Propuesta para el diseño de la planeación estratégica de la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S.

Modalidad Fortalecimiento empresarial

Kelly Katerin Vega García
CC 1095821403
Ricardo Javier Ortiz Cortes
CC 91079890

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA 24/04//2025

Propuesta para el diseño de la planeación estratégica de la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S.

Modalidad Fortalecimiento empresarial

Kelly Katerin Vega García
CC 1095821403
Ricardo Javier Ortiz Cortes
CC 91079890

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

DIRECTOR
Sergio Iván Picón Peralta Mg.

Grupo de investigación – GICSE

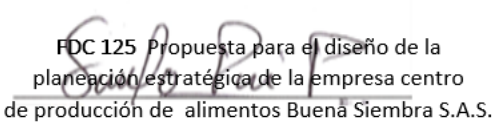
UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS Y EMPRESARIALES.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA 24/04//2025

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar el título de Administrador de Empresas según Acta del Comité de Trabajo de Grado # 17 del 05-05-2025
Evaluador: Edwin Andrés Hernández Álvarez Mg.

_____

Firma del Evaluador



_____

Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, por brindarme la oportunidad de cumplir cada uno de mis propósitos, guiándome con su sabiduría y fortaleza en todo momento.

A mis padres, quienes siempre confiaron en mí y me acompañaron con palabras de aliento. Gracias por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia son el camino hacia el crecimiento personal y profesional.

Y a mis maestros, por su compromiso y dedicación al compartir sus conocimientos. Su labor constante contribuye a la formación de una sociedad más preparada, con profesionales conscientes y capaces.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios, por habernos permitido llegar al final de esta etapa profesional con satisfacción. Su guía nos dio la sabiduría, la fuerza y la determinación para seguir adelante, superar los obstáculos y alcanzar con éxito la meta de culminar nuestra carrera Profesional.

A nuestras familias, gracias infinitas por estar siempre ahí, brindándonos su amor, apoyo constante y palabras de ánimo en los momentos en que más las necesitábamos. Su presencia fue esencial para no rendirnos y seguir adelante.

También agradecemos profundamente a nuestros maestros, por compartir con nosotros sus conocimientos, por su paciencia y dedicación en cada clase. Sin su apoyo y enseñanza, no habría sido posible desarrollar este proyecto ni avanzar en nuestra formación.

Y por supuesto, a nuestros compañeros, quienes durante todo este tiempo se mostraron solidarios, amables y comprensivos. Gracias por cada momento compartido y por caminar junto a nosotros en este proceso de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 9

INTRODUCCIÓN 10

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN 12

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
1.2. JUSTIFICACIÓN 14
1.3. OBJETIVOS 15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL 15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
1.4. ESTADO DEL ARTE 16

2. MARCO REFERENCIAL 17

2.1. MARCO TEÓRICO 17
2.2. MARCO CONCEPTUAL 20
2.2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 20
2.2.2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA 20
2.2.3. RECURSOS HUMANOS 21
2.2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA 21
2.2.5. PROCESO ADMINISTRATIVO 22
2.2.6. LA MATRIZ MEFI 22
2.2.7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) 23
2.2.8. ANÁLISIS DAFO 24
2.2.9. MATRIZ BALANCED SCORECARD 24
2.3. MARCO LEGAL 25

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 27

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 27
3.2. ENFOQUE 27
3.3. MÉTODO 27
3.4. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN 27
3.5. POBLACIÓN 28
3.6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN 28

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO 29

4.1. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRIMER OBJETIVO 29
4.2. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO OBJETIVO 30
4.3. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL TERCER OBJETIVO 30

5. RESULTADOS 32

5.1. DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO. 32
5.1.1. MATRIZ MEFI 55
5.2. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO 58
5.2.1. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC). 58
5.2.2. DESARROLLO DEL OBJETIVO GENERAL 63
5.3. DESARROLLO DEL OBJETIVO 3 66

6. CONCLUSIONES 73

7. RECOMENDACIONES 75

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

7. APÉNDICES 81

8. ANEXOS 82

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Normatividad* 25

Tabla 2 *Aplicación y evaluación del objetivo 1* 29

Tabla 3 *Aplicación y evaluación del objetivo 2 matriz MPC* 30

Tabla 4 *Aplicación y evaluación del objetivo 4 balance Scorecard* 31

Tabla 5 *Matriz MEFI de Empresa* 55

Tabla 6 *Matriz MPC* 58

Tabla 7 *Factores claves del éxito.* 60

Tabla 8 *Puntaje apreciativo.* 61

Tabla 9 *Matriz DOFA* 63

Tabla 10 *Matriz BSC* 66

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de mejora a través de la planificación estratégica se enfoca en analizar minuciosamente los resultados, considerando variables internas y externas, tratando de diseñar e implementar una técnica estratégica que involucre instrumentos de evaluación, tales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la Matriz del Perfil Competitivo, las cuales origina la DOFA, el planteamiento del tablero de mando conocido en términos administrativos com la Matriz BSC, con el propósito de adquirir una visión integral del estado actual de la organización, en este caso, la empresa La formulación de esta planeación estratégica es crucial, ya que se profundiza en el estudio del mercado local y se orienta hacia el incremento de la eficiencia en gran parte de las áreas fundamentales de la estructura industrial. Se busca identificar los indicadores competitivos y las mediciones necesarios para evaluar aspectos relacionados con el mercado, la administración de los procedimientos, la división en grupos y la asignación, y la logística para atender tanto a clientes dentro de la organización como a aquellos fuera de ella. Esto contribuirá al crecimiento y la competitividad de la empresa en el sector alimenticio de la región, fortaleciendo la marca y su posicionamiento. Estas estrategias podrían incluir políticas de fortalecimiento empresarial, así como convenios con un enfoque especial en los mercados locales del sector de alimentos especialmente en la elaboración y comercialización de productos de panadería.

PALABRAS CLAVE. Competitividad, Indicadores, Innovación, Planeación estratégica, Sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, la planificación estratégica se ha consolidado como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Esta disciplina, que implica el análisis del entorno interno y externo, la definición de objetivos y la formulación de estrategias, permite a las empresas anticiparse a los cambios, aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos (Palacios, 2020).

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), como el centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., se enfrentan a desafíos particulares, derivados de su estructura y recursos limitados.

La literatura especializada destaca la importancia de vincular la planificación estratégica con un liderazgo institucional eficaz y una adecuada distribución de recursos (Chiquito et al., 2022). Sin embargo, muchas PYMES carecen de una planificación estratégica formal, lo que las lleva a improvisar en la toma de decisiones y a descuidar procesos clave (Payares, 2021). Esta falta de planificación puede traducirse en inconsistencias en la funcionalidad y el sustento económico, limitando el potencial de crecimiento y desarrollo de estas empresas.

En el caso de Buena Siembra S.A.S., se ha identificado la necesidad de implementar un plan estratégico que abarque desde la definición de la misión y visión hasta la formulación de estrategias basadas en el análisis de matrices como MEFI, MEFE, DAFO y BSC. Este enfoque permitirá a la empresa fortalecer su estructura administrativa, optimizar sus procesos y mejorar su competitividad en el mercado local (García et al., 2023).

Este proyecto de investigación se propone diseñar un procedimiento estratégico para Buena Siembra S.A.S., con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Para lograrlo, se realizarán varias acciones; en primer lugar, un análisis interno y externo, utilizando las matrices MEFI, MEFE y DAFO para evaluar la situación actual de la empresa y su entorno, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar, un análisis competitivo, por medio de la creación de una Matriz de Perfil Competitivo para comparar a Buena Siembra S.A.S. con sus competidores y determinar estrategias para mejorar su posición en el mercado. Y por último se diseñará una matriz BSC para establecer objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, considerando las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Pineda. y Erazo, 2021).

Este proyecto de investigación adopta un enfoque de investigación aplicada, con un diseño metodológico de tipo descriptivo y propositivo y se empleará una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección y análisis de datos. Entre las técnicas de recolección de datos se incluyen la revisión de documentos internos y externos de la empresa, entrevistas con directivos y empleados, así como el análisis de datos de mercado y competencia (Yamasque, 2020).

Este proyecto de investigación representa un aporte significativo para la comunidad académica y empresarial, ya que proporcionará un modelo de planificación estratégica adaptado a las necesidades de las PYMES del sector alimentario. Los resultados de la investigación serán difundidos a través del repositorio institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS), contribuyendo al desarrollo científico y tecnológico de la región.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planificación estratégica se puede entender como todas aquellas acciones que realizan las organizaciones con el fin de analizar su entorno y la capacidad de sus recursos, facilitando la proyección de acciones y estrategias en circunstancias de incertidumbre, dificultad y desventaja (García et al., 2023).

Con esto, las empresas señalan la importancia de vincular la planificación estratégica con un liderazgo institucional eficaz y un procedimiento realista de distribución de recursos, por lo que es incuestionable la importancia de establecer normas para valorar el rendimiento, detectar las falencias para diseñar planes de mejora y asegurar el logro de los objetivos (Chiquito et al., 2022).

Es importante destacar que las pequeñas y medianas empresas son susceptibles a fracasar no solo por fallos externos, sino también por procesos de administración interna que implican una falta específicamente de la planificación estratégica para alcanzar sus metas y objetivos misionales establecidos sus planes iniciales. Al carecer de claridad en sus objetivos, improvisan en la toma de decisiones que provoca desorden y descuido en los procedimientos de la empresa (Payares, 2021).

Con lo anterior, hoy en día, la planeación estratégica es crucial dado que contribuye a impulsar el desarrollo de las decisiones presentes dentro de las organizaciones. El núcleo de la planificación estratégica radica en el reconocimiento sistemático de las oportunidades y amenazas que emergen en el futuro, las cuales, unidas a otros datos pertinentes, ofrecen el fundamento en el que una compañía puede tomar decisiones más acertadas en el presente para identificar oportunidades y prevenir

riesgos. El valor añadido del planear radica en proyectar un futuro anhelado identificando las estrategias para alcanzarlo (Palacios, 2020).

Es así que, para un adecuado diseño de planeación estratégica, este debe ser el recurso empleado para la toma de decisiones en una entidad. Así mismo, Los objetivos fundamentales de cualquier planificación estratégica se basan en el estudio del ambiente interno y externo, desde una perspectiva micro y macro estructural (Chiquito et al., 2022).

A todo ello, el presente trabajo se enfoca en plantear el estudio de la planeación estratégica y estructura administrativa de la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. mediante acciones de despliegue organizacional para fortalecer los objetivos misionales, contribuyendo al logro de sus metas. Finalmente, se genera la siguiente pregunta problema ¿Qué beneficios organizacionales otorga el mejoramiento y optimización de la planeación estratégica y estructura administrativa de la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S.?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Colombia actualmente está en una fase de crecimiento y desarrollo, ubicándola con un buen desempeño económico, lo que se manifiesta en la actividad de sus pequeñas y medianas empresas, disminuyendo la incertidumbre, generando más confianza y credibilidad hacia el consumidor, con ingresos estables, aumento en los beneficios para el personal, optimizando la prestación de sus servicios, entre otras (Departamento Nacional de Planeación, 2022).

Así pues, la planeación estratégica y una adecuada estructura organizativa representa el inicio de todos los procedimientos que garantizan la consecución de los beneficios futuros de una entidad. Bajo este enfoque, la aplicación de estos conceptos contribuye al funcionamiento de la empresa para que sea óptima, práctica y eficiente, por lo tanto, los procedimientos deben ser comprensibles para los empleados en ella; como en el caso de la satisfacción y el servicio al cliente (Pineda y Erazo, 2021).

Con lo anterior, dado que la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. presenta inconsistencias en términos de funcionalidad y sustento económico, lo que se traduce en una problemática para su desarrollo y mejora constante, se requiere la implementación de un plan estratégico que se diseñe desde una etapa inicial, compuesta por una misión, visión, recursos, políticas y valores, y diversas matrices que faciliten la identificación de problemas que la empresa enfrenta cotidianamente, lo que facilita la comprensión de las dificultades (Yamasque, 2020).

Finalmente, el presente proyecto contribuye académicamente a la Universidad Unidades Tecnológicas de Santander, representando un apoyo para la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. y otras que sostengan las

mismas características y dificultades empresariales, para mejorar el núcleo central de sus organizaciones, creando una planeación estratégica y estructura administrativa como punto base para apoyar al cumplimiento de sus metas.

Es de indicar, que el resultado final, un documento consolidado con una propuesta de planeación estratégica y estructura administrativa para la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. evidenciar una etapa inicial, compuesta por una misión, visión, recursos, políticas y valores, y diversas matrices que faciliten la identificación de problemas que la empresa enfrenta cotidianamente. Los hallazgos de esta investigación, una vez obtenidos, serán difundidos a través del repositorio institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander UTS, con el propósito de contribuir al desarrollo científico e investigativo del territorio, siendo un recurso valioso para el desarrollo y fortalecimiento de la comunidad científica.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un procedimiento estratégico para la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., mediante el análisis DAFO, formulando estrategias que aumenten su participación en el mercado.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una investigación a nivel interno y externo de la fábrica y su entorno, mediante las matrices MEFI, MEFE y DAFO, preparando tácticas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Estructurar los resultados de la posición actual de organización centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. mediante una Matriz de Perfil Competitivo con el fin de que se propongan estrategias frente a la competencia.

Plantear estrategias que permitan a la empresa mantenerse y crecer en el mercado en el largo plazo, a través de la construcción de la matriz BSC, para el incremento de su competitividad, teniendo en cuenta la interacción de las respectivas matrices.

1.4. ESTADO DEL ARTE

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

Entre la amplia diversidad de investigaciones realizadas en torno a la planeación estratégica para la mejora del servicio al cliente, se encontró en primer lugar una investigación descriptiva cualitativa, con el fin de identificar la importancia del servicio al cliente para la toma de decisiones en la organización. Esta investigación le permitió concluir que, por un lado, el servicio al cliente es crucial en la decisión final de los usuarios; y, por otro lado, la flexibilidad y la innovación tienen gran influencia en el éxito empresarial (Islas et al., 2023).

Por otro lado, Roca (2021), desarrolló una investigación cuantitativa que buscó describir los aspectos del servicio y atención al cliente que generan insatisfacción en los usuarios del comercio informal minorista de calzado en La Paz. Tras ejecutar el diseño de la investigación planteado en el cual se aplicaron unas encuestas cuyo análisis permitió concluir que los procesos de atención y servicio que brinda actualmente la empresa objeto de estudio están causando insatisfacción por su baja calidad, razón por la cual se estableció un plan estratégico para mejorar dichos procesos.

Además de los autores anteriores, Troncos et al., (2020), realizaron un estudio titulado “Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa Transporte Cruz del Sur Cargo S.A.C. Santa Anita 2018”. En esta investigación cuantitativa se tuvo como objetivo establecer una relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa. Tras aplicar y analizar las 63 encuestas a la muestra, se concluyó que, en efecto, existe una relación directa entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, Núñez y Rosero (2020), llevaron a cabo una investigación que lleva por título Diseño de un plan estratégico de marketing en el cantón Ambato, Ecuador, la cual tuvo como objetivo mejorar la competitividad de los mercados artesanales y apoyar su desarrollo tecnológico y económico. Esto se llevó a cabo por medio de una investigación mixta que permitió concluir que las falencias más relevantes de este tipo de mercados son aquellos relacionados con la implementación de medios digitales, el desconocimiento de los productos y la ubicación de las plazas; por ende, se propuso la implementación de estrategias de marketing Mix digital.

De forma similar, Herrera (2024), realizó un estudio con el que buscó identificar la relación que hay entre la calidad de servicio al cliente y la planeación estratégica de una microempresa del sector de alimentos Magus.Co, una empresa familiar dedicada a la producción de empanadas de papa y carne en masa de maíz peto, ubicada en Funza, Cundinamarca con el propósito de optimizar su posición en el competitivo sector de alimentos. Esto se cumplió mediante la aplicación de las diferentes matrices de diagnóstico, todo bajo un diseño no experimental. Los resultados permitieron concluir que no hay una relación estadísticamente significativa entre la calidad de servicio al cliente brindada por los clientes internos y el planeamiento estratégico en la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, Flores et al., (2024), realizó un estudio sobre la planeación estratégica y competitividad en PyMEs restauranteras, examinando la competitividad de 111 pequeñas y medianas empresas PyMEs del sector restaurantero en Hidalgo, México, diferenciándolas según el género de sus líderes. Se empleó el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para evaluar la planificación estratégica y la competitividad de estas empresas. Los hallazgos revelaron que existen diferencias significativas en la

competitividad general basadas en el género del liderazgo. Específicamente, las empresas dirigidas por mujeres demostraron un desempeño superior en la planificación estratégica. Por lo tanto, se concluye que el sector restaurantero podría mejorar su competitividad al proporcionar capacitación en gestión estratégica a las mujeres líderes. Por otro lado, la investigación destaca que las mujeres líderes en el sector restaurantero de Hidalgo muestran una mayor competencia en la planeación estratégica, lo que sugiere que invertir en su capacitación podría elevar la competitividad del sector en general.

En este mismo sentido Pionce (2024), con un estudio titulado planificación estratégica y fortalecimiento organizacional de la asociación de servicios de alimentación (Asoseralsancan), comuna Sancán del cantón Jipijapa, se centra en la creación de un Plan Estratégico cuyo objetivo principal es examinar cómo la implementación de una planificación puede fortalecer la estructura organizativa de la asociación. La planificación estratégica se considera esencial para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo la definición de metas y objetivos futuros, junto con el desarrollo de estrategias adecuadas para alcanzarlos, todo ello considerando el entorno externo que presenta oportunidades y amenazas. Para lograr esto, se llevó a cabo un análisis situacional de la asociación, identificando factores críticos internos y externos que podrían influir en el negocio de sus miembros. Se emplearon métodos de investigación inductivos, deductivos y analítico-sintéticos, junto con entrevistas y encuestas dirigidas a los 70 socios, propietarios de cabañas dedicadas a la venta de tortillas de maíz, alimentos y bebidas. Los resultados revelaron que las actividades de la asociación carecen de planificación, realizándose de manera improvisada. Por lo tanto, se propone un plan estratégico basado en el análisis FODA, con el fin de establecer estrategias y acciones efectivas para el desarrollo, identificar ventajas competitivas y abordar problemas internos y externos, buscando así que la asociación adopte una nueva filosofía empresarial.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Planeación estratégica

Este concepto es una forma metódica de administrar las adaptaciones en la compañía con la finalidad de competir de manera positiva en el mercado, reconfigurando su ambiente, los productos y servicios, y optimizando las ganancias. En otras palabras, es un proceso de reflexión y creatividad que genera una serie de tácticas para que la compañía potencie su presencia, considerando sus fortalezas, débiles, actuales, además de los desafíos y las posibilidades futuras (Alencastro et al., 2020).

Así mismo, también es considerado como un instrumento para la creación de planes, representando una herramienta para gestionar y administrar las transformaciones necesarias. La planeación estratégica debe cubrir todas las dependencias de la compañía, empleándose como método para establecer sus metas y diseñar estrategias para alcanzarlas (Muñiz et al., 2022).

2.2.2. Estructura Administrativa

Este concepto es conocido como un esqueleto que determina la estructura interna de las organizaciones. De esta manera, se pueden examinar como un sistema social, donde además del recurso humano, participan los distintos componentes técnicos que participan en sus procesos; consiguiendo sincronizar el ambiente, la estrategia y la propia estructura, para alcanzar los resultados previstos sin pasar por alto las exigencias del entorno (Blanco et al., 2020).

Por lo tanto, la habilidad de una compañía para diseñar su estructura y afrontar las acciones contingentes del contexto actual, está vinculada con la eficacia que puede alcanzar. De igual manera, la estructura organizativa de una empresa se transforma en un soporte secundario para adaptarse a los escenarios variables que presentan los mercados en la actualidad (Quijano et al., 2020).

2.2.3. Recursos humanos

La administración de recursos humanos se comprende como un enfoque estratégico, integrado y consistente que guía la relación, el crecimiento y el bienestar de los trabajadores en las organizaciones, con el fin de implementar la estrategia empresarial y lograr las metas corporativas (Vesga, 2020).

Los recursos humanos destacan la relevancia de que los empleados sean capaces de emplear sus habilidades personales en el ámbito laboral para alcanzar su máximo desempeño, y es que, en un grupo, la utilización conjunta de habilidades potencia tanto el desempeño personal como el rendimiento global del grupo, junto con el fortalecimiento de competencias (Guatemala et al., 2023).

2.2.4. Gestión Administrativa

Son los procesos que el área directiva suele llevar a cabo basándose en los recursos disponibles, como pueden ser recursos materiales, humanos, entre otros. señalaron que el proceso de administración establece el ritmo que guía el progreso socioeconómico y, simultáneamente, asegura el uso óptimo de todos los recursos existentes, dirigiendo el rendimiento de los empleados hacia la materialización de los objetivos establecidos por la empresa y sus líderes (Anchelia et al., 2021).

Así mismo, se considera que la administración es un proceso único que implica planificar, organizar, llevar a cabo y supervisar, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso de recursos, sean humanos o materiales; no obstante, Warren Brown la describe como un proceso que se basa en orientar los recursos, materiales y humanos hacia las metas compartidas de la organización (Mendoza y Moreira, 2021).

2.2.5. Proceso Administrativo

Los procesos administrativos son un asunto de gran importancia para la compañía, dado que se enfoca en maximizar el uso de los recursos, esto se debe a que a través de estos se incorporan, se plantean y se utilizan los recursos, produciendo mejoras y transformaciones positivas cuando se realizan de la forma más óptima. Además, se refiere al conjunto de capacidades, saberes y comportamientos que las personas adquieren a lo largo del tiempo, es decir, a través de la experiencia y la responsabilidad para formar y ponerlas en práctica en diferentes áreas de la empresa, con el fin de alcanzar el máximo objetivo (Vásquez et al., 2021).

Por otra parte, los procesos administrativos han ganado bastante importancia, siendo empleados como uno de los instrumentos esenciales para lograr el crecimiento de las empresas con el fin de incrementar la competitividad y productividad en las entidades (Chávez, 2020).

2.2.6. La matriz MEFI

Es un instrumento que posibilita la medición y la evaluación de la entidad en términos de los aspectos internos que la impactan, apreciando sus puntos fuertes y áreas de mejora. Aunque comúnmente su análisis es de naturaleza subjetiva, puede estar respaldado por un mecanismo de recolección de datos, como una encuesta anónima a los miembros internos de la organización. La matriz MEFI es un instrumento útil para tomar decisiones informadas en la gestión empresarial, ya que ayuda a evaluar y comparar diferentes proyectos o actividades en función de múltiples criterios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la matriz MEFI es una herramienta subjetiva y que los resultados pueden variar según las percepciones y valoraciones individuales (González Y Rodríguez, 2019).

La matriz MEFI brinda la oportunidad de cuantificar y valorar una organización en función de los factores internos que la impactan, con el objetivo de examinar sus ventajas y las zonas que requieren mejoras. Aunque la evaluación suele incluir una dimensión subjetiva, es viable enriquecer este proceso mediante la implementación de un sistema de registro de datos, como una encuesta anónima dirigida a los miembros internos de la entidad. El análisis de una MEFI proporciona información valiosa para la toma de decisiones y la planificación estratégica de una organización al destacar sus áreas de enfoque dentro y fuera de la compañía (Peñafiel et al., 2020).

2.2.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz MPC es un instrumento que ayuda a la ejecución e identificación de posibles competidores externos de la empresa de forma paralela con respecto la posición actual de la organización (Hidalgo et al., 2022).

La matriz MPC es un instrumento que tiene como objetivo identificar la competencia e informar sobre sus fortalezas y debilidades. Puede desarrollarse identificando las empresas que

compiten directamente con la organización que se analiza, asignando una ponderación a cada factor entre 0 y 1 según la relevancia que tenga cada uno dentro de la organización, lo que permite calificar a cada competidor, tomando el resultado promedio de todos los competidores, es posible identificar las fortalezas que la empresa tiene en comparación a las demás (Eslava et al., 2024).

2.2.8. Análisis DAFO.

El análisis DAFO, también conocida como FODA es método estratégico y clave para la empresa la cual permite evaluar el contexto presente de una compañía; esta herramienta ayuda a vislumbrar mejor las debilidades y fortalezas tanto como sus coyunturas definidas en el microentorno (Sapuyes et al., 2023).

El análisis FODA es la comparación entre factores del micro y macro entorno que influyen en el desenvolvimiento de una organización. El objetivo de esta matriz es generar maniobras para explotar las oportunidades del mercado, equilibrar los ataques del entorno exterior y fortalecer las debilidades (Medina et al., 2024).

2.2.9. Matriz Balanced Scorecard

Es un instrumento de gestión que se puede adaptar a las organizaciones a partir de una situación lo que permite ejecutar constantemente la vigilancia sobre todos los componentes de la empresa (Arboleda y Aranda, 2024).

La BSC es un procedimiento de gestión empresarial que se define y describe como una estrategia a partir de diferentes perspectivas que ayudan a realizar la planeación estratégica y así las organizaciones mejoren su competitividad en el entorno (Arcia, 2023).

2.3. Marco Legal

Tabla 1

Normatividad

NORMATIVIDAD		CONCEPTO
Decreto 3929 de 2013		Define normativas técnicas que abordan los estándares de higiene para las bebidas, como los jugos que contienen fruta o su jugo, pulpa o concentrado (tanto clarificado como no clarificado), o combinaciones de estos ingredientes, que son sometidas a procedimientos, envasadas, transportadas, importadas y comercializadas en el ámbito de un país.
Decreto 4444 de 2005		Establece un sistema de autorizaciones de salud para la elaboración y comercialización de productos fabricados por pequeños empresarios
Decreto 60 de 2002		Fomenta la implementación del Sistema (HACCP) en las instalaciones de producción de productos y supervisa el proceso de acreditación.
Resolución	5296 – 2013	El Departamento de Salud y Protección Social elaborará un registro de entidades o lugares que muestren una cantidad excesiva de desechos o contaminantes en los alimentos destinados al consumo humano.
Resolución	1229 – 2013	Crear un modelo de vigilancia, inspección y mejora de productos destinados al uso y consumo de las personas.

Resolución	834 de 2013	Definir normativas técnicas que describan los estándares de higiene que deben cumplir los materiales, utensilios, envases y sus componentes de naturaleza celulósica que se destinan a ser combinadoscon alimentos y bebidas para el consumo humano.
Resolución	4143 de 2012	Definir normativas técnicas que se refieran a los estándares de higiene que deben seguir los materiales,utensilios, recipientes, plásticos, así como los aditivos o bebidas destinadas al consumo humano a nivel nacional en el territorio.
Resolución	4142 de 2012	Introducir normativas técnicas referentes a los estándares de higiene para materiales, utensilios y envases metálicos en contacto con alimentos vendidasconsumibles para el ser humano.
Resolución 684 de 2012		Suministra un procedimiento para la autorización de nuevas afirmaciones acerca de las propiedades beneficiosas para la salud de los productos alimenticios.

Fuente: elaboración propia.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico de este proyecto se basa en una investigación descriptiva. Se analizarán diversos escenarios y factores internos de la empresa, utilizando la observación cuantitativa para obtener datos numéricos y estadísticos (Guevara et al., 2020).

3.2. ENFOQUE

Para este proyecto, se emplearán herramientas de planificación estratégica que generarán datos cuantitativos. Esto permitirá formular hipótesis basadas en mediciones numéricas, con el fin de analizar comportamientos y desarrollar estrategias para resolver problemas.

3.3. MÉTODO

Se utilizará el método de análisis, que implica la aplicación de diversas herramientas científicas con el objetivo de validar la muestra de estudio mediante enfoques cuantitativos y cualitativos.

3.4. HERRAMIENTAS PARA LA RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Se diseñará una encuesta con preguntas claras para empleados y directivos, complementada con entrevistas a los colaboradores. Esta información permitirá realizar un diagnóstico interno de la organización.

Además, se implementarán herramientas como la matriz DOFA, MEFI, MEFE, la matriz de perfil competitivo y el Balance Scorecard. Estos instrumentos proporcionarán datos relevantes para desarrollar estrategias que aborden los problemas y aumenten la rentabilidad.

3.5. POBLACIÓN

La población objetivo de este estudio es la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., que cuenta con aproximadamente 15 empleados. A través de encuestas y entrevistas, se analizará la percepción de cada trabajador para identificar áreas de mejora en la gestión del tiempo, la movilidad del personal, la eficiencia de los procesos y el posicionamiento de la marca en la región.

3.6. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Etapa 1:** Se realizará un diagnóstico interno mediante el análisis de auditorías recientes y la comunicación con empleados y directivos. Esta información se utilizará para elaborar las matrices DOFA, MEFI y MEFE.
- **Etapa 2:** Se evaluarán los resultados de las encuestas y entrevistas, así como la gestión financiera del último año.
- **Etapa 3:** Se elaborará la matriz DOFA, utilizando los datos recopilados para analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas. Esto servirá para desarrollar estrategias de toma de decisiones.
- **Etapa 4:** Se analizarán los resultados de la matriz de perfil competitivo, comparando fortalezas y debilidades con el sector de producción de bocadillos de Vélez.
- **Etapa 5:** Utilizando la visión, misión y políticas de la empresa como referencia, se implementará el Balance Scorecard para desarrollar estrategias que impulsen el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL PRIMER OBJETIVO

Para dar ejecución al primer objetivo se realizará una matriz MEFI, MEFE Y DOFA con el fin de proporcionar a la empresa centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., una estimación aproximada de cómo los aspectos internos tienen un impacto considerable en el progreso y expansión de la compañía.

Tabla 2

Aplicación y evaluación del objetivo 1

ACTIVIDADES METODOLÓGICAS	RESULTADOS
Realizar la matriz MEFI y MEFE	Evidenciar las capacidades y limitaciones, para tomar decisiones estratégicas que favorezcan la evolución de la empresa.
Elaborar una lista de debilidades y fortalezas, Amenazas y oportunidades	
Asignar valores .	Verificar que factores tienen más relevancia e influyen en el desempeño de la empresa.
Asignar calificaciones y definir la calificación.	
Hallar el valor ponderado.	Identificar las áreas en las que la empresa debe enfocar sus esfuerzos y recursos. Los factores con valores ponderados más altos serán los más críticos con miras a la estrategia y la visión empresarial.

Fuente. elaboración propia.

4.2. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL SEGUNDO OBJETIVO

Para dar cumplimiento con el segundo objetivo se realizará la MPC, ya que esta matriz ayuda a identificar departamentos en los que se requiere evolucionar e implementar estrategias para mantener o progresar la posición competitiva en la industria.

Tabla 3

Aplicación y evaluación del objetivo 2 matriz MPC

ACTIVIDADES METODOLOGICAS	RESULTADOS
Realizar la matriz de perfil competitivo.	Colacionar las capacidades de la fábrica con las de sus competidores para determinar el lugar competitivo que ocupa la fábrica.
Establecer los factores más importantes.	
Estipular pesos a cada factor.	
Estipular ratings a cada fábrica.	
Realizar el diagnóstico de la competitividad de la empresa frente a las demás empresas.	Evaluar las empresas del sector y determinar su clasificación.
Calcular cual fue el puntaje más alto .	Determinar el mayor competidor del mercado.

Fuente. elaboración propia**.**

4.3. TAREAS DESTINADAS A LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DEL TERCER OBJETIVO

Con el objetivo de obtener el tercer objetivo, se diseñó de la matriz Balance Scorecard. Esto tuvo como finalidad presentar un enfoque adaptable y dinámico para la gestión, considerando los estándares y demandas actuales del mercado, con el propósito de lograr tanto los objetivos como los logros estratégicos establecidas.

Tabla 4

Aplicación y evaluación del objetivo 4 balance Scorecard

ACTIVIDADES METODOLÓGICAS	RESULTADOS
Realizar análisis de la matriz BSC	Establecer estrategias e iniciativas que permitan llevar a cabo los objetivos establecidos.
Identificar los objetivos	
Establecer los indicadores de medición	
Proponer estrategias de mejora, orientadas al logro de las metas	Evaluar los resultados obtenidos y socializarlos

Fuente. elaboración propia.

5. RESULTADOS

5.1. DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO.

- ***Elaboración de encuesta.***

Para recopilar datos se realiza una encuesta a los ejecutivos del centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. con el fin de verificar las falencias de la empresa y así poder proponer estrategias para que logren el objetivo inicialmente planteado por la organización. Se realiza una encuesta de 14 preguntas de las cuales son 9 preguntas de selección múltiple y los 5 restantes son preguntas abiertas, la encuesta se realiza por medio del formato en Google a el gerente y el supervisor.

- **Modelo de Encuesta para ejecutivos**.

Encuesta aplicada a los directivos de la empresa

1. ¿Con cuántos empleados cuenta la fábrica?
   a) 5 a 10 empleados
   b) 10 a 20 empleados
   c) Más de 50 empleados
2. ¿Qué tipo de insumos fabrican?
   a) Alimentación escolar con alto énfasis en nutrición balanceada.
   b) Panadería, galletería artesanal e industrial
   c) Medias mañanas, Onces
   d) Pastelería artesanal
   e) Productos puros derivados de la yuca

3. ¿Con que frecuencia se produce?
   a) Diariamente
   b) Semanalmente
4. ¿De dónde obtienen las materias primas?
   a) Bucaramanga
   b) Nacional
5. ¿Tienen manual de funciones y procedimientos para cada cargo y realizan la debida capacitación?
   a) Si
   b) No
6. ¿Realizan pruebas de análisis y laboratorio para verificar el estado de los productos procesados?
   a) Si
   b) No
7. ¿Con que frecuencia utilizan estrategias para minimizar el desperdicio y las pérdidas de los productos?
   a) Siempre
   b) A veces
   c) Nunca
   d) Casi siempre
8. ¿Qué canales de distribución utilizan?
   a) Directos
   b) Indirectos, por medio de intermediarios

10. ¿fomentan la innovación en la creación de nuevos productos?
    a) Si
    b) No
11. ¿Realizan pruebas de mercado antes de lanzar nuevos productos?
    a) Si
    b) No
12. ¿Cómo puede calificar la gestión ambiental y los desechos?
    a) Buena
    b) Regular
    c) Mala
13. ¿En qué áreas de la fábrica ve más más falencias?
    a) Área administrativa
    b) Área de control de calidad
    c) Área de marketing
    d) Área de ventas
    e) Otra.

Fuente. Elaboración propia**.**

La presente encuesta fue desarrollada por el gerente, el supervisor y la contadora que son los 3 cargos administrativos que conocen todos los procesos estratégicos de la fábrica. Se realiza con el fin de conocer los aspectos organizacionales internos que sirven como base para realizar la matriz MEFI.

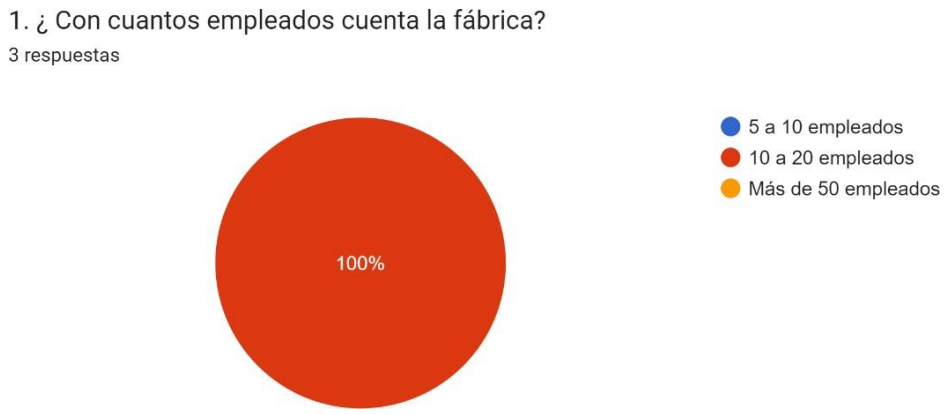
Por ende, se evaluará el entorno y los recursos de la empresa para tomar decisiones estratégicas que favorezcan a la fábrica y logré ser más competitiva en el mercado.

- ***Análisis encuesta***

Se ejecutó una encuesta enfocada en procesos de producción, procesos de control de calidad, recursos humanos, logística y procesos internos generales.

PREGUNTA NÚMERO 1

Figura 3 Número de empleados.



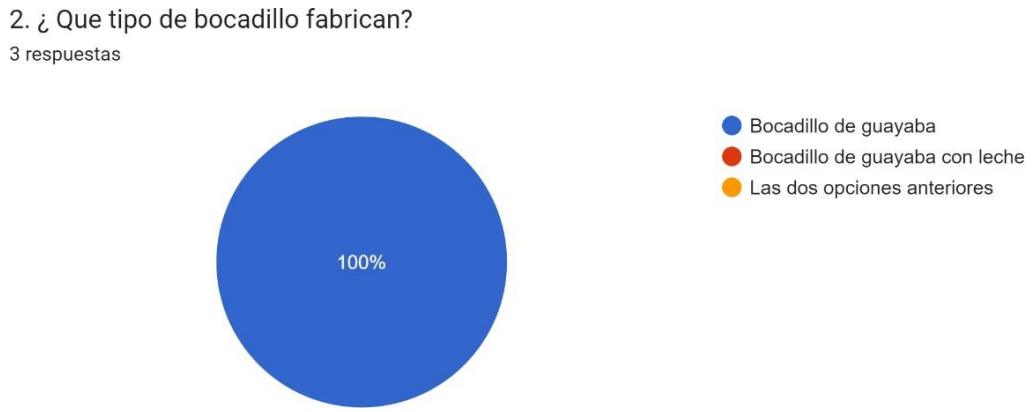
Fuente. elaboración propia

Esta pregunta se quiso plantear ya que la administración del personal es muy importante para la correcta administración del talento humano, la planificación del equipo de trabajo y la asignación de tareas. Con base a dicha pregunta se quería conocer si los 3 directivos estaban al tanto de la cantidad de personal que posee la fábrica y se obtuvo un 100%; la fábrica tiene actualmente 15 empleados directos de los cuales 12 están distribuidos en los distintos procesos de elaboración de productos propios de la empresa y los 3 cargos restantes administrativos. gerente, contadora y supervisor. Con esto se puede evidenciar que en cuanto al número de empleados es esencial para la gestión efectiva en una empresa ya que facilita

la coordinación y la elección de decisiones basadas en información adecuada y respetar las normativas laborales, lo que a su vez contribuye al éxito y la eficiencia de la Fábrica.

PREGUNTA NÚMERO 2

Figura 4. Fabricación de bocadillo



Fuente. elaboración propia

En la segunda pregunta se quiso conocer acerca del producto que fabrican ya que proporciona información valiosa que puede utilizarse para comprender el mercado, atender demanda de los clientes, competir de forma efectiva y tomar decisiones estratégicas relacionadas con la oferta de productos.

Los resultados de esta arrojaron un 100% la empresa realiza un solo tipo de bocadillo, que es el bocadillo de guayaba o el tradicional. Lo fabrican al gusto del cliente que puede variar por tamaño dependiendo su gramaje. Semanalmente los trabadores deben cumplir la tarea que va desde miles de kilogramos hasta toneladas.

PREGUNTA NÚMERO 3

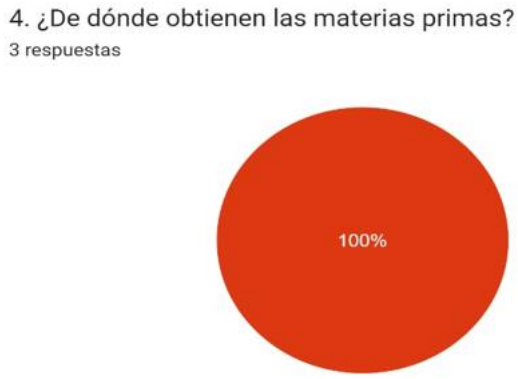
Figura 5. Frecuencia de elaboración

Fuente. elaboración propia

En la tercera pregunta se pretendió conocer la frecuencia de producción puesto que permite a la empresa planificar de manera efectiva sus operaciones. Esto implica determinar cuántos productos se deben fabricar en un período de tiempo específico para suplir las necesidades del mercado. Los resultados de esta pregunta fueron el 100%, es decir que actualmente se está produciendo todos los días de lunes a sábado, sin contar con días festivos y dominicales.

PREGUNTA NÚMERO 4

Figura 6. Procedencia de las materias primas

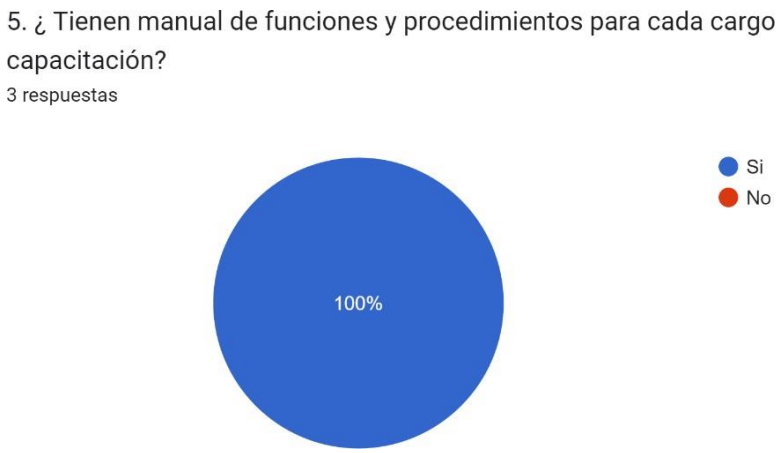


Fuente. elaboración propia

En la cuarta pregunta se desea conocer acerca de la procedencia de las materias primas debido a que es fundamental para comprender y gestionar la cadena de suministro, evaluar la sostenibilidad, gestionar riesgos, garantizar la calidad del producto y tomar decisiones estratégicas relacionadas con la producción y las operaciones de la fábrica. Este resultado arrojó que un 100% de los insumos provienen a nivel nacional.

PREGUNTA NÚMERO 5

Figura 7. Manual de funciones

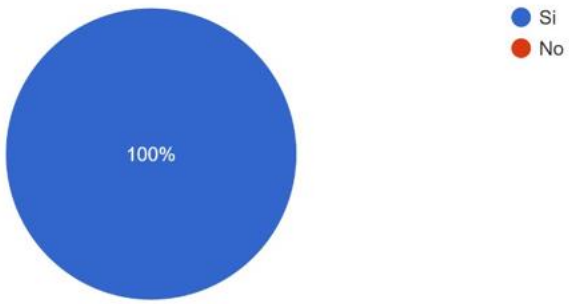


Fuente. elaboración propia.

En la quinta pregunta se buscó conocer la existencia del manual de funciones y procedimientos debido a que brinda información esencial sobre la operación de cada cargo y el cumplimiento de normativas establecidas por los entes de control, así como sobre la importancia del mismo en la capacitación y el control de calidad. Se obtuvo un resultado del 100% es decir cada cargo cuenta con su debido manual de funciones y procedimientos que es compartido cuando cada trabajador inicia su contrato laboral. El uso correcto del manual es beneficioso para el reconocimiento de áreas de mejora en la gestión de la fábrica.

PREGUNTA NÚMERO 6

Figura 8. Evaluación de laboratorio



Fuente. elaboración propia.

La pregunta número 6 se busca evidenciar si el centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. realiza periódicamente el análisis del agua debido a que uno de los componentes más importantes en la elaboración para garantizar la seguridad alimentaria, es de vital importancia cumplir con las regulaciones, para poder mantener la calidad de los productos y así mismo fortalecer la confianza del consumidor en la marca. Consecuentemente se obtuvo un resultado del 100% la empresa cumple este requisito importante para su correcta operación Este dato resulta crucial para la administración de la producción de alimentos.

PREGUNTA NÚMERO 7

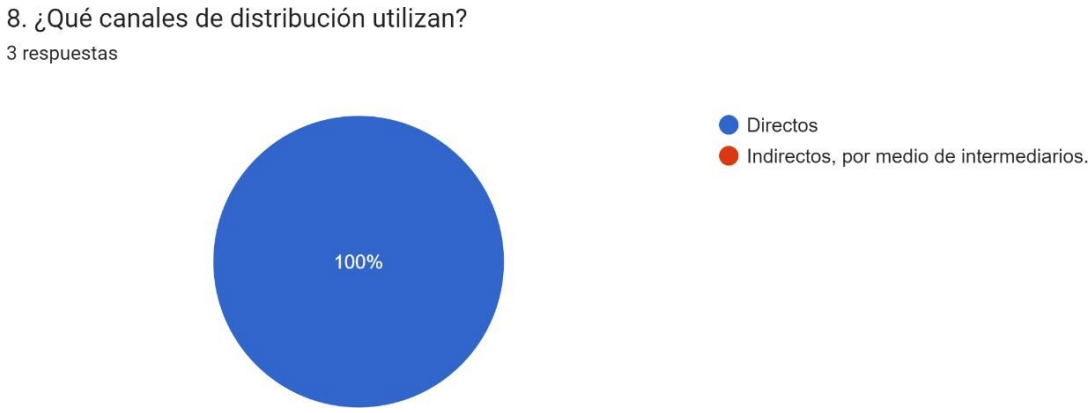
Figura 9. Tratamiento de desperdicios

Fuente. elaboración propia.

Al hacer la séptima pregunta, se busca comprender mejor las acciones que se toman para reducir la influencia desfavorable en el medio ambiente, los costos y los recursos. Las respuestas proporcionadas fueron que el 66.7% es decir 2 de los directivos encuestados opinaron que casi siempre se usan estrategias de desperdicio y por el contrario el 33.3% es decir el directivo encuestado restante respondió que a veces debido a que sienten que no lo hacen con frecuencia porque los trabajadores no son conscientes del impacto que generan en el entorno económico y ambiental, esta pregunta nos proporciona información valiosa para la elección correcta de estrategias , el avance en la realización de políticas y la implementación de prácticas sostenibles.

PREGUNTA NÚMERO 8

Figura 10. Canales de distribución

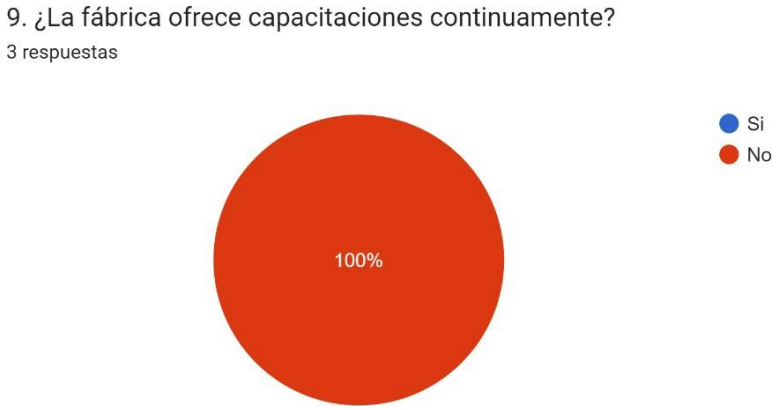


Fuente. elaboración propia.

En la octava pregunta se identifica que un 100% de la producción se distribuye de forma directa lo que es esencial para obtener información clave que puede ayudar a mejorar la estrategia de distribución directa con el cliente, satisfacer sus requerimientos y permanecer en competencia en el mercado

PREGUNTA NÚMERO 9

Figura 11. Capacitaciones

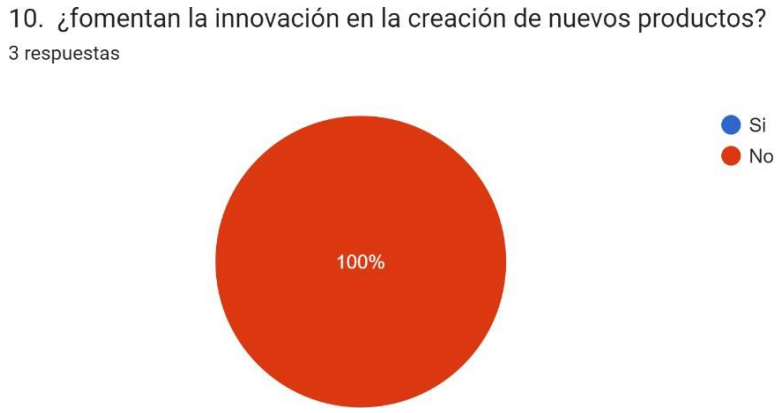


Fuente. elaboración propia.

En la pregunta nueve se quiere analizar si la empresa realiza capacitaciones continuamente y se evidencia que un 100% respondió que no lo hacen. Lo que permite inferir que la empresa no está invirtiendo en el desarrollo de sus empleados. Esto implica una amenaza para la seguridad en el trabajo, ya que la ausencia de formación puede incrementar la probabilidad de accidentes y lesiones en el entorno laboral.

PREGUNTA NÚMERO 10

Figura 12. Innovación hacia los productos



Fuente. elaboración propia.

La pregunta 10 es esencial para evaluar la eficacia de la empresa en términos de adaptación al mercado, satisfacción de los empleados, retención de clientes y competencia en la industria. Se obtuvo una respuesta del 100% del Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., no fomenta la creación de nuevos productos debido a que no el propietario tiene miedo a arriesgar su capital haciendo inversiones que puedan favorecerle o no su economía. Estas respuestas ayudan a tomar decisiones informadas y a mejorar la estrategia de negocio debido a que la falta de innovación suprime las industrias en el mercado.

PREGUNTA NÚMERO 11

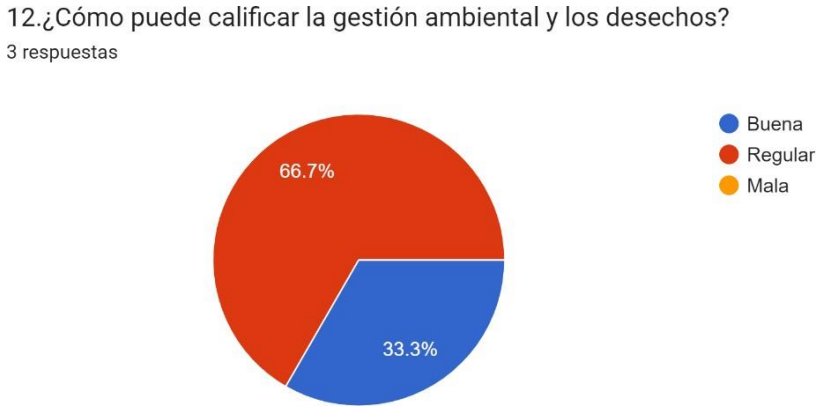
Figura 13. Pruebas de mercados

Fuente. elaboración propia.

La pregunta 11 se preguntó a los encuestados si se realizan pruebas de mercado y se obtuvo que un 66.7% opina que no y un 33.3 % opinan que si lo que se puede observan es que la fábrica carece de una adecuada administración debido a que el gerente no asume retos empresariales .El realizar pruebas en el mercado antes de vender los productos es crucial para la fábrica puesto que ayuda a minimizar riesgos financieros, garantizar la satisfacción del consumidor, mejorar la eficiencia operativa y aumentar las posibilidades de éxito al lanzar nuevos productos. Estas pruebas proporcionan datos concretos que ayudan a tomar decisiones informadas y a desarrollar productos que realmente resuenen con los consumidores.

PREGUNTA NÚMERO 12

Figura 14. Gestión ambiental

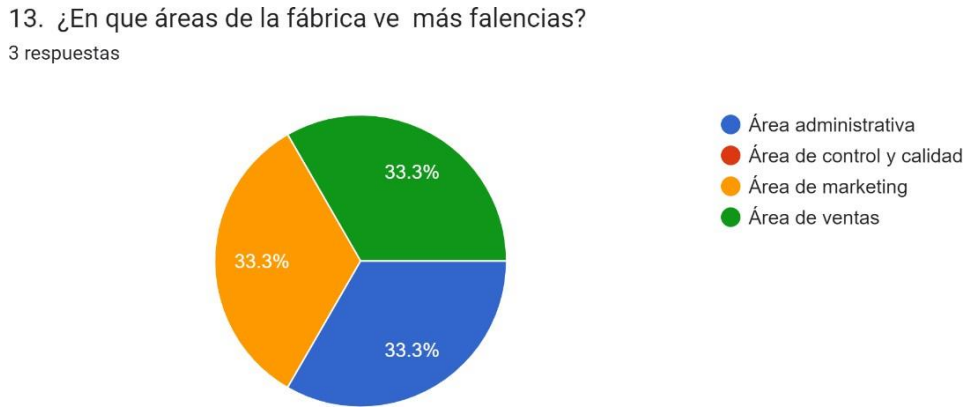


Fuente. elaboración propia.

La pregunta 12 se realizó a los encuestados ya que se quiso identificar como califican la gestión ambiental y los desechos y se evidenció que el 66.7% piensa que esta gestión se realiza de manera regular mientras que el 33.3% opina que es buena. Teniendo en cuenta que se realizaron varias visitas se puede observar que, aunque existen las canecas para la separación de residuos y se usen correctamente.

PREGUNTA NÚMERO 13

Figura 15. Falencias organizacionales



Fuente. elaboración propia.

En la pregunta 13 se preguntó a los entrevistados en que área de la fábrica ve más falencias y se pudo demostrar que el 33.3% piensa que el área administrativa, el 33.3% opinó que en el área de marketing y el 33.3% restante respondió que el área de ventas presenta inconsistencias. Es fundamental para empresa poder identificar, abordar y mejorar los aspectos problemáticos en las operaciones de la fábrica. Esto conduce a una gestión más efectiva, eficiencia operativa y en última instancia, conduce a la mejora global de la calidad y el desempeño de la planta en su totalidad.

- ***CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA.***

En el centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. se comprobó que se debe adaptar políticas que minimicen el desperdicio por medio de programas de control de inventario los cuales ayuden a mantener un control estricto de los grados de existencias de materias básicas, ingredientes y finales puede ayudar a evitar el desperdicio debido a la obsolescencia o caducidad.

También se debe capacitar al personal en prácticas de manejo de alimentos y en la importancia de reducir el desperdicio puede ser fundamental para lograr estos objetivos.

Por consecuente el Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., debe elaborar un plan estratégico a largo plazo es decir de 2 a 4 años donde se incluya metas específicas en términos de innovación, calidad del producto y crecimiento en el mercado. Escuchar a los clientes y recopilar sus comentarios sobre los productos existentes y las ideas para productos nuevos. proporciona suficiente amplitud para implementar cambios significativos y lograr metas a largo plazo, mientras que también permite una revisión y esto puede ayudar a ajustar y mejorar los productos según las preferencias del mercado. La empresa debe evaluar la competencia realizando un análisis para detectar posibilidades de mercado y detectar vacíos en la oferta de productos.

La innovación y la atención a las necesidades del mercado son esenciales para el éxito continuo de una fábrica de bocadillos de guayaba. Al adoptar estas prácticas recomendadas, la fábrica puede aumentar su posición en el mercado y satisfacer de manera más efectiva las expectativas de los consumidores.

En consecuencia, se puede ver una empresa con carencias en el área de mercadeo se sugiere desarrollar una estrategia de marketing sólida diseñando un plan de marketing que incorpore objetivos definidos y la identificación del público objetivo y las tácticas de marketing a utilizar.

La presencia en línea por medio de redes sociales aumentando la publicidad y promoción explorando opciones publicitarias en línea y fuera de línea para aumentar la visibilidad de sus productos.

Por último, en el ámbito administrativo se aborda la gestión de recursos y la elaboración de estrategias planificadas. Se crea un plan estratégico a largo plazo que incorpora metas bien definidas y se orienta hacia un crecimiento sostenible. Además, se lleva a cabo la capacitación del personal en las áreas administrativas y de producción para mejorar su competencia y eficacia.

5.1.1. MATRIZ MEFI

Tabla 5

Matriz MEFI de Empresa

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**RESULTADO PONDERADO**
FORTALEZAS	Receta y tradición en los productos	0.12	4	**0.48**
	Cultura empresarial distintiva y única	0.1	3	**0.3**
	Flexibilidad y adaptabilidad en las demandas del mercado	0.2	3	**0.6**
	Excelentes relaciones personales	0.1	3	**0.3**
	Ubicación estratégica	0.16	4	**0.64**
	Estabilidad y gestión	0.2	3	**0.6**
	Menores costos operativos	0.12	4	**0.48**
VALOR PONDERADO		1		**3.4**
DEBILIDADES	Falta de experiencia en gestión empresarial	0.1	2	**0.2**
	Limitación de recursos financieros	0.1	1	**0.1**
	Competencia de mercado en cadenas	0.2	2	**0.4**
	Poca diversidad en los productos	0.2	2	**0.4**
	Dependencia de proveedores	0.1	1	**0.1**
	Permisos y licencias	0.1	1	**0.1**
	Ausencia de marketing y presencia en redes	0.2	2	**0.4**
VALOR PONDERADO		**1**		**1.7**

Fuente. elaboración propia.

- **Estrategia de matriz MEFI**

Por medio de la matriz MEFI se puede identificar cuáles son los factores internos más relevantes para el Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S., se demostró que en las fortalezas tuvo una ponderación de 3.4 , destacando así sus mayores fortalezas tales como la receta y la tradición en sus productos , fundamental para garantizar la calidad del producto, destacarse en el mercado, mantener la herencia cultural, fidelizar a los clientes y preservar el valor histórico de la empresa. Esto puede ser esencial para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad del negocio.

La ubicación estratégica otro factor clave en el análisis de fortalezas debido a que se encuentra en la zona industrial de los Guayabos, es una de las primeras empresas que se localiza al llegar al municipio de Bucaramanga y finalmente el tercer factor destacado es menores costos operativos es una fortaleza muy grande de la fábrica debido aumenta la capacidad de generar ganancias y la productividad de la compañía. Se indica en el cuadro anterior que la empresa debe enfocarse en mejorar sus debilidades ya que obtuvo un puntaje de 1.7, las debilidades abarcan la falta de experiencia en el sector empresarial, la competencia, la carencia en la variedad de productos y la ausencia de marketing presencia en las redes sociales.

Lo que permite crear planes de contingencia como talleres de capacitación y desarrollo, destinando recursos a la instrucción y preparación de todo el personal para potenciar su conocimiento y habilidades en el sector empresarial.

De igual manera se debe realizar un análisis exhaustivo de la competencia para entender sus puntos fuertes y débiles. Usando esta información para elaborar estrategias que posibiliten ser diferente a las demás organizaciones y poder liderar en el mercado.

A su vez ampliar la variedad de productos para satisfacer la demanda. Realizando investigaciones de mercado para identificar oportunidades de expansión y crea nuevos productos o servicios que complementen la oferta existente.

Y por último diseñar una estrategia de marketing digital en el término máximo 12 meses para enfocar de manera inmediata la presencia en redes sociales y el seguimiento al cliente. Creando perfiles en las plataformas adecuadas para el público objetivo y compartir contenido relevante y atractivo como las nuevas presentaciones de productos para panadería, su elaboración y participar activamente de actividades como basares y ferias para dar a conocer el nombre de la fábrica.

La consistencia, la reingeniería y el enfoque en sus procesos impulsaran a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. a superar las barreras y a fortalecer la empresa en el tiempo.

5.2. DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO

5.2.1. Matriz del perfil competitivo (MPC).

Tabla 6

Matriz MPC

	BUENA SIEMBRA S.A.S			**DISTRIBUCIONES GRANABASTOS**		**DISTRICOMER**	
Factores Clave De Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado

Calidad en los productos	0.12	5	0.6	3	0.36	5	0.6
Innovación en los productos	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Eficiencia en la producción	0.11	5	0.55	4	0.44	3	0.33
Distribución eficiente	0.11	4	0.44	4	0.44	5	0.55
Marketing y redes sociales	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27
Estudio del mercado	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Control de gastos y costos	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Cumplimiento normativo	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Relaciones con proveedores	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Atención al cliente	0.07	4	0.28	5	0.35	4	0.28
TOTAL	1		$ 3.75		3.18		3.83

Fuente. elaboración propia.

En la tabla 6 se puede percibir la matriz MPC la cual incluye los factores claves de éxito y las diferentes empresas consideradas competencia directa.

- ***Determinación de los valores y la relevancia de los factores de éxito en el mercado.***

Para lograr el segundo objetivo se desarrolló un diagnóstico utilizando la investigación y control de los elementos del entorno. Se sugirió comparar Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. con las fábricas de competencia directa con el fin de tomar decisiones estratégicas informadas, ejecutando de esta manera la matriz de perfil competitivo. El proceso implica una evaluación en profundidad de los aspectos clave de éxito y un estudio objetivo de cómo se compara la empresa con la competencia en estos factores. Por consiguiente, se construyó la MPC identificando los factores claves del éxito específico para las fábricas y para el mercado objetivo de las mismas, los cuales una vez identificados, se planteará desarrollar estrategias para aprovechar estos factores y conservar una posición de ventaja competitiva en la industria de la panificación.

Se tomó de referencia un empacador, el gerente, el supervisor y un proveedor de la empresa

Tabla 7

Factores claves del éxito.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		**EMPACADOR**	**GERENTE**	**SUPERVISOR**	**PROVEEDOR**	**TOTAL**
C1	Calidad en los productos	8	8	8	9	**33**
C2	Innovación en los productos	6	5	4	8	**23**

C3	Eficiencia en la producción	10	8	9	9	**36**
C4	Distribución eficiente	9	8	9	9	**35**
C5	Marketing y redes sociales	4	2	2	1	**9**
C6	Estudio del mercado	4	2	2	5	**13**
C7	Control de gastos y costos	9	8	9	8	**34**
C8	Cumplimiento normativo	9	10	9	9	**37**
C9	Relaciones con proveedores	8	7	8	9	**32**
C10	Atención al cliente	**7**	**7**	**6**	**5**	**25**

Fuente. elaboración propia**.**

Tabla 8

Puntaje apreciativo.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		**PUNTAJE**	**VALOR PORCENTUAL**
C5	Marketing digital y redes sociales	9	**3%**
C6	Segmentación de mercado , encuestas	13	**5%**
C2	Capacitaciones y fomento de creatividad	23	**8%**
C10	Asesoramiento y gestión de quejas o reclamos	25	**9%**
C9	Diversificación de proveedores y evaluación de la cadena de suministro	32	**12%**
C1	Estandarización de procesos y capacitación al personal	33	**12%**
C7	Contabilidad registros financieros y control de inventario	34	**12%**

C4	Logística eficiente y automatización de procesos	35	**13%**
C3	Inversión en tecnología y control de calidad	36	**13%**
C8	Implementar sistema de gestión de riesgos, estar actualizado con las regulaciones de la Dian y el Invima.	37	**13%**
TOTAL		**277**	**100%**

Fuente. elaboración propia.

- ***Estrategia de Matriz Del Perfil Competitivo (MPC).***

Con la aplicación de la matriz MPC se analizó cómo cada empresa se desempeña en diferentes áreas clave y cómo se posiciona en relación con sus competidores directos, que cuentan con el mismo modelo de operación y producción al de Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S.

Se ejecutará esta valiosa herramienta en el corto plazo máximo de 1 año para tomar decisiones estratégicas informadas. Ya que de esta manera proporcionará claridad al identificar áreas en las que la empresa debe enfocarse para ser más competitiva y eficiente en la industria.

Según una investigación realizada a la fábrica Distribuciones Granabastos la cual obtuvo un promedio de 3.11% le da prioridad a la atención al cliente, al centrarse en la asistencia al cliente, y se centra en satisfacer y superar las expectativas de los clientes en cada interacción fidelizando, mejorando la reputación y marcando la diferencia sobre la competencia.

Districomer obtuvo un porcentaje de 3.83%, destacando sus mayores fortalezas en el área de calidad y en el área de distribución, la cual se adapta de manera sencilla a las

transformaciones en el mercado y a las demandas de los clientes. siendo este factor esencial para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. La versatilidad y la prontitud para reaccionar son clave para asegurar de que fábrica de bocadillos siga siendo competitiva en un entorno empresarial en constante cambio.

5.2.2. DESARROLLO DEL OBJETIVO GENERAL

Análisis matriz DOFA

Tabla 9

Matriz DOFA

DEBILIDADES • Falta de implementación de nuevas tecnologías. • Descuido de las ventas digitales, solo en ventas presenciales. • Limitación de recursos financieros para su apalancamiento. • Poca diversificación en su portafolio de productos. • Dependencia de proveedores.	**AMENAZAS** • Empresas aledañas a la fábrica que elaboran y comercializan el mismo producto. • Aumento de precio en insumos para la elaboración de los bocadillos. • Disminución de la producción de guayaba. • Proveedores extranjeros para la ampliación del mercado
FORTALEZAS • Calidad del producto. • Diseño y empaque atractivo para los clientes. • Motivación del personal.	**OPORTUNIDADES** • Fabricas vecinas no les interesa llegar a más municipios del territorio nacional. • Bajos niveles de importación del producto terminado.
• Venta consultiva • Ambiente organizacional agradable	• Posibilidades de exportación. • Elaborar un plan de marketing digital para impulsar el consumo del bocadillo. • Ampliar el portafolio de productos.

• Ubicación en un punto estratégico fabricación distribución de las productos.	

Fuente. elaboración propia.

Durante la elaboración de la matriz DOFA se pudo identificar diferentes variables de aspectos internos como externos y se realizan una serie de estrategias para el cumplimiento del objetivo planteado en el presente proyecto.

- ***Estrategias basadas en las Debilidades.***

La introducción de tecnologías innovadoras implica dedicar recursos a la integración de nuevas herramientas con el propósito de aumentar la eficacia en las operaciones, automatizar procedimientos y mantenerse al día con las corrientes del mercado.

Desarrollo de ventas digitales. Desarrollar en una plataforma digital ventas en línea para llegar a un público más amplio y a su vez ejecutar tácticas de marketing en línea y plataformas de redes sociales con el fin de divulgar los productos.

Optimización de recursos financieros. Buscar oportunidades de financiamiento, como préstamos o personas interesadas en invertir en a fabrica, para fortalecer la posición financiera y apoyar el crecimiento de la organización.

Diversificación del portafolio de productos. Explorar la posibilidad de crear nuevos productos relacionados o complementarios de los productos de panificación para ampliar la oferta y atraer a diferentes segmentos de mercado.

Reducir la dependencia de proveedores. diversificar las fuentes de suministro o negociar acuerdos a largo plazo con los proveedores actuales para mitigar riesgos.

- ***Estrategias basadas en las Amenazas.***

Diferenciación de productos. Se destaca la calidad y los aspectos únicos de los productos para competir con las empresas cercanas que ofrecen productos similares.

Gestión de costos de insumos. Buscar proveedores alternativos o negocia acuerdos que permitan estabilizar los gastos relacionados con las materias primas

Diversificación de productos a base de yuca. Buscar fuentes adicionales de yuca, incluso considerando la posibilidad de cultivarla internamente o establecer alianzas con productores locales, también elaborar otros productos.

- ***Estrategias basadas en las Fortalezas.***

Expansión geográfica. Aprovechar la excelencia del producto, el diseño atractivo y la incentivación del personal para expandir la marca en otras regiones o ciudades del territorio nacional.

Desarrollo de marca y lealtad del cliente. Aprovechar la venta consultiva para construir relaciones sólidas con los clientes y fomentar la lealtad. Considerar programas de recompensas o membresía para fidelizar a los clientes.

- ***Estrategias basadas en las Oportunidades*.**

Expansión territorial. Aprovechar la falta de interés de las fábricas vecinas en llegar a más municipios para expandir tu alcance y llegar a áreas no atendidas.

Exportación. Evaluar la posibilidad de exportar los productos a mercados internacionales, aprovechando la baja importación de productos similares.

Marketing digital. Elaborar un plan de marketing digital para promocionar los productos en línea, llegando a un público más amplio y aprovechando la tendencia de consumo en línea.

Ampliación del portafolio de productos. Desarrolla nuevos productos que complementen la panificación, como salsas, dulces relacionados o productos gourmet.

5.3. DESARROLLO DEL OBJETIVO 3

- **Matriz Balance Scorecard.**

Tabla 10

Matriz BSC

Balance Scorecard					
PERSPECTIVA	**OBJETIVO**	**INDICADORES**		**META**	**INICIATIVAS / ESTRATEGIAS**
		Beneficio neto	(Utilidad Neta/ Ventas Netas) *100	**>60%**	**Establecer una política de ventas a plazos cortos.**

Financiero	Aumentar el beneficio financiero	Rendimiento del patrimonio	(Utilidad neta/ Patrimonio Neto) *100	**>60%**	**Realizar un análisis del sector para fijar precios similares y así aumentar las ventas del producto.**
	Incrementar las ventas	Evolución en ventas y mercado	Ventas año anterior/ Ventas año actual	**5%**	**Obtener un crecimiento de por lo menos un 5% en las ventas para el siguiente año**
	Utilizar el presupuesto asignado	Otorgar el presupuesto	Total, presupuesto real cumplido/ Total presupuesto asignado	**5%**	**Ejecutar el presupuesto en un 5% para las situaciones imprevistas que se presenten en la fabrica**
Cliente	**incrementar la presencia en el mercado**	**Presencia en mercado**	**(Ventas * 100 / Total ventas del sector)**	**5%**	**Crear alianzas con distribuidores y comercializadores de las principales ciudades del país.**

	Sobrepasar las expectativas de los clientes en la industria.	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Clientes atendidos	80%	Utilizar encuesta de satisfacción y así logar un nivel mayor al 80% de clientes satisfechos y que recomienden el producto.
	Establecer la fidelización con el cliente	Fidelización por parte del cliente y/o consumidor	N° de clientes que repiten / N° de clientes que compran	70%	Ampliar el portafolio de productos sin descuidar la calidad de los mismos.
Procesos Internos	Crear una red de proveedores	Cantidad de proveedores	Proveedores estratégicos/ Número total de proveedores	50%	Mejorar la relación entre los proveedores.
		Rotación proveedores	(Cuentas por pagar promedio X 365 días / Compras a crédito periodo)	60 días	Fortalecer la capacidad de negociación con los proveedores contribuye a obtener financiamiento a tasas favorables Se propone un plazo de negociación de 60 días.

	Mejorar continuamente los procesos de producción	Calidad de pedidos generados	(solicitudes de compra generados sin problemas / Total de pedidos generados) *100	89%	se establece una meta de un 89% de que los productos sean generados sin problemas de fabrica
		Entregas en perfecto estado	(Pedidos rechazados / Total órdenes de compra recibidas) * 100	90%	Conseguir un 90% de entregas en perfecto estado, invirtiendo en el empaquetado y posteriormente en el transporte

	Disminuir el ausentismo laboral	Ausentismo de trabajó	Ausencias / 30 días laborales * 100	10%	Se propone disminuir el ausentismo laboral de los colaboradores a menos del 10%
Aprendizaje y conocimiento	Fortalecer los conocimientos de los empleados	Personal comprometido con el crecimiento empresarial	Número de capacitaciones por trabajador/ Total de capacitaciones *100	90%	capacitaciones constantes y cursos de manipulación de alimentos que ayuden a mejorar la calidad en los procesos de fabricación. Se busca que un 90% de los colaboradores se certifiquen.
		Inversión en capacitación y certificación	% Inversión en capacitación	60%	realiza alianza estratégica con organizaciones como el SENA, la cámara de comercio y otros entes similares. De esta manera, se mejora la calidad de los procedimientos y del producto final.

Fuente. elaboración propia.

Se realizó la implementación del tercer objetivo mediante la aplicación de la matriz Balanced Scorecard. Utilizando esta herramienta, se logró adquirir un entendimiento profundo de la planificación y las estrategias implementadas en la empresa. De este modo, se logró integrar la cultura organizacional a través de la misión, visión y los propósitos establecidos con el fin de alcanzar metas en tres plazos distintos. Además, se desarrolló una guía de dirección flexible e interactiva que identificó indicadores y parámetros necesarios.

- **ESTRATEGIAS PARA ADAPTAR AL BALANCED SCOREDCARD**

- Reestructurar los objetivos de la organización que previamente no eran cuantificables debido al monitoreo constante y control de las variables internas y externas.
- Reforzar la colaboración en equipo, implementando programas de capacitación que fomentaran la certificación de los miembros y su orientación bajo la supervisión de los líderes.
- Ampliar tanto los servicios físicos como de producción ofrecidos por la organización, con el propósito de generar experiencias positivas en los clientes.
- Ofrecer asesoramiento personalizado y en el momento oportuno para abordar cada necesidad presentada, lo cual se convertirá en un valor agregado distinto en comparación con la competencia

Según lo mencionado anteriormente, se logra identificar diferentes causas internas y externas las cuales han causado un no crecimiento de y mediante esta herramienta de se requiere encontrar un equilibrio en todas las variables que se visualizan en la matriz.

Fortalecer la empresa financieramente generando valor agregado a los clientes que actualmente tiene y los posibles, para el consumo de los bocadillos a un corto plazo.

Brindar al cliente atención de alta calidad, convirtiendo su experiencia en un servicio recomendado para futuras necesidades a corto plazo.

El enfoque principal de este ítem es el financiero que busca el expandir la marca y ganar reconocimiento a partir del aumento de las ventas, utilizando el presupuesto asignado y cuidando el beneficio de rentabilidad de la organización a mediano plazo.

La perspectiva de los clientes es primordial para impulsar el crecimiento y el reconocimiento de la marca en para lograrlo, es necesario implementar estrategias de calidad y valor agregando, garantizando la calidad constante de sus productos y buscando oportunidades para agregar valor a su producción. Esta estrategia implica la innovación en sabores, una presentación llamativa de los productos y una experiencia de consumo diferente por ejemplo haciendo visitas con los clientes para que conozcan el proceso de elaboración del bocadillo.

Finalmente se concluye un factor diferenciador en el BSC es la atención al cliente, debido a que es crucial en los diferentes procesos internos con los clientes ya sea en la compra, en el servicio postventa o en la resolución de problemas. Esto no solo fomentará la lealtad de los clientes actuales, sino que también los convertirá en promotores de la marca, recomendándola a otras personas. La aprobación del cliente es la base para el crecimiento empresarial a largo plazo.

6. CONCLUSIONES

En la investigación realizada en el Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. se identificó el tipo de proceso que manejan y las carencias del mismo dentro de las actividades realizadas por cada trabajador desempeñando su determinada función. Al realizar las matrices tales como la MEFI, MPC, La DOFA, La matriz BSC se pudo evidenciar importantes hallazgos que contribuyen a elevar la productividad y competitividad de la fábrica en el ámbito.

En primer lugar, la MEFI ha identificado varios aspectos críticos que requieren atención. La fábrica debe enfocarse en minimizar el desperdicio, ya que esto no solo reduce costos, sino que también contribuye a la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. Controlar los inventarios es esencial para mantener una producción eficiente y evitar la obsolescencia de productos.

La capacitación del personal es fundamental para elevar tanto el estándar de los productos como la eficiencia de la producción, se busca mejorar no solo la capacitación técnica, sino también aumentar la conciencia sobre la relevancia de la calidad la eficiencia en la empresa.

Adaptar una estrategia de marketing sólida, una fuerza de ventas bien entrenada y una gestión administrativa eficiente son factores clave para impulsar el crecimiento y la rentabilidad del negocio. La implementación de medidas concretas en estas áreas contribuirá a un negocio más sólido y exitoso en largo plazo.

La construcción del Balanced Scorecard ayudará a la fábrica a desarrollar estrategias sólidas que permiten aumentar el reconocimiento de la marca y, a su vez, impulsar el crecimiento sostenible del negocio en un mercado altamente competitivo. La toma de decisiones respaldada por información objetiva y el seguimiento constante de los indicadores clave permitirán a la fábrica adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado y lograr una posición relevante en la percepción de los consumidores.

7. RECOMENDACIONES

Se sugiere a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. incluir una estrategia de marketing que permita desarrollar una presencia en línea sólida, la participación en redes sociales, la optimización del sitio web y la creación de estrategias de marketing de contenidos para promocionar los productos y dar a conocer en el mercado la empresa.

Se recomienda a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. realizar evaluaciones regulares del desempeño de los empleados para identificar fortalezas y debilidades. Utilizar estos datos para asignar responsabilidades acordes a las habilidades de cada individuo y proporcionar oportunidades de crecimiento.

Se sugiere a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. optimizar los procesos administrativos. Esto podría abarcar la instauración de un sistema de gestión empresarial (ERP) para una administración más eficaz de los recursos y datos, así como la automatización de tareas administrativas repetitivas.

Se aconseja a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. facilitar la comunicación con los clientes a través de diferentes canales, como correo electrónico, redes sociales y teléfono. Estar accesible contribuye a una mejor atención al cliente.

Se recomienda a Centro de producción de alimentos Buena Siembra S.A.S. realiza auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad alimentaria.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arboleda Castro , M. E., y Aranda Torres , C. A. (2024). Implementación de la herramienta del Balanced Scorecard: Estudio de caso aplicado al Supermercado Minimarket Cebú ubicado en Santander de Quilichao, Departamento del Cauca . *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano* , *5*(4), 281–306. https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.365

Arcia Pérez, M. . (2023). El Balanced Scorecard (BSC) como Propuesta para el Control de Gestión de las Empresas Distribuidoras de Alimentos Caso de Estudio: Distribuidora Joipes, C.A. *Revista Biodanza & Humanismo (BIOHUM)*, *1*(1), 114-130. https://revistabiohum.com/index.php/home/article/view/8

Alencastro Guerrero, A. P., Castañón Rodríguez, J., Quiñonez Cabeza, M. R., y Egas Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), págs. 130-147. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33238

Anchelia Gonzales, V., Inga Arias, M., Olivares Rodríguez, P. y Escalante Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos Y Representaciones*, *9(SPE1), e899.* https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899

Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, Á. W., García Jiménez, R. y Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. XXVI, No.2, págs. 133-147 https://hdl.handle.net/20.500.12442/5949

Eslava Zapata, R., Ferney Archila, A., Mogrovejo Andrade, J. M., Chacón Guerrero, E., y Montilla, R. E. (2024). Planeación estratégica en empresas comercializadoras de textiles. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(1), 550-560. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000100550&lng=es&tlng=es.

Chávez Haro, Á. G. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *FIPCAEC*, págs. 16-29. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198

Chiquito Tigua, G. P., Plua Parrales, N. V. y González Benítez, N. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Avances*, 24(1), págs. 135-148. http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/680/1909

Departamento Nacional de Planeación (2022). Documento CONPES 4103. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%F3micos/4103.pdf

Flores Barrera, A. P., Vargas Vega, T. de J., Ramírez Godínez, J., Arellano Pérez, O. G., y Saavedra García, M. L. (2024). La planeación estratégica y competitividad en PyMES restauranteras. Un estudio con perspectiva de género. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 7805-7825. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12954

García Guiliany, J., Pizarro de la Hoz, A., Barragán Morales, C. y Villarreal, F. (2023). Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. *Revista De Ciencias Sociales*, XXIX(2), págs. 315- 326 https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index

González Millán, J,J., y Rodríguez Díaz, M, T,. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Editorial Diaz de Santos. https://books.google.es/books?id=kGzWDwAAQBAJylpg=PR9yots=aBm3jndMvfydq=Manual%20pr%C3%A1ctico%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gicaylryhl=esypg=PR5#v=onepageyq=Manual%20pr%C3%A1ctico%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gicayf=false

Guatemala Mariano, A., Martínez Prats, G. y Silva Hernández, F. (2023). Cultura organizacional: factores clave de una estrategia exitosa de recursos humanos en ventas. FACE: *Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 23(2), págs. 134–147. https://doi.org/10.24054/face.v23i2.2468

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, *4*(3), 163–173. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Herrera Guantiva, Y. I. (2024). Formulación de la planeación estratégica de la empresa del sector de alimentos Magus. Co. [Tesis de maestría, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres. https://hdl.handle.net/20.500.11839/9720

Hidalgo Reyes, P., Remón Fuentes, N., y Samada Viamontes, C. (2022). Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *GADE: Revista Científica*, 2(4), 111-120. partir de https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/141

Islas, A. C., Velázquez, J. G. F., y Hernández, O. G. (2023). La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos. *El Periplo Sustentable*, (44), 176-194. https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i44.17180.

Medina Rojas, A. N., Araujo Romero, D. A., Marín Herrada, J. D., y Enríquez Flórez , J. A. (2024). Estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, especializada en la producción y distribución de alimentos derivados de la leche, en palmira, valle del cauca. *REVISTA INNOVA ITFIP*, *14*(1), 12–30. https://doi.org/10.54198/innova13.02

Mendoza Fernández, V. M. y Moreira Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP),* 6(3), págs. 608-620. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414

Muñiz Jaime, L. P., Tomalá Yánez, R. A. y Alvarado Guaranda, J. Y. (2022). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), págs. 372-383.

https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2577

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración,11(2), 2756. https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756

Payares Doria, D. E. (2021). Importancia de la planeación estratégica y financiera en las pequeñas y medianas empresas - PYMES para su sostenibilidad en el mercado. [Trabajo de pregrado. Universidad Cooperativa De Colombia]. Repositorio de la Universidad Cooperativa De Colombia. https://hdl.handle.net/20.500.12494/43305

Peñafiel Nivela, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., y Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. http://ref.scielo.org/zdxkd8

Pineda Pizarro, V. P. y Erazo Álvarez J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272

Pionce Vera, R. C. (2024). Planificación estratégica y fortalecimiento organizacional de la asociación de servicios de alimentación (Asoseralsancan), comuna sancán del cantón jipijapa [Trabajo de pregrado Universidad Estatal del Sur de Manabí]. Repositorio Universidad Estatal del Sur de Manabí. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6447

Quijano García, R. A., Patrón Cortes, R. M. y Medina Blum, F. (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación, 7(14), págs. 43–56. https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/209

Roca Cruz, G. (2021). Plan estratégico de servicio y atención al cliente en el

comercio informal minorista de calzados en el pasaje Ortega y calle Mariano Graneros de la ciudad de La Paz [Tesis de pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Universidad Mayor de San Andrés https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/27298/T-2922.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sapuyes Chávez, T. A., Babativa Novoa, D. A. ., Murillo Moreno, L. N., y Garzón Posada, M. (2023). Análisis en el factor de disponibilidad de alimentos para el desarrollo de una política alimentaria y nutricional al 2032. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro,* 18(18), 1–14. https://doi.org/10.22463/24221783.3832

Troncos Vílchez, I., Maldonado Jiménez, O. y Ortega Chaparrea, D. (2020). Calidad del servicio y satisfacción del cliente de la empresa transporte Cruz del Sur Cargo S.A.C. Santa Anita 2018. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio Universidad Peruana de las Américas http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/887/Troncos%20-%20Maldonado%20-%20Ortega.pdf?sequence=1&isAllowed=

Vásquez Ponce, G. O., Parrales Pilozo, D. H. y Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. Revista Publicando, 8(31), págs. 258-278. https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249

Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 16(1), págs. 201-213. https://doi.org/10.15332/22563067.5551

Yamasque Paredes, W. L. (2020). Planeación estratégica del restaurante “JAMA”; RIOBAMBA – 2019-2023. [Trabajo de pregrado. Escuela Superior Politécnica De Chimborazo]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo. http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14175

7. APÉNDICES

8. ANEXOS