado de la empresa, la determinación de la visión y misión, planteamiento de estrategias, aplicación de estrategias, evaluación y vigilancia.

Continuando con la búsqueda de investigaciones relacionadas con el tema del presente documento, se encuentra con la propuesta de diseño realizada por Ruiz Estrada (2018) sobre el Direccionamiento Estratégico para una empresa del Sector Gas Natural de la Universidad del Rosario de Bogotá. Dentro de la investigación se “contemplan los conceptos de diversos autores como Michael Porter, David Norton y Robert Kaplan, que abordan el tema de estratégico, entorno competitivo, fuerzas del mercado, análisis DOFA y análisis del sector gas natural en el territorio Colombiano” (pág 1), ya que la empresa del estudio pertenece a este sector; se analiza el sector energético desde la oferta y la demanda y cómo este comportamiento impacta el desarrollo de la estrategia y sostenibilidad de la empresa. También se aborda la empresa para relacionar cómo las “fuerzas externas y el análisis hecho en el sector impactan su cadena de valor, para ello se identificaron las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, el entorno competitivo en relación con las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter” (pág 1).

Según Ruiz Estrada (2018) se tomó como base lo anterior lo cual sirvió para plantear una propuesta de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta el impacto de cada factor externo sobre la sostenibilidad y crecimiento de la empresa y el juicio de expertos de los directivos de la empresa mediante foros, entrevistas, debates y conversaciones sobre estrategia. Todo ello permitiendo seleccionar las estrategias prioritarias para el Plan de direccionamiento de la empresa, los objetivos de corto plazo, las acciones específicas, y los mecanismos para evaluar y controlar el desempeño corporativo. Lo anterior permitiendo encontrar que según Ruiz Estrada (2018) se puede "elegir una posición estratégica sostenible en el tiempo implica renuncias, protegerse contra la competencia que querrá imitar o igualar la posición de la empresa en el mercado" (pág 77).

Se toma también como referencia una investigación realizada por Argüelles Guerrero (2007) la cual consiste en una metodología para el diagnóstico y Diseño de una estructura organizacional de la Universidad Nacional autónoma de México, el cual tiene dentro de sus objetivos identificar las características, elementos y principios de las organizaciones, y propone una metodología para analizar y aplicar organizaciones (pág 1), lo cual fundamente el contenido para diseñar una estructura organizacional, tratando de ubicar su aplicación en el contexto de la planeación.

Según Argüelles Guerrero (2007) "su contenido da al lector los conceptos básicos característicos de las organizaciones, así como las consideraciones necesarias para el diseño de una estructura organizacional, partiendo de un diagnóstico que revele la problemática interna como del ambiente exógeno" (pág 1) lo cual permite plantear la elaboración de un dictamen organizacional, para identificar los principales problemas que tiene la empresa por solucionar. De este modo también, plantear el cómo formular la Visión-Misión, las cuales simbolizan los objetivos generales y la guía para el diseño de la estructura organizacional.

En Colombia, especialmente en la región de Santander, se destaca la producción de una variedad de bocadillos y dulces tradicionales con base en la guayaba, el maní, la panela, entre otros. Estos productos son reconocidos a nivel nacional e internacional por su sabor y calidad. Por lo tanto y en la actualidad las empresas y/o negocios con similitud a Dulces La Piñata SAS, no tienen una planeación estratégica, hay grandes empresas que son icono en nuestro país y de gran trayectoria como lo son: Colombina, Alpina, entre otras; hay muchas otras que llevan de forma empírica la administración, sin datos, proyecciones u objetivos

claros. Por ello se muestran la siguiente recopilación de diferentes fuentes documentales de índole primarias como artículos, tesis entre otros, que relacionan las variables de planeación estratégica de la industria alimenticia.

Para ello se encuentra como referencia la empresa Alpina, la cual es una empresa multinacional colombiana, gran productora de alimentos a base de lácteos. Alpina se destaca por sus productos que son en su mayoría van dirigidos al consumo de los niños. Su CEO y presidente actual es Ernesto Fatarado. Es una multinacional, creada en Colombia desde 1.945, la cual se destaca por promover estilos de vida más saludables para toda la familia. El sector lechero es importante para la economía nacional aporta el 2.3% del PIB y el 24% del sector agropecuario, genera 700.000 empleos directos y hace presencia en 22 departamentos del país especialmente en Antioquia, Cundinamarca y Boyacá. Fuente: La Republica, Ernesto Fajardo, presidente de Grupo Alpina, 2024.

Tomando otra referencia y empresa insignia en nuestro país como lo es la compañía Colombina, quien ha ido creciendo poco a poco, convirtiéndose 93 años después, en una organización sostenible concentrada en la fabricación y comercialización de alimentos bajo un modelo de gestión sostenible que involucra a todos sus grupos de interés. En la actualidad La estrategia de sostenibilidad la hace posicionarse en el ranking 7 de empresas innovadoras y sostenibles, aparte de destacar por su variedad en productos en la industria alimenticia, sus empaques y envases los cuales tiene pilares definidos: Reducir, reciclar, utilizar material reciclado y reutilizar. Fuente: Grupo Empresarial Colombina, Informe de Sostenibilidad 2020.

Revisando referencias y experiencias de éxitos dentro de nuestros de países latinoamericanos se encuentra con la empresa Cafetería Antojitos y Delicias de Lupita en Ecuador, según la investigación, Cabrera Cevallos (2017) en su trabajo de investigación nombrado diseño e implementación de la planeación estratégica; plantea como Objetivo principal el diseño e implementación de la Planeación estratégica en las organizaciones y Balanced Scorecard, aplicando una Metodología de tipo descriptiva, obteniendo como Resultado que se debe implementar, se desarrolla el proyecto y se determina su viabilidad económica y financiera.

Los anteriores proyectos son para darle una visión de alcanzar el estado del arte, ahora bien, es importante conocer el país y empresas / fabricas con el mismo producto, para entender quién es la competencia y su forma de llegar al consumidor. Analizar la

competencia y su desarrollo puede permitir que la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS debe mantenerse actualizada, competitiva y a la vanguardia de la industria. Al mantenerse actualizada con las últimas tendencias, innovaciones y mejores prácticas en la producción de bocadillos, " Dulces La Piñata SAS " podrá perfeccionar la calidad de sus productos, reducir costos, aumentar la eficiencia de la producción, satisfacer las demandas del mercado y destacarse frente a la competencia.

7. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, el sector manufacturero demuestra un cambio y crecimiento constante entorno a los productos alimenticios y bebidas, con empresas que han logrado la adaptarse a las preferencias cambiantes de la demanda, que se esfuerzan por innovar y adaptarse a los gustos del consumidor. La empresa Bocado de Guayaba Dulces La Piñata SAS necesita estar a la vanguardia del mercado y formar oportunidades de mejoramiento en la operación y funcionamiento de la misma, por ello es necesario abarcar los conceptos de la planeación estratégica que se abordaron en la descripción del problema de la empresa Dulces La Piñata SAS. Se abordarán las teorías de la administración que surgieron desde la segunda década del Siglo XX.

7.1 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Bernal Magaña (2017) la teoría clásica de la gestión, que surgió durante la Revolución Industrial del siglo XIX, es un enfoque de gestión que prioriza la eficiencia y la productividad en las organizaciones. Considera que los empleados tienen principalmente necesidades económicas y físicas, mientras descuidan sus necesidades sociales y su satisfacción laboral. La teoría enfatiza operaciones racionalizadas, especialización del trabajo y toma de decisiones centralizada bajo una estructura jerárquica clara. Esta teoría de la gestión tiene como objetivo encontrar las formas más eficientes de realizar tareas, utilizando principios científicos de gestión. Se originó para abordar los desafíos en el sistema fabril y maximizar las ganancias a través de un enfoque claro en la productividad. Aunque es menos frecuente en los tiempos modernos, algunos de sus principios todavía se aplican, especialmente en entornos de fabricación de pequeñas empresas.

7.2 TEORÍA HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

Tomando referencia la investigación de Bernal Magaña (2017) podría decirse que la noción de dignidad humanista de la administración como aquello que tiene valor interior que ha sido descuidada en la economía y la gestión, a pesar de su importancia social y su eminente relevancia en otras ciencias sociales. Si bien la teoría de la gestión humana ganó

importancia, la investigación de Bernal Magaña (2017) sostiene que la inclusión de la dignidad en los preceptos teóricos de la teoría de la gestión: (a) mejorará la teoría de la gestión en general, (b) la alinearán más directamente con el interés público y (c) fortalecerá su conexión con la creación de bienestar social. Por lo tanto, se describe la noción de dignidad, analizando su comprensión histórica y explica su relevancia en el contexto de la teoría de la gestión.

7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Krajewski (2000) la estructura organización se trata de lograr una debida distribución el talento humano y poder alcanzar las metas propuestas, las cuales para el se pueden establecer de tres formas:

- **Organización funcional.** consiste en la distribución funciones entre las personas que dentro de una misma oficina o departamento realizan actividades muy similares y a su vez una persona encargada de la supervisión y monitoreo y logro de los objetivos.
- **Estructura Simple.** Es la más sencilla pues la supervisión y monitoreo del cumplimiento de las metas radican cargo del director de la empresa.
- **Estructura Burocrática.** Es la más compleja y utilizada comúnmente en organización debidamente formalizadas, donde hay una autoridad, responsabilidades y actividades debidamente distribuidas e identificadas.

7.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para Steiner (2007, p.76) la planeación es fundamental para tomar las mejores decisiones en el presente y con estas decisiones se pronostica las oportunidades o peligros que la compañía podría llegar a tener en un futuro.

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de las empresas, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es por ello la gran importancia en el presente documento, plasmar integralmente mencionada misión para la empresa Dulces La Piñata SAS con el fin de obtener un punto de partida y organizar las actividades necesarias para poner en practica lo

propuesto y cómo medir mencionado desarrollo dentro de la empresa. Así mismo se pretende definir la estructura y los procesos internos de la empresa con el objetivo de estructurar toda la propuesta para la planeación estratégica de la misma. Con este fin es importante destacar como punto de partida el planteamiento e identificación de la situación actual de la empresa, de como se encuentra posicionada frente al mercado, la caracterización de la competencia directa e indirecta, la conformación administrativa, al igual de un escaneo incluso de la situación financiera de la empresa. El propósito de medir la situación actual permite desarrollar una estrategia más efectiva para las condiciones del entorno futuro y definir de una de manera más aterrizada los objetivos organizacionales y las estrategias planeadas para su cumplimiento.

Tomando como recopilación del libro Planeación Estratégica de Chiavenato (2017) lo cual es basado como estructura para el presente trabajo donde en el modelo propuesto por el autor describe diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica con el fin de formular y articular la estrategia, teniendo en cuenta la planeación y la replantación estratégica que deban hacerse continuamente, por lo tanto la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia.

Para realizar la formulación e implementación de la planeación estratégica se tuvieron en cuenta para el presente trabajo las etapas las cuales cumplen con las acciones y políticas propuestas con diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica, las cuales engloban la etapa de formulación como la implementación, por lo tanto, está constituida por los siguientes elementos:

7.4.1 MISIÓN ORGANIZACIONAL

Es la etapa donde se formula las responsabilidades y pretensiones de la empresa dentro del entorno, por medio de la definición de la actividad del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión organizacional representa la razón de ser de la empresa dentro de la sociedad, y será claramente definida como punto de partida para la definición del plan estratégico.

Dentro de la definición de la misión organizacional para la empresa Dulces La Piñata SAS se tendrá en cuenta como una declaración clara y concisa que define el propósito fundamental de la empresa, donde se realizara un barrido extenso para determinar lo

siguiente: por qué existe, qué hace, para quién lo hace y, cómo lo hace. Esta será la herramienta clave en la planificación estratégica de Dulces La Piñata SAS y servirá como guía para la toma de decisiones y la alineación de objetivos

7.4.2 VISION ORGANIZACIONAL

La visión pretende mostrar la imagen de la empresa en cuanto a la realización de los propósitos en el futuro. Dentro de la visión para la empresa se pretende predecir el futuro, por sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea en estado positivo o de optimismo entre el estado actual de la empresa y el cual se pretende ser. También puede diseñarse o concebirse como una fuente de inspiración o "lema", que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada sea cumplida con éxito. La visión de los negocios asociada con la declaración de la misión hace parte integral de la intención estratégica para la empresa.

Por ello la visión para la empresa Dulces La Piñata SAS será una declaración clara y motivadora que describirá el estado futuro deseado y propuesto. Representada por lo que la empresa aspira a ser o lograr a largo plazo. Esta guía estratégica que inspira y orienta a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común, será la columna vertebral para la implementación de la planeación estratégica de la empresa.

7.4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

Busca identificar las oportunidades y amenazas con el objetivo de cumplir con la visión, la misión y los objetivos organizacionales de la empresa. Se analizan las diferentes dimensiones del entorno y de manera externa que pueden influir a la empresa de manera directa. Igualmente se pretende estudiar las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo del negocio o actividad empresarial y que pueden afectar la empresa.

Para el diagnóstico estratégico externo de la empresa de bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS se fundamenta desde el análisis estratégico de la empresa. Se plantea identificar las oportunidades y amenazas del entorno que pueden afectar el desempeño y la competitividad de la empresa. Este análisis no permite anticiparnos a los cambios del entorno y adaptar la estrategia para aprovechar ventajas externas y mitigar riesgos.

7.4.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

Nos refleja un escaneo y diagnóstico de la situación organizacional frente a las dinámicas del entorno, identificando las fortalezas y debilidades con el fin de crear las condiciones para formular las estrategias que presenten la mejor adaptación a la empresa teniendo en cuenta el entorno actual de la misma. La sincronización entre el diagnóstico interno y externo nos genera los llamados 'mapas del entorno' lo que nos permite generar premisas que faciliten la construcción o simulación de escenarios.

Para el diagnóstico estratégico interno de la empresa, es una herramienta clave de la planificación estratégica que nos permite analizar la situación actual en la cual se encuentra posicionada la misma, desde el punto de vista interno, identificando sus fortalezas y debilidades. Es importante para identificar y entender cómo los recursos, capacidades y procesos internos influyen en la competitividad y el desempeño de la empresa.

7.4.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales es una situación deseada que la empresa pretende alcanzar. Según Chiavenato (2017) "Cuando se alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee"

Por lo tanto, para la empresa Dulces La Piñata SAS los objetivos organizacionales serán las metas que se propone alcanzar para cumplir con la misión y visión planteada. Estos objetivos guiarán la toma de decisiones, alinean los esfuerzos de los equipos y permiten medir el progreso y el desempeño.

7.5 ANÁLISIS POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA

Conocido también como SWOT, por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) la cual es considerada como un instrumento de análisis de una organización la cual se centra desde su parte interna (Debilidades y Fortalezas) como su parte externa (Amenazas y Oportunidades). De acuerdo con el análisis de estas

características, la herramienta DOFA permite conocer realmente el estado de la organización y poder plantear sus necesidades y estrategias.

El análisis DOFA es implementado como herramienta competitividad en una organización, pues con la recolección de información nos ayuda detectar los factores internos y externos, identificar los problemas y formular sus posibles soluciones.

Figura 1. Análisis DOFA

ANALISIS DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Las fortalezas son los atributos internos que posee la organización y que son útiles para lograr los objetivos propuestos.	Las oportunidades son las condiciones externas que ayudan a logra los objetivos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Las debilidades son los atributos internos de la organización que son perjudiciales para la consecución de los objetivos.	Las amenazas son las condiciones externas a las cuales las empresas no pueden llegar a tener control y que pueden llegar a ser perjudiciales para el logro del objetivo.

Fuente: Elaboración Propia

7.6 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La implementación de las Cinco Fuerzas de Porter proporciona una profunda visión del campo competitivo de una empresa y su capacidad para conservar una ventaja en su industria. En primer lugar, la rivalidad entre competidores se evalúa considerando el número y la fuerza de los competidores, la tasa de crecimiento de la industria y la diferenciación de productos. Una alta rivalidad puede erosionar la rentabilidad al intensificar la competencia en precios y servicios. Segundo, la capacidad de negociación de los proveedores se cuantifica por la cantidad de proveedores, los recursos de materias primas y los costos de cambio asociados. En tercer lugar, la capacidad de negociación de los clientes depende del número de clientes, su sensibilidad al precio y la disponibilidad de productos alternativos. Los clientes con alto poder de negociación pueden forzar precios más bajos y demandar mejor calidad o servicio.

Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia, Porter, Michael E. (1980)

7.7 DATOS

Los datos recopilados se refieren a los procesos de obtención y estudio para identificar tendencias, modelos que identifican las problemáticas y obstáculos dentro de la investigación, para así aumentar la eficiencia de la interposición y desarrollo de la investigación.

7.7.1 TÉCNICO – PRODUCTIVO

Se cuenta con una infraestructura la cual la empresa bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS se encuentra ubicada en la vereda el tigre del corregimiento de Guacacallo del Municipio de Pitalito-Huila, las instalaciones cuentan con una distribución que permite el buen desarrollo de la producción, zona de lavado de la fruta, zona de despulpado, zona de cocción, zona de reposo, zona de empaque, zona de almacenamiento del producto terminado, zona de almacenamiento de empaques y cartonería, zona y espacios administrativos, zona de talleres, zona de caldera, zona sanitaria y zona social.

Se cuenta con maquinaria la cual presenta gran tiempo de antigüedad, pero son funcionales y permite avanzar con la producción de hoy en día, como marmitas de cocción, despulpadora, licuadora industrial y fondos de pasteurización, maquinaria que se pretende modernizar para lograr una mejor producción y expansión en el mercado.

En toda empresa, como en la sociedad en la se está presente y a causa de la transformación evolutiva tecnológica, de la información y de las comunicaciones, lo único permanente es el cambio, de ello resulta la urgencia que las organizaciones se encuentren en un cambio continuo y modernizaciones, ya sea de modo administrativo, financiero y operativo, ya que estas transformaciones son necesarias para el sostenimiento y el progreso de cualquier actividad.

La empresa cuenta con un mecanismo antiguo de empaque, aunque si bien se efectúa bajo todas las normas de sanidad y de seguridad industrial, es un mecanismo artesanal y manual del embalaje de sus productos, lo cual conlleva a mayores tiempos de operación, retrasos en la línea de producción, unos mayores costos de fabricación y una mayor y compleja logística de distribución y disposición del producto final en el mercado.

7.7.2 NORMATIVA SANITARIA

Como toda empresa productora de alimentos, se cumple con los requisitos sanitarios y los establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA como ente de control y vigilancia.

La empresa cuenta con notificación sanitaria, y se está dando cumplimiento a la resolución 2674 del 22 de julio del año 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social.

El artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012 estipula que todos los alimentos fabricados, envasados y comercializados en nuestro territorio nacional requieren obligatoriamente una Notificación Sanitaria, Permiso Sanitario o Registro Sanitario, los cuales serán asignados según el riesgo de los productos en la salud pública, lo anterior conforme la reglamentación del el Ministerio de Salud y Protección Social.

Por lo anterior, la empresa bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS tiene como titular a MARIANA SIERRA ROJAS, con domicilio en Pitalito, Huila, que debido al desarrollo de las actividades económicas de producción y elaboración de productos alimenticios, cuenta con autorización sanitaria donde se encuentra registrada conforme al artículo y según la categoría de riesgo del producto siendo bajo; se cuenta con renovación en

su notificación sanitaria con el número NSA 0010045-2021 con fecha del 02 de marzo de 2021 por término de Diez (10) años, expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

El principio de la resolución es establecer los requisitos sanitarios que tiene que cumplir toda persona natural y/o jurídica que dentro de sus actividades comerciales u objeto social se encuentra el procesamiento, elaboración, envase, almacenamiento y comercialización de alimentos al igual que los requisitos para obtener los permisos por las autoridades competentes.

Se está cumpliendo con la Resolución 5109 del 29 de diciembre de 2005, del ministerio de salud y protección social. Mediante la cual se recopila el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que obligatoriamente deben cumplir los alimentos empacados que deben cumplir las personas que ejercen estas actividades.

Los envases utilizados están compuestos por materiales que garanticen la inocuidad del alimento, de acuerdo con lo establecido en la reglamentación expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, especialmente las Resoluciones 683, 4142 y 4143 de 2012; 834 y 835 de 2013. Por la actividad comercial ejecutada, se cuenta con el impuesto de industria y comercio Municipal a paz y salvo al igual que con autorización del uso de suelos para el funcionamiento de la fábrica como establecimiento comercial e industrial.

7.7.3 NORMATIVA TRIBUTARIA

Se cuenta con el registro único tributario RUT, el cual avala la actividad comercial ante los consumidores finales y clientes intermediarios, en registro con código de las siguientes responsabilidades:

- Rut No 53, el cual señala como no responsable de IVA,
- Código No. 5 impuestos de renta y complementario régimen ordinario,
- Código No.42 obligado a facturar electrónicamente, proceso que se está llevando a cabo desde el mes de enero del 2021 mediante el software de facturación electrónica gratuita de la DIAN, cumpliendo con la normatividad vigente, este método reduce el empleo de papel, minimiza los procesos manuales, mejora la relación con los clientes intermediarios y es un método mucho más seguro.

La actividad principal es la elaboración y distribución de productos alimenticios y de guayaba, donde la actividad económica principal está identificada con el código CIIU C1082 el cual es la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.

7.7.4 COMERCIAL

La empresa bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS proporciona una línea de comercialización de dulce de guayaba en diferentes zonas de los departamentos del Huila, Tolima, Cauca y Caquetá. La comercialización se realiza en supermercados, puntos de tiendas, panaderías e industrias, se ha logrado gran expansión en pequeñas cantidades de comercialización, pero se ha logrado que la fábrica se convierta en competencia para otras empresas de cada uno de esos departamentos.

La producción de frutas constituye un factor importante en la producción de estos productos derivados, pues si a la fruta no hay transformación del producto final, pues la materia prima para la elaboración del producto Bocado de Guayaba, esto concluye en la importancia de generar empatía entre productores y procesadores, adicionalmente a la Fruta se requiere de un insumo muy importante como lo es el Azúcar, en donde se encuentran los principales proveedores en la región del valle del Cauca.

Se identifican claramente los eslabones que conforman la cadena guayaba-bocado:

- En primer lugar, se tienen los proveedores de insumos, en donde los principales insumos lo componen el azúcar, y empaques tradicionales como el bijao, que contribuyen a la generación de un producto de origen.
- En segundo paraje, se encuentran los productores de guayaba, los campesinos y cultivadores que son quienes nos brindan la materia prima para elaborar el producto.
- En tercer punto, se encuentran los procesadores como la fábrica de bocadillos, encargados de producir y transformar el producto.

Posteriormente, se encuentran los eslabones de: comercializadores mayoristas y minoristas, los cuales son considerados para la fábrica los clientes intermedios que nos permiten llegar al consumidor final.

Por último, se encuentran los consumidores, denominados también clientes finales, son quienes adquieren el producto para su consumo directo o sus empresas como panaderías, pizzerías, restaurantes, entre otras.

Canales de Distribución: se llevan a cabo dos mecanismos para llevar a cabo el mercadeo del producto, el primero es la relación entre productor y consumidor y la segunda es la relación entre productor, distribuidor y consumidor.

7.8 MARCO HISTÓRICO

La guayaba, fruta que tiene por nombre científico *psidium* tiene una gran importancia en Colombia y su historia, se ha escuchado hablar de esta fruta desde la época precolombina cuando los grupos indígenas ya la usaba para su alimentación. Con esta fruta se puede preparar una gran cantidad de recetas como mermelada, espejuelo, ponche, salsas y gran variedad de dulces como el famoso veleño; también sirve acompañante en un sin número de pasabocas, comidas rápidas, postres y platos fuertes, es decir que esta fruta hace parte de la gastronomía de nuestro país.

La guayaba es considerada por botánicos, naturistas y veganos un producto completo de la naturaleza, como alimento para personas y animales dentro de los insumos de bajo costo y como complemento en la cultura gastronómica de los latinos, pero especialmente en esta región de Colombia por las condiciones geográficas y climáticas que favorecen las cosechas de árboles de guayaba de forma silvestre.

Por muchas razones adicionales a lo anterior, la pulpa de guayaba, la mermelada, los bocadillos, las jaleas y otros subproductos se están proyectando para la exportación en mercados nacionales por su contenido nutricional y la gran importancia que tiene como complemento alimenticio, gracias a los minerales y vitaminas que aporta en la nutrición y el desarrollo de quien la consume.

Básicamente, la guayaba como fruta proviene de un arbusto recio y silvestre del trópico, su fruto ha inspirado canciones, poemas y prosas como homenaje. En épocas recientes dio nombre al reinado regional de Pitalito Huila que por muchos años se llevó a cabo para premiar a las mujeres más hermosas en las festividades y tradiciones para venerar su riqueza e importancia, hasta el punto de ser parte visible en el escudo del municipio de Pitalito, Huila; el cual demuestra su gran importancia en la historia de la región, además se

encuentra ubicada La empresa bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS, una pequeña MiPymes empresa familiar dedicada a la elaboración de bocadillos de guayaba.

La metodología que se ha implementado a nivel artesanal se conserva, pero como base para desarrollar esta industria y la transformación de esta fruta en producto terminado, dándole así un valor agregado por esa identidad con sus pobladores que al final son quienes la procesan y manipulan, generando un cambio en la cultura que se mantiene con una trayectoria y legado durante muchas generaciones.

El bocadillo de guayaba tiene unas grandes propiedades, aporta vitamina, calorías y nutrientes, tanto así que se volvió el alimento de los deportista. Colombia es uno de los principales productores de guayaba, en algunas regiones como Santander se realiza el cultivo de árbol de guayaba y en otras regiones como el Huila el árbol de guayaba se da de forma silvestre, es muy común recorrer las vías del departamento a sus costados observar el árbol con deliciosas guayabas verdes y maduras.

En el departamento del Santander se encuentra ubicada en la región Vélez el cual es el mayor productor de bocadillos de guayaba, de allí que el veleño tienen su denominación de origen colombiano. Hoy en día Colombia es un gran productor de bocadillos de guayaba conocido también por sus exportaciones a diferentes países.

8. METODOLOGÍA.

La metodología implementada en este proyecto consiste en el estudio interior y exterior de la empresa a través de herramientas que ayudan a la recolección de datos e información que nos llevan a la creación y estructuración de un adecuado proceso administrativo y operativo, además de identificar los objetivos de la empresa Bocado de Guayaba Dulces La Piñata SAS.

El enfoque aplicado en este trabajo es en esencia cualitativo con estudios descriptivos ya que lo que buscamos es el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, lo cual se logra estableciendo unos procedimientos administrativos y operativos a través de un diseño documental que permitan ser monitoreados y evaluados.

8.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se implementan instrumentos que son el apoyo para identificar las oportunidades y amenazas a las que se ve expuesta en el día a día la empresa, al igual que logra identificar cuáles son sus ventajas y desventajas.

El importante analizar cómo está funcionando actualmente la empresa, como está distribuida su organización, para ello es necesario Identificar:

8.1.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

La elección de los objetivos y su planificación adquieren de una gran importancia. Conocer los objetivos permite entender los comportamientos. El punto de partida que trazara el futuro próspero de la empresa es la identificación de los objetivos organizacionales, la cual está articulada con el diseño de la empresa.

La estructuración de los objetivos va ligada estrechamente a la estructura y los procesos, las relaciones entre el personal y los canales de comunicación desde el inicio de la transformación del producto hasta su salida.

8.1.2 ANÁLISIS POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA

Los resultados arrojados con la implementación de la matriz DOFA serán el inicio de la creación de una estrategia. Realizando una articulación de las oportunidades,

amenazas, debilidades y fortalezas, siendo estas últimas factores internos y las primeras factoras externos (Kaplan & Norton, 2008).

8.1.3 CONOCER E IDENTIFICAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN (ÁREAS Y FUNCIONES)

La estructura del manual interno de la empresa es una guía en la cual se establecen las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas que hacen parte de los procesos administrativos y operativos de la empresa, se establece una cadena de autoridad y mando dentro de la organización para la toma de decisiones y el logro de los objetivos, adicionalmente nos permite establecer los perfiles idóneos que cuenten con las aptitudes, cualidades y conocimientos necesarios para ejercer los cargos.

El manual debe ser socializado con todo el talento humano para su correcta aplicación pues en el se establece la división de las actividades y siempre habrá un supervisor encargado de monitorear el cumplimiento.

8.1.4 MARCO LEGAL

Es de suma importancia mencionar y tener claro el marco legal para el funcionamiento de la empresa con la finalidad de no llegar a incurrir en faltas legales que pueden acarrear desde sanciones monetarias como penales.

En el estado colombiano el funcionamiento de toda organización que ejerce actividades comerciales controladas, tiene reglamentación legal que es de estricto cumplimiento.

8.2 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, LA VISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La visión y la misión dentro de las empresas son la razón de ser de la misma, definen su razón de ser, su esencia, es el quienes somos y para donde vamos, que es lo que queremos lograr en un futuro a corto, mediano y largo plazo.

8.2.1 LA VISIÓN

La visión es el objetivo general, que es lo que como empresa se espera lograr y cuáles son los procedimientos que implementaran para lograrlo.

Es importante definir cuáles son todas las amenazas y desventajas que son la casusa principal que impedirán lograr ese objetivo, por lo cual se debe implementar estrategias que permitan la superación de las misma.

Se debe establecer el canal que llevara a la empresa a lograr ese objetivo a largo plazo, porque la visión no es solo identificar a donde queremos llegar o como nos vemos en un futuro, adicional a ello también se debe establecer como se va a lograr de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

8.2.2 LA MISIÓN

Una vez definida la visión es importante entender la razón de ser de la empresa, cuál es su papel en la sociedad, que se logra con la ejecución de esa actividad y la motivación de la misma. Si no se tiene claro el propósito no se lograrán los objetivos.

8.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y JERARQUÍAS CON QUE OPERA

La identificación del esquema organizacional de la empresa es fundamental para su correcta operación, se debe establecer como se organizará internamente, una clara división de tareas, funciones, responsabilidades y cadena de mando y autoridad en los procedimientos para alcanzar los objetivos va articulado con el manual de funciones.

8.3 DOCUMENTAR LOS PROCESOS RESPECTO A LAS ACTIVIDADES O LABORES ADMINISTRATIVAS REALIZADAS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.

El modelo de administración estratégica para la Empresa Bocadillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS será un proceso continuo relacionado con la identificación de los objetivos estratégicos, la visión, la misión y los objetivos de la empresa junto con el análisis de su situación interna y externa, desarrollando las estrategias para su posterior puesta en marcha y evaluarlas de modo que permita modificar o cambiar estas estrategias cuando sea necesario.

Aunque estos modelos incluyen en su mayoría componentes del proceso de administración estratégico como se ve en la teoría, sin embargo, se puede carecer de algunas características importantes como lo es la "Comunicación" y "Alineación", como muy características importantes para conectar la estrategia de la empresa con las metas y

objetivos ante todo el personal colaborador. Por lo tanto, se hace necesario realizar la respectiva documentación de los procesos teniendo en cuenta las actividades o labores administrativas realizadas en la Empresa Bocadoillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS de modo que permita una correcta implementación de los modelos de administración estratégica y de esta forma permitir superar los obstáculos que podrían enfrentar en su futuro, y proporcionar una guía para la formulación e implementación de estrategias, así como para el desempeño de los procesos de seguimiento, control y monitoreo.

El análisis del contenido de la situación interna y externa de la empresa deberá proporcionar información valiosa sobre modelos y conceptos previos de los modelos de administración. Se deberán obtener los datos más importantes a través del respectivo análisis, por lo tanto, los resultados de los dos métodos deberán afirmar la importancia del diseño del modelo administración para la Empresa Bocadoillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS, reflejando las interrelaciones entre las empresas piloto y de referencia

8.4 DISEÑAR UNA HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.

Para la Empresa Bocadoillos de Guayaba, Dulces La Piñata SAS se plantea un seguimiento del modelo de administración estratégica compuesto de cinco componentes los cuales están compuestos de:

1. seleccionar los miembros más apropiados de la empresa y seleccionar una estructura organizacional para realizar la planificación; escanear el entorno, que comienza con el diseño y revisión de la misión y visión de la empresa,
2. seguida de una revisión del análisis de impactos principales de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas;
3. analizar opciones estratégicas
4. aceptar la propuesta a implementar, que implica afirmar los objetivos existentes y desarrollar otros nuevos si es necesario;
5. y por último adoptar el plan de modelo de administración estratégica.

Cuando la estrategia esté implementada y se hayan dado pasos hacia su implementación, el paso de asegurar la calidad de los procesos implementados y el desempeño de todas las unidades y empleados de la empresa sean compatibles con los requisitos. Esto debe hacerse mediante un seguimiento de los empleados y una evaluación continua de los procesos. El control de calidad se logra a través de un sistema de auditorías de calidad en cada etapa del proceso de implementación de estrategias. Este sistema debe estar conectado a un conjunto de factores o indicadores de seguimiento.

Dentro del modelo se sugiere que la evaluación tanto interna como externa deberá llevarse a cabo de forma continua y ser aplicada por todo el personal de la empresa en cada nivel. Sin embargo, la evaluación externa por parte del presente documento debe realizarse al menos una vez durante el período del diseño de la estrategia. Diferentes tipos de herramientas de evaluación como encuestas, entrevistas se deben tener en cuenta en las estadísticas. El área administrativa deberá utilizar los resultados de diferentes tipos de medición para monitorear el estado de la implementación de la estrategia y luego tomar decisiones para modificar la implementación.

El proceso de medición también incluye la evaluación del personal. Las personas son los conductores de cualquier organización. Desarrollan e implementan las estrategias y miden el éxito de las estrategias. Así, en la medición de la empresa debe incluir una evaluación continua del personal para evaluar su capacidad para desempeñar sus funciones y, en consecuencia, garantizar que estén trabajando para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Por esta razón, se deben diseñar formularios especiales que reflejen la naturaleza de las diferentes tareas dentro de la empresa y estén conectados con la estrategia.

9 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Se realiza un detalle las actividades realizadas para lograr el cumplimiento los objetivos propuestos, luego de ser detectado el problema ¿Cómo, mediante la aplicación del modelo de planeación estratégica se pueden mejorar los procesos administrativos, índices de rentabilidad y procesos de comercialización de la Empresa de Bocadillos de Guayaba Dulces La Piñata SAS? A continuación, se describe la ejecución realizada por cada objetivo específico.

La metodología implementada dentro del presente proyecto se encuentra dividida en las siguientes fases, diagnostico actual de la empresa, identificación de ventajas y debilidades de la empresa, oportunidades y desventajas, diseño organización, documentación de procedimientos y documentación del proceso.

Se realizó visitas a las instalaciones de la empresa y fabrica lo que permitió evidenciar las condiciones de trabajo, maquinaria disponible, infraestructura, personal y monitorear los procedimientos aplicados.

9.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

9.1.1 CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Una de las ventajas que se logró detectar dentro de la empresa es su gran variedad de productos y presentaciones, lo cual abre las puertas a un mayor número de consumidores. En la Tabla 1 se expone la presentación de los productos actuales de la empresa:

Tabla 1. Catálogo de Productos.

Nombre	Presentación	Cantidad	Descripción	Almacenamiento	Tamaño	Recomendación
VELEÑO X 30 UNI	Bocadillo de guayaba envuelto en hoja de bijao X 30	Cantidad de 30 unidades. Peso 2250 g	Porción de dulce solido obtenido por concentración de guayaba madura sana y azúcar hasta lograr una consistencia que	El bocadillo debe ser almacenado en un lugar fresco, seco y limpio hasta el momento de su distribución o consumo	Tamaño por porción 56g Carbohidratos 15.00 proteínas 0.625 g Grasa 0 g Agua 3.5 g Azúcares 3 1.25 g Fibra dietario 1.66 g Sodio 4 mg Calorías aportadas por ración 165	Una vez abierto el producto consumir lo más pronto posible, dejándolo en condiciones de temperatura medio ambiente o refrigeración preferiblemente. 8 meses a partir del día de su elaboración

			permita el corte, manipulación y empaquetado o sin perder la forma y textura			
PASTA DEGUAYABAX350 g	Bloque de guayaba	Cantidad unidad de pasta. Peso 350g	Porción de dulce sólido obtenido por concentración de guayaba madura sana y azúcar hasta lograr una consistencia que permita el corte, manipulación y empaquetado o sin perder la forma y textura	El bocadillo debe ser almacenado en un lugar fresco, seco y limpio hasta el momento de su distribución o consumo. 8 meses a partir del día de su elaboración	Tamaño por porción 15g Carbohidratos 11.00 g Proteínas 0.3 g Grasa 0g Agua 2.5 g Azúcares 9g Fibra dietario 0.48 g Sodio 0.77 mg Calorías aportadas por ración 47	Una vez abierto el producto consumir lo más pronto posible, dejándolo en condiciones de temperatura medio ambiente o refrigeración preferiblemente Temperatura medioambiente no superior a 30°C
MERMELADAX3 Kg	Mermelada de guayaba	Peso 3Kg	Producto pastoso obtenido por la concentración de pulpa de guayabas maduras y sanas, adecuadamente preparada con edulcorantes hasta lograr una consistencia, en la que	El bocadillo debe ser almacenado en un lugar fresco, seco y limpio hasta el momento de su distribución o consumo	Tamaño por ración 1Cda 30 g Carbohidratos 22.00 g Proteínas 0.6 g Grasa 0 g Agua 5 g Azúcares 18 g Fibra dietario 0.96 g Sodio 0.154 mg Calorías aportadas por ración 94	Una vez abierto el producto consumir lo más pronto posible, dejándolo en condiciones de temperatura medio ambiente o refrigeración preferiblemente

			predomine su esparcimiento del producto debido al cuerpo pastoso pero no duro.			
TARRINA DEGUAY ABAX60 UNI	TARRINA DEG UAYABAX 60 UNI	Peso900g	Producto pastoso obtenido por la concentración de pulpa de guayabas maduras y sanas, adecuadamente preparada con edulcorantes hasta lograr una consistencia, en la que predomine su esparcimiento del producto debido al cuerpo pastoso pero no duro.	El bocadillo debe ser almacenado en un lugar fresco, seco y limpio hasta el momento de su distribución o consumo	Tamaño por ración 1Cda 30 g Carbohidratos 22.00 g Proteínas 0.6 g Grasa 0 g Agua 5 g Azúcares 18 g Fibra dietario 0.96 g Sodio 0.154 mg Calorías aportadas por ración 94	Una vez abierto el producto consumir lo más pronto posible, dejándolo en condiciones de temperatura medio ambiente o refrigeración preferiblemente
TARRINA COMBINA DOX30 UNI	Bocadillo de guayaba tarrina combinado X 30 UNI	Peso800g	Porción de dulce combinado a diferentes sabores (leche, fresa, limón y naranja) a base	El bocadillo debe ser almacenado en un lugar fresco, seco y limpio hasta el momento de su	Tamaño por porción 30g Carbohidratos 19.00 g Proteínas 0.6 g Grasa 0.1 g Agua 10 g Azúcares 16 g Fibra dietario 0.1 g Sodio	Temperatura medio ambiente no superior a 30°C, 8 meses a partir del día de su elaboración. dejándolo en condiciones de temperatura medio ambiente o refrigeración preferiblemente,

			de fécula de maíz, con bocadillo de guayaba. Obtenido por concentración de guayaba madura sana, fécula y azúcar	distribución o consumo. Una vez abierto el producto consumir lo más pronto posible	8.8mg Calorías aportadas por ración 83	
--	--	--	---	--	--	--

9.1.2 OPORTUNIDAD EN EL MERCADO

Las tendencias de crecimiento del mercado señalan un aumento en la demanda de alimentos y otros productos con valor agregado. La agroindustria, entonces, se perfila como un mecanismo que puede favorecer el crecimiento económico y la seguridad alimentaria y contribuir a reducir la pobreza, a lo largo de Colombia.

La cadena productiva de Azúcar, confitería y Chocolatería describe los procesos productivos que inician con el cultivo de la materia prima y finaliza con la elaboración de diferentes productos por parte de las empresas manufactureras de Colombia, como el azúcar, chocolates, confites, goma de mascar, bocadillos entre otros, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE para el año 2021.

Uno de los aspectos clave para las ventas de los productos de confitería es su presencia en los canales de distribución. Al respecto, se estima que Colombia continúa siendo un país en el cual sigue vigente la distribución tradicional. De acuerdo con un estudio de Expotiendas, en Colombia para el año 2018, los canales tradicionales (tiendas) retienen el 46 % de las ventas, mientras las grandes superficies dominan el 38 % y los pequeños supermercados un 15 %.

Dentro del análisis profundo realizado, se logra identificar que los productos de la empresa de Bocadillos Dulces La Piñata SAS contribuyen al crecimiento económico del departamento del Huila, donde además se favorece el crecimiento del comercio del municipio de Pitalito, se articula la empresa con más del 70% de los ingresos soportados en el sector agropecuario y comercio de productos, se brindara empleo a la comunidad, con los

productos saludables, se contribuirá a la calidad de vida de las personas y con los empaques biodegradable se estará aportando al cuidado del planeta y a contrarrestar los efectos de la contaminación por plásticos de un solo uso.

La articulación de la empresa con la actividad económica de los planes de desarrollo del Huila y del municipio de Pitalito se ejecuta en cuanto al crecimiento de ventas en la región del sur del Huila, contemplando la posibilidad de posicionar la marca como líder en ventas de bocadillo de guayaba, aportando múltiples beneficios que la empresa contribuirá con los planes de desarrollo principalmente del municipio de Pitalito.

Como barreras de entrada se profundiza con la validación temprana de los competidores que traen productos desde municipios como el Santander y Valle del Cauca, donde ofrecen productos de baja calidad, con precios asequibles a los consumidores, para mitigar este tipo de amenaza, se plantean tácticas-estrategias que permiten que la marca sea preferida por los clientes potenciales teniendo en cuenta características claves como calidad, bienestar y contaminación ambiental.

Es así, como se pretende aprovechar las debilidades de las demás empresas, entrando a competir regionalmente con la producción e innovación para expandir en el mercado, donde se logra el reconocimiento de marca, teniendo en cuenta que la producción en el departamento de Santander ha disminuido y sus productos cuentan con dificultad para distribuir en todo Colombia.

9.1.3 COMPETENCIA

Se realizó un análisis de la competencia directa e indirecta a nivel municipal, departamental y nacional donde se encontró el siguiente resultado:

- La empresa Pulpi Fruit, el cual competidor directo porque también comercializa bocadillos a base de guayaba. Ubicada Pitalito Huila.
- Boca Rico, produce bocadillo de guayaba, bocadillo manjar, bocadillo industrial, productos sin bocadillo. Ubicada Pitalito Huila.
- Arequipe Laboyano, produce bocadillo de guayaba con arequipe, bolitas de arequipe, azucaradas y rollos de arequipe. Ubicada Pitalito Huila.

- Manjar Payanes, produce mate natural de manjar blanco, dulces típicos de manjar corriente, cortado, bola de maní con panela, caja de panelitas, breva rellena, entre otros. Ubicado en Popayán cauca.
- La Guayaberita, produce veleños y lonjas de dulce de guayaba. Ubicado en Barbosa Santander.
- Doña Guayaba, Cubitos de bocadillo de guayaba, veleños y demás dulces. Ubicado en Cali, valle del cauca.
- Fábrica de productos el puma, lonja de bocadillo, bocadillo veleño, punitas, galletas con bocadillo. Ubicado en Vélez Santander.
- Colombina S.A, comercializa galletas, chocomelos, chocoBreak, Bon Bon Bum, nucita, mordisquetas, cereales, entre otros. Ubicado en corregimiento la Paila Zarzal Valle.

9.1.4 CONCEPTO SOCIOCULTURAL

La guayaba es considerada por botánicos, naturistas y veganos un producto completo de la naturaleza, como alimento para personas y animales dentro de los insumos de bajo costo y como complemento en la cultura gastronómica de los latinos, pero especialmente en esta región de Colombia por las condiciones geográficas y climáticas que favorecen las cosechas de árboles de guayaba de forma silvestre.

Por muchas razones adicionales a lo anterior, la pulpa de guayaba, la mermelada, los bocadillos, las jaleas y otros subproductos se están proyectando para la exportación en mercados nacionales por su contenido nutricional y la gran importancia que tiene como complemento alimenticio, gracias a los minerales y vitaminas que aporta en la nutrición y el desarrollo de quien la consume.

Básicamente, la guayaba como fruta proviene de un arbusto recio y silvestre del trópico, su fruto ha inspirado canciones, poemas y prosas como homenaje. En épocas recientes dio nombre al reinado regional que por muchos años se llevó a cabo para premiar a las mujeres más hermosas en las festividades y tradiciones para venerar su riqueza e importancia, hasta el punto de ser parte visible en el escudo del municipio de Pitalito, Huila.

La metodología que se ha implementado a nivel artesanal se conserva, pero como base para desarrollar esta industria y la transformación de esta fruta en producto terminado,

dándole así un valor agregado por esa identidad con sus pobladores que al final son quienes la procesan y manipulan, generando un cambio en la cultura que se mantiene con una trayectoria y legado durante muchas generaciones.

9.1.5 CONCEPTO DE CONSUMO

Para dar cumplimiento a la tendencia de consumo de productos alimenticios más saludables y amigables con el medioambiente, además de un nuevo grado de exigencia de los perfiles sensoriales del cliente debido al aumento y existencia de nuevas empresas en el mercado, lo que ha causado un círculo vicioso de llegar así a una guerra de precios entre las empresas productoras, donde ha primado muchas veces buscar bajos costos en materias primas, adición de aditivos de menor calidad generando así a una disminución de la calidad de los productos alimenticios.

Por lo anteriormente mencionado, hoy en día se ha detectado los clientes que buscan características especiales en los alimentos y para este caso en los bocadillos de guayaba por su alto contenido de azúcar, proporcionando un sabor molesto para algunos paladares, mayor aporte calórico pero menor calidad nutricional.

Parece contradictorio, pero se ha evidenciado hoy en día que para bajar costos en la fabricación de Bocadillos, la menor adición de pulpa de Guayaba y mayor concentración azúcar en la formulación; se ha convertido en una forma común de disminuir los costos de producción, lo cual se está realizando de esta forma principalmente las empresas de la región de Vélez Santander donde su materia principal hoy en día sea el azúcar y no la Guayaba, por lo tanto, los bocadillos que se consiguen en el mercado son de alto contenido de carbohidratos con un color y sabor artificial.

En consecuencia, el desarrollo de la propuesta del plan estratégico está enfocado en la producción y comercialización de bocadillo de guayaba con mayores contenidos de pulpa guayaba y menor contenido de azúcar.

9.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La línea productiva de Dulces La Piñata SAS se encuentra en total funcionamiento, contando con materia prima base para el desarrollo de los productos estipulados en los que

se quiere innovar en el sector de mayor contenido nutritivo, como en el aspecto medioambiental, contando con maquinaria y herramientas necesarias para un máximo de producción conforme a la demanda y oferta de los establecimientos de comercio (clientes).

Se cuenta con una infraestructura la cual es la fábrica de bocadillos ubicada en la vereda el tigre del corregimiento de Guacacallo del Municipio de Pitalito, las instalaciones cuentan con una distribución que permite el buen desarrollo de la producción, área de lavado de la fruta, área de despulpado, área de cocción, área de reposo, área de empaque, área de almacenamiento del producto terminado, área de almacenamiento de empaques y cartonería, área administrativa, área de talleres, área de caldera, área sanitaria y área social.

Se cuenta con maquinaria la cual presenta gran tiempo de antigüedad, pero son funcionales y permite avanzar con la producción de hoy en día, como, marmitas, despulpadora, licuadora industrial y fondos de pasteurización, maquinaria que se pretende modernizar para lograr una mejor producción y expansión en el mercado.

En toda empresa, como en la sociedad actual y a causa de la evolución tecnológica, de la información y de las comunicaciones, lo único permanente es el cambio, de ello resulta la urgencia de que las empresas y organizaciones se encuentren en constante cambio y modernizaciones, ya sea de modo administrativo, financiero y operativo, ya que estos cambios son necesarios para el crecimiento y la evolución de cualquier actividad.

El cambio tecnológico supone una modificación constante en la forma de hacer las cosas, las herramientas que se utilizan y el enfoque del plan estratégico, y esto no solo conlleva al cambio de un proceso o de una tecnología, sino también de paradigmas y de buscar en el día a día la innovación y el cambio hacia las nuevas tendencias de operación y administración de las empresas o cualquier negocio.

De modo que se analiza que para la empresa de bocadillos de guayaba Dulces La Piñata SAS se hace necesario el cambio de algunas de sus tecnologías, ya que, de acuerdo con las condiciones de mercado, es una necesidad primordial permitir que la empresa evolucione y sea cada vez más capaz, competitiva y pueda satisfacer de una mejor manera la demanda de sus consumidores.

Es importante tener en cuenta que las nuevas y diversas tecnologías son parte de la vida diaria y que también están cambiando el modo en que se hacen los negocios.

Actualmente, la empresa cuenta con un mecanismo antiguo de empaque, aunque si bien se efectúa bajo todas las normas de sanidad y de seguridad industrial, es un mecanismo

artesanal y manual del embalaje de sus productos, lo cual conlleva a mayores tiempos de operación, retrasos en la línea de producción, unos mayores costos de fabricación y una mayor y compleja logística de distribución y disposición del producto final en el mercado.

9.2.1 ESTADOS FINANCIEROS

- Para año 2020 los ingresos fueron de OCHENTA Y SEIS MILLONES CUATROCIENTOS CINCUENTA Y CINCO MIL PESOS MCTE (\$86´455.000).
- Para el año 2021 los ingresos fueron de OCHENTA Y OCHO MILLONES CIENTO VEINTICUATRO MIL PESOS MCTE (\$88´124.000).
- Para el año 2021 los ingresos fueron de NOVENTA Y CUATRO MILLONES NOVECIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL PESOS MCTE (\$94´948.000).

Información que puede ser corroborada en la declaración de bienes y renta y demuestra el crecimiento de la fábrica en producción cumpliendo con la demanda del producto.

Para la obtención de ingresos se realizará un previo análisis que genere la combinación de herramientas de la validación de mercado, se deben protocolos dando cumplimiento a las estrategias empleadas por el marketing-mix, teniendo en cuenta que la fijación del precio de los productos es una decisión muy importante, ya que tendrá un gran impacto tanto en la empresa como en los clientes y consumidores, teniendo en cuenta los costos de producción, costos comerciales, costos de marketing y los cargos por servicio y envío del producto.

Protocolo para vender el producto: mediante el uso de redes sociales y canales de publicidad, teniendo en cuenta la táctica - estrategia, se dará a conocer la innovación del producto, beneficios que aporta a la salud y al medioambiente, resaltando la importancia del consumo de un producto que hace diferencia.

Para establecer los precios del producto se debe ejecutar un respectivo análisis profundo en las tendencias de mercado actuales, análisis de costos, beneficios y de ofertas para así identificar información relevante que sea crucial en el cálculo de los precios de cada producto, donde adicionalmente se agregara un margen de beneficio, teniendo en cuenta el

análisis de la demanda del producto y la competencia; se elegirá un precio similar al de la competencia creando una competitividad regional pero resaltando con un alto nivel frente a las otras marcas, ya que los consumidores van a adquirir un producto con mejores beneficios y de excelente calidad, siendo este un factor de exclusividad.

Dentro de la empresa se realizó una proyección de ingresos para los años venideros:

Tabla 2. Proyección de ingresos

Listado de productos

Nombre de Producto	Unidad de medida	Forma de pago	Justificacion	Iva
GUAYABITA X20 UNI	Cantidad de 20 unidades. Peso 300 g	contado	Empacado	0
COMBINADO X12 UNI	Cantidad de 12 unidades. Peso 320 g	Contado	Empacado	0
TIPO VELEÑO X12 UNI	Cantidad de 12 unidades. Peso 720 g	Contado	Empacado	0
TIPO VELEÑO X30 UNI	Cantidad de 30 unidades. Peso 2250 g	Contado	Empacado	0
PASTA DE GUAYABA x350 g	Cantidad unidad de pasta. Peso 350 g	Contado	Empacado	0
MERMELADA X3 Kg	Peso 3 Kg	Contado	Empacada	0
TARRINA DE GUAYABA X60 UNI	Peso 900g	Contado	Empacado	0
TARRINA COMBINADO X30 UNI	Peso 800g	Contado	Empacado	0
PROFIBRA DE FIBRA	Cantidad de 20 unidades. Peso 300 g	Contado	Empacado	0

Ingresos por ventas

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GUAYABITA X20 UNI	\$ 58,659,300	\$ 64,886,848	\$ 71,603,220	\$ 79,148,547	\$ 87,397,618
COMBINADO X12 UNI	\$ 47,217,870	\$ 52,241,640	\$ 57,639,467	\$ 63,693,724	\$ 70,340,914
TIPO VELEÑO X12 UNI	\$ 46,918,200	\$ 51,911,879	\$ 57,260,830	\$ 63,293,125	\$ 69,891,039
TIPO VELEÑO X30 UNI	\$ 18,711,000	\$ 20,701,492	\$ 22,834,400	\$ 25,240,444	\$ 27,873,880
PASTA DE GUAYABA x350 g	\$ 52,417,200	\$ 57,998,850	\$ 63,966,910	\$ 70,722,524	\$ 78,077,500
MERMELADA X3 Kg	\$ 57,097,500	\$ 63,176,883	\$ 69,685,840	\$ 77,022,448	\$ 85,053,052
TARRINA DE GUAYABA X60 UNI	\$ 39,390,120	\$ 43,579,920	\$ 48,072,426	\$ 53,134,352	\$ 58,680,496
TARRINA COMBINADO X30 UNI	\$ 21,883,400	\$ 24,215,193	\$ 26,710,312	\$ 29,521,516	\$ 32,600,926
PROFIBRA DE FIBRA	\$ 20,534,850	\$ 22,717,575	\$ 25,064,112	\$ 27,703,434	\$ 30,591,100
Total	\$ 362,829,440	\$ 401,430,280	\$ 442,837,517	\$ 489,480,114	\$ 540,506,525
Iva	0	0	0	0	0
Total mas Iva	\$ 362,829,440	\$ 401,430,280	\$ 442,837,517	\$ 489,480,114	\$ 540,506,525

Una vez se tiene calculado el total de los costos de producción por productos, a este esté total se le aplica un porcentaje mínimo del 30 % para obtener el precio de venta.

Sin embargo, este porcentaje es variable y ajustable dependiendo del precio en el mercado de la competencia de algunos productos similares, como por ejemplo para los bloques de guayaba se tiene un porcentaje de apenas 16%, ya que es un producto bastante competido en el mercado y llegan productos similares de la región de Vélez Santander muy económicos.

9.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.3.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA DULCES LA PIÑATA SAS

Como resultado del análisis de los procesos administrativos de la empresa de acuerdo con su actividad económica, se adoptaron objetivos a largo plazo que la empresa espera alcanzar para cumplir con su misión y visión:

1. Asegurar la sostenibilidad económica y consolidar el crecimiento rentable frente a la industria.
2. Mejorar los niveles de calidad del producto.
3. Modernización del proceso de producción.
4. Expansión del mercado.

9.3.2 MATRIZ DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, AMENAZAS (DOFA).

Así, se proponen las siguientes fortalezas para la Empresa Bocado de Guayaba, Dulces La Piñata SAS:

Tabla 3. Fortalezas

FORTALEZAS
1. Experiencia y conocimiento profundo del mercado de bocadillos de guayaba a nivel nacional.
2. Ubicación geográfica privilegiada por su clima y alto número de árboles de guayaba de forma silvestre.
3. Marca reconocida en la región y amplia trayectoria en el sector.
4. Reconocimiento y reputación como empresa de bocadillos de guayaba.
5. Es un actor dominante en el mercado.
6. Buenos recursos humanos y personal dispuesto a trabajar y crecer como empresa.
7. Alta calidad en sus productos y reconocido por su alto contenido de guayaba.

Fuente: Dulces La Piñata SAS; Elaboración propia

Para analizar detalladamente las fortalezas de la empresa Dulces La Piñata SAS, se examina cada una de las fortalezas mencionadas desde varias perspectivas: su impacto en la competitividad de la empresa, su contribución a la ventaja competitiva, y sus implicaciones estratégicas.

1. Experiencia y conocimiento profundo del mercado de bocadillos de guayaba a nivel nacional.

- **Impacto Competitivo:** La experiencia y el conocimiento profundo del mercado permiten a la empresa Dulces La Piñata SAS anticipar tendencias, identificar oportunidades y mitigar riesgos con mayor eficacia que competidores menos experimentados. Este conocimiento facilita la adaptación a cambios regulatorios y económicos.
- **Ventaja Competitiva:** La experiencia acumulada en el mercado le proporciona una comprensión más detallada de las necesidades y preferencias de los consumidores, lo que puede traducirse en productos más alineados con la demanda del mercado.
- **Implicaciones Estratégicas:** Dulces La Piñata SAS puede utilizar esta fortaleza para posicionarse como un líder en la innovación en productos de bocadillos de guayaba para fortalecer relaciones con clientes y consumidores mediante un enfoque más personalizado y adaptado al mercado.

2. Ubicación geográfica privilegiada por su clima y alto número de árboles de guayaba de forma silvestre.

- **Impacto Competitivo:** Una ubicación privilegiada le permite a Dulces La Piñata SAS reducir la dependencia de otras regiones para obtener la guayaba siendo la materia prima principal. Además, facilita el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio en épocas de baja cosecha de guayaba en el país.
- **Ventaja Competitiva:** El clima y la ubicación geográfica ayuda a fortalecer la posición de la empresa al proporcionar acceso a una variedad de recursos, alianzas estratégicas y oportunidades con empresas de diferentes sectores.

- Implicaciones Estratégicas: La empresa puede aprovechar esta ubicación para expandir sus servicios, innovar en nuevos productos a ofrecer y realizar alianzas estratégicas que refuercen su presencia en el mercado.

3. Marca reconocida en la región y amplia trayectoria en el sector.

- Impacto Competitivo: Una marca reconocida ayuda a construir confianza con los clientes y consumidores facilitando la incursión en nuevos mercados. La reputación de la marca también puede influir en la decisión de los consumidores y en la percepción de la calidad de los productos.
- Ventaja Competitiva: La fortaleza de la marca proporciona una ventaja competitiva en términos de fidelización de clientes y consumidores, generando una diferenciación frente a competidores. Una marca fuerte también puede justificar precios más altos y atraer talentos de alto nivel.
- Implicaciones Estratégicas: La empresa puede utilizar su marca para lanzar nuevos productos e innovaciones con mayor facilidad, y para consolidar su presencia en el mercado mediante estrategias de marketing y comunicación efectivas.

4. Reconocimiento y reputación como empresa de bocadillos de guayaba

- Impacto Competitivo: La percepción de confiabilidad y seguridad es crucial en el sector de alimentos, ya que influye en la disposición de los consumidores a confiar en sus productos. Este reconocimiento puede facilitar la retención de clientes, consumidores y atraer nuevos inversores.
- Ventaja Competitiva: La reputación de ser confiable y segura puede actuar como un diferenciador clave frente a los competidores.
- Implicaciones Estratégicas: Dulces La Piñata SAS; puede utilizar esta fortaleza para ampliar su base de clientes y consumidores, ofrecer productos más confiables y desarrollar mayores innovaciones.

5. Es un Actor Dominante en el Mercado

- Impacto Competitivo: Ser un actor dominante permite a Dulces La Piñata SAS influir en las dinámicas del mercado, fijar estándares y negociar condiciones favorables con proveedores y socios. Además, puede ejercer una mayor influencia en las decisiones en el sector.

- **Ventaja Competitiva:** La dominancia en el mercado ofrece una posición sólida para aprovechar economías de escala, optimizar costos y mantener una cuota de mercado significativa.
 - **Implicaciones Estratégicas:** La empresa puede aprovechar su posición dominante para explorar nuevas oportunidades de expansión, diversificación y consolidación de su liderazgo en el sector.
6. Buenos recursos humanos y personal dispuesto a trabar y crecer como empresa.
- **Impacto Competitivo:** Un equipo de recursos humanos dispuesto y una cultura organizacional positiva contribuyen a una mayor satisfacción y retención de empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y eficiencia operativa.
 - **Ventaja Competitiva:** Una cultura organizacional sólida y bien valorada facilita la atracción de talentos, fomenta la innovación y mejora el desempeño general de la empresa.
 - **Implicaciones Estratégicas:** Dulces La Piñata SAS puede utilizar esta fortaleza para implementar estrategias de desarrollo de talento, mejorar la cohesión del equipo y mantener una ventaja competitiva a través de un capital humano altamente motivado y competente.
7. Alta calidad en sus productos y reconocido por su alto contenido de guayaba.
- **Impacto Competitivo:** La alta calidad en los productos bocadillos de guayaba permite a Dulces La Piñata SAS ofrecer productos más confiables, mejorar la experiencia del consumidor y optimizar procesos operativos.
 - **Ventaja Competitiva:** La inversión en tecnología y recursos físicos de calidad contribuye a una mayor eficiencia operativa, mejor seguridad y capacidad para innovar en productos.
 - **Implicaciones Estratégicas:** Dulces La Piñata SAS puede aprovechar esta fortaleza para liderar en la innovación en sus productos, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer una experiencia superior a sus consumidores, lo que puede diferenciarla de sus competidores.

Las debilidades de Dulces La Piñata SAS son:

Tabla 4. Debilidades

DEBILIDADES
1. Dependencia de proveedores de azúcar refinada.
2. Ausencia de un buen programa de compras y abastecimiento de insumos y materia prima.
3. Carencia de objetivos estratégicos por parte de la dirección.
4. No se tiene una línea de productos bajos en azúcar.
5. No hay una rigurosa programación para procedimientos de distribución y transporte.
6. No se tiene un buen control de costos y gastos, por lo que el margen bruto y neto de utilidad se ven afectados.
7. Falta de indicadores de gestión.

Fuente: Dulces La Piñata SAS; Elaboración propia

1. Dependencia de proveedores de azúcar refinada.

- **Impacto Competitivo:** La dependencia de un único proveedor o del sector azucarero puede exponer a Dulces La Piñata SAS a riesgos significativos en caso de problemas con dicha cadena de producción, como interrupciones en el suministro, problemas de calidad y volatilidad de los costos de producción.
- **Ventaja Competitiva:** Esta dependencia puede limitar la capacidad de la empresa para negociar mejores condiciones o adaptar rápidamente sus productos a nuevas demandas.
- **Implicaciones Estratégicas:** Dulces La Piñata SAS debe considerar diversificar sus productos a desarrollar con otras alternativas de materias primas para reducir riesgos asociados a la mencionada dependencia. Establecer acuerdos de contingencia y evaluar alternativas podría mitigar este riesgo.

2. Ausencia de un buen programa de compras y abastecimiento de insumos y materia prima:

- **Impacto Competitivo:** La alta dependencia del programa de compras y abastecimiento expone a la empresa a altos riesgos de fallos operativos que pueden afectar la continuidad de la cadena de distribución y la satisfacción de los clientes y consumidores.

- **Ventaja Competitiva:** Problemas con el programa de abastecimiento pueden interrumpir el comercio del producto, impactar negativamente en la experiencia del consumidor y afectar la reputación de la empresa.
- **Implicaciones Estratégicas:** Implementar estrategias de compras y abastecimiento de insumos de manera preventiva y soluciones de respaldo pueden mejorar la distribución de los productos, evitar interrupciones en el suministro a los clientes y reducir la vulnerabilidad a fallas.

3. Carencia de objetivos estratégicos por parte de la dirección:

- **Impacto Competitivo:** La falta de la definición de los objetivos estratégicos reduce la capacidad de personalizar la atención y el servicio al consumidor final, puede limitar la capacidad de la empresa a definir el rumbo estratégico y el horizonte al que se pretende llegar, lo que podría llevar a la pérdida de oportunidades y clientes potenciales.
- **Ventaja Competitiva:** La definición de los objetivos estratégicos es un factor clave para diferenciarse en un mercado competitivo y posicionar la empresa como líder en el mercado.
- **Implicaciones Estratégicas:** Desarrollar sistemas y procesos más flexibles que permitan una mayor personalización al cliente y que permita satisfacer mejor las necesidades del consumidor específicos y mejorar la oferta de productos.

4. No se tiene una línea de productos bajos en azúcar:

- **Impacto Competitivo:** Los riesgos de ofrecer solo productos con altos contenidos de azúcar pueden afectar gravemente la confianza y el consumo del producto por parte del cliente debido al aumento en la tendencia del consumo de productos saludables y la reducción de altos contenidos de azúcares en los productos alimenticios.
- **Ventaja Competitiva:** La capacidad para asegurar productos bajos en azúcares añadidos es crucial para mantener la confianza de los clientes y ofrecer productos más saludables donde los consumidores pretenden evitar enfermedades cardiovasculares, diabetes, sobrepeso u obesidad.
- **Implicaciones Estratégicas:** Invertir en investigación y desarrollo de productos a base de guayaba bajos en azúcar da respuesta a mencionada debilidad y evitar que el

consumidor busque productos sustitutos lo que permite mitigar estos riesgos y fortalecer la confianza del consumidor y aumento en el consumo del bocadillo de guayaba.

5. No hay una rigurosa programación para procedimientos de distribución y transporte:

- Impacto Competitivo: El rezago en tiempos de distribución y transporte puede afectar la capacidad de la empresa para disponer los productos de manera oportuna, lo que puede resultar en una pérdida de competitividad frente a empresas más ágiles.
- Ventaja Competitiva: La velocidad de desarrollo y adaptación es fundamental en un entorno de rápida evolución del mercado.
- Implicaciones Estratégicas: Mejorar los procesos de desarrollo y adoptar metodologías ágiles puede ayudar a reducir los tiempos de desarrollo y permitir a la empresa mantenerse al día con las tendencias de la industria.

6. No se tiene un buen control de costos y gastos, por lo que el margen bruto y neto de utilidad se ven afectados:

- Impacto Competitivo: El no control de los costos y gastos pueden afectar la capacidad de Dulces La Piñata SAS para acrecentar las utilidades y generar mayor reinversión de los recursos en las estrategias propuestas, lo que puede impactar negativamente la productividad y calidad del trabajo.
- Ventaja Competitiva: La reinversión de recursos es crucial para mantener un crecimiento estable y prolongado de la empresa.
- Implicaciones Estratégicas: Revisar y ajustar el buen control de costos y gastos para hacer más competitiva la empresa y se puede mejorar la atención al consumidor, ampliación del portafolio y el rendimiento organizacional.

7. Falta de indicadores de gestión:

- Impacto Competitivo: La falta de indicadores de gestión afecta la eficiencia operativa y administrativa de la empresa, afectando la capacidad de la empresa para ofrecer los productos de manera eficaz, impactando en la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

- **Ventaja Competitiva:** La medición de los indicadores de gestión es clave para mantener costos bajos ofreciendo los productos y una atención de alta calidad.
- **Implicaciones Estratégicas:** diseñar e implementar el control de los indicadores de gestión para aumentar el rendimiento de la empresa mejorando la eficiencia operativa y administrativa y la satisfacción del cliente.

Respecto a las oportunidades de Dulces La Piñata SAS:

Tabla 5. Oportunidades

OPORTUNIDADES
1. Creciente demanda del mercado y mayor participación de este.
2. Aumento de la inversión en tecnología, infraestructura y equipos.
3. Expansión de mercados emergentes y oportunidades en nuevos segmentos de clientes.
4. Incursión de los productos en mercados internacionales.
5. Participación en programas del gobierno como el PAE.

Fuente: Dulces La Piñata SAS; Elaboración propia

1. Creciente demanda del mercado y mayor participación de este:

- La creciente demanda del mercado para el bocadillo de guayaba representa una oportunidad significativa para la empresa. La comercialización por medios web y la digitalización de los pagos está transformando el sector empresarial, ofreciendo a los consumidores y empresas opciones más rápidas, seguras y convenientes. Esta tendencia se debe a la preferencia de los consumidores por métodos de pago más eficientes y a la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado.
- **Expansión de mercados:** Ofrecer productos personalizados para distintos segmentos de mercado, desde consumidores individuales hasta grandes empresas.

2. Aumento de la inversión en tecnología, infraestructura y equipos.

- El aumento en la inversión en tecnología, infraestructura y equipos proporciona a Dulces La Piñata SAS la posibilidad de acceder a recursos para innovar y mejorar

sus productos. Las inversiones en tecnología suelen ser dirigidas a áreas como la mejora de la infraestructura, el desarrollo de nuevos productos y la optimización de procesos.

- **Mejora de la Infraestructura:** Actualizar y expandir la infraestructura para soportar un mayor volumen de producción y mejorar la experiencia del consumidor.
- **Gestión de Inversiones:** Asegurar que las inversiones en tecnología y de equipos se dirijan en áreas que generen el mayor valor y no se desperdicien en soluciones ineficaces.

3. Expansión de mercados emergentes y oportunidades en nuevos segmentos de clientes:

- **Expansión del Mercado:** Capturar una mayor participación de mercado regional al ofrecer los productos a más clientes y consumidores, se puede realizar con clientes tienda a tienda, supermercados y grandes superficies.

4. Incursión de los productos en mercados internacionales.

- Los mercados emergentes internacionales ofrecen oportunidades de crecimiento significativas debido a su rápido desarrollo económico y la creciente penetración de la globalización y los mercados. Estos mercados a menudo tienen una población en crecimiento que busca productos saludables, naturales y accesibles.
- **Entrada en Nuevos Mercados:** Expandir sus operaciones a mercados emergentes donde la demanda del producto está en aumento o por explorar.
- **Adaptación de Productos:** Personalizar los productos producidos para adaptarse a las necesidades y preferencias locales de los nuevos segmentos de clientes.
- **Regulación Local:** Navegar por las regulaciones locales y las diferencias culturales en los mercados emergentes.

5. Participación en programas del gobierno como el PAE:

- Los programas del gobierno son una alternativa para incursionar con los productos de la empresa, por su alto contenido de energía, y valores nutricionales, pueden convertirse en un producto o alimento clave en los programas de alimentación escolar.

- Desarrollo de Productos Innovadores: Crear productos que incorporen las últimas tecnologías para ofrecer soluciones únicas y diferenciadas en el sector de la alimentación y nutrición.

Respecto a las amenazas de Dulces La Piñata SAS se tiene:

Tabla 6. Amenazas

AMENAZAS
1. Competencia en el sector, tanto de empresas tradicionales como de nuevos emprendimientos.
2. Incremento en el precio de la materia prima haciendo que los costos variables y de producción aumenten.
3. Aumento de personas que no consumen productos con alto contenido de azúcar en su dieta.
4. Porcentaje de clientes desatendidos.
5. Mayor incertidumbre política que generado menor inversión y ha desacelerado la economía

Fuente: Dulces La Piñata SAS; Elaboración propia

1. Competencia en el sector, tanto de empresas tradicionales como de nuevos emprendimientos:
 - Impacto: Esta competencia puede reducir la participación de mercado de la empresa, erosionar sus márgenes de ganancia y presionarla a innovar continuamente para mantenerse relevante.
2. Incremento en el precio de la materia prima haciendo que los costos variables y de producción aumenten:
 - Impacto: Los incrementos en los precios de la materia prima pueden volver menos competitiva a la empresa, resultar en pérdidas financieras significativas y llevar a mayores costos en distribución y cumplimiento.
3. Aumento de personas que no consumen productos con alto contenido de azúcar en su dieta:
 - Impacto: El menor consumo de bocadillos de guayaba ya que la fuente de edulcorante es el azúcar, por lo cual se pretende encontrar otras fuentes para endulzar más saludable y natural como por ejemplo la estevia.

4. Porcentaje de clientes desatendidos:

- Impacto: Esto podría afectar el modelo de negocio de Dulces La Piñata SAS, ya que se perdería credibilidad de la empresa, confianza en el consumidor y pérdida de clientes nuevos ya adquiridos con altos esfuerzos.

5. Mayor Incertidumbre Política:

- Descripción: La incertidumbre política genera desconfianza entre los consumidores y pueden desacelerar la economía.
- Impacto: Menores ingresos de los consumidores y una economía desacelerada disminuyen la demanda de los productos, impactando el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

9.3.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN (ÁREAS Y FUNCIONES)

Debido a la ausencia del manual organización en el cual se establezcan las área y funciones, se proponen los siguientes cargos:

Tabla 7. Manual de Cargos y Funciones

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente general
No. DE CARGOS:	1
SUPERVISOR:	N/A
OBJETIVO:	Dirigir, controlar y planificar todas las actividades generales de la empresa, las cuales van encaminadas al cumplimiento de objetivos propuesto corto y largo plazo.
FORMACIÓN ACADEMICA:	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería agroindustrial, áreas administrativas/financieras y afines.

EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ESPECIFICA	Mínimo un (1) año en cargos directivos en las áreas financieras, comercial y/o administrativas y un (1) años de experiencia profesional.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las actividades de la empresa teniendo en cuenta el mejoramiento continuo. 2. Dirigir las actividades planificadas, verificando el porcentaje de cumplimiento. 3. Analizar las oportunidades de mejora de la empresa, en los aspectos financieros, contables, administrativos, ambientales, legales, entre otros. 4. Velar por el cumplimiento de la normatividad vigente que regular a la empresa. 5. Elaborar y presentar el presupuesto anual a los Socios. 6. Supervisar la ejecución de las estrategias definidas por la empresa. 7. Supervisar y solicitar informe a todas las áreas para verificar el cumplimiento de las estrategias.

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente administrativo y de producción
No. DE CARGOS:	1
SUPERVISOR:	Gerente general

OBJETIVO:	Planear, supervisar y controlar los procedimientos administrativos, financieros y de producción concretos de la empresa.
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en ingeniería industrial, agroindustrial, de alimentos, administración de empresas, economía y afines.
EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ESPECIFICA	Mínimo un (1) año en las áreas afines al cargo.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar los procedimientos operativos, financieros y administrativos de la empresa. 2. Negociaciones con los proveedores de materia prima y distribuidores del producto final. 3. Optimizar los diferentes recursos a fin de cumplir con los objetivos planteados por la empresa. 4. Elaboración de informes de los avances en el cumplimiento de los objetivos de las áreas a su cargo. 5. Autorizar pago de facturas de proveedores. 6. Revisar las cuentas bancarias de la empresa y llevar el control de los ingresos. 7. Autorizar las compras de materia prima, insumos u otros. 8. Revisar las instalaciones de la fábrica, el estado de los equipos y su higiene.

	<p>9. Supervisión del proceso de fabricación del producto.</p> <p>10. Velar por el cumplimiento del manual de buenas practicas de manufactura y normatividad vigente.</p> <p>11. Supervisar y solicitar informe a todas las áreas a su cargo para verificar el cumplimiento de las estrategias.</p>
--	---

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Comercial
No. DE CARGOS:	1
SUPERVISOR:	Gerente general
OBJETIVO:	Gestionar las actividades relacionadas con las ventas de la empresa.
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en mercadeo, finanzas, administración de empresas y afines.
EXPERIENCIA PROFESIONAL Y ESPECIFICA	Mínimo un (1) año en las áreas afines al cargo.
FUNCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir estrategias comerciales para lograr los fines de la empresa. 2. Proponer acciones de invocación en los productos y mecanismos de ventas. 3. Responder por las devoluciones y garantías de los productos. 4. Controlar los indicadores de atención y satisfacción los clientes. 5. Investigar sobre modelos de expansión del mercado.

	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementar estrategias para la conservación de los clientes directos y distribuidores. 7. Autorizar y definir cambios en los precios de los productos 8. Tazar las metas de ventas y ganancias. 9. Establecer e implementar publicidad y promoción para las diferentes líneas de productos
--	---

Al ser una pequeña empresa familiar se recomienda iniciar con tres cargos de plantas dentro de las misma y optar por la contratación de servicios personales o obra labor para lograr ejecutar las actividades de apoyo como:

- Asistencia administrativa y financiera
- Operario de producción.
- Operario de empaque.
- Auxiliar almacenista.

A medida que la empresa vaya creciendo puede ir ampliando su plata de personal de plata garantizando los derechos a sus trabajadores.

9.3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO LEGAL

Actualmente, la empresa se encuentra constituida como sociedad por acciones simplificada (SAS) bajo el nombre Dulces La Piñata SAS, como representante legal a nombre de MARIANA SIERRA ROJAS con Nit: 901635803 y número de registro de matrícula es 369210 del 11 de marzo del año 2023; constituido como microempresa, las normas internacionales de la información financiera corresponden a una contabilidad simplificada por ser pequeño contribuyente y la implementación de estas políticas ayudan a tener un buen control financiero.

Que el matriculado tiene la condición de pequeña empresa joven de acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la ley 1780 de 2016.

La actividad principal es la elaboración y distribución de productos alimenticios y de guayaba, donde la actividad económica principal está identificada con el código CIU C1082 el cual hace parte de la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, el cual incluye también las siguientes actividades:

- La elaboración de cacao y de manteca, grasa y aceite de cacao
- La elaboración de chocolate y productos de chocolate.
- La elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, confites blandos, chocolate blanco, entre otros.
- La elaboración de goma de mascar (chicles).
- La conservación en azúcar de frutas, nueces, cáscaras de frutas y otras partes de plantas.
- La elaboración de grageas y pastillas de confitería.
- Excluyendo la elaboración de azúcar. Se incluye en la clase 1071, «Elaboración y refinación de azúcar» como se puede comprobar en el certificado de matrícula mercantil de persona natural

Se está cotizando al Sistema General de Seguridad Social en Salud y en el Sistema General de riesgos laborales a nombre de MARIANA SIERRA ROJAS como trabajador independiente, estando al día en el pago de los aportes al régimen de pensión con Colpensiones, al régimen de salud con Sanitas S.A. y afiliado a riesgos laborales con la aseguradora Positiva y cumpliendo con los porcentajes establecidos en la ley: Salud: 12,5 %, Pensión: 16 % y Riesgos laborales: 0,522 % (nivel I), exonerado del pago de aportes parafiscales.

Por lo tanto, de empresa de Bocado de Guayaba, con domicilio en Pitalito, Huila, que debido al desarrollo de las actividades económicas de producción y elaboración de productos alimenticios, cuenta con autorización sanitaria donde se encuentra registrada conforme al artículo y según la categoría de riesgo del producto siendo bajo; se cuenta con renovación en su notificación sanitaria con el número NSA 0010045-2021 con fecha del 02 de marzo de 2021 por término de Diez (10) años, expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA.

9.4 MISIÓN, LA VISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA DULCES LA PIÑATA SAS

9.4.1 VISION DE DULCES LA PIÑATA SAS

Para el 2030 la empresa bocadillos Dulces la Piñata SAS será altamente competitiva, innovará con nuevos productos y presentaciones, buscará generar estrategias de comercialización y competitividad para conquistar mercados internacionales, conservando una empresa eficiente, ágil, flexible y humanitaria, que genere desarrollo humano y social con un compromiso permanente ante la comunidad y el ambiente

9.4.2 MISION DE DULCES LA PIÑATA SAS

Somos una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de bocadillos a base de guayaba, que, con amor y personal comprometido buscamos deleitar el paladar de todos nuestros consumidores.

9.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se busca cubrir todas funciones necesarias para lograr el objetivo de la empresa y la ejecución la de actividad comercial, igualmente, definir responsabilidades y funciones de equipos de trabajo y áreas a cargo.

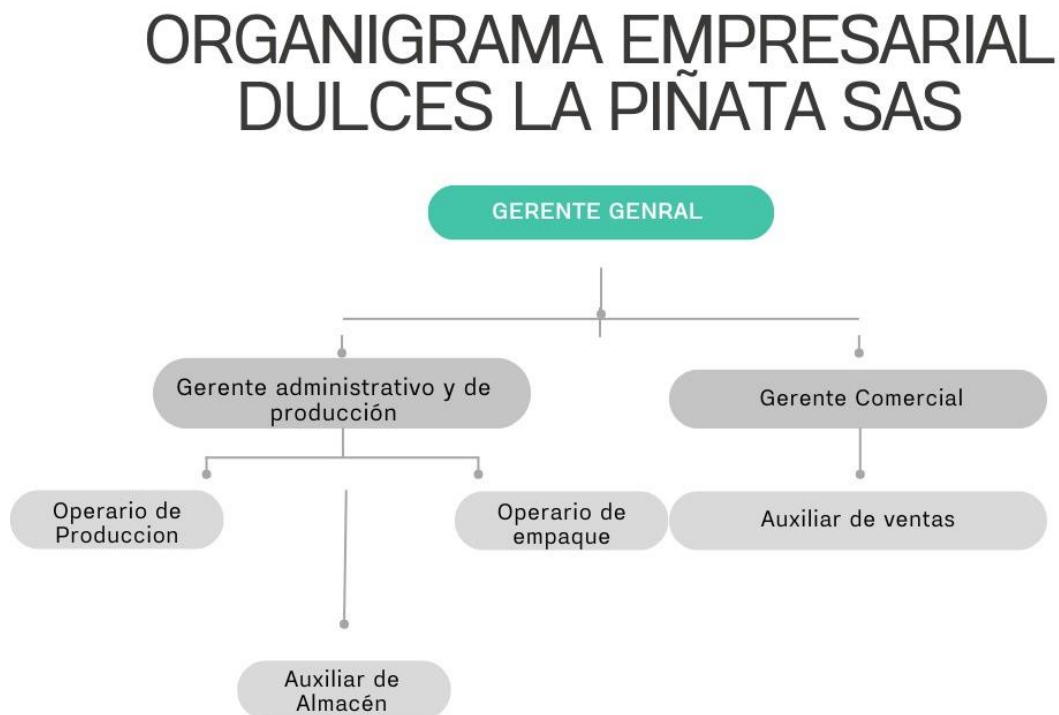
9.4.3.1 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

Una de las debilidades de la empresa es la carencia de un organigrama y el manual de cargos y funciones que le permitiera identificar de forma correcta los niveles de jerarquía y mando, aunque se quisiera contar con una panta de personal amplia que permita ejecutar todas actividades de la empresa, por su tamaño empresarial sería difícil su sostenimiento, por lo que se recomienda que las actividades asistenciales y operativas sean ejecutadas mediate otra

tipología contractual mientras se logra la ampliación de planta de personal y su debido sometimiento.

Por lo anterior el organigrama que se propone es un bosquejo inicial el cual se podrá ir mejorando e incorporando los nuevos cargaos a medida que la empresa vaya creciendo.

Figura 3. Organigrama Empresarial



9.5 ACTIVIDADES O LABORES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS REALIZADAS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.

En este punto se desarrolla la estructura de las actividades administrativas y operativas que se realizan dentro de la empresa para lograr sus objetivos.

Se realizó el modelo de mapa estratégico de actividades administrativas buscando la satisfacción de los clientes, para de allí partir a realizar los flujogramas del proceso operativo de producción.

Figura 4. Mapa de Procesos



9.5.1 FLUJOGRAMAS DEL PROCESO OPERATIVO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO

En la elaboración del producto intervienen varios aspectos, entre ellos el del personal encargado de las actividades y cuidado de cada etapa de producción, este aspecto es demasiado importante teniendo en cuenta que la fábrica no cuenta con la maquinaria que sea totalmente independiente de la colaboración humana y se requiere realizar operaciones manuales.

En la etapa de producción, la empresa produce en un día de producción alrededor de dos mil unidades, para lo cual se requiere la coordinación del personal y la maquinaria empleada.

El proceso de producción tiene establecido un cronograma a seguir y cada de una de esas etapas se debe surtir de forma adecuada, eficaz y eficiente para lograr obtener un buen producto de calidad. Las etapas de producción:

Figura 5. Flujograma Proceso Operativo



1. **Recepción:** Lo primero que se ejecuta es un control de calidad sobre las propiedades de la fruta que ingresa a la fábrica, las cuales deben tener buenas condiciones sanitarias, se le retiran hojas y ramas secas, se revisa su nivel de maduración, se le requiere al proveedor de la materia prima que las frutas vengán siempre en buen estado so pena de no ser recibida cuando no cumpla con las propiedades exigidas. Este proceso de recepción es una operación manual realizada por el operador de producción
2. **Lavado:** se continúa con el proceso de lavado de la fruta hasta quedar totalmente limpia, se retiran residuos de tierra y manchas, se procede al lavado con agua a temperatura ambiente. Este proceso se ejecuta de manera manual por la parte operativa.

3. **Escaldado:** Proceso de ablandamiento de la fruta donde se dispone a cocinar, temperatura de ebullición (84-89°C), por un tiempo corto para evitar la desintegración total. Este proceso se hace de forma mecánica en una marmita de escaldado, la cual requiere vigilancia constante por parte del supervisor de producción.
4. **Despulpado:** se separa la semilla de la fruta y se da textura del bocadillo. Este proceso se ejecuta en una despulpadora, la cual requiere ser accionada de manera manual al igual que la introducción del producto.
5. **Mezclado:** Se realiza cálculo de la cantidad de azúcares y ácidos de la pulpa de guayaba a través del porcentaje del peso de volumen, este proceso se realiza en una mezcladora mecánica, pero ingredientes se insertan de modo manual al igual que la medición.
6. **Cocción:** se agregan los demás ingredientes necesario. Este proceso se ejecuta en una marmita de cocción, pero los ingredientes se introducen de forma manual.
7. **Moldeado y Enfriado:** Se procede a servir la mezcla en los recipientes en los cuales inicia un proceso de reposo hasta que tomo la textura y puto de corte aproximadamente 24 horas. Este proceso se hace de manera manual por parte del personal encargado.
8. **Cortado:** Se procede después a realizar los cortes según la presentación del producto. Este proceso de cortado se ejecuta con máquinas de cortado, las cuales son accionadas manualmente.
9. **Empacado:** proceso de empaque, ingresa a la zona de empaque el cual es biodegradable compuesto por fibra de bagazo de caña. Proceso que se procede manualmente. Dentro del impacto ambiental se remplace el material trabajado en la litografía por un material compuesto de fibras naturales reutilizadas.

9.5.2 PRODUCTO FINAL LISTO PARA DISTRIBUCIÓN

Luego de surtidas cada una de las etapas definidas en el flujograma del proceso operativo se obtiene el producto final, estas son algunas de las imágenes:

Figura 6. Presentación de productos



9.6 HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO, CONTROL Y MONITOREO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA BOCADILLOS DE GUAYABA, DULCES LA PIÑATA SAS.

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

Este cuadro nos permitirá realizar el monitoreo a los procedimientos administrativos, al cumplimiento de metas y nos alertará de las acciones de mejora a implementar.

Se implementa un cuadro de control denominado cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), herramienta de gestión estratégica que nos ayudara a medir el desempeño de todas las áreas de la empresa.

Tabla 8. Cuadro de Mando Integral (CMI),

ÁREA	Objetivo	INDICADOR	META	OBSERVACION	IMPLEMENTAR	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	Resultado
Producción/financiero	Aumentar y mantener la producción	Producto producido/producto vendido	100 %	Se requiere recopilar la información de producción y analizarse con las ventas.	Plan de producción mensual	Director Producción	Mensual	
Financiero/Crecimiento empresarial	Expansión del mercado	(# de clientes del mes anterior - # de clientes del mes actual) / # de clientes del mes pasado	100 %	Recolección de información de los clientes mes a mes	Seguimiento al crecimiento	Director comercial	Anual	
Ventas / producción	Innovar con nuevos productos	Ingresos por producto nuevo	100 %	Información de los ingresos y ventas del producto vs el valor de producción	Llevar control de los nuevos productos	Ventas	Anual	
Optimizar costos	Optimizar costo en nómina y producción	costos	100 %	Desagregación de costos	Los salarios solo se realiza el aumento de ley. Pago de contratista de acuerdo al perfil y respetando el SMLMV. Investigar el mercado de materia prima para obtener mejores precios.	Director Administrativo	Mensual	

Clients	Quality of the product	# of defective products / Total of products	100 %	Obtain data of defective products and returns	Minimize defective products	Commercial	Monthly	
Clients	Satisfaction of the client distributor and final client	Implement survey of satisfaction	100 %	Conduct survey and analysis	Improvement actions according to results	Commercial	Quarterly	
Clients	Brand recognition	Promote advertising, website and social networks, catalogs online.	100 %	Creation and promotion of social networks of the company	Marketing implementation	Manager	Monthly	
Internal Control	Guarantee supply chain to distributors	Number of products in stock	100 %	Stock in warehouse of the most sold products.	Requires information of inventory and stock security.	Manager / Warehouse manager	Monthly	
Learning and growth	Training for employees on administrative processes	Number of trainings per year, minimum 3.	100 %	Improvement	Number of attendance sheets	Direct Administration	Annual	
Learning and growth	Hire personnel according to profiles and experience manual.	Capacity of personnel	100 %	Verify profiles, experience and capacities	Satisfied personnel operational	Direct Administration	Annual	
Learning and growth	Satisfaction of personnel and contractors	# of employees and contractors satisfied / Total of employees and contractors	100 %	Requires surveys to employees and contractors	Major commitment	Direct Administration	Semi-annual	

10 CONCLUSIONES

La empresa de dulces de bocadillos Dulces La Piñata SAS no contaba con un plan estratégico por lo cual no podían realizar el control y seguimiento y acciones de mejora a cada uno de los procedimientos administrativos y operativos realizados en ejecución de actividad comercial de la empresa.

El modelo plan estratégico implementado les permitió definir como empresa su misión y visión, formular planes de mejora y estrategias, modelos de evaluación de resultados, este modelo se basó en un análisis de los procesos administrativos de la empresa.

La creación de la estructura organizacional permitió establecer la división del organigrama con clasificación específica, responsabilidades y autoridades, teniendo a su vez una unidad de mando definida, se realizó la creación del manual de cargos y funciones, asignando tareas específicas a cada empleado con el fin de lograr cumplir los objetivos de la empresa.

Los cargos creados y sin funciones pueden ser varias, se recomendó optar inicialmente por otras tipologías contractuales mientras la empresa crece y logra aumentar su planta de personal y garantizar todos los derechos a sus trabajadores.

La empresa genera empleo en el sector rural con la contratación de su personal y apoyos permitiendo mejorar la calidad de vida de muchas familias.

La aplicación del cuadro control diseñado es la herramienta fundamental de medición y control del cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través de un despliegue de indicadores, metas y acciones a implementar para su cumplimiento.

Se logró establecer un mapa de procesos administrativos que ayuda a tener clara las funciones y actividades a desarrollar para lograr la satisfacción de los clientes y sus necesidades, igualmente se estableció el flujo de procedimiento operativo en la producción del producto, donde se destaca el talento humano que interviene en cada una de las etapas, de allí la necesidad de ampliar su planta de personal sin perder el sostenimiento de la empresa y también la necesidad de implementar tecnologías o modernización de la maquinaria que permita ahorrar procedimientos manuales.

Con la implementación del plan estratégico propuesto se logrará el cumplimiento de los objetivos organizacionales con un aumento considerable de la rentabilidad de la empresa,

mejorando la calidad de sus productos y logrando la expansión en el mercado nacional y porque no internacional.

Cada una de estas fortalezas contribuye significativamente a la posición competitiva y al éxito a largo plazo de la empresa Dulces La Piñata SAS. La combinación de experiencia de mercado, productos de calidad, una marca fuerte, reputación, dominio del mercado, recursos humanos cualificados, recursos físicos de alta calidad ofrece a la empresa una base sólida para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el sector de la manufactura de un producto insignia para la región como lo es la guayaba. Para maximizar el impacto de estas fortalezas, Dulces La Piñata SAS debe seguir consolidando sus ventajas, abordando las limitaciones y adaptándose a las demandas cambiantes del mercado.

Dulces La Piñata SAS tiene varias oportunidades estratégicas para aprovechar el crecimiento del mercado, la inversión en tecnología, la adopción de nuevos clientes, la expansión en mercados emergentes y la demanda de nuevas tecnologías. Para capitalizar estas oportunidades, la empresa debe enfocarse en la innovación continua, la adaptación a las necesidades del mercado y la gestión efectiva de sus nuevos recursos. A medida que explora estos caminos, será crucial también abordar los desafíos asociados para asegurar un crecimiento sostenible y competitivo en el sector.

Se logra concluir que es fundamental la implementación de la planeación estratégica dentro de las empresas pues es la herramienta por lo cual se lograron establecer las ventajas frente a la competencia y poder alcanzar los objetivos que los llevaran a cumplir con la visión. La empresa Dulces La Piñata SAS logro definir cuál es su norte y cuál es el proceso que debe aplicar para lograrlo.

11 BIBLIOGRAFÍA

Abernethy, M. A. & Chua, W. (1996). Field study of control system ‘Redesign’: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606.

Argüelles Guerrero, O. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ingeniería. México.

Bernal Magaña, J. (2017), PRINCIPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Cabrera Cevallos, E. F. (2017). Diseño e implementación de la planeación estratégica y Balanced Scorecard para la cafetería Antojitos y Delicias de Lupita. 1–23. [repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13659/Trabajo de Titulación Fernando Cabrera Cevallos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13659/Trabajo%20de%20Titulaci3n%20Fernando%20Cabrera%20Cevallos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato, I. (2017). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones: Tercera edición. Facultad de Economía y Negocios Universidad Anáhuac, México. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Reglamentada parcialmente por el Decreto 1192 de 2009 y por el Decreto 4463 de 2006, 2006(enero 26), 1–14.

Correa, J. S. & Murillo, J. H. (2015). Escritura e investigación académica: una guía para la elaboración del trabajo de grado: (1 ed.). Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.

Correa, J. S., & Murillo, J. (2015). Los diferentes documentos en una investigación y el papel del director. En *Escritura e investigación académica: una guía para el trabajo de grado* (2a ed., pp. 84-103). Editorial CESA.

Correa, J. S. (2018). La monografía. En *Manual básico para la escritura académica en la universidad* (pp. 61-83). Editorial CESA.

Drucker, P. F. (1984), *Introdução à administração*. (pp. 133-136). São Paulo. Pioneira.

Impulsa, C. (2018). Los 4 principales componentes de la planeación estratégica. <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeación-estratégica-86898e9f314f>

Jaimes Muñoz. S.S., & Pimentel Quintero. M. J. (2023). Modelo de planeación estratégica para la compañía aceites del Magdalena medio S.A.S. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables. Bucaramanga – Colombia

Jurado Jurado, J. C. (2015). Hacia Una Arqueología De La Administración. *Cuadernos de Administración* (01203592), 28(50), 1–24.

L. de Guevara (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá, Mc GrawHill. awHill.

Ministerio de Salud. (1992). Ley 09 de 1979. Constitución política de Colombia, 1–19. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO_3075_DE_1997.pdf

Perrow, C. (1991). *Sociología de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Ruiz Estrada, G. M. (2018). *Direccionamiento Estratégico para una empresa del Sector Gas Natural*. Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Bogotá D.C.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Taylor, F. W. (1912). Fundamentos de la Administración Científica. In U. d. Chile (Ed.), Principios de la Administración Científica (pp. 1 - 35). Herrero Hermanos S.A.