

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024 PARA DIRECCIONAR A LA
MICROEMPRESA BELLISSIMO S.A.S**

DANIELA ALVAREZ TORRES

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
BODOTA D.C.**

2021

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024 PARA DIRECCIONAR A LA
MICROEMPRESA BELLISSIMO S.A.S**

DANIELA ALVAREZ TORRES

Monografía para optar al título de Especialista Gerencia de la Calidad

Orientador

Sergio Javier Martínez Ramírez

Ingeniero Industrial

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
BODOTA D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., febrero de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano de la facultad

Dr. Julio Cesar Fuentes Arismendi

Director Departamental de Ingeniería Industrial

Ing. Julio Aníbal Moreno Galindo

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico principalmente a mi familia quienes han sido un pilar importante en mi formación personal y profesional al brindarme consejos, apoyo y recursos para lograrlo. Por forjarme como la persona que soy hoy y todos mis logros se los debo a ustedes incluyendo este.

A mis compañeros y amigos Daniel, Angie y José por acompañarme en este camino apoyándonos académicamente e incluso emocionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente darle gracias a Dios por permitirme disfrutar y vivir cada día. A mi familia por creer en mí, en especial a mis padres por darme la vida, educación y apoyarme en cada decisión o proyecto que he tenido hasta ahora. A mis amigos y maestros, en especial a mi director de tesis Sergio Martínez por guiarme de forma adecuada y con paciencia con el fin del culminar este trabajo de grado.

Por último y no siendo menos importante agradezco inmensamente a los dueños y gerentes de la microempresa Bellissimo S.AS Sergio Dioguardi y Maria Elssy Alvarez por permitirme aportar desde mis conocimientos y abrirme las puertas de su empresa sin restricciones. Creo firmemente en que es una empresa que va a crecer masivamente y tiene grandes propósitos.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pag.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Pregunta problema	15
1.2 Objetivo General	15
1.3 Objetivos Específicos	15
2. METODOLOGÍA	16
2.1 Tipo, enfoque y alcance de investigación	16
2.2 Fuentes de información	16
2.2.1 <i>Fuentes de información primarias</i>	16
2.2.2 Fuentes de información secundarias	16
2.3 Actividades detalladas	17
3. MARCO TEORICO	19
4. DESARROLLO METODOLÓGICO	21
4.1 Generalidades de la empresa	21
4.1.1 <i>Misión y Visión</i>	21
4.1.2 <i>Cultura Organizacional</i>	23
4.1.3 <i>Principios</i>	23
4.1.4 <i>Valores y creencias</i>	24
4.1.5 <i>Política de calidad</i>	24
4.1.6 <i>Organigrama</i>	24
4.1.7 <i>Productos que ofrece la empresa</i>	25
4.2 Diagnóstico estratégico	29
4.2.1 <i>Mapa de procesos</i>	30
4.2.2 <i>Caracterización de procesos</i>	31
4.2.3 <i>Análisis Externo</i>	41
4.2.4 <i>Análisis Interno</i>	51
4.2.5 <i>Matriz DOFA</i>	57
4.2.6 <i>Modelo Canvas</i>	60
4.3 Formulación de objetivos	61
4.4 Formulación de estrategias	62

4.5	Mapa estratégico	65
4.6	Planes de acción	65
5.	BIBLIOGRAFIA	80

LISTA DE TABLAS

pag.

Tabla 1. <i>Matriz de evaluación misión</i>	21
Tabla 2. <i>Matriz de evaluación de la visión</i>	22
Tabla 3. <i>Portafolio de productos que ofrece la empresa</i>	25
Tabla 4. <i>Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM)</i>	42
Tabla 5. <i>Matriz de factores externos (EFE)</i>	49
Tabla 6. <i>Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)</i>	52
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i>	56
Tabla 8. <i>Matriz DOFA</i>	58

TABLA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. <i>Representación de la jerarquía en la fábrica.</i>	25
Figura 2. <i>Mapa estratégico de la microempresa.</i>	30
Figura 3. <i>Representación del modelo Canvas.</i>	60

RESUMEN

El presente trabajo de grado es un caso de estudio aplicado, que se desarrolla en una fábrica de pastas italianas artesanales, ubicada en el municipio de Facatativá, Cundinamarca. Con base en la facilidad de información y accesibilidad a esta microempresa, se determinó una falencia en la dirección que se ha presentado desde sus inicios y de tal manera se hace la propuesta del plan estratégico para Bellissimo S.A.S. Se realiza en común acuerdo con sus propietarios y gerentes debido al gran aporte que representa para ellos definiendo la utilidad de este para enfocar sus decisiones y acciones en objetivos planteados por medio de estrategias específicas.

Como primer capítulo se conoce la empresa dentro de sus generalidades, describiendo la misión, visión, valores corporativos, política de calidad y portafolio de productos. El segundo capítulo hace referencia a un diagnóstico de la situación de la organización de tipo externo e interno para identificar y evaluar amenazas, oportunidades fortalezas y debilidades; por medio de metodologías como la matriz POAM, EFE, PCI, EFI, DOFA y para creación de valor, el modelo CANVAS. Respecto a los resultados obtenidos en estas matrices, se formulan los objetivos mediante la metodología MEGA; a los cuales se necesitan visionar para alcanzar y a su vez la formulación de estrategias que serán el medio para lograr esas metas establecidas.

En el último capítulo se desarrollan los planes de acción, como herramienta de gestión para los gerentes de Bellissimo S.A.S, en nueve áreas donde cada uno tiene el objetivo y estrategia a corto y mediano plazo, indicadores, tiempo de seguimiento, alcance, responsables, actividades y recursos a destinar.

Palabras claves: Dirección estratégica, planeación, objetivos, estrategias, herramienta de gestión, planes de acción.

INTRODUCCION

A nivel mundial se presentan cambios constantes y diversos en el mercado, en donde las MIPYMES, es un sector que cada vez coge más fuerza aportando importantes porcentajes al país respecto al factor económico y social. Es la razón por la que deben estar preparadas para aceptar nuevos retos y adaptarse a nuevos ambientes en los cuales se desenvuelven, con el fin de ser cada vez más competitivos y asegurar su permanencia sostenible y sustentable en el medio y de tal forma obtener una ventaja que genere recursos intangibles y tangibles para mantenerse en el tiempo.

Para adaptarse continuamente a los cambios del marco general, el cual está formado por variables exógenas, que desde afuera impactan a la empresa y no se pueden manipular. Sin embargo, se den adaptar por medio de acciones. Es necesario realizar la primera fase del plan estratégico que es el diagnosticar a la empresa, conocer cuáles de esas variables, cómo y en qué le afectan para de esta manera, detectar las amenazas y oportunidades que brinda el medio con el fin de aprovecharlas y transformarlas en ventajas para la empresa. Además, la primera fase involucra también las variables que si se pueden controlar o manipular como las fortalezas y debilidades internas, propias de ella y que serán capaces de reforzar para acoplarse a nuevas tendencias del mercado.

El plan estratégico en las empresas es una herramienta de gestión que contribuye a la toma de decisiones por parte de la gerencia, con base a la situación actual que se presenta en cada organización y respecto a lo que se quiere alcanzar sin afectar sus procesos misionales ni a sus propósitos una vez planeados. Es por tal razón, que para la microempresa BELLISSIMO S.A.S se realiza la siguiente propuesta del plan estratégico con el fin de brindarle a la gerencia un horizonte o un camino con una serie de objetivos y estrategias que se representan en planes de acción para direccionar adecuadamente a la fábrica de pastas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Bellissimo S.A.S, es una fábrica de pastas artesanales italianas, nació hace 6 años aproximadamente y se encuentra ubicada en Facatativá, Cundinamarca. A pesar de la trayectoria con la que cuenta, es una organización que desde un inicio no formuló su plan estratégico, lo cual no ha permitido visualizar un desarrollo progresivo que se evidencia en la divergencia de sus metas. Sin embargo, en el año 2017 se intentó realizar su plan de negocio y planificación estratégica, pero no se hizo de manera consciente sino por la necesidad de participar en un concurso por parte de la gobernación de Cundinamarca. Incluso no está completo y es importante que los gerentes estén presentes en la elaboración del plan para expresar sus intereses, proponer con ellos fines generales para la organización y por medio de qué estrategias se lograrán. Por consiguiente, es vital para la empresa desarrollar el plan estratégico debido a que en tres años la dinámica global ha cambiado y por tales motivos es de gran aporte realizar un análisis general y adaptarse a los cambios que constantemente se presentan. Por lo tanto, en este momento no se tiene el diseño de un plan en el que apoyarse donde se establezcan: objetivos, metas, valores organizacionales, estrategias y/ o planes de acción para adoptar y que contribuya a una mejor dirección de la fábrica; sin poner en riesgo a todos los procesos dentro de ella como producción, ventas, servicio al cliente, marketing y comercialización.

BELLISSIMO S.A.S actualmente no cuenta con una planificación que le permita lograr con éxito sus propósitos finales y es precisamente la razón que conlleva a la necesidad por parte de la gerencia a establecer un plan estratégico constante y permanente, que le pueda brindar a la organización una claridad de los objetivos a alcanzar, de qué manera y consigo no desenfocarse del camino a seguir; estos desvíos que se presentan se ven reflejados en toda la empresa por la falta de dirección y comunicación hacia el personal. Además, es importante resaltar que no se delegan responsabilidades sino que el mismo gerente es multifacético.

De acuerdo con lo anterior, este tema ha sido de gran interés para la selección como caso de estudio enfocado en direccionar a la fábrica de pastas italianas, proponiendo un plan estratégico para lograr un progreso y un mejor desempeño en los procesos internos y externos, que se ajuste a sus necesidades con el fin de indicar los objetivos a cumplir

y el despliegue de estrategias a utilizar. Ya que como lo menciona Kaplan y Norton (2008) “es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los directivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo”. Además, otras ventajas que ofrece el plan para las empresas es que da a conocer la realidad de la organización desde la objetividad, resalta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tienen para trabajar, orienta acerca del futuro de la compañía, otorga una mejor gestión de los recursos, proporciona a los gerentes una guía que facilite la toma de decisiones sin afectar los procesos misionales de la misma y permite un enfoque hacia la misión que guíe las acciones a ese rumbo de interés general.

Es pertinente aclarar que si no se hace un buen uso de esta herramienta, puede convertirse en fracaso por razones como: las personas encargadas de la empresa no están implicadas en los procesos, las expectativas son demasiado elevadas, cuando no existe un seguimiento y control de los resultados de la planificación, cuando no se destinan los recursos adecuados o por el contrario se destinan más de los que se debería a algún proceso en la planificación.

1.1 Pregunta problema

¿Cómo puede contribuir el Plan estratégico en la mejora de dirección a la microempresa BELLISSIMO S.A.S?

1.2 Objetivo General

Diseñar la propuesta de un plan estratégico 2021-2024 para direccionar a la microempresa BELLISSIMO S.A.S.

1.3 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Microempresa, teniendo en cuenta el entorno interno y externo.
- Desarrollar el plan estratégico fundamental para la dirección de la Microempresa BELLISSIMO S.A.S
- Especificar planes de acción como una guía para la futura implementación del plan estratégico en la Microempresa.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo, enfoque y alcance de investigación

La investigación del caso de estudio en la microempresa BELLISSIMO S.A.S tiene un enfoque cualitativo debido a la descripción detallada de situaciones y eventos que se presentan, además de complementarse con revisión bibliográfica en cualquier etapa de la investigación. Para realizarlo es necesario un alcance de tipo descriptivo y explicativo debido a que permitirán establecer la importancia del plan estratégico para la dirección de la microempresa, conocer la situación actual, los factores que influyen y el cómo se hará para contribuir al propósito del trabajo final.

2.2 Fuentes de información

Se clasifica información en bases de datos como: Ebsco Hob, Scopus, Science Direct, Emerald y Lumieres para encontrar distintas fuentes especificadas a continuación.

2.2.1 Fuentes de información primarias

Según Bounocore (1980) las fuentes de información primera son: “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”

(P.229) para esta investigación las fuentes primarias son:

- Tesis
- Libros
- Artículos de revistas
- Encuestas
- Discursos

2.2.2 Fuentes de información secundarias

Debido a que las fuentes secundarias son basadas en fuentes primarias, las que se utilizarán en este trabajo son:

- Fuentes de información citadas en el texto
- Cuadros elaborados con fuentes de otros.

2.3 Actividades detalladas

Las actividades que se describen a continuación son claves para el desarrollo del plan estratégico en la microempresa BELLISSIMO S.A.S y de esa forma dar cumplimiento al objetivo general partiendo de los objetivos específicos por medio de diferentes herramientas y métodos en la construcción del trabajo.

- **Generalidades de la Microempresa:** en esta primera parte se describirán la misión, visión, organigrama, el portafolio de productos que ofrecen, cultura y valores organizacionales. Con el fin de conocer la razón de ser, su meta, si hay que reformularla, y la conducta que se adopta en ella.
- **Diagnostico estratégico:** Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para evaluar su entorno externo e interno y a la vez se analiza cómo responde a ciertas situaciones cambiantes o dinámicas.
- **Elaboración mapa estratégico:** Se realiza el mapa estratégico con el fin de conocer los procesos de la organización y sus interrelaciones.
- **Caracterización de procesos:** Se caracterizan los procesos incluidos en el mapa estratégico para especificar cada uno de ellos y tener claridad al momento de plantear objetivos y estrategias.
- **Elaboración de matriz DOFA y su análisis:** se elabora la matriz con el propósito de realizar un diagnóstico estratégico. Es decir; determinar sus Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Posterior a realizar matrices POAM, EFE, PCI, EFI Y CANVAS.
- **Elaboración PEST:** Se realiza un análisis PEST para identificar en el entorno general, los factores que podrán afectar a la microempresa, principalmente factores como: Políticos, económico, social y tecnológico.
- **Elaboración de Matriz MEFE:** por medio de esta herramienta se evaluarán los factores externos identificados y se ponderan, donde su resultado numérico final, permitirá determinar en qué estado se encuentra y qué factores afectan con mayor importancia.

- **Elaboración Matriz MEFI:** por medio de esta herramienta se evaluarán los factores internos identificados y se ponderan, donde su resultado numérico final, permitirá determinar en qué estado se encuentra y qué factores afectan con mayor importancia a nivel interno de la fábrica.
- **Establecer objetivos (SMART Y MEGA):** En esta actividad de acuerdo a lo determinado anteriormente se pretende formular objetivo corporativo y objetivos por cada área de la empresa mediante el método SMART. Las áreas de la empresa son: área de producción y operaciones, área de finanzas, área de marketing, área de comercialización, área de servicio al cliente.
- **Formulación de estrategias:** Se realizará respecto a la matriz DOFA, pero teniendo en cuenta lo más viable para la microempresa y así determinar el camino para lograr ese objetivo planteado en la anterior actividad. FODA contribuirá a la combinación de estrategias de la matriz.
- **Guía para la implementación del plan estratégico:** se realizan los planes de acción donde se especificarán para cada área: los objetivos, el alcance, los responsables, el tiempo de duración, recursos e indicadores de gestión.
- **Análisis de expectativas:** se realizará un análisis de las expectativas internas y externas. Además, resaltar las recomendaciones a seguir.

3. MARCO TEORICO

Para el desarrollo de este trabajo, como parte de contextualización, se definirá por parte de diferentes autores: la planeación estratégica, dirección, conceptos de estrategia, entre otros para llegar al plan estratégico y sus generalidades que permita al lector tener una idea de los diferentes términos que se utilizan en este proyecto y entender de manera inmediata la relación entre las variables e interpretaciones con base a sus definiciones.

- **Análisis PEST:** (Factores políticos, Económicos, sociales y tecnológicos) Herramienta que se utiliza en la fase de diagnóstico para conocer el entorno global.
- **Decisiones estratégicas:** “toma de decisiones que por su relevancia bien económica, bien social, bien de otra índole tienen una especial importancia para la persona que tiene que tomar la decisión”. (Pardo, 1987, p.1).
- **Desarrollo organizacional:** Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y a nuevos desafíos.
- **Diagnóstico estratégico:** “es el análisis de la capacidad potencial de la empresa y de la evolución del entorno y el análisis de los actores, su influencia sobre la actividad de la empresa y los resultados de ésta” (Varo, 1994.p. 199 como se citó en Valenzuela, 2016).
- **Direccionamiento estratégico:** “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Camacho, 2002. p.2 como se citó en Aguilera, 2010).
- **Estrategia:** “Procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo, el cual a su vez es un sistema dinámico complejo que debe ser orientado a otro rumbo mediante una acción ejercida sobre sus variables” (Matus, 1987 como se citó en Ossorio, 2003. p.23).
- **Matriz DOFA:** Herramienta que resulta de las anteriores metodologías por medio de evaluar aspectos internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Amenazas y oportunidades).

- **Matriz MEFE:** Se evalúan con ponderación las amenazas y oportunidades existentes en el entorno
- **Matriz MEFI:** Se evalúan con ponderación las fortalezas y debilidades existentes a nivel organizacional
- **Microempresa:** “Las microempresas son las que cuentan con un personal no superior a 10 trabajadores y con activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (smmlv)” (Monterrosa, 2020).
- **Objetivos estratégicos:** “Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo.” (Roncancio, 2018).
- **Visión:** “La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.” (Serna, 2008, p. 213).
- **Planeación:** “Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (George Terry como se cita en Sifontes, Rondón, 2014).
- **Planeación estratégica:** “es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro” (Martínez, 1994, p.98 como se citó en Aguilar, 2000).

4. DESARROLLO METODOLÓGICO

4.1 Generalidades de la empresa

4.1.1 Misión y Visión

Misión

Fabricar y comercializar pastas artesanales alimenticias empleando técnicas ancestrales de la cultura italiana fusionando productos autóctonos, que cumplan altos estándares de calidad y aportes nutricionales para satisfacer las necesidades de diferentes mercados, como: A nivel institucional (supermercados, colegios, hoteles, clubes, restaurantes), estableciendo relaciones comerciales con productores de la zona contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Tabla 1.

Matriz de evaluación misión

Matriz de evaluación de la misión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Asegura claridad y consistencia	X		Porque tiene claro sus procesos para dar cumplimiento a los requisitos de los clientes.
¿Defiende el punto de referencia central?	X		Porque es explícita con su razón de ser: las pastas artesanales
¿Logra el compromiso de los miembros de la unidad estratégica?		X	No se plasma el compromiso del equipo de trabajo
¿Compromete y logra lealtad de lo realizado?	X		si está comprometida con sus clientes y demás partes interesadas como los proveedores
¿Ayuda a consolidar la imagen corporativa?	X		Sí, porque apoya a la imagen que tiene Bellissimo para identificarse
¿Es realista y posible?	X		Si, Absolutamente, con el deseo de crecer empresarialmente
¿Está difundida interna y externamente?		X	No es difundida internamente con sus empleados

Nota. Matriz de evaluación con el cumplimiento de aspectos para la misión. Datos elaboración propia. Diseño de matriz tomado de: Dussán-Pulecio, C. y Serna- Gómez, H (2017). Planeación estratégica para Mipymes.

Misión propuesta

Fabricar y comercializar pastas artesanales alimenticias empleando técnicas ancestrales de la cultura italiana con el apoyo de un equipo de trabajo capacitado y enfocado en el crecimiento empresarial, fusionando productos autóctonos e inclusivos, que cumplan altos estándares de calidad y aportes nutricionales para satisfacer las necesidades de diferentes mercados, como: A nivel institucional (supermercados, colegios, hoteles, clubes y restaurantes) y estableciendo relaciones comerciales con productores de la zona contribuyendo al desarrollo económico y social de la región.

Visión

En el año 2024 seremos una empresa reconocida en la Sabana Occidente que distribuye sus productos en puntos de venta propios, mercado institucional y franquicias; conservando nuestras recetas originales y la calidad que nos identifica, haciendo énfasis en nuestros productos naturales, con un equipo de trabajo comprometido y manteniendo excelentes relaciones con las partes interesadas.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de la visión

Matriz de evaluación de la Visión			
Elementos a conocer	SI	NO	PORQUE
¿Está formulada por líderes?	X		Sus gerentes son personas capacitadas y formadas en cursos de emprendimiento
¿Está definida en el tiempo?	X		Tiene un periodo de tiempo de a 4 años
¿Es integradora?	X		Se integran a las partes interesadas en todos su proyecciones
¿Es amplia y detallada?	X		Se detalla a lo que se quiere llegar
¿Es posible e inspiradora?	X		Si, porque enfatiza en su calidad de los productos, lo cual hace crear conciencia de comer saludable

¿Es realista y positiva?	X		Si, porque es una visión a corto plazo con objetivos alcanzables y razonables.
¿Está difundida interna y externamente?		X	No, debido a que se está en proceso de formulación estándar de la visión

Nota. Matriz de evaluación con el cumplimiento de aspectos para la visión. Datos elaboración propia. Diseño de matriz tomado de: Dussán-Pulecio, C. y Serna- Gómez, H (2017). Planeación estratégica para Mipymes.

4.1.2 **Cultura Organizacional**

La cultura que más se ajusta al comportamiento de la organización es la cultura de la función y orientadas a los resultados debido a que existen funciones especializadas que son coordinadas por grupos pequeños en la cima de la organización, como lo es el gerente general y gerente de producción. Además, de tener como objetivo reducir costos por medio de la óptima utilización de sus recursos para el desarrollo de las operaciones. Se evidencia una cultura organizacional comprometida con el crecimiento de la empresa, dispuesta a aprender tanto sus líderes como su equipo para consolidar el comportamiento dentro de Bellissimo.

4.1.3 **Principios**

Los principios que se evidencian regulan la conducta de los empleados y la vida dentro de la empresa, teniéndolos en cuenta al momento de realizar o tomar decisiones. Por consiguiente se deben promover e incentivar cada día en horas laborales con el fin de mantener la cultura organizacional.

- Libertad de expresión: En la empresa es importante que los empleados expresen sus quejas o sugerencias en pro de mejorar sus relaciones interpersonales.
- Flexibilidad: Tener capacidad de adaptación a posibles alteraciones tanto en su entorno externo e interno sin afectación importante a sus procesos.
- Responsabilidad: Se necesita que los empleados cumplan con sus tareas diarias y hagan un buen uso de los recursos destinados a sus labores.

- Igualdad: Este principio se cumple en el sistema de la organización a totalidad, debido a que no se discrimina por su nacionalidad, sexo y creencia política o religiosa. Se da oportunidad de trabajar a la persona que tenga la actitud y el perfil para el cargo.

4.1.4 **Valores y creencias**

Son las características fundamentales para una sana convivencia al interior y exterior de la empresa, se considera que cuando se valorizan al 100% los principios, se convierte en valor y se aplica en su totalidad.

- Respeto mutuo
- Creencia en la comunicación honesta
- Creencia en una calidad superior
- Trabajo en equipo
- Igual oportunidad para todos
- Puntualidad
- Orientación al cliente

4.1.5 **Política de calidad**

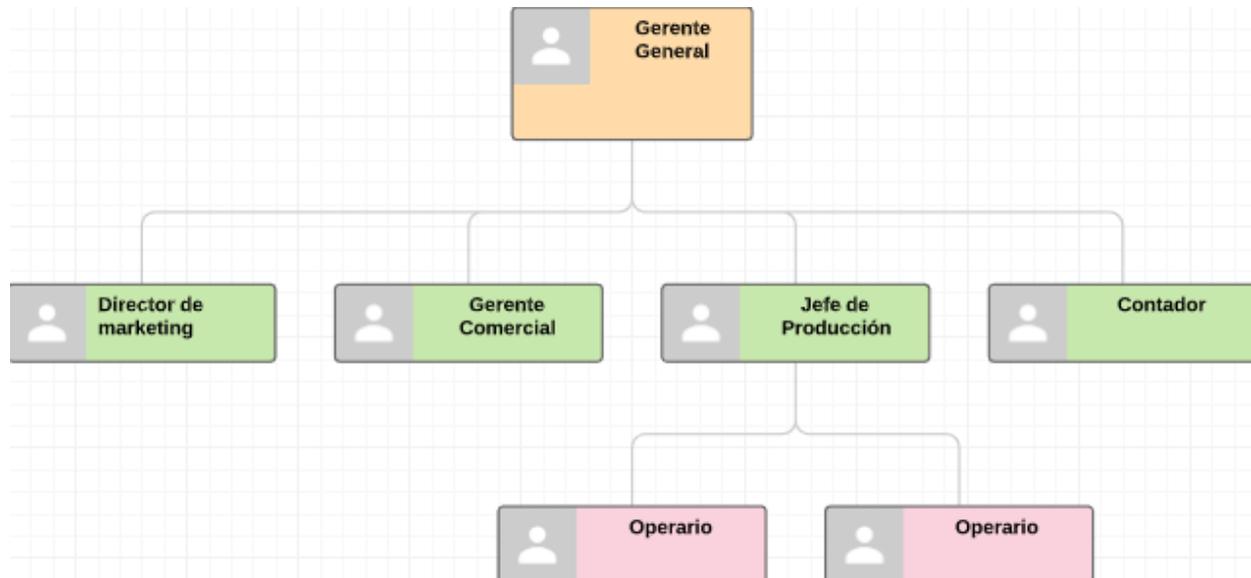
BELLISSIMO S.A. identifica y reconoce las exigencias y tendencias del consumidor, respetando la calidad y naturaleza de los ingredientes e insumos, que aportan a nuestro consumidor alimentos saludables, prácticos y rápidos en su preparación buscando el mejoramiento continuo de los procesos. Somos un grupo humano comprometido y con experiencia lo que asegura el cumplimiento de nuestros objetivos.

4.1.6 **Organigrama**

En la figura 1 se representa la jerarquía que existe en la estructura organizacional, se registran siete figuras representantes y sus respectivas funciones, las cuales se describen a continuación.

Figura 1.

Representación de la jerarquía en la fábrica.



Nota. La figura representa el organigrama respectivo para la empresa Bellissimo. Elaboración propia.

4.1.7 **Productos que ofrece la empresa**

En la tabla 5 se especifican las cinco líneas de productos que se fabrican en la microempresa, variedad en cada línea, su aporte nutricional y una representación gráfica de la presentación de los productos.

Tabla 3.

Portafolio de productos que ofrece la empresa

Producto	Variedad	Valor nutricional	Presentación
Raviolis	Carne o Pollo	Aporta grasas, proteínas, minerales y vitaminas	

	4 quesos	Aporta Calcio, Placa bacteriana, Ácido Fólico, Vitamina B, Proteínas	
	Ricota y espinaca	Aporta Calcio, Placa bacteriana, Ácido Fólico, Vitamina B, Proteínas	
	Ricota nuez	Rebajan el nivel de colesterol, aporta proteínas, ácidos grasos, fibras, antioxidantes, minerales, vitamina B y E que contribuyen a mantener joven el corazón, venas ya arterias	
	Salmon	Aporta proteínas, Fibra, fosforo, Hidratos de carbono. Aporta cantidades destacables de vitaminas liposolubles como la A y la D lo cual contribuye a crecimiento y reparación de los tejidos del cuerpo. Además, favorece la resistencia a las infecciones	

Canelones y lasañas	Carne o Pollo	Aporta grasas, proteínas e hidratos de carbono. Además de aportar un valor energético y biológico alto.	
	Veganos	Aporta fibra dietética y carbohidratos. Se destaca que es un alimento netamente de proteína vegetal muy completo al completar con sus ingredientes como las legumbres (lentejas) aminoácidos esenciales.	
Salsas	Salsa 4 quesos	Complementos nutricionales	
	Salsa Alfredo con nuez		
	Salsa Bechamel		
	Salsa C Arbonara		
	Salsa Bolognesa		
Salsa Napolitana			

			
	Salsa al pesto		
Pasta seca	Linguinni de Zanahoria	Compuesto antioxidante que se transforma en vitamina A, es regeneradora de los nervios, tienen la capacidad de hacer que la piel se cure con mayor facilidad, propiedades anticancerígenas.	
	Linguinni de Cúrcuma	Mejora la digestión, facilita en la pérdida de peso, combate resfriados y gripes, evita las crisis de asma, desintoxica el hígado, regula la flora intestinal, trata problemas en el hígado y estimula el sistema inmune.	
	Linguinni de Espinaca	Antioxidante, es el alimento anticancerígenos más destacado, Favorece el funcionamiento del sistema inmunológico, controla la diabetes, mejora la visión y previenen la ceguera, excelente rejuvenecedor de la piel	

	Fussilli	Son ricos en vitaminas, mantener nuestras defensas altas, favorecer la buena coagulación y fortalece los huesos, fuente de nutrientes esencial, favorecerás la regeneración celular del cuerpo y prevendrás la degeneración de órganos vitales.	
--	----------	---	--

Nota: Se identifican las cinco líneas de productos que ofrece la empresa con su respectiva presentación.

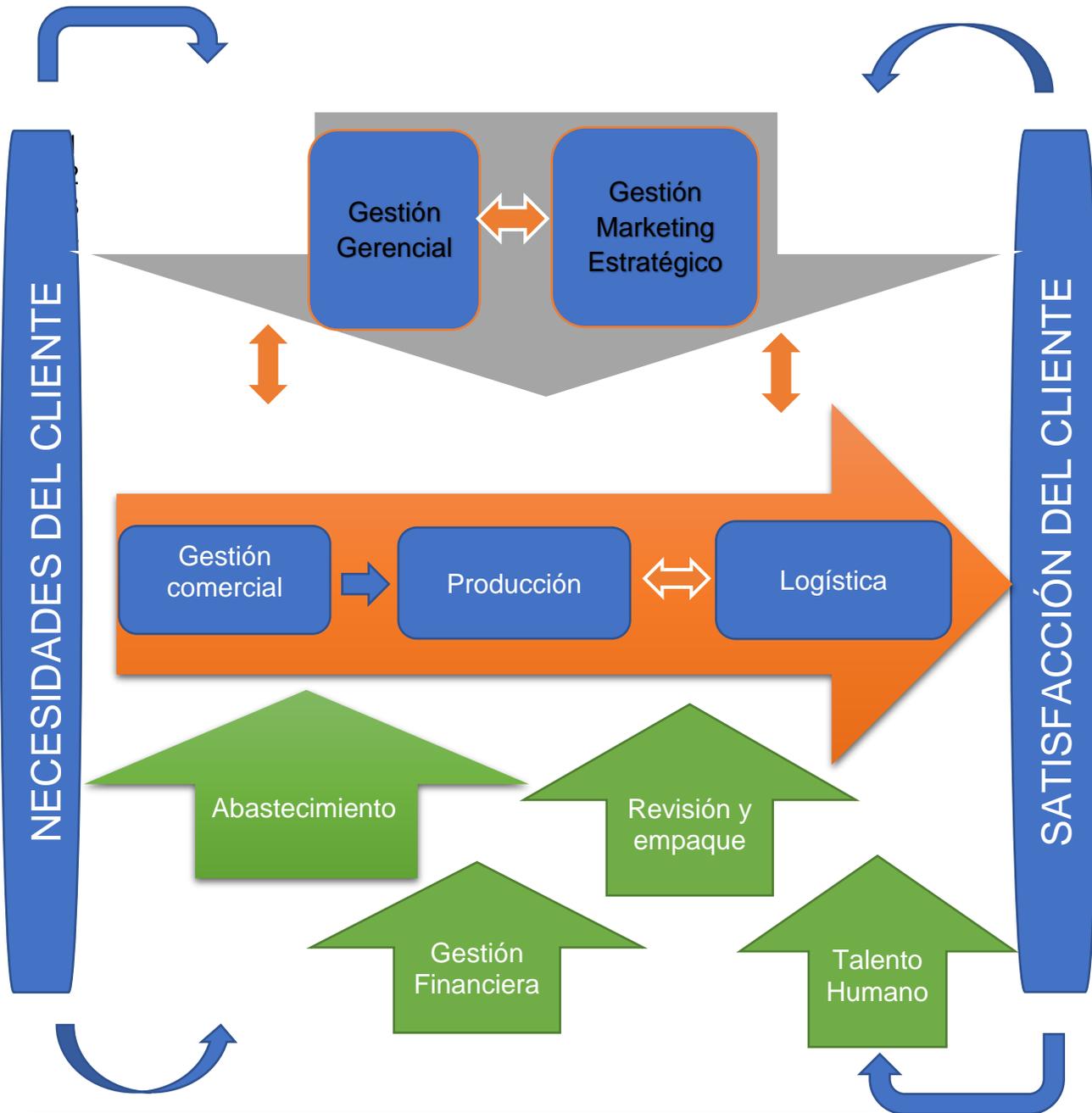
4.2 Diagnóstico estratégico

De acuerdo a la revisión bibliográfica de las metodologías a utilizar en este capítulo, se debe procurar realizar el diagnóstico bajo construcción colectiva para mayor participación de los directivos. Por tal razón se programaron sesiones de trabajo según lo que se iba avanzando y programando, generalmente dos días en la tarde cada semana. Con mi dirección en las sesiones se hizo: lluvia de ideas, revisión de inventarios o documentos pertinentes, preguntas y respuestas para establecer e identificar factores claves para la microempresa.

4.2.1 Mapa de procesos

Figura 2.

Mapa de procesos de la microempresa.



Nota: mapa de procesos para específicamente para la fábrica de pastas

Descripción del mapa de procesos

Por medio del mapa se identifican los procesos de la organización y sus interrelaciones; se evidencia el inicio desde la parte izquierda que son las necesidades de los clientes, posteriormente los tres tipos de procesos que existen dentro de la fábrica y culmina con la satisfacción del cliente. A continuación se explican los tipos de procesos presentes a nivel general de la Microempresa.

Procesos de dirección y/o estratégicos: A este tipo de procesos corresponden: la gestión gerencial y la gestión de marketing, los cuales están sobre la flecha gris en la parte superior del mapa. Los procesos estratégicos según Domingo Peteiro son aquellos que permiten definir y desplegar estrategias y objetivos de la organización, así como intervienen en la visión de la empresa.

Procesos Misionales u operativos: En esta clasificación, se encuentran

“los procesos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Por otra parte, se pueden considerar aquellos que consuman muchos recursos y no añadan valor, estos procesos intervienen en la misión pero no necesariamente en la visión” (Peteiro, 2017).

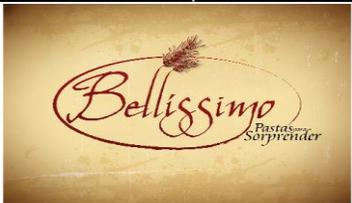
De tal manera, los procesos misionales en la organización son cuatro: Recepción materia prima, Producción, Revisión y Empaque y Servicio al cliente.

Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y misionales e incluso de medición, análisis y mejora. Se identifican tres, entre ellos: Gestión Comercial, Gestión Financiera y Talento Humano que se encuentran en la parte inferior de color verde.

4.2.2 Caracterización de procesos

Es importante para el desarrollo del proyecto, conocer cada proceso establecido en el mapa de procesos, conociendo los objetivos, los responsables, alcance, recursos y PHVA para tener un panorama más amplio y a la vez específico; de tal manera que se establezcan objetivos y estrategias con mayor certeza y facilidad.

		PROCESO: Gestión Gerencial		
		CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN GERENCIAL		FECHA: 05/10/2020
		VERSIÓN: 0		
OBJETIVO:	Organizar, administrar y comunicar los objetivos de toda la empresa con el fin de enfocarla en la planeación estratégica para el desarrollo económico de la misma.			
Responsables:	Gerente General			
Alcance:	Inicio	Realizar un análisis respecto al entorno en general, Conocer los procesos, establecer objetivos y formular estrategias. Posteriormente planeas de acción con sus indicadores para realizar seguimiento		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Políticas gubernamentales, políticas tributarias, variaciones en tratados y control de comercio PIB, formas de financiamiento, tendencias del mercado	Entorno político, económico, social y tecnológico. Factores internos	Análisis de la situación General actual	Conocimiento de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	Bellissimo
Capacitaciones enfocadas en el direccionamiento estratégico y a gerentes	Liderazgo, habilidades blandas, toma de decisiones	Definir el direccionamiento estratégico de la Microempresa	Misión, Visión, objetivos y políticas	Bellissimo
Gestión Comercial	Requisitos de los clientes, plan de mercadeo	Definir las necesidades a suplir del mercado	Proyección para impactar mercado	Cientes
Gestión Documental y administración	Visión, procedimientos de todos los procesos en la fábrica	Establecer objetivos corporativos y por áreas	Lineamientos corporativos, metas claras.	Todos los procesos
Gestión Documental y administración	Visión, procedimientos de todos los procesos en la fábrica	Desarrollar estrategias para los objetivos propuestos	Lineamientos corporativos, procedimientos para alcanzar los objetivos	Todos los procesos
Talento humano	Requerimientos y competencias	Delegar responsabilidades y autoridades	Organigrama y perfil del cargo	Cliente interno
Gestión financiera	Contabilidad, informe de disponibilidad y requerimientos	Establecer recursos a destinar	Presupuesto, tiempo	Todos los procesos
Gestión Gerencial	Estrategias de divulgación	Comunicar planes de acción a implementar	Procedimientos formales a los empleados	Cliente interno
Todos los procesos	Indicadores	Realizar continuo seguimiento a los planes	Revisión del direccionamiento	Todos los procesos
Recursos:	Humanos: Gerente general Técnicos: Computador, insumos de comunicación Financiero: Presupuesto			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General			
Firma:	Firma:			

	PROCESO: Gestión marketing estrategico			
	CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTIÓN MARKETING ESTRATEGICO			FECHA: 05/10/202
	VERSIÓN: 0			
OBJETIVO:	orientar a la empresa hacia oportunidades economicas, conquistando los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación.			
Responsables:	Director de marketing			
Alcance:	Inicio	Empieza desde la delimitación del mercado, segmentarlo y establecer estrategias de acuerdo al analisis realizado para finalmente implementar y comunicar.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Gestión Comercial	Estudios de mercado en el sector a competir	Delimitar el mercado sobre el que se desea competir	Informe amplio de como hacer presencia en ese mercado	Cientes
Gestión comercial y marketing	Informe derivado de la delimitación del mercado	Segmentación del mercado	Informe especifico de los posibles clientes a conquistar	Cientes
Gestión Gerencial	Fortalezas y debilidades de la empresa, así como su ventaja competitiva y factores externo incontrolables como economicos o situaciones como la pandemia	Analisis externo e interno	Identificar el entorno y descubrir en él oportunidades y amenazas tanto actuales como potenciales	Bellissimo
Gestión Gerencial	Objetivos corporativos y objetivos de mercadeo	Formulacion de estrategias orientadas al mercado	Planes de acción enfocados directamente al mercado segmentado	Cientes
Gestión Marketing	Acceso a las redes sociales de la empresa como Facebook, instagram y pagina web	Seguir las redes sociales	Estadisticas de actividad y movimientos en las redes	Bellissimo
Talento humano	Estrategias de divulgacion	Producir Comunicaciones internas	Informe formal para presentar los resultados del proceso	Cliente interno y externo
Recursos:	Humano: Director de marketing Tecnologico: Computador, telefonos, software			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:			

	PROCESO: Recepción materia prima			
	CARACTERIZACIÓN PROCESO RECEPCIÓN MATERIA PRIMA			FECHA: 05/10/202
				VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Garantizar que los productos estén en optimas condiciones y cumpla 100% con la calidad de la materia prima para su posterior procesamiento			
Responsables:	Jefe de producción			
Alcance:	Inicio	Empieza con el cumplimiento de la materia prima respecto a los requerimientos de producción y termina en el almacenamiento.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Jefe de producción	Fichas tecnicas con requerimientos de cada alimento para recibir	Establecer el procedimiento con los requerimientos de producción	Realizar check list correspondiente a cada entrega	Proveedor
Gestión financiera	Facturas del pedido	Verificar cantidad y calidad	Informe del estado en que recibe los alimentos	Área de producción
Jefe de producción	Manual de calidad de los alimentos	Revisar producto y hacer devolución	Informe de los productos que se devuelven y su descripción	Área de producción y financiera
Jefe de producción	Procedimiento para almacenar con especificaciones como lugar, forma, temperatura, envases, etc..	Almacenamiento de la materia prima en buenas condiciones	Terminación formal por escrita del proceso con evidencia	Bellissimo
Recursos:	Humanos: Jefe de producción Tecnologicos: Software			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:		Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

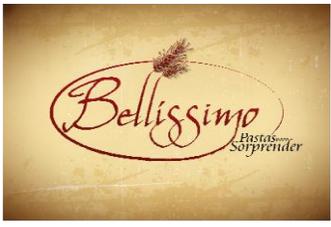
		PROCESO: Producción		
		CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCCIÓN		FECHA: 06/10/2020
		VERSIÓN: 0		
OBJETIVO:	Fabricar las pastas artesanales y salsas, garantizando el valor que se le entregará al cliente por medio de la cadena de valor en cada actividad dentro de los procesos de la producción			
Responsables:	Jefe de producción			
Alcance:	Inicio	Empieza donde termina el proceso de recepción y almacenamiento de la materia prima, se prepara respecto a la receta y se procesa en las maquinas hasta obtener el producto final.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Gerente comercial	Lista con pedidos en un tablero de la empresa	Revisar pedido de acuerdo a los requerimientos del cliente	Organizar por orden cada pedido	Producción
Gestión Gerencial	Instrucciones de arranque para cada maquina	Organizar el espacio fisico donde se trabajará	Espacio ordenado para empezar a utilizar las maquinas con los cables de electricidad debidamente conectados	Producción
Tecnologicos	Cantidad a transportar, carretilla transportadora	Transporte de materia prima a las maquinas procesadoras	Llevar la materia prima segura hasta su destino	Producción
Jefe de producción	Recetas estandarizadas con sus pesos, insumos y procesos de transformación	preparar la masa de acuerdo a la receta estandarizada	Masa lista para procesar en la maquina	Personal de producción
Tecnologicos	Procedimiento para utilizar la maquina	Se agrega a la maquina extrusora la masa	Masa con la textura fina adecuada	Personal de producción
Producción	Masa fina	Se corta la masa de acuerdo a las medidas especificadas en el proceso, genrealmente es 30 cm por 30 cm en pasta seca y en rollos para raviolis	Entregar al siguiente proceso las medias necesarias de los cortes para las siguientes maquinas	Personal de producción
Jefe de producción	Masas cortadas de acuerdo a la especificaciones	La pasta seca como linguinnis pasa a la maquina Moldeadora para su forma final y la masa para los raviolis a la raviolera donde se ponen sus rellenos respectivos	Pasta seca y raviolis	Personal de producción
Almacenamiento	Bandejas y cestas	La pasta seca se empaca en las cestas para tomar forma y los raviolis a bandejas	Pasta seca para el siguiente proceso	Personal de producción
Producción	Procedimiento para utilizar la maquina	La pasta seca va a la secadora y los raviolis se congelan	Pasta seca y raviolis listos a empacar	Personal de producción
Recursos:	Humano: Jefe de producción y operarios Tecnologicos: Maquinaria, Software			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:		Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

	PROCESO: Revisión y Empaque			
	CARACTERIZACIÓN PROCESO REVISIÓN Y EMPAQUE			FECHA: 05/10/2020
				VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Determinar los parametros de inspección necesarios para asegurar la revisión de los productos finales y su posterior empaque establecido.			
Responsables:	Operario			
Alcance:	Inicio	Empieza con la entrega desde producción, se revisan sus propiedades y si cumple con los requerimientos para luego su empaque y etiqueta apropiada.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Jefe de producción	Estandarización de las recetas para cada línea de producto	Revisar los productos teniendo en cuenta la estandarización, revisar calidad, propiedades organolépticas.	Producto clasificado en conforme y no conforme	Area de producción
Jefe de producción	Procedimiento de empaque y ficha técnica para cada línea de producto	Empacar cada producto según el empaque adecuado para su línea en la maquina de atmosfera modificada	Producto empacado	Area comercial
Revisión y empaque	Etiquetas con la información adecuada	Colocar etiquetas a cada producto con su información adecuada	Producto empacado y etiquetado	Area comercial
Revisión y empaque	Productos clasificados como no conformes	Descartar productos que no cumplen con los requerimientos	Producto no conforme	Producción
Recursos:	Humanos: Operario			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:		Aprobó: Sergio Diogiardi - Gerente General Firma:		

	PROCESO: Logística			
	CARACTERIZACIÓN LOGÍSTICA			FECHA: 06/10/2020
				VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Parte esencial de la empresa que ayuda a facilitar las relaciones entre producción y el movimiento de mercancías hasta los clientes finales.			
Responsables:	Operario logística			
Alcance:	Inicio	Empieza desde el momento en que producción termina, se almacena y se distribuye.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Área de producción	cronograma de producción	Planeación de la producción	Plan de fechas y espacio de almacenamiento	Area Logística
Gestión Gerencial	Revisar los mapas de distribución en la empresa	Definir el espacio donde se almacenará el producto terminado	Detallar ubicaciones de producto y empaques	Area Logística
Gestión Comercial	Pedidos de los clientes	Especificar los inventarios	Plan de tiempos, cantidades a almacenar	Area Logística
Producción	tipo de productos y cantidades	Determinar los canales de distribución del producto al cliente	Lista de transporte	Area Logística
Tecnologicos	Carretillas disponibles	Enviar al transporte el producto	Producto en el transporte para ser entregado el producto	Area Logística y Comercial
Recursos:	Humano: Operario logística Tecnologico: Software, Tablet			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:			

		PROCESO: Gestión Comercial		
		CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTION COMERCIAL		FECHA: 06/10/2020
				VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Planificar, desarrollar e implementar planes de mercadeo con el fin de mantener y contribuir al crecimiento de Bellissimo			
Responsables:	Gerente Comercial			
Alcance:	Inicio	Empeza con establecer un plan de mercadeo, que posteriormente es entregado al área de marketing, luego la presentación de la empresa y propuestas para finalmente realizar el contrato		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Internet para conseguir los contactos, ICOP, contactos voz a voz	Elaborar procedimientos respecto a contactos, correos de cadenas	Establecer plan de mercadeo	Plan de mercadeo con especificaciones	Area comercial
Gestión Comercial	Todos los distribuidores, cadenas, supermercados y hoteles.	Busqueda y recolección de posibles conquista de mercados	Categorización de la información dependiendo tiempo y tipo de mercados	Area comercial
Gerente comercial	Planificación de tiempos respecto a lo acordado con cada uno de los mercados	Programar citas	Cronograma de reuniones pro semana	Cliente
Gestión de marketing y Comercial	Realizar una presentación corta, llamativa y entendible	Enviar presentación de la empresa	Reunion virtual o presencial para compartir y exponer la presentación	Cliente
Cliente y Gerencial	Contrato de confidencialidad y alianzas	Acuerdo de confidencialidad y Alianzas	Informe redactando la respuesta	Cliente
Cliente	Propuesta	Estudio de la propuesta con el abogado	Acuerdo con clausula	Parte legal
Cliente	Informe con la respuesta de alianza y disponibilidad	Respuesta y preparar reunión	Invitación a reunion	Cliente
Gestión financiera	Contratos legales	Firmar contrato de alianza	Contrato firmado	Cliente y Gestión Gerencial
Gestión Comercial	formato para PQR, quejas y reclamos	servicio al cliente	Registro de la satisfacción o no del cliente	Cliente
Recursos:	mano: Gerente Comercial Tecnologicos: Minutos, plan de datos, software			Financieros: Presupuesto
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:			

		PROCESO: Gestión Financiera		
		CARACTERIZACIÓN PROCESO GESTION FINANCIERA		FECHA: 06/10/2020 VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Suministrar información económica, contable, entendible para que la gerencia tome decisiones			
Responsables:	Contador			
Alcance:	Inicio	Empieza con recolección de documentos hasta estados financieros		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Todos los procesos	Comprobantes pagos, facturas	Recolección, clasificación y registro de documentos soporte	Estados de cuenta, estados financieros	Area gerencial
Gestión comercial	Listado de ventas	Elaboración del informe de ventas	Listados de ventas	Gestión comercial
Gestión financiera	Programación de pagos como impuestos y/o legales	Efectuar pagos	Comprobantes de nomina, recibos	DIAN, proveedores y bancos
Contabilidad	indicadores financieros, presupuestos años anteriores	Determinar presupuesto Financiero	presupuesto	Gestion Gerencial
Recursos:	Humanos: Contador Financiero: Presupuesto			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:			

	PROCESO: Talento Humano			
	CARACTERIZACIÓN PROCESO TALENTO HUMANO			6/10/2020
				VERSIÓN: 0
OBJETIVO:	Seleccionar y desarrollar recursos humanos competentes, capacitados y comprometidos con los			
Responsables:	Gerente general			
Alcance:	Inicio	Empieza con recibir las hojas de vida, luego proceso de selección , contratación y estrategias del proceso para aplicarlas.		
	Final			
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Gerencia General	Hojas de vida y perfil del cargo	Reclutamiento y selección	paso al segundo filtro	Todos los procesos
Gerencia General	Contratos formales y legales	Contratación del personal	Contrato laboral	Todos los procesos
Talento humano	Personal contratado	Inducción y capacitación	Programa de inducción	Talento humano
Gerencia General	Ropa de trabajo y elementos de bioseguridas	Entrega de dotaciones	Ropa de trabajo	Personal
Talento humano	Personal contratado	Periodo de prueba en cuanto al desempeño	Informe del desempeño del empleado	Talento humano
Todos los procesos	Personal capacitado y recursos fisicos para las reuniones	Programar capacitaciones	Evaluaciones de las capacitaciones	Personal
Recursos:	Humano: Jefe de Talento Humano o gerente general fisicos: dotaciones, formatos de contratación			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:			

4.2.3 *Análisis Externo*

Es fundamental para una planeación estratégica exitosa, tener un gerente líder que dirija la organización hacia el mejor horizonte posible, donde por medio de hacer un cuidadoso análisis a su entorno actual, conozca y se adapte de manera adecuada a las posibles amenazas a las que está expuesta la empresa y a su vez ser capaz de entender las oportunidades que brinda el entorno y obtener entonces nuevos caminos que ayuden a tomar decisiones promoviendo el direccionamiento de Bellissimo para plantear posteriores objetivos y estrategias.

4.2.3.a Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

En un medio tan cambiante como lo es hoy día para las empresas, es imprescindible la capacidad o habilidad para enfrentar el cambio, es la razón por la cual se desarrolla esta metodología (POAM) que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia en aspectos tecnológicos, políticos, sociales, económicos, legales y ambientales.

Tabla 4.

Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Matriz POAM - Empresa: BELLISSIMO S.A.S									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económicos									
Crecimiento el PIB				X			x		
Políticas de consumo: Índice de precios al consumidor	X							x	
Políticas de consumo: Índice de confianza del consumidor				X			x		
Inversión Extranjera Directa.						X			x
Impuestos				X			x		x
Competitividad Sectorial	X						x		
Inflación				X			x		
Desempleo				X			x		
Salario minimo					x			x	
Tasas de Interés				X			x		
Políticos									
Plan de Gobierno Municipal	X						x		
Plan de Gobierno Nacional		x						x	

Impacto en productos de la canasta familiar por Covid 19					x			x	
Políticas Gubernamentales CONPES		x						x	
Control político en contingencia por Covid 19	X						x		
Calamidad pública en Cundinamarca por COVID – 19	X							x	
Credibilidad en las instituciones o entidades del Estado				X			x		
Sobrecostos en compra de alimentos				X			x		
Políticas Públicas en materia de infraestructura						X			x
Desempleo (Incertidumbre por COVID – 19)				X			x		
Legales									
Normas vigentes al sector	X							x	
Reformas Legales					x		x		
Desregulación del sector	X							x	
Derecho comercial		x						x	
Derecho Laboral	X						x		
Derecho tributario				X			x		
Derecho civil					x			x	
Derecho de Justicia					x			x	

Legislación de salud.	X							X	
Sociocultural									
Número de habitantes Facatativá		X					X		
Distribución geográfica de la población	X						X		
Tasas de Inmigración				X			X		
Tasas de Emigración					X			X	
Estructura de Edad (Longevidad de la población)	X						X		
Tendencias			X				X		
Moda			X						X
Hábitos de consumo		X						X	
Religión			X						X
Pandemia COVID – 19 Colombia.				X			X		
Tecnologicos									
Cambios Tecnológicos	X							X	
Avances Tecnológicos		X					X		
Gestión Tecnológica		X						X	
Adaptación Tecnológica			X					X	
Tecnologías de la información y la comunicación	X						X		
Marketing Digital	X						X		

Innovaciones tecnológicas de productos	X						X		
Innovaciones tecnológicas de procesos	X						X		
Fuentes de transferencia Tecnológica		X						X	
Globales									
Recesión Económica COVID – 19				X			X		
Globalización Culinaria		X						X	
Fabricas de pastas líderes en el mundo			X					X	
Empresas que lideran el mercado de pastas artesanales en Colombia			X				X		
Mayores consumidores de pasta italiana en el mundo					X		X		
Menores consumidores de pastas italianas en el mundo		X					X		
Economía circular y procesos sostenibles	X						X		
Economía Informal					X			X	
Economía Naranja	X						X		
Banco mundial frente al COVID – 19		X						X	
Ambientales									
Seguridad Alimentaria y Nutricional		X						X	
Gastronomía sostenible	X						X		

Medidas Sanitarias				X			x		
Producción y consumo sostenible	X						x		
Disminución de desperdicios	X							x	
Sistemas de gestión de Calidad ISO 9001	X						x		
Desechos y reciclaje en la actualidad	X						x		

Nota. Matriz de evaluación de las oportunidades y amenazas (POAM) Datos elaboración propia.

- **Análisis matriz POAM**

Después de evaluar las oportunidades y amenazas, de acuerdo a un impacto alto, medio o bajo el cual afecta a la fábrica de forma positiva como negativa; se determina que en los factores económicos hay un impacto alto de seis amenazas, las cuales son mayores que en los demás aspectos como lo son: el PIB, al generar una importante disminución según el DANE de 15,7% respecto al año 2019 para el segundo trimestre, donde uno de los sectores más afectados fue el comercio que retrocedió 33,7%. Repercute en la empresa debido a que indica la dinámica de consumo en el país, por ende si este valor disminuye, el consumo que realizan los ciudadanos será mucho menor; otro factor de alto impacto es el de los impuestos, debido a que la fábrica, al estar constituida paga impuestos altísimos como: impuesto de industria y comercio (ICA), impuesto sobre la renta, IVA. sin importar si tiene o no rentabilidad. Sin embargo, es preciso aclarar que al pagar estos impuestos y contar con el registro INVIMA se beneficia la empresa a nivel macro como lograr ofrecer sus productos en cadenas del país; el tercer factor que afecta es el de la competitividad sectorial, al haber en la región trabajadores informales los cuales no deben pagar impuestos, arriendo, pagar a sus empleados los requisitos legales y sus productos en especial la lasagna sale más económica e incluso con ganancias libres. Sin embargo, es importante resaltar que la región no cuenta con una fábrica de distintos tipos de pastas lo cual es una oportunidad en la cual se debe seguir trabajando con diferenciación de precios, calidad, sin conservantes y totalmente naturales; por último, en el aspecto económico las tasas de intereses que manejan los bancos actualmente en el país son altos y resulta imposible poder acceder a un crédito con estas entidades para cualquier ayuda o emergencia que pueda tener la organización, el gobierno no incentiva para llegar a un acuerdo al ser comerciante y emprendedor en el país.

En los aspectos políticos y legales, se determina que el plan de gobierno en el municipio de Facatativá resulta ser una oportunidad con impacto alto debido a las estrategias que se han desarrollado por ayudar al comercio y a los emprendedores para participar en convenios como el emprendimiento naranja, la cámara de comercio y el

SENA. El desempleo, el cual si representa en cierto modo una amenaza para la organización debido a que los ciudadanos van a preferir consumir una pasta mucho más económica sin importar la calidad que se le esté brindando con otras compañías.

Las oportunidades se ven potencialmente en los aspectos Socioculturales, tecnológicos, globales y ambientales, se mencionan algunos de ellos como los son: estructura de edad en la región, Según Terridata (2019) el rango de edad que más predomina está entre los 15 -50 años, lo cual es un segmento de mercado importante para la empresa debido a las nuevas tendencias en la juventud por la comida saludable y natural, libre de conservantes y preservantes químicos, tendencia a la comida de fácil preparación y para los más adultos con mayor razón; la dieta saludable y de gran aporte nutricional es un requisito en su alimentación indispensable. Los avances tecnológicos, sin duda alguna es una de las más altas oportunidades que tiene la empresa, debido a que todas sus máquinas han sido importadas desde Europa con la más actualizada tecnología posible , por ejemplo, uno de los últimos equipos fue una empacadora con atmosfera modificada lo cual trae grandes ventajas tanto al producto (no necesita congelar) como al proceso; La cultura naranja brinda una importante oportunidad para la empresa, ya que están direccionados a promover y fortalecer la importancia de los emprendedores e industrias creativas del país; por último, se destaca la importancia de acceder a los sistemas de gestión de calidad los cuales aportan a la empresa liderazgo, compromiso, calidad integral en todos sus procesos, seguridad y reconocimiento, esta es una oportunidad proyectada a los próximos años donde esté mejor estructurada la organización y tenga un crecimiento en la industria significativo.

Sin dejar atrás uno de los temas más importantes como la pandemia por la cual hoy no solo Colombia está atravesando sino el mundo entero, es un aspecto que ha impactado en clasificación alta a la microempresa al cerrar todos sus clientes potenciales como lo eran restaurantes, clubes, colegios, universidades y hoteles que sin duda alguna eran sus mayores contratos, pero también es importante resaltar que le ha dado un giro a la organización para reinventarse y por medio de este plan llegar a concretar acciones

y estrategias que permitan proyectar a la empresa hacia el crecimiento y liderazgo en la industria alimentaria.

4.2.3.b Matriz EFE (Matriz de factores externos)

Según el autor a continuación:

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos (Yi Min Shum ,2018)

Para esta matriz, solamente se clasificaron los factores que tenían mayor impacto para Bellissimo tanto en oportunidades como en amenazas.

Tabla 5.

Matriz de factores externos (EFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
Empresa: BELLISSIMO S.A.S			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓ N	PESO PONDERAD O
OPORTUNIDADES			
Competitividad sectorial	0,06	2	0,12
Plan de gobierno municipal	0,04	2	0,08
Control político en contingencia por Covid 19	0,03	2	0,06
Derecho laboral	0,04	2	0,08
Número de habitantes en Facatativá	0,04	2	0,08
Distribución geográfica de la población	0,04	2	0,08
Estructura de Edad (Longevidad de la población)	0,07	3	0,21
Tendencias	0,06	3	0,18
Avances Tecnológicos	0,03	2	0,06
Tecnologías de la información y la comunicación	0,04	2	0,08
Marketing Digital	0,07	3	0,21
Innovaciones tecnológicas de producto	0,06	2	0,12
Innovaciones tecnológicas de proceso	0,05	1	0,05
Empresas que lideran el mercado de pastas	0,03	1	0,03
Menores consumidores de pastas italianas en el mundo	0,05	2	0,1

Economía circular y procesos sostenibles	0,04	2	0,08
Sistemas de gestión de Calidad ISO 9001	0,06	1	0,06
Desechos y reciclaje en la actualidad	0,03	2	0,06
Economía Naranja	0,07	3	0,21
Gastronomía sostenible	0,05	2	0,1
SUBTOTAL	0,96		2,05
AMENAZAS			
Producto interno bruto	0,05	1	0,05
Indice de confianza del consumidor	0,06	2	0,12
Desempleo	0,07	2	0,14
Sobrecostos en compra de alimentos	0,03	2	0,06
Tasas de inmigración	0,06	2	0,12
Pandemia COVID – 19 Colombia.	0,08	2	0,16
Impuestos	0,07	1	0,07
Medidas sanitarias	0,07	2	0,14
SUBTOTAL	0,49		0,86
TOTAL	1,45		2,91

Nota. Matriz de evaluación factores con mayor impacto en la matriz POAM. Datos elaboración propia.

- **Análisis matriz EFE**

Luego de evaluar en la matriz POAM los siete aspectos: Económicos, políticos, legales, socioculturales, tecnológicos, globales y ambientales. Se clasifican las amenazas y oportunidades de mayor impacto y se evalúan en la matriz EFE asignando un peso de 0 a 1, donde 0 es que impacta insignificamente y 1 tiene el impacto más alto, en un segundo puntaje se da la calificación de respuesta a esos factores de 1 a 4, donde: 1, es deficiente; 2, es nivel promedio; 3, por encima el promedio y 4, es excelente. Y por último, se realiza un peso ponderado que es multiplicar las dos anteriores columnas.

La clasificación de BELLISSIMO S.A.S en la matriz EFE fue de 2,91, de acuerdo a este valor numérico se puede concluir que la empresa responde de manera favorable al sector, al ser su resultado mayor a 2,5, se puede decir que tiene una capacidad de respuesta positiva a su entorno cambiante y dinámico. Es decir, logra aprovechar esas oportunidades que le brinda. Sin embargo, se aconseja plantear estrategias para

aumentar esta capacidad y mitigar las amenazas de alto impacto que llegan a afectar en la organización y que se desconocen por parte de la dirección.

Una de sus fuertes ventajas es el tipo de población en la región, ya que factores como la edad se detectan clientes y futuros clientes potenciales. Además, otra de sus fuertes ventajas es que aprovecha las oportunidades de emprendimiento que existen en este momento tanto nacional como en el departamento y municipio.

Dos de sus mayores amenazas potenciales actualmente son los impuestos y la situación de la pandemia por el Covid- 19, que afecta a todo el mundo, generando diversos riesgos como el desempleo, si antes de la pandemia afectaba, ahora se aumentó significativamente y debido al confinamiento y cierre de instituciones, los cuales eran sus clientes potenciales para la fábrica de pastas.

4.2.4 *Análisis Interno*

Se debe realizar un análisis interno que permita establecer los factores claves dentro de la organización respecto a las debilidades y fortalezas que posee, para que el gerente de la fábrica logre responder a las necesidades o factores externos con los factores internos identificados.

4.2.4.a Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

En esta matriz se examinan cinco líneas: Capacidad directiva, competitiva, Financiera, Tecnológica y Talento humano. Se divide en capacidad alta, media y baja en debilidades y fortalezas. Por lo tanto, respectivamente para el impacto.

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando los factores que afectan su operación corporativa (Serna).

Tabla 6.

Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI.- Empresa: BELLISSIMO S.A.S									
Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva									
GESTIÓN ESTRATÉGICA				X			X		
DIRECCIÓN EMPRESARIAL					X		X		
SISTEMA DE ORGANIZACIÓN				X			X		
PROCESOS DE TRABAJO	X						X		
PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO		X						X	
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	X						X		
COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN					X			X	
HERRAMIENTAS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN					X			X	
EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN COMO SOPORTE DEL REPORTING					X			X	
SISTEMA DE CIERRE MENSUAL					X		X		
Capacidad Competitiva o del mercado									
PRODUCTO	X						X		
SERVICIOS		X					X		
PRECIOS	X						X		
PROMOCIONES		X						X	
CLIENTES		X					X		
MARKETING	X							X	
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN					X		X		
SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL	X							X	
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	X						X		
PÁGINA WEB DEL ÁREA COMERCIAL		X					X		
Capacidad financiera									
ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN FINANCIERA		X						X	
MEDIOS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA					X			X	
TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA				X			X		

CONTROL DE DEUDORES						X		X	
CONTROL DE ACREEDORES		X						X	
GESTIÓN DE OTROS ACTIVOS	X							X	
GESTIÓN DE LA FINANCIACIÓN				X			X		
GESTIÓN DE LA TESORERÍA						X		X	
GESTIÓN FINANCIERA					X		X		
HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN FINANCIERA						X		X	
Capacidad Tecnológica									
GESTIÓN DE COMPRAS	X							X	
PROVEEDORES	X							X	
GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS Y ALMACENAJE	X							X	
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO					X			X	
GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL		X						X	
PROGRAMAS DE CALIDAD		X						X	
ACCESO A LA INFORMACIÓN	X							X	
SITUACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	X							X	
FUNCIONES DE LA INFORMÁTICA					X			X	
PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN (SERVICIOS)		X						X	
Capacidad del talento humano									
ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN	X							X	
SELECCIÓN					X		X		
CONTRATACIÓN					X			X	
REMUNERACIONES	X							X	
POLÍTICA DE EVALUACIÓN					X			X	
GESTIÓN DE LA RENOVACIÓN						X			X
GESTIÓN SUSTITUCIÓN DEL PERSONAL				X			X		
FORMACIÓN			X					X	
PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA				X				X	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			X					X	

Nota. Matriz del perfil de capacidad interna, se evalúan debilidades y fortalezas con diferente impacto. Datos elaboración propia.

- **Análisis matriz PCI**

En esta matriz se analizan las siguientes cinco capacidades de la organización: capacidad directiva, capacidad competitiva o del mercado, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano, según la matriz evaluada, en la capacidad directiva es donde más amenazas existen y son de alto impacto, como la gestión estratégica, dirección empresarial, sistema de organización y cierre mensual; se debe enfatizar en estos aspectos debido a que son uno de los componentes claves para la evolución de la misma.

De acuerdo a la capacidad competitiva, se encuentran seis fortalezas de impacto alto, las cuales posicionan a Bellissimo sobre otras marcas por su producto, servicio, precio, distribución comercial y su página web, pero sin duda alguno sus productos son los que resaltan en todas las fortalezas. Sin embargo, en esta capacidad existe una gran falencia o debilidad en la organización como lo es el servicio al cliente, no hay un acercamiento directo entre el cliente y la fábrica donde se pueda saber su grado de satisfacción o de no conformidad si es el caso.

Respecto a la capacidad financiera, se encontraron amenazas con impacto alto que se deben fortalecer así como: tareas de la función financiera, Gestión de los recursos, gestión de la financiación y gestión de la tesorería.

La capacidad tecnológica de la empresa, es muy favorable debido a la gestión de compras, proveedores, gestión de las existencias, almacenaje y planificación o control de la producción. Respecto a las debilidades se determina las funciones de la informática, no se hace un buen uso de las herramientas de la informática y se debe aprovechar con más insistencia en la organización.

Por último, y no siendo el menos importante está la capacidad de talento humano, se evidencia una carencia de protocolo o procedimiento para la selección del personal, que tenga las habilidades y competencias requeridas para cumplir con sus actividades, quizás es la razón por la cual el gerente de producción, no tiene la confianza de delegar las tareas sino tiene que hacerlas con los empleados y estar muy pendiente de que culminen adecuadamente. Además, una amenaza muy marcada durante la historia de

Bellissimo es que no existe una gestión de sustituir el personal cuando se presentan ausentismos o no está conforme con el trabajo de los empleados actuales.

4.2.4.1 Matriz EFI (Matriz de factores internos)

Según el siguiente autor, la matriz EFI es:

Una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Yi min shum, 2018).

Tabla 7.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS EFI			
Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Procesos de trabajo	0,07	2	0,14
Capacidad de Innovación	0,08	1	0,08
Producto	0,08	3	0,24
Servicio	0,06	2	0,12
Precios	0,08	3	0,24
Distribución Comercial	0,06	2	0,12
Página web del área comercial	0,05	2	0,1
Gestión de compras	0,06	2	0,12
Proveedores	0,06	2	0,12
Gestión de las existencias y almacenajes	0,05	2	0,1
Planificación de la producción	0,06	2	0,12
Estructura de la función financiera	0,06	1	0,06
Subtotal	0,77		1,56
DEBILIDADES			
Gestión estratégica	0,07	1	0,07
Dirección empresarial	0,07	1	0,07
Sistema de organización	0,06	2	0,12
Sistema de cierre mensual	0,04	2	0,08
Funciones de la informática	0,03	2	0,06
Selección del personal	0,06	2	0,12
Gestión sustitución del personal	0,06	1	0,06
Atención al cliente y fidelización	0,07	1	0,07
Tareas de la función financiera	0,03	2	0,06
Gestión financiera	0,04	2	0,08
Subtotal	0,53		0,79
Gran total	1,3		2,35

Nota. Matriz de evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) identificadas en la matriz PCI. Datos elaboración propia.

- **Análisis matriz EFI**

De acuerdo a la matriz EFI se logra identificar una calificación general de 2,35 en los factores determinantes del éxito, lo que indica que su estructura interna tiene múltiples debilidades, que se deben mitigar e incluso convertirlas en fortalezas. En el total de las fortalezas obtuvo una puntuación de 1,56 el cual se considera bajo para los años que lleva la empresa constituida, así que se deben establecer estrategias por medio de planes de acción para aumentar sus capacidades y potenciar las fortalezas que se identificaron. Respecto a las debilidades, hay que mitigarlas y centrarse en las que se identificaron con mayor impacto porque representan riesgos relevantes dentro de la organización en específico la dirección empresarial, aspectos financieros y atención al cliente.

4.2.5 **Matriz DOFA**

Esta matriz reúne todo el análisis anterior, obteniendo los factores internos y externos más relevantes o que tienen un impacto mayor en la organización de una forma más clara para su gerente actual, esta herramienta permitirá formular objetivos y desarrollar estrategias, promueve el pensamiento estratégico, ayuda a resumir factores de la empresa, permite explotar los factores positivos y detectar los negativos.

Tabla 8.

Matriz DOFA

Matriz DOFA - Empresa: BELLISSIMO S.A.S		
Factores Externos	Factores Internos	
	Fortalezas	Debilidades
	Producto	Gestión estratégica
	Precios	Dirección empresarial
	Distribución comercial	Gestión sustitución del personal
	Procesos de trabajo	Atención al cliente y fidelización
	Planificación de producción	Sistema de organización
	Página web del área comercial	Sistema de cierre mensual
	Capacidad de innovación	Selección del personal
	Servicio	Tareas de la función financiera
Amenazas	Oportunidades	
Producto interno bruto	Economía Naranja	
Desempleo	Estructura de edad alrededor del municipio	
Tasas de inmigración	Tendencias del mercado (Comida saludable)	
Pandemia Covid 19 - Colombia	Marketing Digital	
Impuestos	Innovaciones tecnológicas de producto	
Medidas Sanitarias	Menores consumidores de pastas italianas en el mundo	
Economía informal	Disminución de desperdicios	
Sobrecosto en la compra de materia prima	Desechos y reciclajes en la actualidad	

Nota. Matriz DOFA , integración de los análisis previos representando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Datos elaboración propia.

- **Análisis Matriz DOFA**

Una vez realizadas las anteriores matrices con sus respectivos análisis, se determinaron las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de su entorno externo e interno con más impacto en la organización, de las cuales se identifican fortalezas en cuanto a su producto, debido a que es consistente, 100% natural, incluyente y de alta calidad, los precios son proporcionales a la integridad del producto por el que el cliente paga, constantemente se innova con nuevos sabores, en especial la pasta seca, con los linguinis, el servicio de entrega cumple con los tiempos establecidos y con los productos totalmente intactos, listos para su consumo. La página web es sencilla para cualquier cliente, sin embargo, se sigue mejorando cada vez más

En las debilidades de la microempresa se resaltan las funciones estratégicas por parte de sus gerentes, quienes por medio de este plan, compartirán sus ideas y

lograrán enrutar a Bellissimo partiendo del conocimiento frente a la situación actual; respecto al personal se identifican dos debilidades como la selección y gestión de la sustitución cuando se presentan ausentismos, es necesario establecer un protocolo de selección para mitigar riesgos y tener la plena confianza de delegar las tareas sin que el mismo gerente esté pendiente de cada proceso. Por último, la atención al cliente y fidelización sin duda es una de las debilidades que se presentan en la fábrica debido a que no existe un canal de comunicación específico para las inconformidades o incluso conformidades por parte de estos para plasmar su opinión que es altamente importante y aportante a mejorar su servicio y producto.

De acuerdo a las amenazas y oportunidades que se identificaron, fueron las de más alto impacto para la organización en la matriz EFE. Por ejemplo, las tasas de inmigración, afecta a la microempresa porque con la situación que hoy se vive en Venezuela, han incurrido en la opción de radicarse en Colombia y en Facatativá, Cundinamarca no es la excepción por lo que cada vez hay más desempleo y el nicho de mercado se reduce cada vez más. La pandemia que sin duda alguna ha impactado fuertemente desde el aspecto de los clientes potenciales, debido a que sus mayores contratos eran con instituciones que hoy por el Covid -19 se han cerrado. Sin embargo, es un buen ejercicio para replantearse como organización y reinventar sus estrategias actuales a utilizar.

En las oportunidades que brinda el entorno, las que se destacan son: la economía naranja que Bellissimo ha tratado de participar muy activamente, debido a que son fondos o apoyos a los emprendedores de MIPYMES. También, una de las oportunidades con más impacto son las tendencias en el mercado por la creciente necesidad de cada vez consumir productos naturales, artesanales y que brinden alto contenido nutricional basado en apoyar la salud de las personas, es allí donde resalta la filosofía de Bellissimo donde ofrece un producto con los requerimientos de esas nuevas tendencias y con la facilidad de preparación.

4.2.6 Modelo Canvas

Se realiza esta metodología Canvas, debido a que es una herramienta para crear modelo de negocio en forma abreviada, se involucran los principales elementos del negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Brinda ventajas como: realizar un amplio análisis estratégico, se proponen diversos enfoques desde lo comercial, canales de distribución, mercadeo, proveedores. Para la microempresa de estudio, se propone como se representa en la siguiente figura 3.

Figura 3.
Representación del modelo Canvas.



Nota. La figura representa el modelo de negocio siguiendo la metodología Canvas para la empresa Bellissimo. Elaboración propia.

4.3 Formulación de objetivos

En este capítulo se realiza la formulación de los objetivos corporativos y por área de la microempresa, se aplica la metodología MEGA que consiste en determinar la meta estratégica, grande y ambiciosa; donde a partir de ella se construyen los objetivos a corto y mediano plazo que apoyen a ese objetivo a largo plazo llamado MEGA.

Los objetivos corporativos para Bellissimo S.A.S se dividen en cuatro clasificaciones: Rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad y de responsabilidad social. Además, se identifican objetivos por las cinco áreas de la microempresa con el fin de que la dirección tenga claras sus metas, las cuales también están alineadas con la misión y visión de la misma.

MEGA → LIDER NACIONAL EN FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PASTAS ARTESANALES

Objetivos corporativos

- Objetivos Rentabilidad

Corto plazo: Realizar un análisis a la gestión financiera de la microempresa

Mediano plazo: Aumentar la rentabilidad en un 19% sobre las ventas que genera, garantizando retornos sostenibles.

- Objetivos Crecimiento

Corto plazo: Aumentar un 150% el número de distribuidores en la ciudad de Bogotá

Mediano plazo: Participar en las grandes cadenas del país con las líneas de productos de Bellissimo.

- Objetivos Sostenibilidad

Corto plazo: Mantener la permanencia en el mercado de la sabana de occidente siendo líderes en la industria.

Mediano plazo: Mantener la permanencia en el mercado del departamento de Cundinamarca, siendo líderes en la industria.

- Objetivos Responsabilidad social

Corto plazo: Promover las buenas prácticas de manufactura a nivel interno

Mediano plazo: Contratar al menos 2 empleados más y tener mayor participación de los proveedores cercanos.

Objetivos por área

- Producción
Corto plazo: Realizar un análisis de la capacidad de producción de la empresa.
Mediana: Incrementar un 10% la producción de raviolis al ser su producto estrella
- Comercial
Corto plazo: Introducir la empresa en nuevos mercados en la ciudad de Bogotá.
Mediano plazo: Crecer y posicionarse a nivel departamental.
- Financiero
Corto plazo: Realizar un análisis financiero
Mediano plazo: Atraer nuevos accionistas e inversionistas mediante la mejora de liquidez.
- Talento humano
Corto plazo: Mejorar la productividad de los trabajadores
Mediano plazo: Evaluar trimestralmente el desempeño de los empleados
- Servicio al cliente
Corto plazo: Implementar un medio para conocer las conformidades o inconformidades de los clientes.
Mediano plazo: Determinar estrategias de fidelización de clientes.

4.4 Formulación de estrategias

Estrategias corporativas

- Estrategias de rentabilidad
Corto plazo: Elaborar un estado de flujo efectivo mensual y de presupuestos.
Mediano plazo: Optimizar la producción y plan de mercadeo.
- Estrategias de crecimiento
Corto plazo: Estrategia Push como promociones al intermediario y espacios en puntos de ventas.
Mediano plazo: Distribución selectiva, el producto estará en distintos establecimientos, pero los clientes adquieren el producto solamente en tiendas concretas o distribuidores específicos, así como también realizar el pedido en línea por la plataforma única de Bellissimo.

- Estrategias de sostenibilidad

Corto plazo: Aprovechar los recursos cercanos de la fábrica al máximo y de esta forma atraer no solamente clientes sino también empleados, inversionistas para darse a conocer teniendo una mayor participación con las zonas cercanas.

Mediano plazo: Innovar en el modelo de negocio y las experiencias del cliente. Es decir, se debe alejar del producto y concentrar sus esfuerzos en la experiencia del producto como tal.
- Estrategias de responsabilidad social

Corto plazo: Realizar un análisis por medio de un cuadro comparativo donde se identifiquen de los inconvenientes y las ventajas de cada proceso. Así como listas de chequeo donde las maquinas estén en óptimas condiciones para funcionar.

Mediano plazo: Realizar los perfiles de cada cargo para seleccionar de forma eficaz al personal para sus respectivas funciones de los procesos.

Estrategias por área

- Producción

Corto plazo: Realizar planeación de producción por doce meses para establecer la capacidad real de producción en función de la demanda que se desea retener.

Mediana: Distribuir el espacio en la planta, implementar a nivel operativo bandas transportadoras para agilizar el proceso y desarrollar procesos eficientes.
- Comercial

Corto plazo: Realizar una investigación de mercados con el fin de determinar los posibles clientes y sus tendencias en la ciudad de Bogotá.

Mediano plazo: Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la marca Bellissimo.
- Financiero

Corto plazo: Aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, utilidades.

Mediano plazo: Crear mapas de decisiones respecto a la rentabilidad de los productos.
- Talento humano

Corto plazo: Realizar un plan de capacitación periódica para mejorar las competencias del personal.

Mediano plazo: Diseñar un sistema de evaluación para el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa, donde se especifiquen sus funciones respecto al cargo.

- Servicio al cliente

Corto plazo: Implementar un icono por medio de la página web de Bellissimo donde los clientes puedan dejar sus inconformidades y conformidades. De tal forma poder responder por un solo medio y atender a todas y cada una de ellas.

Mediano plazo: Estrategias de practicidad a los clientes, obsequiar a los clientes frecuentes tarjetas personalizadas para sus próximas compras con algún descuento o adición, programas de recomendación con beneficios a la persona que recomendó como a la persona que es recomendada.

4.5 Mapa estratégico

Figura 4.

Mapa estratégico Bellissimo



Nota. Representación gráfica de los objetivos planteados. Elaboración propia

4.6 Planes de acción

Los planes de acción fue la metodología que se escogió con los gerentes con el fin de identificar el objetivo con su respectiva estrategia y las actividades que se deben hacer para lograrlo. Además, por medio de estos planes se entrega a Bellissimo una herramienta de fácil manejo para su posterior implementación que es el propósito realmente del plan estratégico, expresando indicadores, tiempo de seguimiento, recursos, alcance y responsables para cada objetivo planteado en el capítulo 5.3.

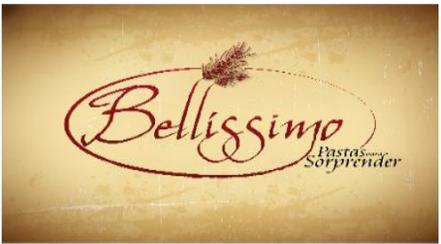
En este capítulo se realiza la síntesis de todos los análisis y en lo que la microempresa deberá apoyarse para cumplir cada uno de los objetivos establecidos, así como seguir las estrategias que se desarrollaron y son pertinentes para la microempresa.

		PROCESO: Dirección	
		Plan de acción para objetivos de rentabilidad	FECHA: 17/12/2020
			VERSIÓN: 01
Objetivos:	Corto: Realizar un análisis a la gestión financiera de la microempresa		Mediano: Aumentar la rentabilidad en un 19% sobre las ventas que genera, garantizando retornos sostenibles.
Estrategias:	Elaborar un estado de flujo efectivo mensual directo y de presupuestos.		Optimizar la producción y plan de
Responsables:	Gerente general y contador		
Alcance:	Inicio	Empieza con el área financiera, donde se debe realizar una tabla de flujo efectivo y de presupuestos	
	Final	Luego intervienen el área de producción y comercial, para contribuir al objetivo a mediano plazo	
Indicadores:	Inversión/Financiación = Flujo de caja líquido para inversión/ Flujo de caja líquido de operaciones y financiaciones		1) Utilidad neta final/ Total de activos 2) Utilidad neta final- ventas
Tiempo de seguimiento:	Mensual		Anuales
Actividades:			Recursos
CORTO	Contar con toda la información del área financiera para conocer el balance general de la empresa, con datos reales y verídicos.		
	Se debe definir el periodo en el cual se va analizar y con la anterior información tener el sueldo o saldo inicial		
	Se registran todos los ingresos, egresos o gastos del respectivo periodo de tiempo		
	inicialmente registrado: Flujo de efectivo = recibos – pagos – gastos – intereses – impuestos (en efectivo).		
MEDIANO	Analizar los gastos de producción para optimizar eficiencia operacional		
	Modificar al precio de venta si existen variaciones en costos de materia prima		
	Determinar el grupo de clientes mas rentables y enfocar recursos a este en publicidad		
	Desarrollar una estrategia para las plataformas sociales		
	Desarrollar un programa de referidos, donde los clientes tengan beneficios por atraer a consumidores		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:		Aprobó: Sergio Dioguardi - Gerente General Firma:	
		Sueldo del contador: \$1'500.000 Paquete actualizado de microsoft 365: \$150.000 otros: \$165.000 Total: \$1'815.000	

		PROCESO: Dirección	
		Plan de acción para objetivos de Crecimiento	
		FECHA: 23/12/2020	
		VERSIÓN: 01	
Objetivo:	Corto: Aumentar un 150% el número de distribuidores en la ciudad de Bogotá	Mediano: Participar en las grandes cadenas del país con las líneas de productos de Bellissimo.	
Estrategia:	Estrategia Push como promociones al intermediario y espacios en puntos de ventas.	Distribución selectiva	
Responsables:	Gerente comercial y jefe de marketing		
Alcance:	Inicio	empieza desde el área comercial con un estudio individualizado de mercado, así como atraer nuevos	
	Final	hasta posicionar la empresa y entrar en el mercado de las grandes cadenas del país con reconocimiento de	
Indicadores:	(Número de pedidos/área de cobertura de ventas)		/ventas de un segmento/ ventas totales)*100
Tiempo de seguimiento	Trimestral		Bimensual
Actividades:			Recursos
CORTO	Realizar una microsegmentación de mercado, permitiendo un análisis más profundo para conocer y establecer cuál es el cliente ideal de la empresa.		Gerente comercial: 2'000.000 Jefe de marketing: \$300.000 Inversión estrategias Push y Pull: \$1'000.000 Otros: \$165.000 Total: 3'465.000
	se debe tener homogeneidad, que en cada grupo pequeño de segmento se detecte una característica similar; Mensurabilidad, que su medición no sea difícil; Accesibilidad, la variable elegida para cada grupo esté disponible y sea de fácil acceso; Sustanciabilidad, la participación del mercado debe dar resultados segmentos que justifiquen la inversión en el desarrollo de algún producto.		
	Se recomienda para la empresa tener una microsegmentación de tipo comportamental y producto / beneficio debido a que se concentran 100% en el producto, de sus conocimientos y lealtad al mismo así como las percepciones de sus atributos para los consumidores.		
	Se implementa estrategia push o de empuje para animar a los distribuidores a colaborar en vender el producto de la empresa, haciendole referencia a la marca BELLISSIMO y que almacena en cantidades importantes para distribuir en la ciudad por sectores estratégicos. Se les ofrece ciertos beneficios por ciertas cantidades de pedidos como: material de regalo de la marca, rebaja en el precio del producto si se compra al por mayor, entrega de productos gratuitos por publicidad.		
MEDIANO	Se debe implementar tipo de distribución selectiva que consiste en seleccionar ciertos puntos de venta donde se quiere que esté el producto de la microempresa, debido a que se tuvo que cerrar algunos puntos de venta en bogotá por la pandemia, no es relevante porque es necesario renunciar a otros para conseguir o esforzarse por entrar a nuevas tiendas más grandes.		
	como punto de partida se necesita hacer un estudio de en qué lugares los consumidores podrán encontrar el producto con seguridad.		
	se puede obtener ayuda publicitaria con estrategias Pull y que den a conocer los productos en las cadenas grandes del país.		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguardi - Gerente General Firma:		

		PROCESO: Dirección	
		Plan de acción para objetivos de sostenibilidad	FECHA: 16/12/2020
			VERSIÓN: 01
Objetivo:	Corto: Mantener la permanencia en el mercado de la sabana de occidente siendo líderes en la industria.		Mediano: Mantener la permanencia en el mercado del departamento de Cundinamarca, siendo líderes en la industria.
Estrategia:	Aprovechar los recursos cercanos de la fábrica al máximo y de esta forma atraer no solamente clientes sino también empleados, inversionistas para darse a conocer teniendo una mayor participación con las zonas cercanas.		Innovar en el modelo de negocio y las experiencias del cliente. Es decir, se debe alejar del producto y concentrar sus esfuerzos en la experiencia del producto como tal.
Responsables:	Jefe de producción, Gerente general y jefe de marketing		
Alcance:	Inicio	Desde la captación de proveedores en fincas cercanas y direccionamiento estratégico por parte de la empresa	
	Final	Mejorar la experiencia del cliente al momento de realizar su compra para retenerlos	
Indicadores:	(Número de entregas de proveedor/ Tiempo establecido) Check list requerimientos Vs lo que se entrega)	(incremento en el % de ventas en el periodo de prueba de las estrategias
Tiempo de seguimiento:	Semanal		Semestral
Actividades:			Recursos
CORTO	Crear alianzas con fincas cercanas a Facatativá que les provean materias primas que se		Publicidad interna en la empresa: \$150.000 Jefe de marketing: \$300.000 Innovación de productos: \$ 500.000 Otros: \$95.000 Total: 1'045.000
	Establecer requerimientos en cada una de las materias primas que se necesitan para los posibles proveedores para mantener los estándares de calidad.		
	Seguir innovando, desarrollando productos e implementando nuevas tecnologías.		
	Cada seis meses, hacer estudios donde se conozcan los hábitos de consumo de los clientes debido a que estos cambian constantemente.		
	Asegurar una oferta de valor que atraiga a los clientes y más allá de esto, es retenerlos.		
	Asegurar que se alineen los propósitos de la empresa con los de cada área con su único objetivo de satisfacer al cliente. Además de tener una gerencia altamente calificada para guiar a su organización.		
	Pensar en estrategias para mejorar la experiencia del cliente en su compra, como por ejemplo: personalizar los productos, por redes sociales crear un #		
MEDIANO			
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

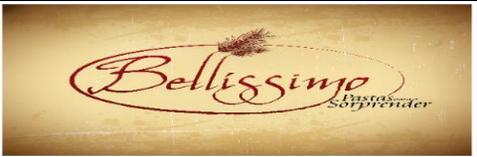
		PROCESO: Dirección	
		Plan de acción para objetivos de Responsabilidad social	
		FECHA: 26/12/2020	
		VERSIÓN: 01	
Objetivo:	Corto: Promover las buenas prácticas de manufactura a nivel interno	Mediano: Contratar al menos 2 empleados más y tener mayor participación de los proveedores cercanos.	
Estrategia:	Realizar un análisis por medio de un cuadro comparativo donde se identifiquen de los inconvenientes y las ventajas de cada proceso.	Realizar los perfiles de cada cargo para seleccionar de forma eficaz al personal para sus respectivas funciones de los procesos.	
Responsables:	Gerente General		
Alcance:	Inicio	Se debe implementar a todas las áreas de la organización y a cada uno de los empleados de la fábrica	
	Final	hasta el reclutamiento y selección del personal	
Indicadores:	% de cumplimiento de cada programa implementado	(Costo del turno/ cada empleado)	(Numero de empleados antiguos Vs Número de empleados nuevos)
Tiempo de seguimiento	Semestral		mensual
Actividades:			Recursos
CORTO	Realizar e implementar en las instalaciones los protocolos dentro de la fábrica como: Lavado de manos, Responsabilidades, Instalaciones y hábitos de higiene		Tinta y Papelería: \$ 200.000 Mantenimiento impresoras: \$80.000 Insumos para los programas: Hipoclorito de sodio industrial: \$80.000 Maquina de vapor: \$150.000 Compostaje: \$250.000 Canecas para reciclar: \$200.000 Otros: \$96.000 Total: \$1'056.000
	Actualizar el programa de desinfección y limpieza para que los empleados puedan		
	Realizar un programa de disposición de residuos sólidos y líquidos		
	Programa de capacitación a los empleados de buenas prácticas de manufactura		
	Realizar un formato para control de proveedores		
MEDIANO	Desarrollar un plan con las funciones de cada cargo que se requiere para realizar una óptima selección del personal		
	Reclutar personal que cumpla con los papeles legales (Personas extranjeras) y apoyar a las personas de la región.		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora	Aprobó: Sergio Dioguardi - Gerente General		
Firma:	Firma:		

		PROCESO: Producción	
		Plan de acción para objetivos área producción	FECHA: 29/12/2020
			VERSIÓN: 01
Objetivo:	Corto: Realizar un análisis de la capacidad de producción de la empresa.	Mediano: Incrementar un 10% la producción de raviolis al ser su producto estrella	
Estrategia:	Realizar planeación de producción por doce meses para establecer la capacidad real de producción en función de la demanda que se desea retener.	Distribuir el espacio en la planta, implementar a nivel operativo bandas transportadoras para agilizar el proceso y desarrollar procesos eficientes.	
Responsables:	Gerente general y jefe de producción		
Alcance:	Inicio	Incluye principalmente área comercial	
	Final	Hasta el área de producción donde se deben optimizar progresivamente los procesos	
Indicadores:	(Capacidad efectiva mensual/ Capacidad efectiva máxima)*100	% de incremento en ventas de raviolis	
Tiempo de seguimiento	Mensual por año		Semestral
Actividades:			Recursos
CORTO	Se debe realizar en análisis respecto a la capacidad efectiva lo cual es lo que genera realmente la empresa, contando las fallas, disponibilidad de recursos, teniendo en cuenta que no es todo el día		Bandas transportadoras: \$ 7'500.000 Jefe de producción: 3'500.000 Otros: 1'100.000 Total: 12'100.000
MEDIANO	Analizar los costos de viabilidad para una inversión en bandas transportadoras o algún equipo que ayude a transportar de un proceso a otro el producto y de esta forma no perder tiempo ni tomar riesgos.		
	Optimizar el proceso de fabricación de raviolis, respecto a las ventas de este desde el área comercial		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

		PROCESO: Comercial	
		Plan de acción para objetivos del área comercial	FECHA: 02/01/2021 VERSIÓN: 01
Objetivo:	Corto: Introducir la empresa en nuevos mercados en la ciudad de Bogotá.	Mediano: Crecer y posicionarse a nivel departamental	
Estrategia:	Realizar una investigación de mercados con el fin de determinar los posibles clientes y sus tendencias en la ciudad de Bogotá.	Diseñar una campaña publicitaria para el posicionamiento de la marca Bellissimo.	
Responsables:	Gerente comercial y jefe de marketing		
Alcance:	Inicio	Empieza en la etapa de análisis de mercadeo para identificar las tendencias del mercado objetivo actual	
	Final	hasta el diseño publicitario para lograr el posicionamiento de marca	
Indicadores:	(tendencias que se satisfacen/ Tendencias totales)*100		Cobertura de campaña publicitaria por zonas
Tiempo de seguimiento	semestral		Bimensual
Actividades:			Recursos
CORTO	Se recomienda realizar en principio una investigación cuantitativa, por medio de encuestas o entrevistas online, telefónicas para determinar estadísticamente relación con el producto, mercado objetivo y publicidad.		Investigaciones: \$350.000 Gerente Comercial: \$2'000.000 jefe de marketing: \$300.000 Briefing: \$220.000 Otros: \$287.000 Total: 2'870.000
	Posteriormente, realizar una investigación de tipo cualitativa debido a que está más relacionada a los hábitos, tendencias, gustos. Para este análisis se debe tener mayor conocimiento respecto al segmento de mercado. Se debe ver como un todo y no individual. por medio de entrevistas a profundidad y por Focus group		
MEDIANO	Se deben establecer los objetivos donde estos sean claros, medibles y alcanzables		
	Definir el público objetivo que se obtendrá de la investigación de mercados		
	Realizar una planificación, que es el plan de la campaña el cual se probará en un periodo de tiempo.		
	Crear el briefing que será el documento donde hay información sobre el producto, mercado objetivo, presupuesto y servicio		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguardi - Gerente General Firma:		

		PROCESO: Financiero	
		Plan de acción para objetivos área finanzas	
		FECHA: 03/01/2021	
		VERSIÓN: 01	
Objetivo:	Corto: Realizar un análisis financiero	Mediano: Atraer nuevos accionistas e inversionistas mediante la mejora de liquidez.	
Estrategia:	Aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, utilidades.	Crear mapas de decisiones respecto a la rentabilidad de los productos.	
Responsables:	Contadora		
Alcance:	Inicio	Empieza desde el área de finanzas pero reúne las otras áreas desde el punto financiero	
	Final	este plan de acción va en conjunto con el plan de rentabilidad	
Indicadores:	(Activo corriente- inventarios/pasivo corriente) (Compras del periodo/ proveedores promedio) (utilidad neta/ventas netas)* 100		% de incremento de rentabilidad por producto
Tiempo de seguimiento	semestral		Anual
Actividades:			Recursos
CORTOS	Es necesario tener una hoja de calculo para cada item financiero. Donde se tenga el registro de todos los inventarios para poder modificarlo de forma sencilla y entendible si existe algún cambio.		Paquete microsoft 365: \$150.000 Computador: existente Equipo de trabajo: \$1500.000 Otros: \$165.000 Total: \$1'815.000
	Tener codificado todos los insumos, materia prima, productos con su unidad o cantidad, así como sus precios.		
	Para el presupuesto se necesita tener proyectos, tener una descripción al lado de cada actividad o insumos que se necesitan para hacer cotizaciones y conocer el estado de las cuentas, esto como herramienta para el gerente a tomar decisiones mas acertadas.		
	Actualizar la contabilidad de gastos, ingresos, proveedores, los nit de cada uno de ellos, compras, ventas, cuentas, facturación.		
MEDIANO	Elegir el equipo de trabajo con quienes se realizará y analizará		
	determinar el alcance del flujograma y objetivo del mapa		
	Estructurar las posibles rutas de rentabilidad de un producto		
	Identificar los indicadores de seguimiento y punto de control en el mapa		
	Determinar planes en caso de que no resulte el plan A. es decir, tener un plan B		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

		PROCESO: Talento humano	
		Plan de acción para objetivos área talento humano	
		FECHA: 03/01/2021	
		VERSIÓN: 01	
Objetivo:	Corto: Mejorar la productividad de los trabajadores		Mediano: Evaluar trimestralmente el desempeño de los empleados
Estrategia:	Realizar un plan de capacitación periódica para mejorar las competencias del personal.		Diseñar un sistema de evaluación para el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la empresa, donde se especifiquen sus funciones respecto al cargo.
Responsables:	Gerente general y jefe de recursos humanos		
Alcance:	Inicio	Inicia con el diagnóstico de las necesidades de los trabajadores, planificación hasta la etapa de seguimiento de las capacitaciones	
	Final	implementación del sistema para evaluar el desempeño de los trabajadores	
Indicadores:	(Porcentaje de satisfacción en el curso de capacitación)		(tiempo servido en relación a lo producido) (tiempo servido en relación a contratar clientes)
Tiempo de seguimiento	Bimestral		semestral
Actividades:			Recursos
CORTO	diagnóstico donde se determinarán las necesidades y potenciales de todos los empleados. Es el estado actual del entorno en que se desarrollan los procesos y criterios de los trabajadores.		Equipo de trabajo según el proyecto: \$600.000 Materiales físicos como digitales: \$200.000 Tinta y papelería: \$150.000 Otros: \$95.000 Total: \$1'045.000
	Etapa de planificación: se describen las acciones que se implementarán para contribuir a la mejora de las competencias de los empleados. Como determinar las habilidades a desarrollar en los trabajadores, objetivos de las capacitaciones, establecer coordinadores y recopilar información por medio de folletos y materiales tanto físicos como digitales.		
	Etapa de ejecución: en esta etapa se debe implementar las estrategia de capacitación, dictada como talleres, cursos o conferencias.		
	Etapa de seguimiento: se realiza un seguimiento al resultado de las capacitaciones reflejadas en los empleados por medio de indicadores que se establecen en la etapa de planificación		
MEDIANO	En anexos se sugiere un formato para la respectiva evaluación del desempeño para los trabajadores		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:		Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:	

		PROCESO: Servicio al cliente	
		Plan de acción para objetivos de área servicio a cliente	
		FECHA: 03/01/2021	
		VERSIÓN: 01	
Objetivo:	Corto: Implementar un medio para conocer las conformidades o inconformidades de los clientes.		Mediano: Determinar estrategias de fidelización de clientes.
Estrategia:	Implementar un icono por medio de la página web de Bellissimo donde los clientes puedan dejar sus inconformidades y conformidades.		Estrategias de practicidad a los clientes, obsequiar a los clientes frecuentes tarjetas personalizadas para sus próximas compras con algún descuento o adición, programas de recomendación con beneficios a la persona que recomendó como a la persona que es recomendada.
Responsables:	Jefe de marketing y Gerente general		
Alcance:	Inicio	comprende desde el área gerencial, contratando servicios digitales para optimizar la plataforma o junto con el jefe de marketing	
	Final	Hasta desarrollar estrategias de fidelización de clientes	
Indicadores:	(Respuesta a quejas satisfactorias/ quejas totales)*100		(Número de clientes nuevos/ Número de clientes esperados)*100
Tiempo de seguimiento	mensual		semestral
Actividades:			Recursos
CORTO	Diseñar dentro de la página un espacio especial para que los clientes puedan dejar su buzón con inconformidades del producto o servicio. Incluso, conformidades del mismo. Así mismo facilidad para dar una respuesta por parte de la empresa a los clientes.		Actualizar la página Web: \$150.000 Presupuesto para estrategias: \$800.000 Jefe de marketing: \$300.000 Otros: \$125.000 Total: \$1'375.000
MEDIANO	Aprovechar las redes sociales al máximo, se debe tener mayor actividad, al menos 1 hora al día. Donde no sólo se muestren los productos sino que tenga interacción con los clientes. Por ejemplo, haciendo concursos con reglas de seguir la página y etiquetar amigos con el fin de tener un regalo o varios de la marca .		
	Tener beneficios los clientes que atraigan otros clientes nuevos y se incorporen con la marca Bellissimo.		
	Aprovechar la opinión de los clientes y a su vez materializarla o que él sienta que de verdad fue escuchado y se atacó a sus recomendaciones.		
	Desarrollar estrategias enfocadas en la experiencia del cliente donde él pueda conseguir o experimentar sentimientos.		
	Implementar tarjetas donde el cliente por cada compra obtenga un sello y al cabo de cierto tiempo o ciertos sellos, tenga un descuento en sus compras o se lleve algún producto gratis.		
Elaboró: Daniela Alvarez Torres-Asesora Firma:	Aprobó: Sergio Dioguiardi - Gerente General Firma:		

Los planes de acción presentados, son herramientas para la gestión de la microempresa Bellissimo S.A.S. donde se construyen respecto a los objetivos que se quieren alcanzar y las estrategias por las cuales se llegarán a cumplir los propósitos establecidos. El gerente general, es quién debe destinar todos sus esfuerzos en entender, planear, implementar, comunicar, modificar y realizar un permanente seguimiento a dichos planes, con el apoyo de los demás niveles jerárquicos dentro de la organización por cada área.

Se realizan nueve planes, los cuales cuatro; son netamente para la dirección de la empresa: Rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad y responsabilidad social. Las demás son por cada área existente como: producción, comercial, financiero, talento humano y servicio al cliente. Además, se detallan las actividades para cada uno con el fin de facilitar la herramienta que se entregará al gerente, es importante resaltar que algunos de los planes, tienen en anexos plantillas que fortalecen o brindan una guía para realizar las actividades propuestas, las cuales están sujetas a modificaciones que se crean convenientes al momento de implementar.

Respecto a la contribución del plan estratégico en la dirección de Bellissimo resulta altamente significativo, debido a que en primera instancia se ha realizado en un 85% con los gerentes y de tal forma se han concientizado de la situación real de su organización tanto en el ámbito externo el cual es en el que se está desarrollando y necesita adaptarse constantemente; así como su entorno interno en el que se han identificado las respectivas fortalezas y debilidades con las cuales se adaptará a situaciones previstas e incluso permanecer en las situaciones que no se pueden controlar. Además, con objetivos claros, que son posibles alcanzar y medir se trazan metas definidas a las cuales se deben llegar en el periodo de tiempo de tres años, y por tal razón se detallan las estrategias más apropiadas a cada uno de los objetivos para canalizar de forma más eficiente y eficaz todos los recursos a destinar en cada plan de acción.

Como resultado final existen altas expectativas por parte de los gerentes y dueños de la fábrica, para su próxima implementación, se espera que sea satisfactorio y logre sus propósitos a corto y mediano plazo; brindando a la gerencia un instrumento que

pueda enrutar a la organización hacía un mismo horizonte; es decir, que todos los que hacen parte de la fábrica se identifiquen y construyan colectivamente el crecimiento de la empresa siguiendo su misión, visión y políticas de calidad.

Por otra parte, el plan estratégico está enfocado en posicionar a la empresa comercialmente en el país y es la razón por la cual es fundamental aumentar sus ventas por medio de diferentes estrategias que se determinaron y acordaron más apropiadas para la microempresa, identificando las oportunidades que brindan hoy el mercado y su entorno global con una posición de cambio constante y de tal forma acoplarse adecuadamente sin afectar en mayor porcentaje a la actividad de la misma. Sin embargo, el plan será lo suficiente útil para que el gerente pueda tomar decisiones poderosas y acertadas que vayan en pro de la viabilidad del plan, es la diferencia de un antes y un después, donde marcará el futuro de la organización para crecer y fortalecer desde la parte interna hasta llegar a impactar de forma positiva en el ámbito externo.

CONCLUSIONES

En consecuencia a lo que se analiza dentro del cuerpo del trabajo, se concluye que el crecimiento que lleva la fábrica de pastas, está dado sin un horizonte o un camino trazado el cual dificulta llegar a las metas deseadas. Sin embargo, es una microempresa que posee importantes fortalezas, dentro de ellas se detecta el excelente impacto en el mercado de su producto estrella, el cual genera más del 50% en las ventas totales, está constituida y tiene registro INVIMA el cual trae beneficios como lograr introducir la marca a grandes cadenas del país. Además, la perseverancia de sus propietarios y gerentes de la misma, siempre sobreviviendo a los diferentes factores que se han presentado en el transcurso de estos años. Sin embargo, es necesario brindarles un plan estratégico que conlleve a canalizar todos los propósitos mediante unas acciones o actividades consecuentes a las metodologías apropiadas para cada uno de ellos, con el fin de facilitar la toma de decisiones actualmente y que no afecten en un futuro la estabilidad de la organización y es por tal razón que se requiere el compromiso del gerente general para entender, comunicar y realizar el seguimiento permanente a tales planes para direccionar a su empresa.

Por lo tanto, deben conocer la situación actual de la organización, el entorno global por el que se está atravesando y de esta manera se podrán aprovechar todas las oportunidades al máximo que ofrece. Respecto a las amenazas, la más fuerte que afecta a la empresa es la pandemia, debido a que por protocolos cerraron todos los colegios, restaurantes y clubes quienes eran sus contratos más altos. A pesar de esta situación, Bellissimo ha sobrevivido y sigue en la búsqueda de nuevos mercados para contribuir a su reputación, aumentar la presencia de la marca, adaptarse a nuevos cambios y cubrir específicas necesidades de sus clientes. Una vez, identificada la importancia de ello, se exponen los planes de acción donde existen estrategias para estudiar las nuevas tendencias, así como vender por medio de distribuidores en puntos claves del país, entre otras.

Los planes de acción son la metodología de mayor aporte en la fase de implementación para los gerentes debido a que se especifican las actividades, tiempo de seguimiento, indicadores y recursos que se necesitan para hacerlos realidad en cada

proceso o área de la empresa, proponiendo: formatos financieros, desempeños de trabajadores y proveedores, nuevas estrategias de investigación de mercados como la micro-segmentación, estrategias de publicidad según el objetivo a alcanzar (Pull o Push) y por último, apostar por la experiencia del cliente más que en el producto, pero sin perder la calidad de este, es decir, seguir manteniendo los estándares y requisitos del producto. También, se hizo énfasis en la fidelización de los clientes debido a que es un proceso que no se fortalece ni se realiza permanente seguimiento.

Respecto a las debilidades en la empresa, se detecta una gran falencia con importante impacto negativo y es el proceso de dirección debido a que no existe una planeación sino a medida que suceden las situaciones, van reaccionando es un tipo de gestión correctiva el cual genera más costos que si hubiera una preventiva. En definitiva lo más significativo de esta propuesta del plan estratégico es que se ha realizado en conjunto con los dueños y gerentes de la microempresa, mostrando su interés, compromiso y motivación al desarrollo, así como proponiendo ideas, brindando datos reales y acceso a sus bases de datos para el avance del trabajo.

RECOMEDACIONES

De acuerdo a lo anterior se recomienda lo siguiente:

- El plan estratégico se debe entender e implementar por parte de la gerencia una vez entregado oficialmente, para que no sea un papel más en sus archivos.
- En el año 2024 se debe reestablecer el plan estratégico, evaluando el nuevo entorno y tomar decisiones pertinentes donde siempre se favorezca el objetivo de la organización
- Algunas actividades están sujetas a cambios por parte de la dirección si se requiere, pero siempre en consecuencia con los objetivos a alcanzar. Aunque, si se cree pertinente cambiar metodologías, es necesario realizar el estudio correspondiente.
- El gerente general debe estar capacitándose periódicamente respecto al plan y demás aspectos importantes de dirección estratégica.
- Es necesario implicar a todos los miembros de la empresa, que se comprometan con cada uno de los planes de acción y se identifiquen con su filosofía; son las personas

las que trabajan en los procesos para transformar elementos de entrada en resultados, así que es fundamental que el personal se alinee con los propósitos y la razón de ser de la misma.

- Se espera implementar el plan a partir del año 2021 de manera progresiva, donde en primera instancia a corto plazo y a medida que transcurre este año, implementar las respectivas estrategias los próximos dos años para alcanzar los propósitos establecidos a mediano plazo y a su vez realizar el debido seguimiento a cada plan de acción que se vaya ejecutando.
- El implementar el plan significa que se debe realizar un seguimiento por medio de indicadores de medición que permita conocer el estado de cada plan ejecutado, que marca un antes y un después reflejado en mejoras o retrocesos y proponer planes de contingencia o correctivos rápidamente.
- Se debe ampliar alianzas con proveedores y clientes de manera estratégica generando masivamente su distribución.

5. BIBLIOGRAFIA

Alvarez, M. Manual de planeación estratégica .Mexico. 2006.

Arrieta Diaz, D. Figueroa Gonzales, E. Luna correa, J. Rivera Santillán, M. Melendez guerrero, M. Sotelo Asef, J. (2015). La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las MIPYMES. Revista global de negocios 3(05). pp 5-11

[Bartlett, C.A.](#) and [Ghoshal, S.](#) (1998), "Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation", *Strategy & Leadership*, Vol. 26 No. 1, pp. 34-39. <https://doi.org/10.1108/eb054610>.

C.E Valenzuela A, *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, 2016.

Cruz, N. J., & Ramírez, G. M. (2008). Propuesta de plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez G. Retrieved from: <https://cutt.ly/JkpakJq>

Diaz, Santiago.(2019). “Diseño de un plan estratégico para la microempresa lechera “san José” comuna zuleta, parroquia angochagua, provincia de imbabura”(Trabajo de investigación).Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales “ DIAN reportes 2020”
<https://cutt.ly/DkpadCA>

Dussán Pulecio, C., & Serna Gómez, H. (2017). Planeación Estratégica para Mipymes. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

Instituto nacional de contadores públicos, “ PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN”. [En Línea]. Disponible : <https://cutt.ly/Pkpapjr> [Acceso: Dic.27,2020]

Mohamed Abdel Basset, Mai Mohamed, Arun Kumar Sangaiah, Vipul Jain, "An integrated neutrosophic AHP and SWOT method for strategic planning methodology selection", Benchmarking: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0232>

Mauricio Lefcovich. Las pequeñas y medianas empresas. [en línea]. Bogota: s.f. [citado 16, Noviembre, 2016]. Disponible en: <https://cutt.ly/ekpauj7>

L.A. Restrepo. T, *Plan estratégico para la empresa REDINGEL LTDA*, tesis pos. Facultad de educación permanente y avanzada, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia, 2017.

L.P. Mendoza R, *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramirez*, tesis pre. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia, 2014.

N. Kachaner, K. King, S. Stewart, “ Four best practices for strategic planning”, *BCG*, Vol.44, No 4, pp. 26-31, Abril, 2016, doi: 10.1108/SL-06-2016-0046.

N. Lopez Q, *plan estratégico para la empresa DISERTRONIC LTDA*, tesis pos. Facultad de educación permanente y avanzada, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia, 2017.

M. Maheshwari, A. Samal, V. Bhamoriya, “Role of employee relations and HRM in driving commitment to sustainability in MSME firms”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Mayo, 2020, doi: 10.1108/IJPPM-12-2019-0599.

Pacheco Hernandez, C. (2019). Plan estratégico para la Mipyme CHOCOTOL SAS por los años 2020-2024, tesis pre. Facultad de ciencias administrativas, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.

P. Hughes, I. Hodgkinson, “Knowledge management activities and strategic planning capability development”, *European business review*, Enero, 2020, doi: <https://cutt.ly/wkpaqgo>

Pedro Gomez Sabogal. [Aprender en Serie] (Abril 28, 2020). *Proposito MEGA y objetivos corporativos XXI*. Youtube. <https://cutt.ly/Akpp36p>.

Ponce Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en *Contribuciones a la Economía*, septiembre 2006. Texto completo en <https://cutt.ly/jkppMGz>

Rincon Juez. D.(2014), *“estructuración e implementación de un sistema de calidad ntc 6001 para mype de confección “dicool”*”, tesis posgrado, Especialización en gerencia de calidad en productos y servicios.

S. A. Gonzales G, *Diseño de un plan estratégico para empresa de Telemarketing*, tesis pre. Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile, 2007.

Torres Galeano, Y. (2019). Propuesta de implementación de las buenas prácticas de manufactura en la panadería Punto del Campo en pro del desarrollo sostenible. <https://cutt.ly/SkppFn2>