

Diseño administrativo de la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto

Eylim Roxana Gómez Tulcán

María Camila Castro Cañar

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Universidad CESMAG

2024

Diseño administrativo de la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto

Eylim Roxana Gómez Tulcán

María Camila Castro Cañar

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para optar el título  
de Administradores de Empresas

Asesora:

Mag. Claudia Magali Solarte Solarte

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Universidad CESMAG

2024

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, enero 2024**

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

*Por habernos guiado en cada paso que dimos en la realización de este trabajo, porque sabemos que su compañía, su gracia y su favor nos acompañaron y nos acompañan en el desarrollo de este proyecto.*

### **A la familia.**

*Por habernos apoyado en todo momento, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, que necesitamos durante este proceso. Nos han formado en las personas que somos ahora, nos han inculcado valores, principios, carácter, perseverancia, y coraje para conseguir nuestros sueños.*

### **A los Docentes.**

*a los docentes, que nos acompañaron en este proceso, especialmente a nuestra asesora Claudia Solarte, por su paciencia, dedicación y empeño en esta etapa, y a todos aquellos docentes que fueron más que eso, unos verdaderos amigos y que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.*

EYLIM ROXANA GÓMEZ TULCÁN

MARIA CAMILA CASTRO CAÑAR

## **Agradecimientos**

Los autores agradecemos a:

A Dios porque a través de él se hizo posible la culminación este proyecto.

A la Universidad CESMAG por abrirnos sus puertas y permitirnos estudiar esta carrera.

A nuestra asesora de tesis, Claudia Magali Solarte Solarte, por su paciencia, comprensión y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, ha contribuido con el éxito de este proyecto.

A la empresa Arepas de maíz Sarita, que dio la autorización para realizar el estudio y desarrollar este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la realización de este trabajo.

**EYLIM ROXANA GÓMEZ TULCÁN**

**MARIA CAMILA CASTRO CAÑAR**

## Tabla de Contenido

|  | Pág. |
|--|------|
| Resumen analítico de estudio.....                    | 12   |
| Introducción .....                                   | 19   |
| 1. Problema de Investigación .....                   | 20   |
| 1.1. Tema de investigación .....                     | 20   |
| 1.2 Línea de investigación .....                     | 20   |
| 1.3 Planteamiento del problema de investigación..... | 20   |
| 1.3.1 Descripción del problema .....                 | 20   |
| 1.3.2 Formulación del problema .....                 | 21   |
| 1.4 Objetivos.....                                   | 21   |
| 1.4.1 Objetivo general.....                          | 21   |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                    | 21   |
| 1.5 Justificación .....                              | 22   |
| 1.6 Viabilidad.....                                  | 23   |
| 1.7 Delimitación.....                                | 23   |
| 2. Marco Referencial.....                            | 24   |
| 2.1 Antecedentes .....                               | 24   |
| 2.2 Marco contextual .....                           | 26   |
| 2.2.1 Macro contexto .....                           | 26   |
| 2.2.2 Micro contexto.....                            | 27   |
| 2.2.3 Reseña Histórica .....                         | 29   |
| 2.3 Marco Legal .....                                | 29   |
| 2.4 Marco Teórico.....                               | 30   |
| 2.5 Marco conceptual.....                            | 34   |
| 3. Metodología .....                                 | 37   |
| 3.1 Paradigma .....                                  | 37   |
| 3.2 Enfoque.....                                     | 37   |
| 3.3 Método .....                                     | 38   |
| 3.4 Tipo de investigación.....                       | 38   |

|  |    |
|--|----|
| 3.5 Población y muestra.....   | 38 |
| 3.5.1 Población.....   | 38 |
| 3.5.2 Muestra .....  | 39 |
| 3.6 Técnicas de recolección de la información.....   | 39 |
| 4. Resultados de la investigación.....   | 40 |
| 4.1 Diagnóstico de la microempresa Arepas de maíz Sarita.....  | 40 |
| 4.2 Diseño de la estructura organizacional de la microempresa, análisis y descripción de los<br>cargos y manual de procedimientos..... | 51 |
| 4.2.1 Estructura Organizacional propuesta.....   | 51 |
| 4.2.2 Funciones personal de la microempresa Arepas de maíz Sarita.....   | 53 |
| 4.2.3 Procedimientos.....  | 61 |
| 4.3 Direccionamiento estratégico de la microempresa arepas de maíz Sarita.....   | 68 |
| 4.4. Plan de acción de acuerdo con los resultados de la DOFA.....  | 72 |
| Conclusiones.....  | 82 |
| Recomendaciones .....  | 83 |
| Referencias.....   | 84 |
| Anexos .....   | 87 |
| Resumen.....   | 94 |



## Lista de Tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>Tabla 1</b> Población microempresa Arepas de Maíz Sarita .....                               | 39   |
| <b>Tabla 2</b> Entrevista a Eylim Gómez, gerente de la microempresa arepas de maíz Sarita ..... | 47   |
| <b>Tabla 3</b> Descripción del cargo de Gerente .....   | 54   |
| <b>Tabla 4</b> Descripción del cargo del Auxiliar contable.....                                 | 55   |
| <b>Tabla 5</b> Descripción del cargo del jefe de comercialización y producción .....            | 56   |
| <b>Tabla 6</b> Descripción del cargo operario 1 maquinaria. Laminadora y mezcladora .....       | 57   |
| <b>Tabla 7</b> Descripción del cargo operario 2 maquinaria, molino y horno de túnel.....        | 58   |
| <b>Tabla 8</b> Descripción del cargo operario 3, empaquetado y despacho .....                   | 59   |
| <b>Tabla 9</b> Descripción del vendedor .....   | 60   |
| <b>Tabla 10</b> Descripción de procesos de producción.....                                      | 61   |
| <b>Tabla 11</b> Descripción del proceso de compras.....   | 64   |
| <b>Tabla 12</b> Descripción del proceso de distribución .....                                   | 66   |
| <b>Tabla 13</b> DOFA.....   | 71   |
| <b>Tabla 14</b> Plan de acción .....  | 76   |

## Lista de figuras

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>Figura 1</b> Método de selección adecuado.....                                    | 40   |
| <b>Figura 2</b> Ingreso a la microempresa Arepas de maíz Sarita con inducción.....   | 41   |
| <b>Figura 3</b> Identificación de la misión de la microempresa.....                  | 41   |
| <b>Figura 4</b> Identificación de la visión de la microempresa.....                  | 42   |
| <b>Figura 5</b> Identificación de los objetivos de la microempresa.....              | 43   |
| <b>Figura 6</b> Identificación de políticas, principios y valores corporativos.....  | 43   |
| <b>Figura 7</b> Producción adecuada de los productos que ofrece la microempresa..... | 44   |
| <b>Figura 8</b> Recepción de capacitaciones en la microempresa.....                  | 45   |
| <b>Figura 9</b> Recepción de incentivos en la microempresa.....                      | 45   |
| <b>Figura 10</b> Opinión de las relaciones con sus compañeros.....                   | 46   |
| <b>Figura 11</b> Estructura organizacional microempresa Arepas de maíz Sarita.....   | 52   |
| <b>Figura 12</b> Diagrama de flujo de proceso de producción.....                     | 63   |
| <b>Figura 13</b> Diagrama de flujo proceso de compra.....                            | 65   |
| <b>Figura 14</b> Diagrama de flujo de proceso de distribución.....                   | 67   |

## Lista de Anexos

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>Anexo A.</b> Formato de entrevista Gerente .....          | 87   |
| <b>Anexo B.</b> Formato de encuesta Trabajadores .....       | 90   |
| <b>Anexo C.</b> Carta de aprobación de la microempresa. .... | 93   |

### **Resumen analítico de estudio**

**Programa académico:** Administración de Empresas

**Fecha de elaboración del RAE:**

**Autores de la investigación:** Eylim Roxana Gómez Tulcán – Maria Camila Castro Cañar.

**Asesor:** Claudia Magali Solarte Solarte.

**Jurados:** Ana Lucia Casanova Guerrero – Armando Paz Yaqueno.

**Título completo de la investigación:** Diseño administrativo de la microempresa Arepas de maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto.

**Palabras claves:** Organigrama, proceso administrativo, productividad, microempresa, innovación, mercado, competitividad, diagnostico empresarial y direccionamiento estratégico.

**Descripción:** Se presenta una investigación exhaustiva para diseñar la estructura administrativa integral de la microempresa Arepas de maíz Sarita en Pasto. El objetivo es integrar una guía para implementar mejoras enfocadas al crecimiento, competitividad e innovación de la empresa. Inicia con una introducción que destaca la importancia de un diseño administrativo sólido para el éxito de la microempresa, plantea un objetivo general orientado a innovar en productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes. Describe en detalle la metodología que incluye revisión de antecedentes, marco teórico sobre procesos administrativos, direccionamiento estratégico y diagnostico empresarial, así mismo presenta un marco conceptual con definiciones clave y el marco legal relevante a establecimientos de alimentos. Explica los objetivos específicos enfocados en realizar un diagnóstico interno, diseñar la estructura administrativa con un manual de funciones y procedimientos, y formular la misión, visión y principios corporativos. Detalla el desarrollo de la investigación, donde se profundiza las teorías administrativas y se conceptualizan términos cruciales. Finaliza con conclusiones destacando la relevancia de definir funciones, realizar un diagnóstico y plantear un direccionamiento estratégico. En síntesis, la investigación entrega un diseño administrativo integral basado en un riguroso marco teórico, metodológico y legal para impulsar el crecimiento competitivo de la microempresa de una manera sostenible.

**Contenido:** cuenta con varios ítems los cuales serán descritos brevemente a continuación:

**Introducción:** en el cual se hace una descripción detallada sobre la presentación del proyecto de un Diseño Administrativo, el cual tiene como finalidad aportar a la organización una guía para hacer posibles cambios y adecuaciones en la microempresa.

**Problema de investigación:** en el que se toma como tema de investigación el diseño administrativo y partiendo de ello se despliegan algunos subtítulos referentes al tema. Se encuentran también el objetivo general con sus objetivos específicos.

**Marco referencial:** el cual este compuesto por los antecedentes en el cual se revisaron algunas investigaciones previas relacionadas con el diseño administrativo en microempresas de alimentos. También cuenta con teórico en que se citan a algunos autores referentes al tema principal. Cuenta con un marco conceptual el cual define conceptos claves como competitividad, diagnóstico empresarial, entre otros y por último se encuentra el marco legal que hace referencia a la normativa vigente sobre establecimientos de alimentos.

**Metodología:** se realiza una descripción de la investigación detallada en los puntos como lo son: el paradigma, el enfoque, método, tipo de investigación, población, muestra y técnicas de recolección de la información.

**Resultados de investigación:** se describieron los principales resultados obtenidos entre los cuales se encuentran un diagnóstico organizacional que evidencio necesidades en planeación estratégica, estructura organizacional, manual de procedimientos y descripción de cargos documentados. Como también la descripción y perfil de los cargos existentes, la formulación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, propuesta de un organigrama con una estructura funcional simple acorde al tamaño de la microempresa.

**Conclusiones:** se realizaron conclusiones basadas en tanto en la investigación como en los resultados obtenidos, así mismo en la información suministrada por la microempresa como lo son, se propone una estructura organizacional donde se vea reflejado un organigrama, un manual de funciones y procedimientos, el cual con su debida implementación garantizará a la organización que sus colaboradores identifiquen su cargo y función y por consiguiente un desempeño adecuado y eficiente.

**Recomendaciones:** se realizaron principales recomendaciones para aplicar en la microempresa como lo es, sería necesario que la organización establezca los puestos de trabajos de acuerdo con

lo propuesto en los manuales de funciones, con la finalidad de tener un trabajo compartido, estando consientes de la actividad que se realiza dentro de la organización.

Referencias: se tomó referencias correspondientes a las páginas web donde se investigó algunos conceptos o información requerida para la continuidad del trabajo.

Anexos: correspondientes a los formatos que se utilizaron a lo largo de la investigación.

También se cuenta con una lista de tablas y una lista de figuras con sus respectivos títulos correspondientes al trabajo realizado.

## **Metodología**

Paradigma: Esta investigación se encamina por el paradigma positivista ya que hace un aporte importante en el análisis de los problemas que se presentan en el diario vivir no solo dentro de la microempresa sino fuera de ella, así mismo se pretende desarrollar diferentes actividades o alternativas para el buen mejoramiento de esta.

Enfoque: El enfoque cuantitativo, concuerda con esta investigación ya que se necesita obtener datos contundentes y exactos del estudio que se va a realizar ya sea de la población en general o un muestreo de los productos y procesos realizado dentro de la microempresa.

Método: El método empírico analítico, se basa en este ya que debido a que se presenta una realidad tangible, una organización a la cual se puede acercar y conocer, de la cual se permite extraer información cuantitativa de gran utilidad para conocer la realidad de la microempresa para la creación de un diseño administrativo diferente.

Tipo de investigación: Descriptivo analítica, se utilizó este tipo de investigación ya que se obtuvo información brindada por el gerente y el personal de la organización responsable de los procesos internos de la microempresa mediante la realización de entrevistas y encuestas que permitió conocer la situación actual de la organización y su valoración según los datos obtenidos.

Población: La población objeto de estudio que se tendrá en cuenta para el diseño administrativo serán los 5 empleados de Arepas de Maíz Sarita en los cuales se encuentran jefe de producción, operaria de maquina laminadora, operario de máquina de horno de túnel, empaquetado, vendedor y su propietaria.

Muestra: Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es muy limitada debido a que el personal de Arepas de Maíz Sarita en su totalidad son seis personas, no se calcula muestra, se realizó censo a todos los que conforman la microempresa.

Técnicas de recolección de la información: se encuentran las fuentes primarias en esta se encuentra toda la información que se recolectó de la propietaria y los empleados de la organización mediante una entrevista y encuestas. Seguido de las fuentes secundarias aquí se encuentra información recolectada mediante consultas de monografías, artículos, proyectos de grado, información de prensa entre otros. Y por último están las fuentes terciarias aquí se encontró la información recolectada mediante fuentes electrónicas como lo son las páginas web, artículos, tesis, entre otros.

Validez de los instrumentos de recolección de la información: Para validar los instrumentos de recolección de la información utilizados en esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

Validez de contenido: el contenido de los instrumentos como la encuesta, la entrevista fueron analizadas y revisadas respectivamente para asegurar que las preguntas sean adecuadas, estén alineadas a los objetivos de estudio y permitan recabar la información necesaria.

Validez de criterio: se compararon los resultados obtenidos a través de los instrumentos con información externa relevante para el objetivo de estudio, se contrastaron los resultados de la encuesta con datos históricos de la microempresa.

Objetividad: las preguntas y opciones de respuesta de los instrumentos fueron redactadas de manera clara, precisa y objetiva.

Practicidad: los instrumentos fueron sometidos a prueba para determinar su facilidad y economía de aplicación.

**Conclusiones:** Se puede finalizar por medio de la aplicación de las encuestas a los colaboradores y la entrevista al gerente que existe la carencia de una estructura organizacional en la microempresa arepas de maíz Sarita, debido a que no cuenta con un organigrama establecido, si bien los empleados saben quién les supervisa no se ha definido de manera organizada ni clara el lugar que cada empleado cumple dentro de la organización, por lo cual el

presente trabajo se realizó con el propósito de dar a conocer un direccionamiento más claro de las líneas de mandos, con un diagnóstico interno que de mayor claridad del panorama actual que vive la empresa.

Se propone una estructura organizacional donde se vea reflejado un organigrama, un manual de funciones y procedimientos, el cual con su debida implementación garantizará a la organización que sus colaboradores identifiquen su cargo y función y por consiguiente un desempeño adecuado y eficiente.

En el direccionamiento estratégico propuesto para esta microempresa se tiene presente la identificación de la misión, visión, principios, el análisis de la matriz DOFA, todo esto con el objetivo de hacer que la organización se identifique dentro del mercado potencie sus fortalezas, mitigue sus debilidades y amenazas y aproveche al máximo las oportunidades que tiene para lograr un avance y responder a las necesidades cambiantes del mercado.

**Recomendaciones:** Se sugiere socializar, publicar y aplicar el organigrama propuesto en este trabajo con toda la organización, ya que de esa manera los empleados tendrán claridad del papel que cumplen dentro de la microempresa y como podrán apoyar a la organización para el cumplimiento de los objetivos, al igual que la gerencia podrá cumplir su función de manera idónea, delegando y velando por el cumplimiento de las metas de la microempresa.

Dar a conocer a todos los que integran la organización tanto internos como externos la misión, visión, principios, objetivos, propuestos en este trabajo a partir de las cuales se encaminará a arepas de maíz Sarita a lograr el cumplimiento de sus propósitos y metas a corto y a largo plazo, estos deberán ser presentados sustentados y publicados para que todos puedan conocer el direccionamiento estratégico de la microempresa.

### **Bibliografía:**

Alpala, L., & Penilla. E (2017). *Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción en empresa arepas de choclo don julio*. Fundación universitaria católica lumen Gentium, Santiago de Cali. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/654>



- Castro, A. A., & Erazo, S. C. R. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700749>
- Caicedo, M. (2020). *Diseño de un plan de comercialización para la formulación de estrategias de venta para la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha, del cantón Patate, provincia de Tungurahua*. Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31464/1/782%20MKT.pdf>
- Thomson, (2016). *Definición de mercado*. Mercadotecnia.  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html#:~:text=Para%20Philip%20Kotler%2C%20Gary%20Armstrong,de%20intercambio%22%20%5B5%5D>.
- Portugal, V. (2017). *Diagnostico empresarial*. Areandina. [BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.pdf](#)
- May, A., Romero, G., Herrera, C., & Cruz, C (2021). *Temas de administración*. CECyTEC.  
[BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO.pdf](#)
- Eraso, S. (2022). *Maíz, el grano dorado de los ancestros en Nariño*.  
<https://www.radionacional.co/actualidad/campo-colombiano/campo-colombiano-maiz-el-producto-ilustre-en-narino>
- Velandia. (2016). *Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia*. Espacios.  
[https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Ley%20590%20de,mensuales%20legales%20vigentes%20\(SMMLV\)](https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Ley%20590%20de,mensuales%20legales%20vigentes%20(SMMLV)).
- Bolaños, L., & Gordon, J. (2016). *Plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío para la empresa Gemhel S.A.S de Ipiales hacia el mercado de México DF, Méxic*. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto. <https://sired.udenar.edu.co/4704/1/91464.pdf>
- Criado, I. (2009). *Organización y estructura administrativa*.  
<http://pagina.jccm.es/ear/download/A2T5.pdf>

**Anexos:** Se encuentran tres anexos. El anexo A es un formato de entrevista a la gerente microempresa Arepas de Maíz Sarita, la cual tenía como objetivo analizar la situación de la microempresa que permitiera mejorar los procesos de organización a través de un diseño organizacional, se realizaron una serie de preguntas abiertas referentes a la microempresa.

Como anexo B se encuentra un formato de encuesta a los trabajadores de la microempresa el cual tenía como objetivo analizar la situación de la microempresa que permita mejorar los procesos de organización a través de un diseño administrativo para la microempresa Arepas de Maíz Sarita, se desarrollaron una serie de preguntas cerradas con su respectiva justificación.

Y por último se encuentra el anexo C el cual es una carta de aprobación de la microempresa Arepas de Maíz Sarita para la realización del trabajo de grado: Diseño administrativo de la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto. Con la finalidad de entregar los resultados obtenidos a la misma para que se implementen y logre un mayor desarrollo y competitividad a nivel regional.

Todos los anexos mencionados anteriormente se encuentran al final de este trabajo, con sus objetivos ya mencionados y los formatos que se utilizaron en cada uno.

## **Introducción**

Teniendo en cuenta la relevancia y el papel fundamental que tiene el diseño administrativo para el éxito de la microempresa Arepas de maíz Sarita ubicada en la ciudad San Juan de Pasto, se presenta el proyecto de un Diseño Administrativo, el cual tiene como finalidad aportar a la organización una guía para hacer posible cambios y adecuaciones en la microempresa que se describe en el planteamiento del problema.

Lo anterior implica desarrollar una serie de actividades con el fin de realizar un diseño organizacional administrativo, mediante la formulación de la visión, misión, principios corporativos, un manual de funciones, un manual de procedimientos estructurado, para cumplir con las expectativas del presente trabajo.

De acuerdo con lo anterior se formula un objetivo general que es elaborar el diseño administrativo para la microempresa Arepas de maíz Sarita en la ciudad de Pasto, el cual tiene como propósito primordial mejorar el crecimiento de la microempresa y con ello la penetración de nuevos mercados, orientada a la innovación en sus productos con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, acompañado de objetivos específicos que permitirán cumplir con lo presupuestado.

Al presentar este proyecto, se hace una contextualización acerca de la reseña histórica, el macro contexto y el micro contexto de la microempresa. Así mismo, se presentan el marco referencial que lo conforma los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual, servirán de referencia al momento de desarrollar el proyecto.

Para ejecutar el proyecto se propone una metodología en la que se da a conocer la población objeto de estudio, el método y las fuentes que serán básicas para recolectar información, se finiquita este trabajo con los resultados de la ejecución con todos los objetivos específicos.

## 1. Problema de Investigación

### 1.1. Tema de investigación

Diseño administrativo

### 1.2 Línea de investigación

**Gestión y competitividad:** Esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región. Este trabajo se encamina por esta línea, ya que se enfocará en el diseño administrativo de la microempresa Arepas de maíz Sarita, abordando temas de gestión empresarial, innovación, entre otros con el fin de generar un crecimiento de la organización.

### 1.3 Planteamiento del problema de investigación

#### 1.3.1 Descripción del problema

Arepas de Maíz Sarita es una microempresa dedicada a la producción y distribución de arepas de maíz, lleva trabajando en esta actividad económica por más de 25 años. Esta microempresa fue creada en la ciudad de Pasto y actualmente se ubica en el barrio panorámico 2 etapa.

Arepas de Maíz Sarita está conformada por la propietaria quien a su vez se encarga de la administración y la toma de decisiones sobre las actividades diarias de la microempresa cabe resaltar que no tiene una formación técnica y/o profesional administrativa por lo que todas las funciones que se desarrollan dentro de la microempresa se dan de manera empírica lo cual es una desventaja frente a los retos que se presentan en el contexto empresarial.

Arepas de maíz Sarita lleva un registro contable muy básico, únicamente el registro de ingresos y de egresos, por lo tanto, no se puede generar el balance general y el estado de resultados por lo que no se puede analizar el estado económico de la microempresa y las obligaciones financieras pendientes.

De acuerdo con lo anterior esta microempresa carece de una estructura administrativa definida que permita ver con claridad los niveles jerárquicos existentes en la microempresa, y las diferentes responsabilidades que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos.

Para su funcionamiento esta microempresa cuenta con seis personas, la propietaria que hace de administrador lo que significa que no puede ausentarse de su lugar de trabajo, la persona encargada de la zona sucia, la cual realiza el proceso de transformación de cocinar el maíz y volverlo masa, dos personas que son las operarias de una maquina laminadora para sacar los moldes de las arepas, otra persona operaria del horno para asar las arepas y el encargado de distribuir el producto final a los diferentes clientes. Se puede afirmar que la microempresa no tiene objetivos claros ni definidos además de la ausencia de un manual de funciones y valores corporativos.

Arepas de Maíz Sarita no posee un sistema adecuado de pagos, ya que a los empleados se les remunera por su trabajo a diario, sin ninguna prestación social, por lo cual es evidente la inestabilidad laboral, y la rotación constante de personal que en muchas ocasiones se les evidencia la falta de compromiso y motivación obstaculizando la prestación de un buen servicio.

De acuerdo con lo anterior el diseño administrativo tiene como fin solucionar los problemas encontrados y mejorar la situación actual de esta microempresa.

### **1.3.2 Formulación del problema**

¿Cómo el diseño administrativo permitirá ser más competitiva a la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Elaborar el diseño administrativo para la microempresa Arepas de maíz Sarita de la ciudad de Pasto, con el objetivo de alcanzar una mayor productividad y competitividad en el mercado.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la microempresa
- ✓ Diseñar el tipo de estructura administrativa de la microempresa, análisis y descripción de los cargos y manual de procedimientos.
- ✓ Proponer el direccionamiento estratégico de la microempresa

## **1.5 Justificación**

Este estudio tiene como finalidad analizar la situación actual de la microempresa Arepas de maíz Sarita, en la ciudad de Pasto, lo cual permitirá establecer y diseñar una estructura organizacional administrativa, con el objetivo de que consiga un crecimiento y desarrollo estable, un sistema administrativo que les permita a los empleados trabajar juntos de forma óptima, eficiente y eficaz logrando así las metas fijadas en la planificación de la microempresa.

Igualmente, se definirá las funciones y responsabilidades de cada cargo, debido a que es importante que estén claramente identificadas y establecidas, para esto se diseñará un manual de funciones, y procedimientos cuya finalidad es alcanzar un funcionamiento paralelo con los objetivos de la organización, de esta manera cada empleado conocerá con claridad la descripción de las funciones que debe desempeñar en su trabajo y por consiguiente identificará la posición de su cargo en el organigrama de la empresa, todo lo anterior con el objetivo de que el trabajador pueda relacionarse de manera exitosa con la estructura jerárquica de la organización, ya que en ella se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Así mismo, el diseño administrativo le permitirá a Arepas de maíz Sarita, contar con una organización en la cual se pueda poner en funcionamiento el proceso administrativo, se especifique los principios básicos de una empresa para así alcanzar un ordenamiento y funcionamiento adecuado.

De acuerdo con lo anterior se hará un estudio interno, que permitirá reducir las debilidades de la microempresa, planteando alternativas de solución que contribuyan a la eficiencia, la eficacia, la productividad para lograr alcanzar las utilidades de la microempresa, y mejorar las condiciones laborales de los empleados, por otra parte, brindar un producto de calidad al cliente para finalmente contribuir con el desarrollo de la región.

Esta investigación será de beneficio para la propietaria de la microempresa y para los empleados ya que les permitirá una organización de las funciones de cada miembro de la empresa, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y por lo tanto un mayor crecimiento dentro del mercado. Así mismo, será de beneficio para los

habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto, ya que podrán contar con una microempresa productiva, competitiva que les brindará calidad en los productos que ofrece.

### **1.6 Viabilidad**

El Diseño administrativo de la microempresa Arepas de Maíz Sarita es viable debido a que se tiene información de la organización, lo cual permite realizar la aplicación del mismo y la entrega a tiempo, también está dentro del presupuesto establecido.

Además, Se cuenta con la colaboración y el apoyo de la propietaria de la microempresa, de los investigadores de la Universidad y con la ayuda de instrumentos para la investigación como la biblioteca de la Universidad Cesmag, para el desarrollo del diseño Administrativo.

Por otro lado, se tendrá el apoyo de docentes, jurados y asesor de la Universidad Cesmag, quienes serán guías para desarrollar satisfactoriamente el funcionamiento del diseño administrativo.

### **1.7 Delimitación**

La presente investigación se realizará en la ciudad de Pasto, en la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la manzana L casa 10 barrio panorámico 2 etapa, en la cual se desarrollará el diseño administrativo que permita encontrar una estructuración acorde con sus necesidades y la situación empresarial actual, se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2022 y el año 2023.

## 2. Marco Referencial

### 2.1 Antecedentes Internacional

Según Caicedo (2020). Diseño de un plan de comercialización para la formulación de estrategias de venta para la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha, del cantón Patate, provincia de Tungurahua, cuyo objetivo general es determinar cómo un plan de comercialización permitirá acrecentar el volumen de ventas monetarias de la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha.

Objetivos específicos: Fundamentar teóricamente los elementos de la comercialización y las estrategias de ventas; Diagnosticar la situación actual de las ventas de la empresa, mediante la Matriz Boston Consulting Group; Proponer un plan de comercialización con el fin de mejorar las ventas de la empresa.

Principales conclusiones: Consumidores satisfechos, debido a factores como sabor, empleo de ingredientes autóctonos, precio accesible, y excelente atención

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) demuestra que las arepas de esta empresa se encuentran en el cuadrante vaca generadora, debido a que estos productos se encuentran posicionados en el mercado y presentan la mayor cantidad de ingresos para la empresa.

El aporte de este antecedente es que busca diseñar un plan de comercialización que permita mejorar los procesos de distribución y atención a clientes, esto es lo que busca Arepas de Maíz Sarita, satisfacción en los procesos de fabricación y distribución, así como alcanzar un agrado y complacencia en los clientes y obtener mayores ingresos.

### Nacional

Según Alpala et al. (2017), “Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción en empresa Arepas de choclo don Julio”, cuyo objetivo general es diseñar un sistema de costos por órdenes de producción en la empresa arepas de choclo don Julio, para la toma de decisiones de tal forma que sea efectiva y le permita ser más competitiva en el mercado.

Objetivos específicos: analizar la estructura de la organización, establecer los costos que están involucrados en la fabricación del producto, establecer la propuesta de métodos para la recolección de información para el control de los costos por órdenes de producción.



Principales conclusiones: Propuesta realizada para Arepas de choclo don Julio con relación a los costos de producción por producto e identificar cada uno de los elementos. Que la empresa cuente con un sistema de costos por órdenes de producción que permita reconocer el costo exacto del producto, y hacer proyecciones reales de la empresa

El aporte de este antecedente es diseñar un sistema que contribuya a la toma de decisiones de tal forma que dicha empresa sea más efectiva y competitiva en el mercado, meta que se desea Arepas de Maíz Sarita, y por medio del diseño administrativo será competitiva, eficiente y afrontará los retos presentes en el mercado. De acuerdo con el antecedente seleccionado se puede optar por tener presente las teorías que ellos usaron para soportar y dar credibilidad a su trabajo de grado.

### **Regional**

Según Bolaños et al. (2016), Plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío para la empresa Gemhel S.A.S de Ipiales hacia el mercado de México D.F, México, cuyo objetivo general es elaborar un plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío en la empresa Gemhel S.A.S que permita incrementar su mercado y su poder de negociación en la ciudad de México D.F, México.

Los objetivos específicos son: Estructurar el diagnóstico de factores internos y externos para la empresa Gemhel S.A.S; Elaborar la inteligencia de mercados en la ciudad de México, D.F, México que permita generar mayores flujos comerciales en las exportaciones de arepas de maíz empacadas al vacío; Establecer el plan de la cadena logística de exportación de arepas de maíz empacadas al vacío de la empresa Gemhel S.A.S; Elaborar eficazmente el plan de acción para que la empresa minimice los riesgos en la ejecución del plan de exportación de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado de México D.F, México.

Principales conclusiones: Evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Gemhel S.A.S a la hora de iniciar el plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado objetivo de México Distrito Federal.

El plan de acción permitió diseñar estrategias tanto para la empresa, como para el producto y el mercado con el objetivo de internacionalizar la Empresa Gemhel y así iniciar el plan

exportador de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado de la ciudad de México Distrito Federal.

El aporte de este antecedente es que busca diseñar un plan exportador que permita a la empresa hacer crecer su mercado y aumentar su poder de negociación, este es un aporte significativo debido a que en Arepas de Maíz Sarita, se analizará los factores internos y externos y se realizará el diseño administrativo para que esta empresa logre ser competitiva, y aumente su mercado. De acuerdo con lo anterior del antecedente seleccionado se puede optar por tener presente las teorías que ellos usaron para soportar y dar credibilidad a su trabajo de grado.

## **2.2 Marco contextual**

### **2.2.1 Macro contexto**

La arepa es un icono de la gastronomía colombiana. Esta tiene diferentes referencias, pueden ser de chόcolo o choclo, elaborada con maíz dulce tierno; blanca, elaborada de maíz blanco; de maíz amarillo, elaborada con maíz amarillo; de maíz pelado, elaborada con maíz previamente tratado con ceniza o cal para quitarle la cubierta de la semilla; de mote, que se cocina sin quitarle el afrecho al maíz o sancochada. En el mercado nacional hay un mercado que está creciendo en los distintos tipos de arepas de maíz como son: arepa blanca, amarilla, chόcolo, mote y de maíz pilado. (Rodríguez, et al., 2018)

De acuerdo con Rodríguez, et al. (2018):

El consumo de arepas en el país está en aumento, aunque es un mercado tradicionalmente informal. El mercado formal sólo representa 60.000 millones de pesos y 10.500 toneladas de maíz anuales; del mercado informal no se encuentran estadísticas, pero se estima que puede ser superior, dado que estas cifras corresponden solo a los supermercados, pues no se cuenta con la información de las tiendas de barrio. Las pequeñas fábricas de arepas han surgido en gran parte por la situación de desempleo del país, además porque se considera que esta actividad es de baja inversión y tecnología. En el mercado existen aproximadamente 12 compañías que procesan entre 200.000 y 250.000 toneladas anuales de maíz blanco para elaborar masas precocidas y hacer las arepas; el 70% de estas las elaboran las trilladoras del departamento de Antioquia, donde el consumo de arepa blanca es el más alto, si bien el maíz en su mayoría es importado.

Según un informe presentado por Invest in Bogotá y Euromonitor International, las ventas de bebidas y alimentos en Colombia podrían alcanzar los 23.730 millones de dólares en 2017 y los 35.000 millones de dólares para 2020. La cifra pronosticada para el próximo año es superior en 2530 millones de dólares -12%- a la registrada en 2015 (Pérez, 2016).

El reporte asegura que esa industria muestra una línea ascendente anual de manera regular y facilita a los inversionistas encontrar un escenario favorable para invertir en materia de comidas procesadas, fruticultura, bebidas, tecnologías, suministros, empaques y servicios. Además, pronostica que el país registrará un aumento del 40% en el consumo de alimentos y bebidas entre 2016 y 2019, aunque se mantendrá por debajo de la cantidad per cápita prevista para Latinoamérica y el Caribe (Pérez, 2016).

Aunque el pan es un alimento esencial en las familias de los colombianos, su consumo local comparativamente con el de otros países es menor, debido a que aquí tiene varios sustitutos. Quizás el más destacado es la arepa que, como el pan, se consume al desayuno, así como en una cena rápida y que también tiene un espacio predominante en todas las cocinas nacionales. De hecho, se estima que al año se mueven \$448.000 millones en arepas para hacer en casa, esto sin tener en cuenta las que se compran ya preparadas y calientes en comercios formales e informales. (Semana, 2021)

### **2.2.2 Micro contexto**

De acuerdo con Rivera, et al. (2003). Pasto se encuentra ubicado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

De acuerdo con Martínez, et al. (2018). El sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un auge significativo en la ciudad de Pasto, algunos de los más destacados e importantes restaurantes se encuentran afiliados a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acodres. Este sector es de gran relevancia para la ciudad de Pasto ya que crea empleo, lo que se traduce en un aporte significativo al desarrollo económico y social de la

ciudad. El aumento de restaurantes de todo tipo de comida también obedece al auge turístico que ha tenido la ciudad, lo que ha generado crecimiento económico.

Sector Gastronómico del municipio de Pasto.

De acuerdo Acodres, 2011 (citado por Martínez, et al. 2018).

La mayoría de los restaurantes en Pasto ofrecen comida típica de la región, encontramos muy buenas alternativas a precios razonables, uno de los platos típicos más destacados es el Cuy o conejillo de Indias asado a la brasa. Las empanadas y las tortillas se encuentran por doquier, su preparación se hace de diferentes formas y con variedad de ingredientes. En Colombia, es un subsector que aporta el 9,0% del PIB

Este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e Ica para todas las regiones del país.

En cuanto al maíz la principal materia prima para producir arepas de acuerdo con Eraso (2022).

Colombia está dotada de maíz desde todos los puntos cardinales, en diferentes regiones este producto tiene un sabor especial, ligado siempre a una costumbre o a un factor de identidad, con un protagonismo importante en lugares como Nariño, donde la mayoría de sus platos tienen este producto en alguna de sus presentaciones. En Nariño encontramos otra Colombia, hay unos maíces diferentes, en ningún lugar de Colombia el maíz tiene esa derivación de preparación. Cada acción que en este territorio se hace en torno al maíz es un ritual heredado de los ancestros, quienes conectaban este oro natural con la potencia del Inti o Dios Sol, que dotaba de alimento durante todo el año y tenía épocas especiales donde recibía culto.

Son varias las comunidades que tejen sus días en torno al cultivo del maíz. Los habitantes del corregimiento de Villa Moreno, en la puerta de entrada a los municipios del norte de Nariño, cuentan con un clima sin igual y una tierra prodigiosa para cosechar una de las mejores clases de maíz.

### **2.2.3 Reseña Histórica**

La idea de negocio surge de Marcial Tulcán hace más o menos 30 años, el aprendió esta labor cuando de niño se fue a vivir a la ciudad de Medellín, más tarde regresa a su ciudad de origen Pasto y comienza haciendo únicamente arepas de maíz pequeñas que vendía en asaderos y restaurantes, con el tiempo vendía en tercenas y fue ahí que comenzó a hacer dos referencias de arepas pequeñas y grandes. Más tarde en el año 1995 Nelly Tulcán su hija comenzó a hacer arepas también, pero la cantidad era mínima, trabaja 10 kilos aproximadamente, en la actualidad la experiencia que tiene la señora Nelly en la producción y venta de arepas de maíz es de aproximadamente 25 años. En aquel tiempo se vendían las arepas a \$ 300, más tarde a \$700 y hoy en día el paquete se vende a \$1.900 el más económico y \$5.500 el paquete de arepas más costoso.

Más tarde en el año 2014 las hermanas de la señora Nelly se unieron para sacar un registro de Invima y durante todo este tiempo han trabajado con la marca arepas la sabrosa. Hace unos de meses Eylim Gomez y su madre Nelly Tulcán han decidido independizarse, se comenzó con el registro en cámara de comercio el cual es 1085326913-1, el Rut entre otros y actualmente se encuentran haciendo arreglos en la planta para más tarde poder obtener su registro de Invima con la marca arepas de maíz Sarita. Al ser un bien de consumo porque se procesa alimentos se satisface una necesidad primordial que es alimentarse, y los productos al ser de maíz aportan significativamente a una alimentación saludable.

### **2.3 Marco Legal**

El presidente de la república de Colombia En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979 decreta: Título I, Disposiciones generales

Artículo 8: Los establecimientos reservados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales aquí establecidas

Localización y accesos: Se ubicarán en lugares aislados de algún foco de insalubridad lo cual puede contaminar los alimentos, el funcionamiento no pondrá en riesgo la salud y bienestar de la comunidad.

Instalaciones sanitarias: Disponer de instalaciones sanitarias tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración y dotados para facilitar la higiene del personal.

Artículo 9. Condiciones específicas de las áreas de elaboración.

Pisos y drenajes: Los pisos deben ser con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados sin grietas o defectos.

Paredes: En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de cómoda limpieza y desinfección.

Capítulo III Personal manipulador de alimentos

Artículo 13. Estado de salud.

El personal que manipule alimentos debe pasar por un reconocimiento médico antes de comenzar su función. Deberá realizarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo provocada por una infección que pudiera provocar contaminación de los alimentos que se manipulen.

Artículo 26.

Las fábricas de alimentos que procesen o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública deberán tener acceso a un laboratorio de pruebas y ensayos, el cual puede ser propio o externo.

Parágrafo primero: Corresponde al Invima, acreditar los laboratorios externos de pruebas y ensayos de alimentos.

## **2.4 Marco Teórico**

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta diferentes teorías de autores que permiten el desarrollo de los objetivos aquí propuestos.

### ***Proceso administrativo.***

¿Cuáles son las funciones que ejerce un administrador? En la definición de administración se tiene en cuenta el logro de los objetivos organizacionales a través de la planeación, la

organización, la dirección y el control. Desde mediados del siglo XX, se volvió común definir la administración en base a estas cuatro funciones específicas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2002)

De acuerdo con Chiavenato (2002)

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales, establecidos que, incluyendo no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se compromete continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.

### ***Modelo de dirección estratégica de Fred R. David***

De acuerdo con Fred R. David, (citado por Figueroa, 2010). "El proceso de la planeación estratégica se divide en tres etapas: La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia".

La primera etapa corresponde a la formulación de la estrategia esta incluye: Crear la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. En la formulación de la estrategia también se incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que se integrará la empresa, los negocios que debe dejar, la adecuada distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si conviene entrar a los mercados internacionales, si es mejor agruparse con otras empresas o formar una empresa común.

La segunda etapa corresponde a la implantación de la estrategia, esta requiere que una empresa instituya objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos con el fin de que se ejecuten las estrategias formuladas, esta etapa de implantación adopta el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, el diseño de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La última etapa corresponde a la etapa de la evaluación de la estrategia es la parte final de la planeación estratégica, aquí los directivos de la empresa necesitan estar al tanto de cuándo las estrategias no funcionan apropiadamente; y la evaluación de la estrategia es un medio importante para obtener esta información, es trascendental señalar que todas las estrategias están sujetas a transformaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de las estrategias involucra la investigación de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas, esta etapa de evaluación es muy significativa porque el triunfo de hoy no garantiza el éxito de mañana, además el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes a los cuales la empresa debe de hacerles frente.

### ***Diagnostico empresarial***

El Diagnóstico empresarial está conformado por una herramienta sencilla de gran utilidad, con la finalidad de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su avance. Al presente existen una gran variedad de metodologías para realizar un diagnóstico empresarial, donde algunas se encaminan a algunos aspectos de la empresa. Algunos resultados hacen énfasis a procesos productivos. Tener una visión clara y minuciosa de la situación actual de la empresa con relación a su sistema de producción. (Portugal, 2017)

### **Clases de diagnóstico empresarial**

De acuerdo con Portugal (2017) El diagnóstico empresarial se puede clasificar en cuatro grupos, diferenciándolos por la función de sus características y aplicaciones.

**Diagnóstico integral**, Está conformado por la aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar, el diagnóstico de competitividad es un ejemplo, conocer las



oportunidades debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis.

**Diagnóstico específico,** Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de: estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa.

**Diagnóstico funcional,** permite establecer los factores incidentes en la comunicación organizacional que afectan a la organización entre los trabajadores en los diversos ámbitos productivos y sociales, este diagnóstico permite mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, sistematización de experiencias, análisis grupal establecer los mecanismos de comunicación generales de toda la organización.

**Diagnóstico cultural,** reconoce el clima organizacional en función de los principios y valores compartidos por los integrantes de la organización, en donde existen factores sociales, espirituales, materiales y estructurales que definen el comportamiento organizacional, este tipo de diagnóstico también utiliza técnicas como entrevistas cuestionarios, técnicas proyectivas entre otras, que más adelante se abordaran más ampliamente.

### **Efectividad del diagnóstico empresarial**

La efectividad del diagnóstico empresarial ya sea específico e integral, se debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales que garantizan el trabajo y análisis y permitan lograr excelentes resultados.

De acuerdo con Portugal (2017) los cuatro aspectos fundamentales son:

**Evaluación:** se establecen criterios evaluativos que logren evaluar la situación real o el interés por la empresa, concentrándose en los aspectos que consideramos aplicar el diagnóstico, procesos de producción, lo financiero, clientes, etc.

**Visión detallada:** a través de una recolección detallada de la información por medio de una persona o equipo de trabajo de realizar el Diagnóstico empresarial se concentran en el sistema en concreto de la empresa que se desea estudiar. Por medio de imágenes,

gráficos, tablas, entrevistas, etc. Y de más recursos que permitan la recolección de la información y saber el estado de la empresa.

**Cálculos:** son las reglas aplicables a la información recogida en la fase de la visión detallada para medir el grado de alcance en la medición del parámetro que se haya fijado.

**Conclusiones:** son el resultado del análisis de la información recolectada, el análisis evaluativo, detectando las posibles causas que impiden alcanzar los objetivos propuestos en su momento, permitiendo proponer posibles soluciones.

## 2.5 Marco conceptual

**Competitividad:** Para Michael Porter, el primero en estructurar y sistematiza un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad esta consiste en “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. (Porter,1990)

**Diagnostico Empresarial:** El diagnóstico empresarial tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la organización. El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas. (Portugal, 2017, p. 7)

**Direccionamiento estratégico:** Goodstein, Nolan y Pfeiffer expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo. (Goodstein et al,1998)

**Estructura administrativa:** La estructura administrativa es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. (Criado, 2009, p. 1)

**Innovación:** Joseph Alois Schumpeter economista austriaco fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Schumpeter definió la innovación, en 1934, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.

La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.

La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.

La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.

La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio. (Schumpeter, 1883)

**Mercado:** De acuerdo con Kotler (Citado en Thomson, 2016) es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

**Microempresa:** Según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 en Colombia la microempresa es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial se podrán utilizar uno o varios de los siguientes criterios: número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales, y valor de los activos totales.

Asimismo, la Ley 590 de 2000, en su artículo 2, define a la microempresa como las organizaciones que tienen una planta de personal no superior a diez trabajadores, que poseen unos activos totales a un valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). (Velandia, 2016).

**Organigrama:** Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su

constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. (Ydali, 2010).

**Proceso Administrativo:** El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (May, et al., 2021, p. 6)

**Productividad:** La productividad es a la larga el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital termina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (Porter, 1990)

### 3. Metodología

#### 3.1 Paradigma

Ricoy, 2006 (citado en Ramos, 2015) indica que el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

Esta investigación se encamina por el paradigma positivista ya que hace un aporte importante en el análisis de los problemas que se presentan en el diario vivir no solo dentro de la microempresa sino fuera de ella, así mismo se pretende desarrollar diferentes actividades o alternativas para el buen mejoramiento de esta, con explicaciones objetivas que ayuden a entender la manera en cómo se está llevando a cabo cada procedimiento y así utilizar las herramientas adecuadas para lograr una eficiencia dentro de la microempresa.

#### 3.2 Enfoque

De acuerdo con Hernández, (2014).

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

Este enfoque concuerda con esta investigación ya que se necesita obtener datos contundentes y exactos del estudio que se va a realizar ya sea de la población en general o un muestreo de los productos y procesos realizados dentro de la microempresa, obteniendo así resultados eficientes a los diferentes planteamientos que se presenten.

### **3.3 Método**

De acuerdo con Quijano (2019), “El método empírico analítico asume que la realidad es tangible, utiliza mediciones controladas de variables, utiliza información cuantitativa y se basa en fenómenos que se observan en la realidad” (p.15).

En esta investigación se utilizará este método debido a que se presenta una realidad tangible, una organización a la cual se puede acercar y conocer, de la cual se permite extraer información cuantitativa que más tarde será de gran utilidad para conocer la realidad de la microempresa y crear un diseño administrativo eficiente.

### **3.4 Tipo de investigación**

Es importante determinar el tipo de investigación que se va a desarrollar dentro de este trabajo el cual es de tipo descriptivo analítica. De acuerdo Martínez, et al. (2017) “La investigación descriptiva permite llegar a conocer los escenarios, hábitos, costumbres, y condiciones más sobresalientes de una población a través de la representación exacta de las actividades, objetos y métodos”

La investigación analítica es aquella investigación que intenta entender las situaciones de acuerdo con las relaciones de sus componentes. Trata de descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que da cuenta de su integración. (Bunge, 1981).

Se utilizará este tipo de investigación ya que se obtendrá información brindada por el gerente y el personal de la organización responsable de los procesos internos de la microempresa mediante la realización de entrevistas, y encuestas que permitirá conocer la situación actual de la organización y su valoración según los datos obtenidos. Hay que resaltar que este tipo de investigación tiene como objetivo conocer las situaciones predominantes a través de una descripción detallada de las actividades de una organización, contexto o de las personas.

### **3.5 Población y muestra**

#### ***3.5.1 Población***

La población objeto de estudio que se tendrá en cuenta para el diseño administrativo serán los 5 empleados de Arepas de Maíz Sarita y la propietaria que se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1** Población microempresa Arepas de Maíz Sarita

| Nombre                       | Cargo                              |
|------------------------------|------------------------------------|
| Eylim Roxana Gómez Tulcán    | Propietaria                        |
| Nelly del Carmen Tulcán Paz  | Jefe de producción                 |
| Sandra Patricia López Tulcán | Operaria de maquina laminadora     |
| Mario Santiago Salas López   | Operario de maquina horno de túnel |
| Rosalba López Calvache       | Empaquetado                        |
| Edwin López                  | Vendedor                           |

### 3.5.2 Muestra

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es muy limitada debido a que el personal de Arepas de Maíz Sarita en su totalidad son seis personas, no se calcula muestra, se realizará censo a todos los que conforman la microempresa.

### 3.6 Técnicas de recolección de la información.

**Fuentes Primarias:** La fuente primaria será toda la información que se recolecte de la propietaria y los empleados de la organización, para esto se realizará en Arepas de Maíz Sarita, una entrevista a la propietaria y encuestas a los empleados.

**Fuentes Secundarias:** Será aquella información recolectada mediante la consulta de monografías, artículos, proyectos de grado, información de prensa, información de las entidades como Cámara de Comercio, bibliografía suministrada por las distintas bibliotecas de la ciudad y de la universidad Cesmag.

**Fuentes Terciarias:** Aquella información útil que será recolectada mediante fuentes electrónicas como páginas web, artículos, tesis, libros electrónicos entre otros.

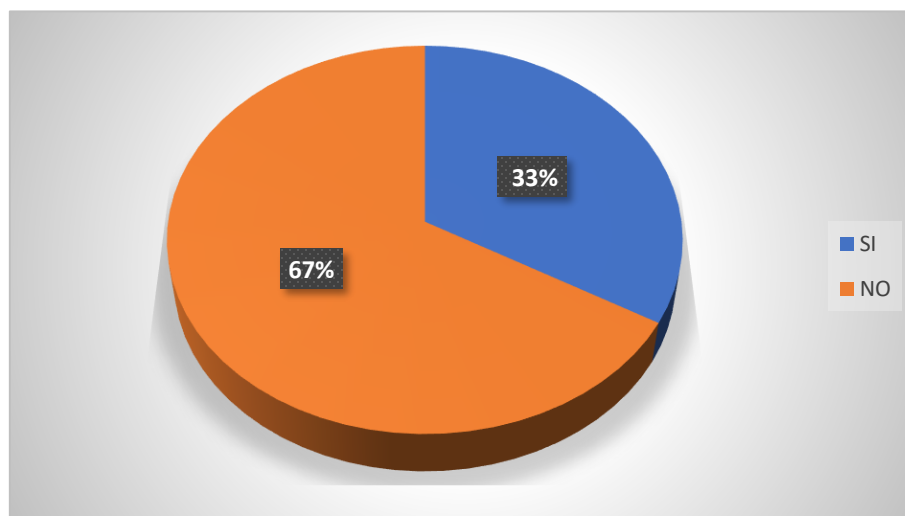
## 4. Resultados de la investigación

### 4.1 Diagnóstico de la microempresa Arepas de maíz Sarita

Para realizar el diagnóstico de la microempresa arepas de maíz Sarita se llevó a cabo una entrevista la cual consta de 14 preguntas abiertas y fue dirigida a la gerente de la microempresa, también se realizó una encuesta de 10 preguntas la cual fue dirigida a los colaboradores. Para realizar la entrevista y la encuesta, se acordó con la gerente una fecha oportuna la cual fue un sábado, primero se realizó la encuesta a la gerente y posteriormente se realizó la encuesta a cada uno de los colaboradores los cuales fueron 5 en total, finalmente se procedió a tabular y analizar la información obtenida.

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de la encuesta dirigida a los colaboradores de la microempresa Arepas de maíz Sarita

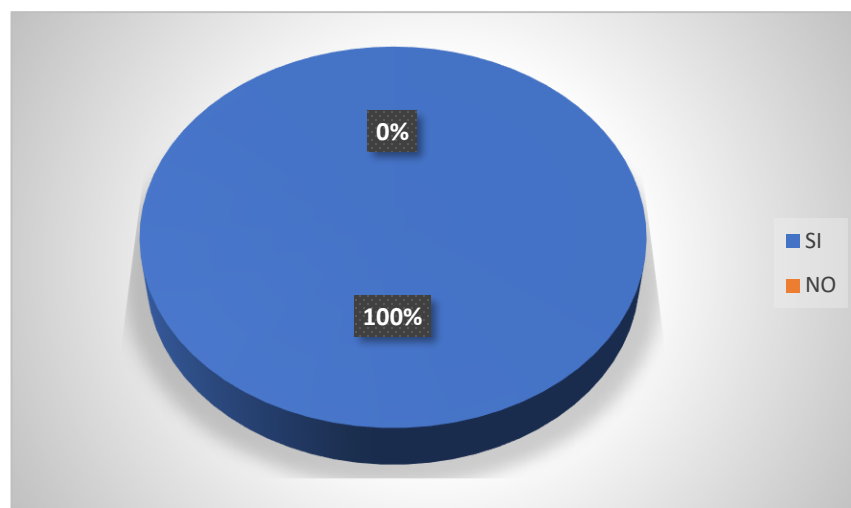
**Figura 1** *Método de selección adecuado*



La figura 1 Indica que la mayoría de los trabajadores no están de acuerdo con el método de selección utilizado para ingresar a la microempresa, lo cual representa el 67% de ellos, sin embargo, un 33% si está de acuerdo. Con respecto a lo anterior los empleados afirmaron que les gustaría que las capacitaciones al momento de ser seleccionados sean más profundas y enfocadas respecto a cada función.

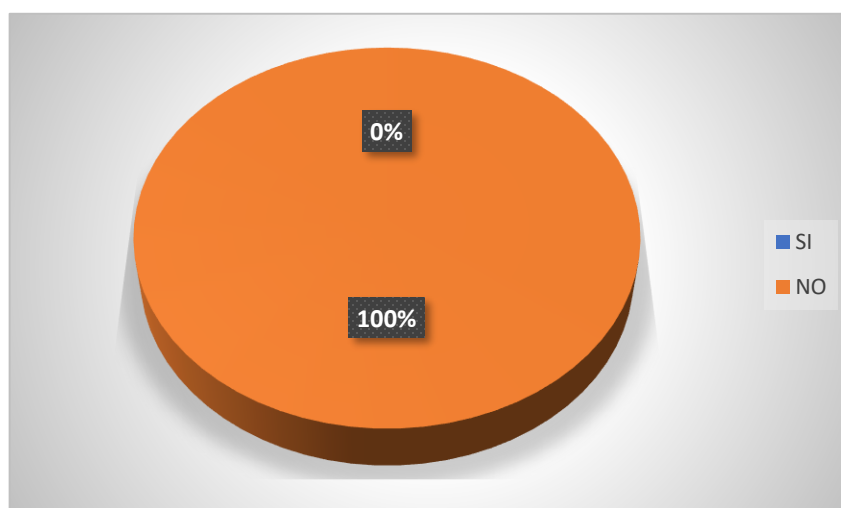


**Figura 2** Ingreso a la microempresa Arepas de maíz Sarita con inducción



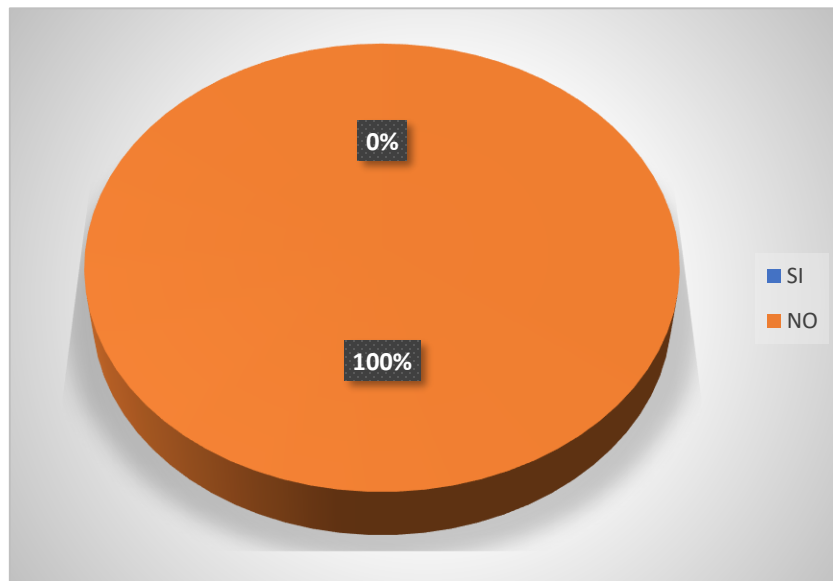
La figura 2 indica que todos los trabajadores, es decir, el 100% recibieron inducción al momento de ingresar a la microempresa Arepas de maíz Sarita, sin embargo, cabe resaltar que ellos piden que las capacitaciones al ingresar se enfoquen más a la función que cada uno deba realizar.

**Figura 3** Identificación de la misión de la microempresa



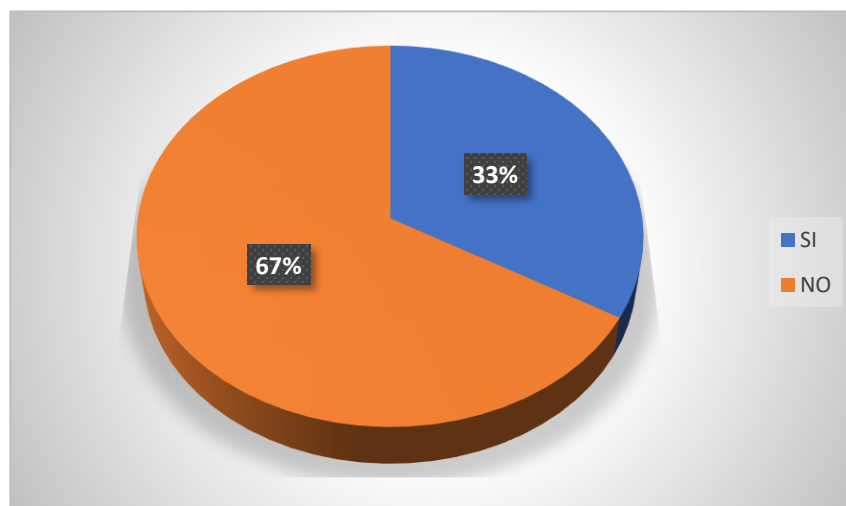
La figura 3 indica que todos los trabajadores, es decir, el 100% no conoce la misión de la microempresa, por consiguiente, manifestaron nunca haberla visto plasmada en alguna parte, y afirmaron que les gustaría que esta sea visible para siempre tenerla presente.

**Figura 4** *Identificación de la visión de la microempresa*



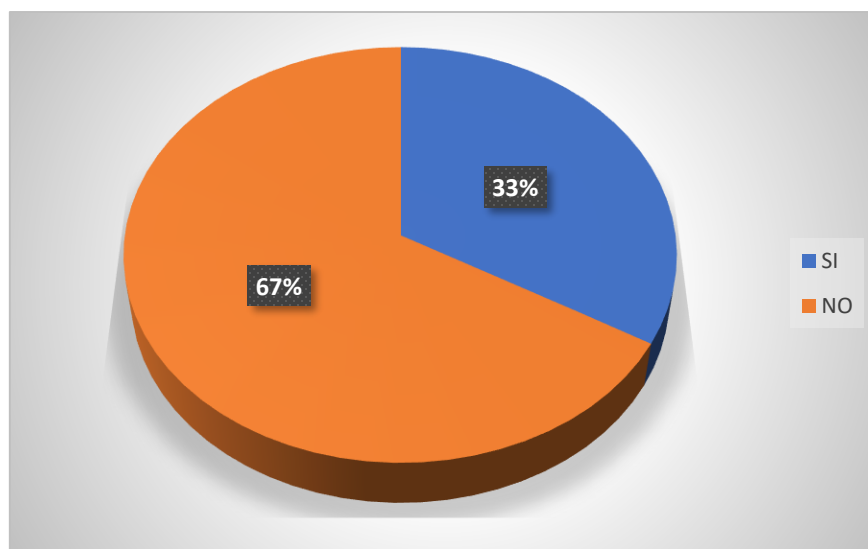
La figura 4 indica que los trabajadores en su totalidad no conocen la visión de la microempresa, además afirmaron que les gustaría que sea compartida y explicada y estar presente en un lugar visible para tenerla en cuenta.

**Figura 5** *Identificación de los objetivos de la microempresa*



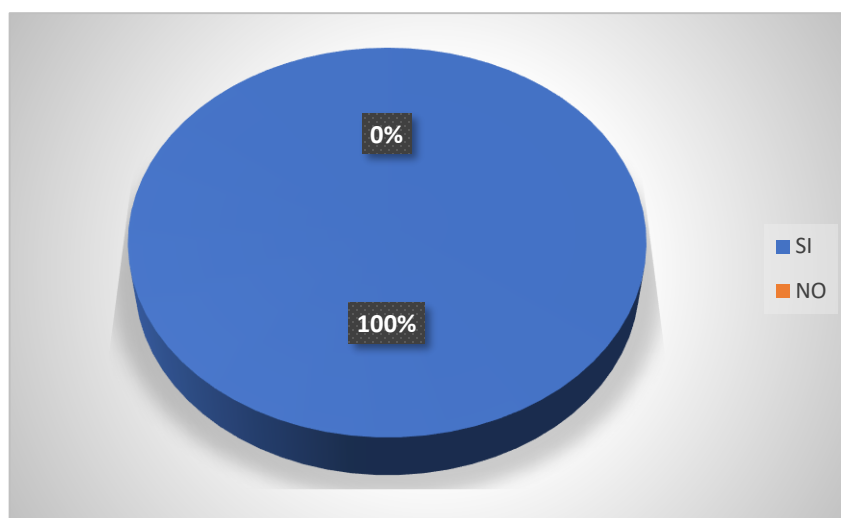
La figura 5 indica que, en su mayoría, es decir, el 67% de los trabajadores afirmaron no conocer los objetivos de la microempresa, sin embargo, afirmaron que hay uno que, si tienen presente, el cual es cumplir con la producción diaria y su respectiva distribución.

**Figura 6** *Identificación de políticas, principios y valores corporativos*



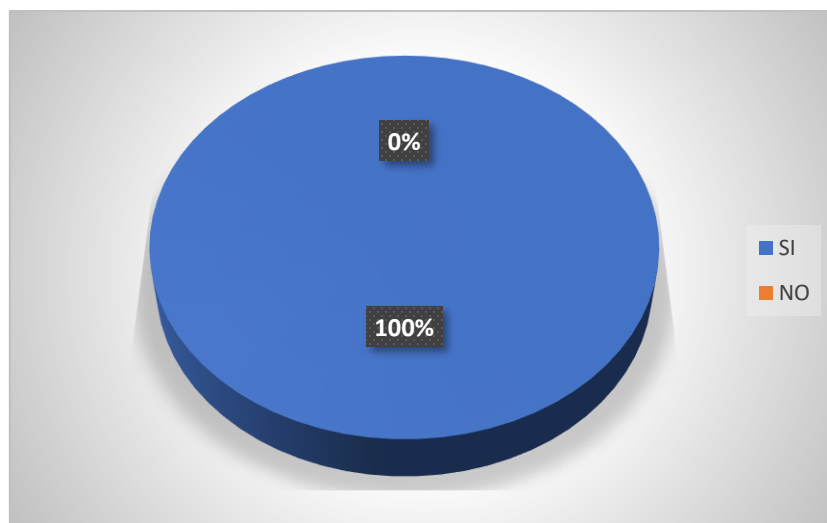
La figura 6 indica que la mayoría de los trabajadores, es decir, el 67% no conoce las políticas, principios y valores corporativos, sin embargo, un 33% afirma conocer y practicar los valores básicos para un buen trabajo en equipo como el respeto, la tolerancia y un principio que siempre se escucha en la microempresa que es brindar productos de calidad al cliente.

**Figura 7** *Producción adecuada de los productos que ofrece la microempresa*



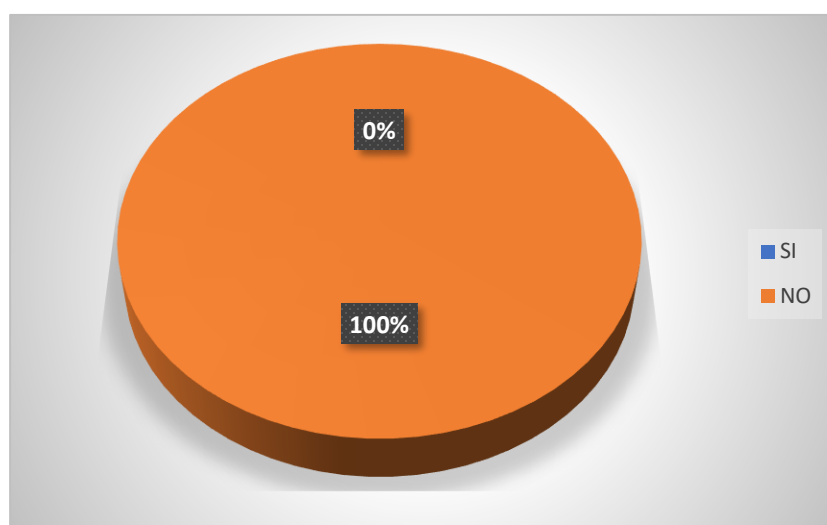
La figura 7 indica que los trabajadores en su totalidad afirman que el proceso de producción desarrollado en la microempresa es el adecuado, además afirman que en el momento ellos conocen cada paso que implica este proceso y que además consideran que están orientados para brindar productos de calidad.

**Figura 8** *Recepción de capacitaciones en la microempresa*



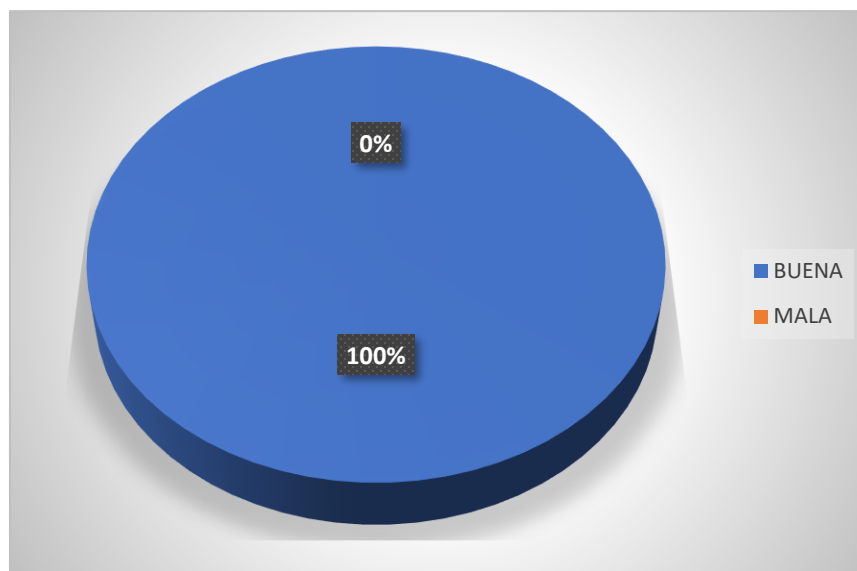
La figura 8 indica que los trabajadores en su totalidad reciben capacitaciones, pero ellos afirman que la mayoría son en manipulación de alimentos, algunos de los trabajadores afirmaron que les gustaría recibir capacitaciones en cuanto a trabajo en equipo, pausas activas entre otros.

**Figura 9** *Recepción de incentivos en la microempresa*



La figura 9 indica que los trabajadores en su totalidad, es decir, el 100% no reciben ningún tipo de incentivos, además afirman que les gustaría ser motivados ya sea en su cumpleaños o por algún logro que se haya obtenido en la microempresa.

**Figura 10** *Opinión de las relaciones con sus compañeros*



La figura 10 indica que los trabajadores en su totalidad piensan que las relaciones que tienen con sus compañeros en el campo laboral son buenas, ellos afirman que hay respeto entre ellos, y que la ayuda y la colaboración nunca falta en el grupo lo cual lo consideran como un apoyo.

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de la entrevista dirigida a la gerente de la microempresa Arepas de maíz Sarita

**Tabla 2** Entrevista a Eylim Gómez, gerente de la microempresa arepas de maíz Sarita

| <b>Preguntas</b>   | <b>Respuestas</b>   | <b>Análisis</b>   |
|--|---|---|
| 1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?                        | Posicionar la marca como líder, ampliando el mercado, siendo competitivos, brindando calidad en el producto y supliendo la demanda diaria.                        | Se reconoce claramente el objetivo, se debe trabajar muy amplia y profundamente para lograr su ejecución, mediante el diseño administrativo de la microempresa.   |
| 2. ¿Los empleados están capacitados para desempeñarse en las áreas que se requieren? | Sí, pero honestamente considero que las capacitaciones si deben ser más continuas y enfocadas en temas específicos  | Se identifica escasas en capacitaciones, por lo cual recomienda mantener capacitaciones constantes para el mejoramiento de las labores.   |
| 3. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?                              | Considero que son los adecuados, sin embargo, en el tema de distribución se puede redefinir algún proceso. Algo que si falta es definir en formatos cada proceso. | Al no tener un diseño administrativo, no se tiene claridad de los diferentes procesos que requiere la empresa y esto afecta grandemente la calidad de los mismos y al mismo tiempo se ve involucrado el crecimiento de la microempresa, por esta razón, se desea aclarar estos procesos y generar estrategias para que la microempresa logre una organización efectiva y por consiguiente la consecución exitosa de sus |

|   |  | objetivos y metas  |
|---|--|--|
| 4. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?                         | Administrar, lo cual me implica la elección de los colaboradores, sus funciones, tener contacto con los proveedores, capacidad de negociación, también llevar la parte contable y algunas veces actividades de distribución cuando es necesario. | Es de gran importancia la función que desempeña, definir los procesos que desarrollan los trabajadores, mantener contacto con proveedores le permite negociar y adquirir los productos necesarios para la producción.                              |
| 5. ¿Cumple sus empleados con los objetivos de la empresa?                             | Si, cabe resaltar que los objetivos diarios como la producción demandada y la distribución a tiempo de esta son los más presentes.   | Cuando una empresa no cuenta con un diseño administrativo establecido es más difícil que se pueda lograr los objetivos al 100% por ello la importancia de definirse y encontrar las herramientas que van a llevar a la empresa a lograr sus metas. |
| 6. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones? | No contamos con procedimientos y políticas   | No existe una guía de funciones o de actividades que oriente a los trabajadores y que sirva como principio para poder cumplir con el desarrollo y toma de decisiones.  |
| 7. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar los procesos en la empresa?                  | Se controla diariamente que cada proceso se cumpla con éxito, brindando calidad y en   | Hay muchos aspectos que permiten la evaluación de la microempresa en cuanto a la   |



|   |  |   |
|---|--|---|
|   | el tiempo adecuado   | mejora continua de los procesos, es imperativo crear estrategias y cambios que permitan a la empresa lograr posicionarse.   |
| <b>8.</b> ¿El empleado/a puede adaptarse a las prioridades cambiantes?  | Toma algo de tiempo, pero si logra adaptarse a los cambios.  | La microempresa cuenta con buen desempeño en el área de producción, sin embargo, falta capacitación y retroalimentación hacia los empleados, para que puedan adaptarse fácilmente a los cambios, y la mejora continua sea evidente.                         |
| <b>9.</b> ¿Está bien informado su empleado/a acerca de los objetivos de la empresa?   | La verdad solo algunos, muy pocos, además no se encuentran definidos en manuales, solo de manera verbal. | Es imperativo diseñar manuales que acerquen al trabajador a los objetivos propuestos por la empresa.  |
| <b>10.</b> ¿La microempresa, tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización? | No, solo conocen su cargo y función y se lo hace de manera verbal.                                       | Es necesario diseñar manuales que logren acercar a los trabajadores a los objetivos propuestos por la empresa, de esta manera se tendrá claridad de cómo funciona la microempresa y se puede establecer una ejecución más clara y precisa de los objetivos. |
| <b>11.</b> ¿Cómo maneja el personal para asignarles   | De acuerdo con la capacidad del trabajador se asigna la  | Es importante asignar los roles dependiendo de la   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| funciones?  | función a desempeñar.   | capacidad y talento del trabajador, pero también se debe crear un manual de funciones que deje claro el objetivo de la labor a realizar para que los procesos se realicen de manera eficiente.                                      |
| <b>12.</b> ¿Capacita al personal para llevar a cabo las funciones?  | Si se lo hace, pero las capacitaciones no son muy profundas.  | La empresa no cuenta con una capacitación constante, por lo cual, los procesos se ven afectados en su eficiencia.   |
| <b>13.</b> ¿Interviene en la solución de todos los problemas o sus empleados están preparados para resolverlos? | Siempre intervengo en la solución de los problemas, y también tengo presente las ideas y las soluciones que me presentan mis trabajadores.  | La gerente está a cargo de todo el desarrollo y decisiones que se tomen, además es adecuado lo que hace, dar la oportunidad a los empleados para que expongan sus ideas y así mejorar cualquier tipo de dificultad que se presente. |
| <b>14.</b> Brevemente explique cómo es el proceso actual que se lleva en su microempresa.                       | Arepas de maíz Sarita se dedica a la producción y distribución al por mayor de arepas de maíz, uno de los procesos más importantes es la producción, organizar y planear actividades diarias y semanales, sobre un plan de acción comercial, para lograr nuestros objetivos de ventas | Se debe establecer un diseño administrativo para cumplir muchos objetivos que pueden ayudar de manera exitosa a cumplir las metas que tiene establecida la microempresa.  |

## **4.2 Diseño de la estructura organizacional de la microempresa, análisis y descripción de los cargos y manual de procedimientos**

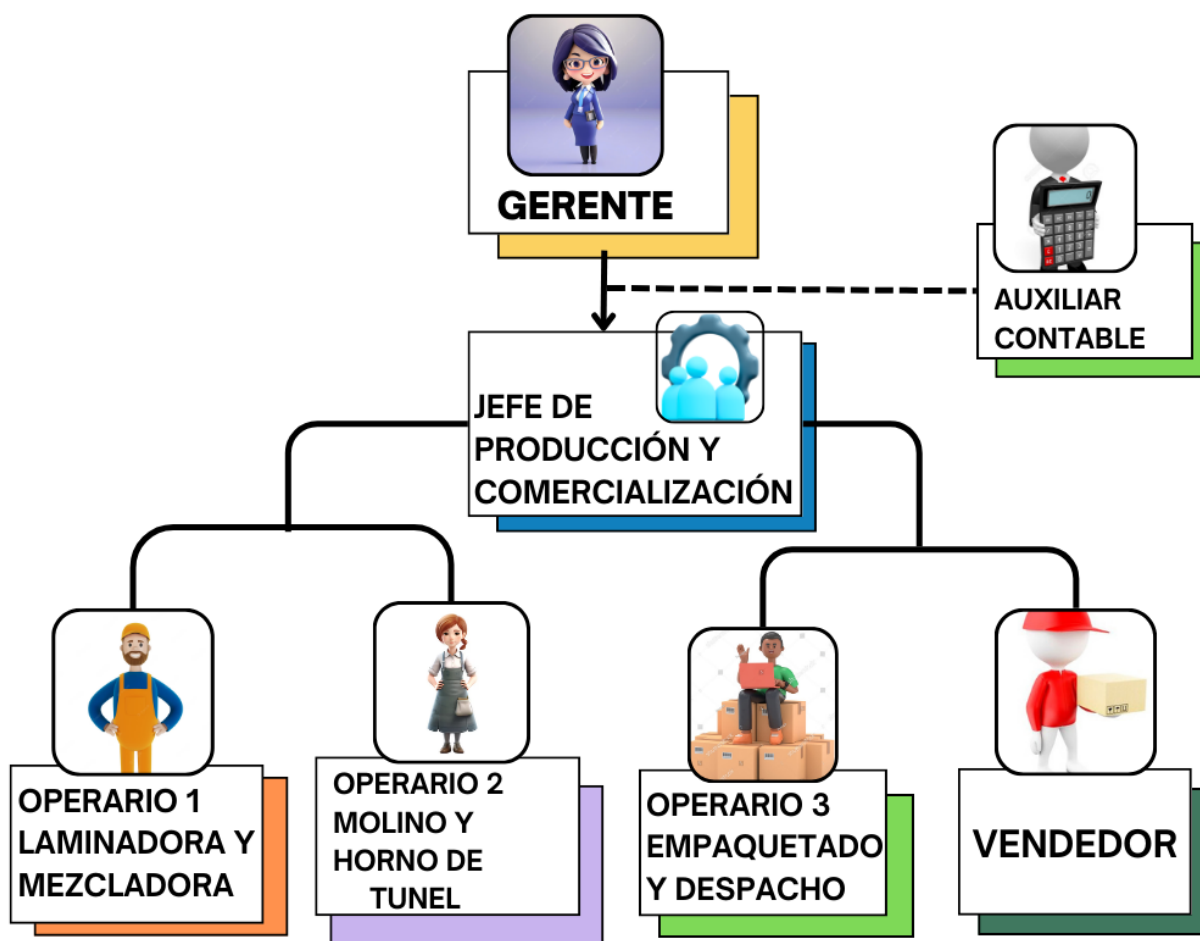
### **4.2.1 Estructura Organizacional propuesta**

La microempresa Arepas de maíz Sarita, actualmente no cuenta con un organigrama definido, por ello se ha propuesto uno que defina los niveles jerárquicos.

Las áreas tienen falencias ya que la empresa no tiene un diseño de cargos que tenga especificaciones de las funciones, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.

Acorde a ello se propone la siguiente estructura organizacional como se observa en la figura 11.

**Figura 11** Estructura organizacional microempresa Arepas de maíz Sarita



Este organigrama se ha pensado para la microempresa Arepas de Maíz Sarita ya que es vertical, el cual representa la estructura empresarial como una pirámide jerárquica de arriba a abajo, así, los niveles más altos tienen una mayor autoridad, ubicando en este nivel al Gerente de la microempresa y hacia abajo ubicando a los distintos colaboradores según sea su posición y cargo dentro de esta.

Las ventajas que se asocian a este organigrama para Arepas de maíz Sarita, son que la autoridad y jerarquía quedan claras y con ellas, el responsable en este caso el nivel más alto lo ocupa el Gerente. Por otro lado, es con el que están más familiarizados la mayoría de los

empleados. De esa manera los colaboradores tendrán claridad de quien de acuerdo a su cargo es su superior inmediato y si tienen personal a cargo, haciendo que el cumplimiento de sus funciones sea más eficiente y productiva.

#### ***4.2.2 Funciones personal de la microempresa Arepas de maíz Sarita***

A continuación, se presenta el manual de funciones para el personal de la microempresa que se nombra a continuación:

- Gerente
- Auxiliar contable
- Jefe de comercialización y producción
- Operario maquinaria 1
- Operario maquinaria 2
- Operario 3 empaquetado y despacho
- Vendedor

**Tabla 3** Descripción del cargo de Gerente

| <b>Nombre del Cargo</b>  |  |
|--|--|
| <b>Gerente</b>   |  |
| <b>Salario</b>   | \$1'800.000 + prestaciones de ley  |
| <b>Objetivo general del cargo</b>  |  |
| Desarrolla todos los procesos relacionados con la planeación, organización, dirección, control y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la microempresa.                        |  |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer las políticas que rigen la microempresa</li> <li>2. Asignar los recursos necesarios para llevar a cabo el desarrollo, ejecución y control de cada uno de los procesos y sistemas que tiene la microempresa</li> <li>3. Tomar decisiones claves que velen por los recursos de la empresa, tanto físicos, económicos y humanos</li> <li>4. Controlar y dirigir el direccionamiento estratégico,</li> <li>5. Controlar los costos y gastos de la empresa conforme a lo establecido en el presupuesto anual.</li> <li>6. Manejo del flujo de dinero que ingresa por cada venta diaria.</li> <li>7. Control sobre sus subordinados, dar órdenes concretas y precisas para el correcto funcionamiento de la microempresa.</li> <li>8. Generar estrategias de innovación en los productos</li> <li>9. Supervisar y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales de la microempresa.</li> <li>10. Promover la mejora continua en todos los procesos involucrados y en las políticas de la empresa</li> <li>11. Verificar con el jefe de producción la entrega oportuna y correcta de insumos y materia prima necesarias para los procesos desarrollados en la microempresa.</li> <li>12. Realizar la apertura y cierre de la planta</li> <li>13. Llevar a cabo relaciones y contratos con proveedores</li> <li>14. Programar compra de los insumos y materia prima</li> <li>15. Coordinar y actualizar lista de precios de las diferentes referencias</li> <li>16. Revisar a diario que se cumpla con la producción del día</li> <li>17. Entrevista y selección de personal</li> <li>18. Promover cursos de capacitación al personal.</li> <li>19. Administrar el talento humano de la microempresa, sus necesidades y peticiones, al igual que el proceso de contratación, remuneración, horarios de trabajo y sus condiciones laborales.</li> </ol> |
| <b>Responsabilidades</b>   |  |
| Controlar toda el área administrativa de la microempresa, planear las diferentes actividades correspondientes a la administración de los recursos humanos, financieros, contables y administrativos. |  |
| <b>Requerimientos</b>  |  |

| <b>Tipo</b> | <b>Factor</b>         | <b>Descripción</b>  |
|-------------|-----------------------|---|
| Intelectual | Educación             | Título Profesional en Administración de Empresas.   |
|             | Experiencia           | Mínima 2 Años de experiencia profesional relacionada.   |
|             | Conocimientos básicos | Conocimiento en áreas afines a la administración empresarial, recursos humanos, conocimiento en nómina, capacidad de liderazgo, manejo de personal, lenguaje claro para darse a entender. |

**Tabla 4** Descripción del cargo del Auxiliar contable

| <b>Nombre del Cargo</b>  |   |
|--|---|
| <b>Auxiliar contable</b>   |   |
| <b>Salario</b>   | Prestación de servicios (4 horas semanales) \$100.000   |
| <b>Objetivo general del cargo</b>  |   |
| Organizar la parte contable de la empresa y elaborar el balance general y estado de resultados.  |   |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar oportunamente los reportes a la DIAN.</li> <li>2. Llevar el control de los activos fijos.</li> <li>3. Mantener actualizados los libros contables por ley</li> <li>4. Registrar las operaciones contables de la empresa.</li> <li>5. Generar información contable para tomar decisiones.</li> <li>6. Elaborar el cronograma de pagos para los empleados de Arepas de maíz Sarita</li> </ol> |
| <b>Responsabilidades</b>   |   |
| Preparación y control de los informes contables y asistir al gerente de la microempresa en recopilación y procesamiento de información financiera, contable. |   |
| <b>Requerimientos</b>  |   |
| <b>Tipo</b>  | <b>Factor</b>   |
| Intelectual  | Educación   |
|  | Descripción   |
|  | Profesional en Contaduría Pública   |

|  |                  |  |
|--|------------------|--|
|  | Experiencia      | 1 año  |
|  | Habilidad Mental | Capacidad en redacción y elaboración de informes y estados financieros.<br>Conocimiento de las leyes que rigen la gestión contable |

**Tabla 5** Descripción del cargo del jefe de comercialización y producción

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del Cargo</b>   |  |
| <b>jefe de producción y comercialización</b>  |  |
| <b>Salario</b>  | 1.5 SMMLV incluido prestaciones de ley   |
| <b>Objetivo general del cargo</b>   |  |
| Atender todos los asuntos relacionados con los procesos de producción y comercialización para el óptimo funcionamiento de la microempresa   |  |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en constante comunicación con los clientes y los pedidos que ellos realizan</li> <li>2. Dirigir y organizar a los operarios</li> <li>3. Velar por el cumplimiento del aseo y uso adecuado del uniforme de los colaboradores.</li> <li>4. Controlar entradas de materia prima e insumos</li> <li>5. Revisar a diario que se cumpla con la producción demandada.</li> <li>6. Revisar y verificar precios, códigos de los productos.</li> <li>7. Controlar fechas de vencimiento</li> <li>8. Revisar que se despachen a tiempo y en la cantidad exacta los pedidos hechos por los clientes.</li> <li>9. Revisar las facturas que coincidan con el pedido y el cliente</li> <li>10. Relacionar las facturas de venta y pasarlas al área administrativa.</li> <li>11. Revisar a diario la cantidad de insumos y materia prima que se usan en los procesos de producción.</li> <li>12. Controlar la rotación de acuerdo con la referencia de cada producto.</li> <li>13. Elaboración de las respectivas notas de devolución del producto</li> <li>14. Elaborar cambios mano a mano de las devoluciones</li> <li>15. Informar sobre averías</li> <li>16. Velar por la buena presentación de la sección de producción y comercialización.</li> </ol> |
| <b>Responsabilidades</b>  |  |
| Supervisar y dirigir a todos los colaboradores del área de producción y comercialización. Solucionar cualquier imprevisto que se presente con los proveedores, solucionar contratiempos sobre el producto enviado para la venta, supervisar devoluciones y cambios que requieren los clientes. Debe responsabilizarse de los equipos de trabajo e |  |



|                       |                  |                    |
|-----------------------|------------------|--------------------|
| inventario.           |                  |                    |
| <b>Requerimientos</b> |                  |                    |
| <b>Tipo</b>           | <b>Factor</b>    | <b>Descripción</b> |
| Intelectual           | Educación        | Bachiller          |
|                       | Experiencia      | Mínima 1 año       |
|                       | Habilidad Mental | Alta               |

**Tabla 6** Descripción del cargo operario 1 maquinaria. Laminadora y mezcladora

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
| <b>Nombre del Cargo</b>   |  |                    |
| <b>Operario laminadora y mezcladora</b>   |  |                    |
| <b>Salario</b>  | SMMLV incluido prestaciones de ley   |                    |
| <b>Objetivo general del cargo</b>   |  |                    |
| Atender todos los procesos de producción relacionados con el correcto funcionamiento de las maquinas, laminadora y mezcladora para el óptimo funcionamiento y entrega oportuna del producto que ofrece la microempresa. |  |                    |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar área de producción.</li> <li>2. Manejo apropiado de la maquina mezcladora</li> <li>3. Uso adecuado de ingredientes y sus cantidades exactas</li> <li>4. Mantener control de calidad.</li> <li>5. Control eficiente de materia prima.</li> <li>6. Adecuar la masa previamente mezclada en el lugar indicado</li> <li>7. Limpieza de la maquina mezcladora</li> <li>8. Manejo apropiado de la maquina laminadora</li> <li>9. Cumplimiento en cuanto a la cantidad exacta de producción de las arepas</li> <li>10. Controlar tiempos de entrega de las arepas.</li> <li>11. Limpieza de la máquina laminadora</li> <li>12. Aseo en general del área de producción.</li> </ol> |                    |
| <b>Responsabilidades</b>  |  |                    |
| Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con la producción y uso adecuado de las maquinas laminadora y mezcladora relacionadas con la producción y calidad del producto.                      |  |                    |
| <b>Requerimientos</b>   |  |                    |
| <b>Tipo</b>   | <b>Factor</b>  | <b>Descripción</b> |

|             |                  |                |
|-------------|------------------|----------------|
| Intelectual | Educación        | Bachiller      |
|             | Experiencia      | Mínima 6 meses |
|             | Habilidad Mental | Alta           |

**Tabla 7** Descripción del cargo operario 2 maquinaria, molino y horno de túnel

|   |  |                    |
|---|--|--------------------|
| <b>Nombre del Cargo</b>   |  |                    |
| <b>Operario molino y horno de túnel</b>   |  |                    |
| <b>Salario</b>  | SMMLV incluido prestaciones de ley   |                    |
| <b>Objetivo general del cargo</b>   |  |                    |
| Atender todos los procesos de producción relacionados con el correcto funcionamiento de las maquinas, molino y horno de túnel para el óptimo funcionamiento y entrega oportuna del producto que ofrece la microempresa. |  |                    |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar área de producción.</li> <li>2. Manejo apropiado del molino</li> <li>3. Se encarga del proceso de transformación del maíz a la masa a través del uso del molino.</li> <li>4. Mantener control de calidad.</li> <li>5. Control eficiente de materia prima.</li> <li>6. Adecuar la masa previamente molida en el lugar indicado</li> <li>7. Limpieza del molino una vez se acabe se usarlo</li> <li>8. Manejo apropiado del horno de túnel, precaución optima en encendido y apagado</li> <li>9. Cumplimiento en cuanto a los tiempos máximos de asado, con el fin de obtener unas arepas asadas en el punto exacto.</li> <li>10. Limpieza del horno de túnel una vez se deje de usarlo.</li> <li>11. Aseo en general del área de producción.</li> </ol> |                    |
| <b>Responsabilidades</b>  |  |                    |
| Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con la producción y uso adecuado de las maquinas molino y horno de túnel relacionadas con la producción y calidad del producto.                      |  |                    |
| <b>Requerimientos</b>   |  |                    |
| <b>Tipo</b>   | <b>Factor</b>  | <b>Descripción</b> |
| Intelectual   | Educación  | Bachiller          |
|   | Experiencia  | Mínima 6 meses     |

|  |                  |      |
|--|------------------|------|
|  | Habilidad Mental | Alta |
|--|------------------|------|

**Tabla 8** Descripción del cargo operario 3, empaquetado y despacho

| <b>Nombre del Cargo</b>  |  |                    |
|--|--|--------------------|
| <b>Operario 3 empaquetado y despacho.</b>  |  |                    |
| <b>Salario</b>   | SMMLV incluido prestaciones de ley   |                    |
| <b>Objetivo general del cargo</b>  |  |                    |
| Atender todos los procesos de empaquetado y despacho del producto para el óptimo desempeño y entrega oportuna del mismo.   |  |                    |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>   | 1. Se encarga del empaquetado de las arepas.   |                    |
|  | 2. Se encarga del etiquetado, de poner la fecha de caducidad y los respectivos precios a las diferentes referencias que se ofrece. |                    |
|  | 3. Asegurarse del conteo adecuado de los productos y que se cumpla con la cantidad de producción requerida en el día.              |                    |
|  | 4. Alista de manera adecuada cada uno de los pedidos realizados por el cliente.  |                    |
|  | 5. Realiza la respectiva factura para ser entregada al cliente.  |                    |
|  | 6. Está pendiente de la rotación de la mercancía.  |                    |
|  | 7. Controlar fechas de vencimiento.  |                    |
|  | 8. Velar por el aseo y organización de las mesas de acero inoxidable donde se ponen las arepas para luego ser empacadas            |                    |
|  | 9. Controlar entradas y salidas de la mercancía.   |                    |
|  | 10. Efectuar notas de devolución de mercancías por caducidad   |                    |
|  | 11. Colaborar con la organización y aseo del área de producción.   |                    |
|  | 12. Entregar paz y salvo del cumplimiento de la cantidad de producción exigida en el día.  |                    |
|  | 13. Estar pendiente de los agotados que son primordiales para el empaquetado como son talegas, stikers, tinta de preciadora.       |                    |
| 24. Velar por la buena presentación del producto y la calidad de este.   |  |                    |
| <b>Responsabilidades</b>   |  |                    |
| Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con el empaquetado y despacho del producto, con el fin de cumplir con la entrega adecuada y oportuna de los pedidos realizados por los clientes además de velar por la buena presentación y calidad del producto. |  |                    |
| <b>Requerimientos</b>  |  |                    |
| <b>Tipo</b>  | <b>Factor</b>  | <b>Descripción</b> |
| Intelectual  | Educación  | Bachiller          |

|  |                  |                |
|--|------------------|----------------|
|  | Experiencia      | Mínima 6 meses |
|  | Habilidad Mental | Alta           |

**Tabla 9** Descripción del vendedor

|  |  |                    |
|--|--|--------------------|
| <b>Nombre del Cargo</b>  |  |                    |
| <b>Vendedor</b>  |  |                    |
| <b>Salario</b>   | SMMLV incluido prestaciones de ley más bonificación por cumplimiento de metas en ventas.   |                    |
| <b>Objetivo general del cargo</b>  |  |                    |
| Atender todos los procesos de venta y distribución de los pedidos realizados por los clientes, además de asegurar la entrega oportuna de los mismos.   |  |                    |
| <b>F<br/>U<br/>N<br/>C<br/>I<br/>O<br/>N<br/>E<br/>S</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encarga de la entrega oportuna de los pedidos realizados por los diferentes clientes.</li> <li>2. Se encarga de recibir los pagos en efectivo que realiza el cliente</li> <li>3. Si es necesario volver por el pago en otro momento u otra hora debe hacerlo.</li> <li>4. Estar pendiente de los lugares donde está agotado el producto</li> <li>5. Se encarga de ofrecer el producto a los diferentes establecimientos, amplia el mercado.</li> <li>6. Está pendiente de la rotación de la mercancía.</li> <li>7. Controla fechas de vencimiento.</li> <li>8. Reporta novedades en cuanto a devolución de mercancías por caducidad</li> <li>9. Vela por la buena presentación del producto y la calidad de este.</li> <li>10. Entrega de las respectivas facturas y consignación del dinero recibido por los pagos realizados de los clientes en la cuenta bancaria de la microempresa.</li> </ol> |                    |
| <b>Responsabilidades</b>   |  |                    |
| Coordinar todas las entregas de los pedidos que hayan realizado los clientes, con el fin de cumplir con la entrega adecuada y oportuna de estos, además de velar por la buena presentación y calidad del producto. |  |                    |
| <b>Requerimientos</b>  |  |                    |
| <b>Tipo</b>  | <b>Factor</b>  | <b>Descripción</b> |
| Intelectual  | Educación  | Tecnólogo          |
|  | Experiencia  | Mínima 6 meses     |
|  | Habilidad Mental   | Alta               |

### 4.2.3 Procedimientos

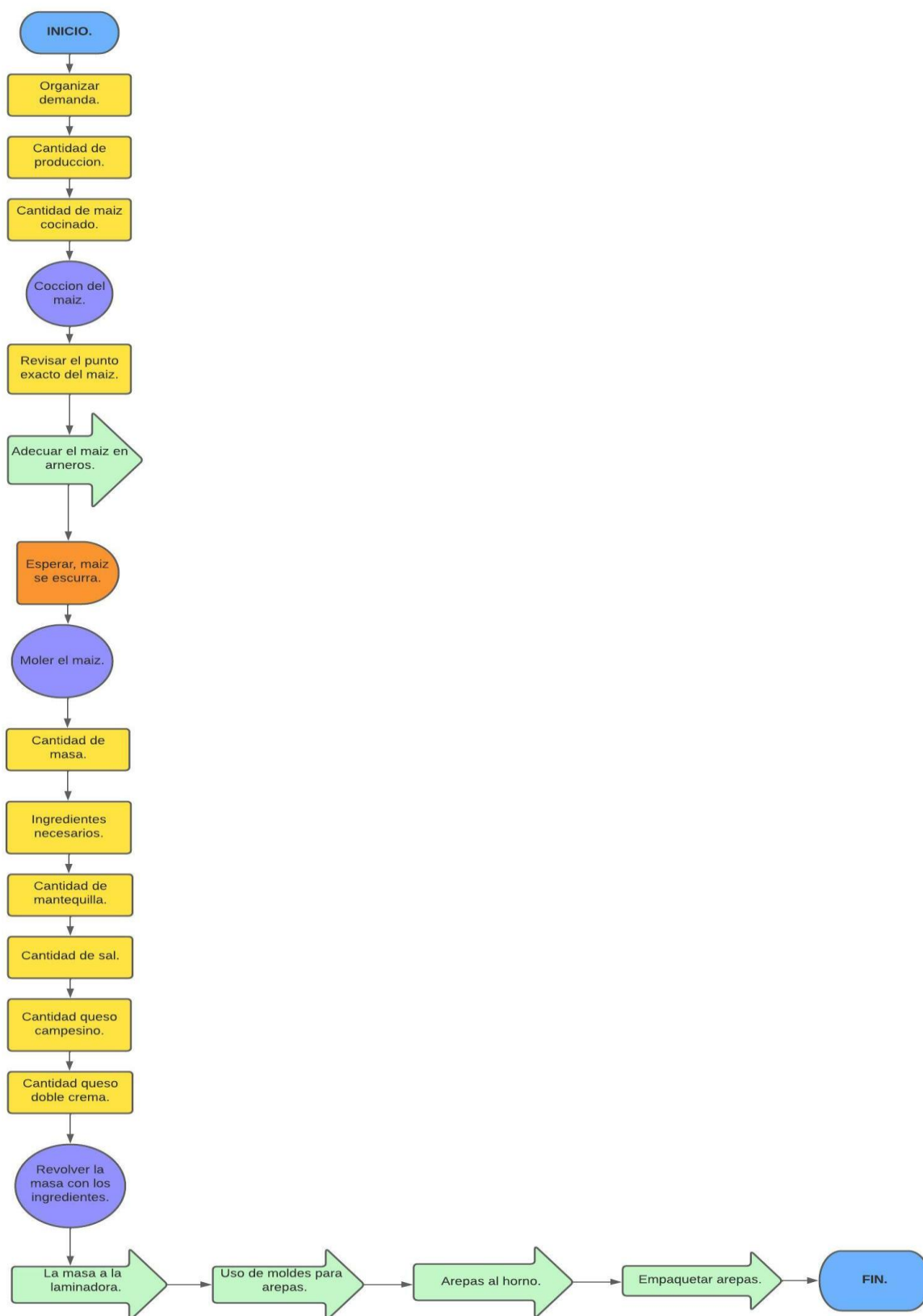
#### Gestión de producción

Para la producción de las arepas de maíz se necesitan una serie de operaciones detalladas en secuencia de producción, de la siguiente manera:

**Tabla 10** Descripción de procesos de producción

| Proceso                                 | Descripción  |
|---|--|
| Demanda diaria de arepas                | Planear y organizar la demanda diaria que se necesita producir al día  |
| Cantidad de maíz a cocinar              | Determinar la cantidad de maíz que será cocinado de acuerdo con la cantidad de paquetes de arepas que se necesitan producir al día   |
| Lavado y cocción de maíz                | Una vez determinado el número de kilos de maíz que se necesitan en el día, se procede a su lavado y cocción por aproximadamente tres horas.  |
| Maíz cocinado en su punto exacto        | Al cabo de aproximadamente 3 horas, revisar si el maíz está en su punto para ser procesado.  |
| Adecuación del maíz cocinado en arneros | Ecurrir el maíz y adecuarlo en diferentes arneros, esperar unos minutos a que el maíz se escurra completamente del agua.   |
| Transformación del maíz a la masa       | Moler el maíz en molino eléctrico y así transformarlo a masa   |
| Ingredientes para mezclar la masa       | Separar la masa por cantidades y determinar los ingredientes a ser usados.   |
| Control de ingredientes                 | Controlar la cantidad exacta de ingredientes con gramera de acuerdo a los kilos de masa  |
| Uso de maquina mezcladora               | Revolver la masa con los ingredientes, para esto se hará uso de la maquina mezcladora en la cual se colocan la masa con sus determinados ingredientes a mezclar  |
| Uso de maquina laminadora               | La masa pasa a ser procesada por la laminadora, de aquí se obtiene las arepas en sus diferentes presentaciones   |
| Uso de horno para azar las arepas       | Una vez que se obtienen las arepas de la laminadora se procede a llevarlas al horno para ser asadas.   |
| Enfriamiento de las arepas              | Una vez las arepas estén asadas pasan a los siguientes niveles que tiene el horno los cuales cuentan con turbinas de enfriamiento, al llegar al último nivel se recogen las arepas completamente frías |

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Empaquetado de las arepas | Una vez frías las arepas pasan a ser empaquetadas y etiquetadas con precio y stiker correspondiente. |
|---------------------------|--|

**Figura 12** Diagrama de flujo de proceso de producción

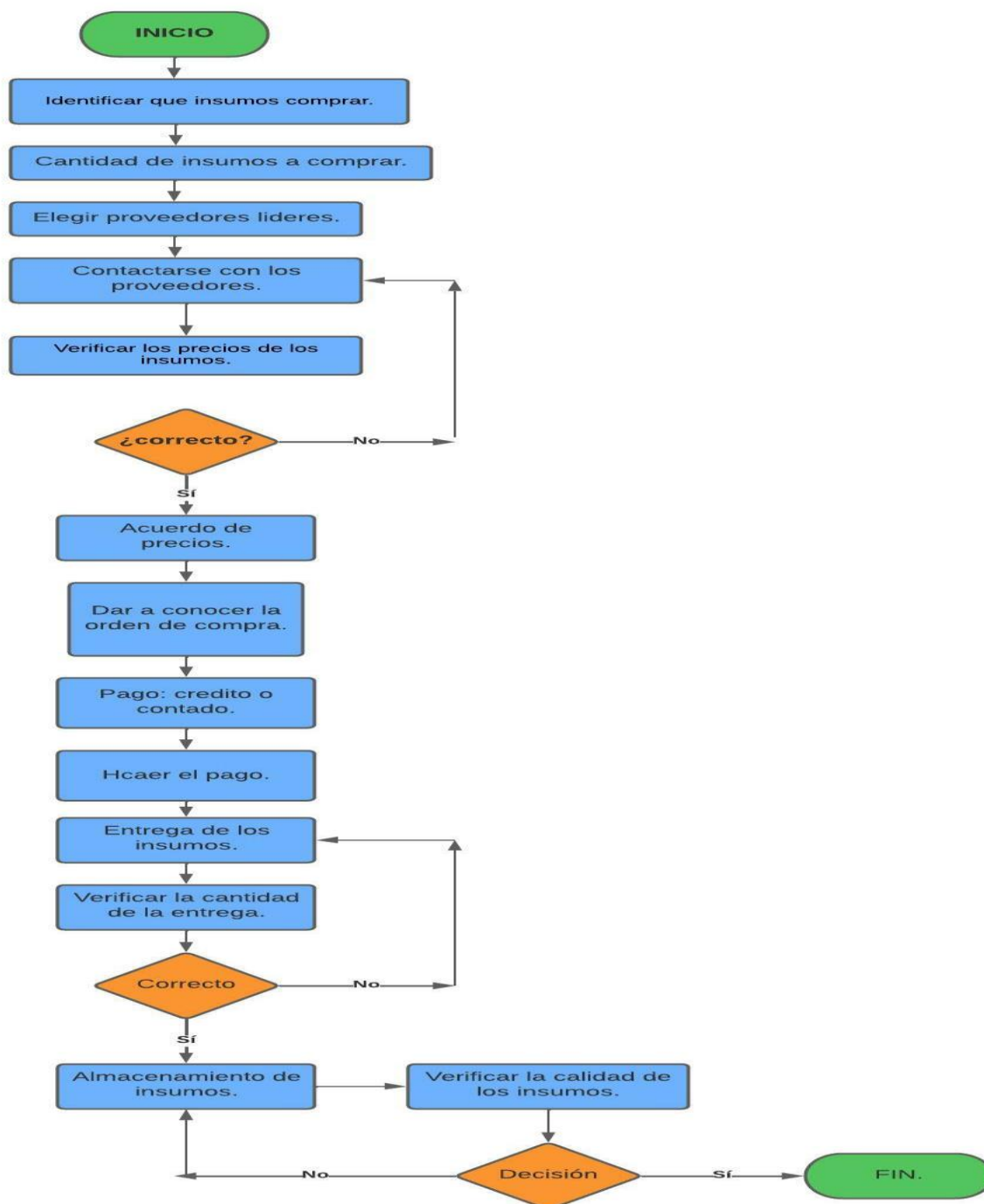
## Gestión de compras

Para la planificación y organización del proceso de compras de los insumos necesarios para la fabricación de las arepas se necesitan una serie de operaciones detalladas en secuencia de la siguiente manera:

**Tabla 11** Descripción del proceso de compras

| Proceso  | Descripción  |
|--|--|
| Determinar insumos necesarios para la producción | Determinar que insumos se deben comprar o se han agotado y se necesitan para producir las arepas.  |
| Cantidad de insumos a comprar                    | Una vez identificados los insumos, determinar la cantidad que se van a comprar ya sea al diario, a la semana, o en la quincena.                            |
| Selección de proveedores                         | Una vez determinado los insumos que se necesitan comprar se elige los proveedores líderes o más destacados con los que se trabajará y se hará las compras. |
| Contactarse con los proveedores                  | Para contactarse con los proveedores, se procede vía telefónica o por medio de WhatsApp.   |
| Verificación de precios y cantidades a comprar   | Una vez en contacto con el proveedor se procede a hacer la compra y a verificar los precios y cantidades de los insumos a comprar.                         |
| Medio de pago seleccionado                       | Llegar a un acuerdo beneficioso en los precios de los insumos y seleccionar el medio de pago, la mayoría se hace por transferencia.                        |
| Recibir los insumos                              | Recibir los insumos, verificar la cantidad acordada y la calidad en que llegan.  |
| Almacenamiento de insumos                        | Una vez recibidos los insumos y hecha la respectiva verificación, se procede a almacenarlos en el lugar correspondiente.                                   |



**Figura 13** Diagrama de flujo proceso de compra

## Gestión de distribución

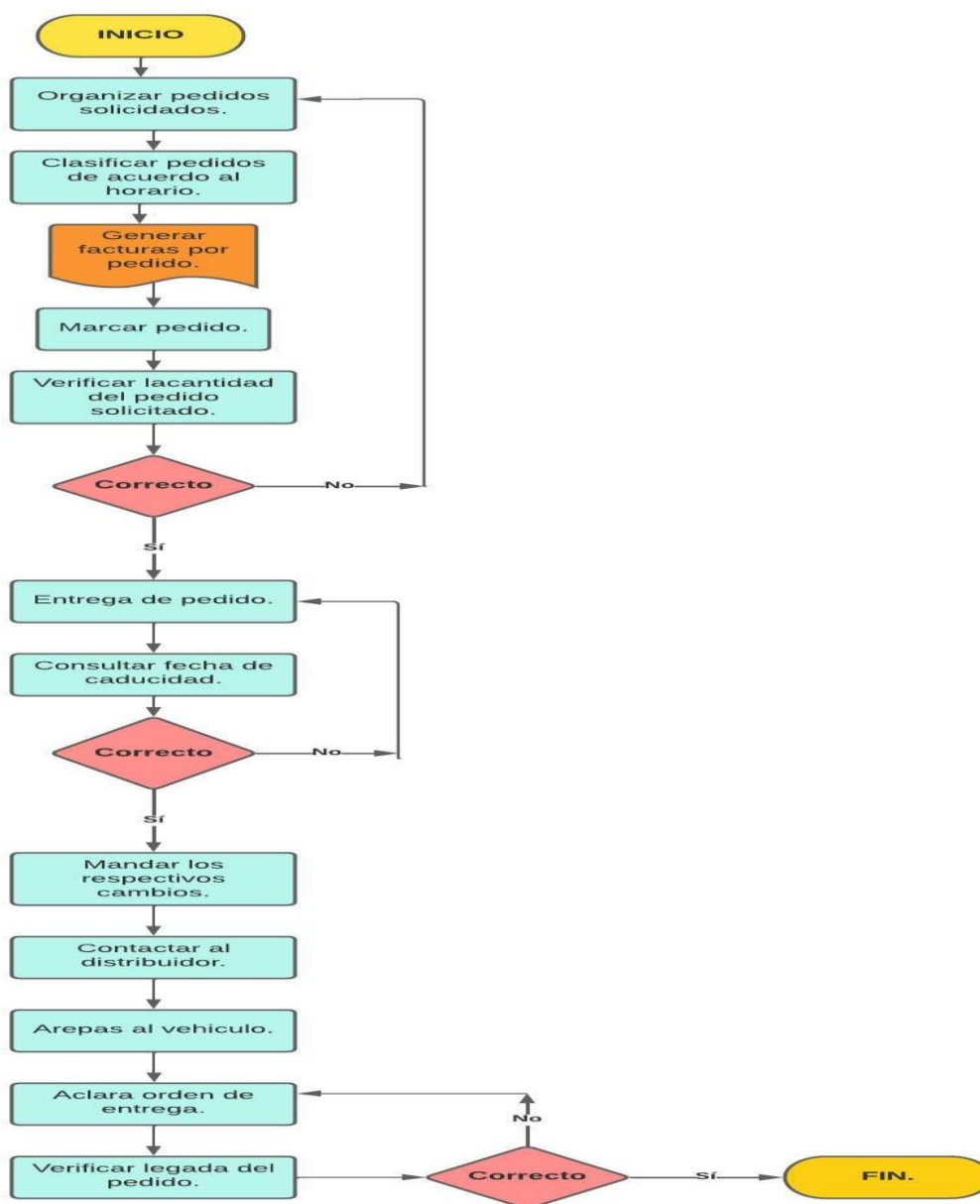
Para la planificación, organización y cumplimiento a tiempo de la distribución de los pedidos de arepas solicitados se necesitan una serie de operaciones detalladas en secuencia de la siguiente manera:

**Tabla 12** Descripción del proceso de distribución

| <b>Proceso</b>   | <b>Descripción</b>  |
|--|---|
| Organizar los pedidos solicitados.   | Organizar los pedidos de acuerdo con la cantidad de paquetes que conforman el pedido solicitado por el cliente.   |
| Organización de los pedidos de acuerdo con el horario en el que fueron solicitados | Clasificar los pedidos de acuerdo con el horario establecido por el cliente, debido a que algunos pedidos deben ser entregados en un horario determinado, en consecuencia, a estos se les da prioridad. |
| Generar las facturas por cada pedido.  | Una vez organizados los pedidos se procede a generar la factura correspondiente y aquí también se marca los pedidos con el nombre del cliente para ser identificados por el vendedor con más facilidad. |
| Verificación de la cantidad de paquetes de arepas por cada pedido                  | Por medio de la factura generada se verifica si la cantidad de paquetes de arepas coinciden con el pedido solicitado.   |
| Verificación de arepas con fecha de caducidad                                      | Consultar si hay arepas que ya cumplieron su fecha de caducidad, si hay arepas vencidas mandar sus respectivos cambios.   |
| Contactar al distribuidor  | Una vez los pedidos ya estén verificados se procede a contactar al distribuidor encargado de manejar el vehículo de transporte. Una vez llegue con su ayuda se transportan las arepas al vehículo.      |
| Orden de entrega de los pedidos  | Una vez que los pedidos estén en el vehículo se aclara al distribuidor el orden de entrega de los pedidos.  |
| Verificación de la entrega al cliente  | Verificar con el cliente si su pedido llegó a tiempo y con la cantidad solicitada.  |
| Correcciones oportunas   | Si por alguna razón no se cumple con la cantidad solicitada se procede a enviar el  |

|  |           |
|--|-----------|
|  | faltante. |
|--|-----------|

**Figura 14** Diagrama de flujo de proceso de distribución



### **4.3 Direccionamiento estratégico de la microempresa arepas de maíz Sarita**

Por medio del direccionamiento estratégico se permite darle dirección a la microempresa permitiendo construir la misión, visión, objetivos, valores, políticas y poner en práctica lo proyectado, con el objetivo de visualizar cambios y mejoras que conlleven al crecimiento de la microempresa siendo más competitivos y permitiendo asegurar sus logros en todos los niveles de la organización. Se desarrolla para identificar e implementar nuevas estrategias de cambio en los procesos críticos de la microempresa. El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión y los principios corporativos de la empresa.

Después de realizar el análisis y diagnóstico interno de la microempresa Arepas de Maíz Sarita, el paso a seguir es realizar el planteamiento de las estrategias que se deben aplicar para cambiar la estructura de la organización y mejorarla. A continuación, se propone un modelo de direccionamiento estratégico para la microempresa.

#### **Misión**

Somos una microempresa dedicada a la producción y distribución de arepas de maíz, orientados a ofrecer productos de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores llegando a todos los hogares, con precios competitivos, garantizando la permanencia de la empresa en el mercado y la consolidación de su liderazgo. Fomentando la calidad de vida de los colaboradores, contribuyendo a mejorar la productividad social y economía de Colombia

#### **Visión**

Ser la empresa líder en el mercado nariñense, reconocidos como una de las empresas más competitivas de la zona, líderes en precio, calidad y servicio, dándole prioridad a los requerimientos y necesidades de los clientes, todo bajo el control de calidad efectiva que garantice la excelencia de los productos.

## **Principios Corporativos.**

**Respeto:** dentro de la microempresa se debe fomentar un ambiente de relaciones cordiales con los proveedores, los empleados y los clientes.

**Trabajo en equipo:** fomentar la unión de todo el equipo de trabajo, todos unidos por objetivos comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.

**Credibilidad y transparencia:** la microempresa actúa de manera transparente con relación a los productos que produce y distribuye, siendo estos de excelente calidad.

**Mejoramiento continuo:** la microempresa emplea todos los procedimientos técnicos e instrumentos necesarios para atender oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

**Calidad en el servicio:** es un compromiso que asume todo el personal de la microempresa, en busca de la excelencia en la producción y distribución de los productos.

**Eficiencia:** administración razonable de los recursos administrativos, y financieros disponibles.

## **Valores corporativos**

**Lealtad:** Los colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la microempresa, se brinda reciprocidad en la confianza que ellos han depositado en la organización.

**Responsabilidad:** Cumplimiento de las funciones dentro de la autoridad asignada. Arepas de maíz Sarita se compromete con la comunidad, asumiendo y reconociendo las consecuencias de sus acciones.

**Liderazgo:** Personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

**Excelencia en el servicio:** Competentes para satisfacer continuamente las expectativas de los clientes, con actitud, agilidad y anticipándose a sus necesidades.

**Eficiencia:** Utilización de forma adecuada de los medios y recursos con los cuales cuenta la microempresa, para alcanzar los objetivos y metas programadas.

### **Objetivos Corporativos**

- ✓ Ser líder en la región, fomentando la participación de los clientes para la planeación y diseño de estrategias.
- ✓ Contar con personal idóneo y comprometido con la organización.
- ✓ Garantizar una continua capacitación para conservar al talento humano.
- ✓ Garantizar el crecimiento de la organización mediante el fortalecimiento del área de ventas.
- ✓ Procurar el aumento de la riqueza de los socios y propietarios.
- ✓ Garantizar los recursos necesarios para el fortalecimiento de los planes de la organización.

### **DOFA**

A continuación, se presenta la matriz DOFA aplicada a la microempresa Arepas de Maíz Sarita, en la cual se determinan unos factores como debilidades y fortalezas que hacen referencia a la parte interna de la microempresa y también se identifican las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la microempresa, al mismo tiempo se generan unas estrategias para mitigar, potenciar y aprovechar cada uno de los factores mencionados en la matriz



#### **4.4. Plan de acción de acuerdo con los resultados de la DOFA**

En la matriz DOFA se puede determinar que existen falencias en la microempresa las cuales deben ser solucionadas para así mejorar sus ventas por lo que se proponen las siguientes estrategias:

1. Es primordial desarrollar una estrategia en la cual se haga publicidad comercial sobre las diferentes referencias de arepas que se ofrecen en la microempresa, se puede crear una página web para así ampliar su mercado a nuevos clientes con un buen diseño en el catálogo de sus productos. Se debe realizar una publicidad al máximo haciendo usos de las redes sociales como Facebook, TikTok, Instagram donde se publiquen fotos y videos de las arepas y así lograr llegar a más clientes potenciales. Además, esta estrategia también puede ayudar a prevenir riesgos a futuro ya que la microempresa también puede optar por ofrecer ventas del producto por internet, como medida preventiva ante posibles situaciones como la propagación de una nueva pandemia, catástrofes naturales o cierre de vías que puedan tener un impacto negativo en las ventas en el mercado.
2. Por otro lado, la innovación en productos es una estrategia fundamental dentro de la matriz DOFA de una empresa, ya que le permite expandir en las referencias que se ofrece y competir con mayor alcance frente a otras empresas en el mercado. Al presentar nuevos productos o mejorar los existentes, la empresa tiene la oportunidad de abrir nuevos mercados, lo que le permitirá atraer a nuevos clientes. Además, la innovación le permitirá a la microempresa adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y mantenerse relevante en un mercado altamente competitivo. Al desarrollar nuevos productos, la microempresa puede diversificar su oferta y ofrecer opciones frescas y novedosas a los consumidores lo cual no solo le permitirá conseguir nuevos clientes, sino también retener a los clientes existentes y mantener su interés. Además, la introducción de nuevos productos puede abrir oportunidades en mercados no abordados previamente. Al ampliar sus referencias, la microempresa puede dirigirse a segmentos de mercado no atendidos, lo que le permitirá llegar a un público más amplio. Lo anterior puede ser una ventaja competitiva al abarcar nuevos clientes que antes no eran parte de su base de consumidores, y reducir la dependencia de un solo producto o mercado, lo que ayuda a mitigar los riesgos asociados con la volatilidad del mercado. Es importante afirmar que la



innovación en productos no solo es crear algo completamente nuevo, sino que también puede incluir mejoras y optimizaciones a los productos ya existentes.

En conclusión, al desarrollar innovación y realizar mejoras en los productos, la microempresa puede mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y ser competitiva, por lo cual la innovación en productos se plantea como estrategia esencial dentro de la matriz DOFA de esta microempresa, ya que le permite expandir su oferta, competir con mayor alcance y atraer a nuevos clientes.

## **Estrategias de marketing para el plan de acción a desarrollar en base a la Matriz DOFA**

### **Estrategia 1**

#### *Innovación en productos*

La innovación en productos tiene como principal objetivo adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y mantenerse firme en un mercado altamente competitivo. Al desarrollar nuevas referencias de arepas, se logra diversificar la oferta y se ofrece opciones frescas y novedosas a los consumidores, así se retiene a los clientes ya existentes y se atrae a nuevos clientes potenciales. Se debe tener muy presente que la innovación en productos implica no solo crear productos nuevos, sino también desarrollar mejoras y optimizaciones a los productos existentes. Una propuesta concreta es innovar en una referencia nueva en el producto, la cual es lanzar arepas rellenas de queso doble crema y bocadillo, en algún momento se intentó lanzar esta nueva referencia la cual fue bien recibida en el consumidor, pero lamentablemente no se continuo con su venta, la idea es retomar esta referencia la cual tiene como gran ventaja que ninguna marca la tiene aun en el mercado. Otra propuesta es lanzar al mercado otras referencias las cuales son: arepas rellenas de queso doble crema y jamón, arepas integrales cuyo principal ingrediente es la quinua, arepas de choclo y de yuca, de hecho, son referencias en las cuales la microempresa arepas de Maíz Sarita está trabajando en su receta, se trata de llegar al punto exacto de ingredientes y posteriormente obsequiar muestras en los diversos puntos de ventas para identificar su aceptación en el mercado. Estas innovaciones en los productos generaran una percepción única y atractiva para los clientes, impulsando su interés y preferencia hacia la microempresa.

## **Estrategia 2**

### *Creación de una página web atractiva y fácil de usar:*

Con el objetivo de ofrecer a los clientes una experiencia única y diferente, se propone crear un menú web con un diseño corporativo y de fácil navegación. Este menú web reflejará la imagen de la microempresa, utilizando colores coherentes con la identidad de marca, como los son los colores amarillo y azul, colores que actualmente caracterizan a la marca, de esta manera, se generará una alta expectativa y se brindará a los clientes una excelente experiencia al satisfacer sus necesidades. El diseño corporativo del menú web permitirá a la microempresa mantener una coherencia visual con los productos, lo que ayudará a fortalecer la identificación de la marca por parte de los clientes. Además, la facilidad de uso del menú web garantizará que los clientes puedan acceder rápidamente a la información que necesitan y realizar pedidos de manera ágil y sencilla.

## **Estrategia 3**

### *Presencia masiva en redes sociales*

Con el fin de atraer a más clientes, se propone crear una página en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, TikTok) como complemento al menú web. Estas páginas permitirán interactuar digitalmente con los clientes, promocionar las diferentes referencias, dar a conocer lanzamientos de los nuevos productos y proporcionar información sobre cómo adquirirlos. Además, se utilizarán encuestas para identificar la preferencia de los clientes en cuanto a las diferentes referencias y algunas recomendaciones o quejas por parte de los clientes que se deben tener en cuenta, se utilizarán estas herramientas tecnológicas para facilitar el acceso a los productos, captando así a más personas.

## **Estrategia 4**

### *Creación de un portafolio de productos.*

La microempresa Arepas de Maíz Sarita debe crear un portafolio llamativo, usando los colores de la marca donde se describa de manera breve la historia de la empresa, su misión y visión y se comparta las diferentes referencias de arepas que se ofrecen al consumidor, los ingredientes de las arepas, y el precio de venta, esto con el fin de facilitar la alianza de venta con

los supermercados, tercenos y otros puntos donde se venden las arepas. De hecho, es algo que varios administradores de minimarkets y supermercados han solicitado por parte de la microempresa.

### **Estrategia 5**

#### *Programa de fidelización*

Desarrollar un programa de fidelización de los clientes con promociones y descuentos exclusivos, estas promociones pueden llevarse a cabo en temporadas específicas como son en diciembre, donde por novenas los clientes tienden a comprar más arepas o en fechas especiales como el día de la madre, además, se puede realizar degustaciones gratuitas y promociones de 2x1 para dar a conocer el producto a más posibles clientes.

### **Estrategia 6**

#### *Elaborar arepas 100% a base de maíz*

Con el objetivo de cuidar la salud y el bienestar de los clientes, esta microempresa puede elaborar arepas 100% a base de maíz fresco, resaltando así la calidad y el origen natural de las arepas, enfocándose en la preservación de la salud del cliente al no usar conservantes químicos como ingrediente en las arepas.

## Elaboración de un plan de acción

**Tabla 14** *Plan de acción*

| <b>Estrategia</b>       | <b>objetivo</b>  | <b>Meta</b>  | <b>Actividades</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Tiempo</b> | <b>Recursos</b>  | <b>Indicador</b>   |
|-------------------------|--|--|---|--------------------|---------------|--|--|
| Innovación en productos | Atraer a nuevos clientes y retener a los clientes existentes | Fidelización de clientes e incremento de clientes mensuales en un 20%. | Fabricación de las arepas de queso doble crema con jamón y las otras referencias propuestas en esta estrategia. Inducción al personal de cómo preparar este tipo de referencia de arepas. | Jefe de procesos   | 15 días       | Humanos: jefe de procesos, talento humano<br><br>Materia prima: maíz, queso doble crema, jamón, quinua, yuca, choclo, etc. | Incremento clientes (Q de clientes del periodo actual / Q de clientes del periodo anterior) x 100. |

|   |   |   |  |                                    |           |  |   |
|---|---|---|--|------------------------------------|-----------|--|---|
| Creación de una página web atractiva y fácil de usar: | Aumentar el número de clientes, facilitar el acceso al menú de productos. | Incremento de las ventas mensuales y nuevos clientes en un 10%. | Búsqueda de diseñador de páginas web para la creación del menú en la nube.<br><br>Compra de dominio web<br><br>Hacer público este dominio a los clientes y redes sociales. | Administrador de la microempresa . | 1 mes     | Humanos:<br>Administrador de la empresa, diseñador contratado<br><br>Técnicos:<br>Computador, Teléfono móvil, software de diseño.<br><br>Financieros:<br>\$500.000 | Incremento clientes (Q de clientes del periodo actual / Q de clientes del periodo anterior) x 100.<br><br>Incremento ventas (Vtas.período actual – Vtas. Periodo anterior / Vtas período anterior) x 100. |
| Presencia masiva en redes sociales                    | Aumentar el número de clientes<br><br>Publicidad                          | Incremento de las ventas mensuales y nuevos clientes en         | Creación de paginas y perfiles en las distintas redes sociales como  | Administrador de la empresa        | 2 semanas | Humano:<br>administrador de empresas, jefe de marketing  | Incremento clientes (Q de clientes del periodo actual / Q de clientes del   |

|   |   |   |  |                                   |          |   |   |
|---|---|---|--|-----------------------------------|----------|---|---|
|   | masiva del producto por redes sociales  | un 10%                                  | Facebook, Instagram, TikTok.<br><br>Creación de contenido como videos, fotos del producto para posteriormente ser subido a las redes sociales. |                                   |          | tecnológicos:<br>Computador, Teléfono móvil, software de diseño.                                  | periodo anterior) x 100.<br><br>Incremento ventas (Vtas.período actual – Vtas. Periodo anterior / Vtas período anterior) x 100. |
| Creación de un portafolio de productos. | Facilitar el contrato de venta con los canales de distribución como los supermercados, los Fruver, etc. | Incremento de ventas mensuales en un 5% | Búsqueda de diseñador  | Diseñador gráfico y administrador | 1 semana | Humanos:<br>Diseñador y administrador de la empresa<br><br>tecnológicos:<br>computador y software | Incremento clientes (Q de clientes del periodo actual / Q de clientes del periodo anterior) x 100.                              |

|  |  |  |  |  |  |                            |  |
|--|--|--|--|--|--|----------------------------|--|
|  |  |  |  |  |  | Financieros: \$<br>200.000 |  |
|--|--|--|--|--|--|----------------------------|--|

|                          |  |   |   |                             |          |  |   |
|--------------------------|--|---|---|-----------------------------|----------|--|---|
| Programa de fidelización | Fidelizar a clientes antiguos y captar clientes nuevos | Aumentar el número de clientes y ventas en un 10% mensual | Identificar días especiales en que se llevarán a cabo las promociones. Colocación de letreros llamativos con promociones especiales en los días anteriormente asignados. Análisis y Asignación de precios en promoción. | Administrador de la empresa | 1 semana | Recursos:<br>Talento Humano<br><br>tecnológicos:<br>Computador e impresora | Incremento ventas<br>(Vtas.período actual – Vtas. Período anterior / Vtas.período anterior) x 100 |
|--------------------------|--|---|---|-----------------------------|----------|--|---|



|                                     |  |   |   |  |          |   |  |
|-------------------------------------|--|---|---|--|----------|---|--|
| Elaborar arepas 100% a base de maíz | Cuidar la salud de los clientes.<br>Uso de maíz fresco (proveedores aliados) | Fidelización de los clientes.<br>Aumento de un 20% en las ventas mensuales. | Buscar proveedores claves de maíz fresco.<br>Coordinar el paso a paso de la producción de las arepas y el uso correcto de los ingredientes. | Administrador de la empresa y jefe de producción | 1 semana | Humanos:<br>Administrador de la empresa, jefe de producción, talento humano (operarios)<br><br>Materia prima:<br>maíz 100% seleccionado | Incremento clientes (Q de clientes del periodo actual / Q de clientes del periodo anterior) x 100.<br>Incremento ventas (Vtas.período actual – Vtas. Periodo anterior / Vtas.período anterior) x 100 |
|-------------------------------------|--|---|---|--|----------|---|--|

Con las estrategias y tácticas adecuadas y una ejecución efectiva, esta microempresa de arepas de maíz podría posicionarse sólidamente en el mercado local. El seguimiento constante, la mejora continua y por consiguiente la disposición para realizar los cambios y ajustes pertinentes serán claves en este proceso.

### Conclusiones

1. Se puede finiquitar por medio de la aplicación de las encuestas a los colaboradores y la entrevista al gerente que existe la carencia de una estructura organizacional en la microempresa arepas de maíz Sarita, debido a que no cuenta con un organigrama establecido, si bien los empleados saben quién les supervisa no se ha definido de manera organizada ni clara el lugar que cada empleado cumple dentro de la organización, por lo cual el presente trabajo se realizó con el propósito de dar a conocer un direccionamiento más claro de las líneas de mandos, con un diagnóstico interno que de mayor claridad del panorama actual que vive la empresa.
2. Se encontró que dentro de la microempresa no están diseñadas, ni especificadas con claridad las actividades desempeñadas por los empleados, estas, no están ligadas a la función de cargo o rol, muchas de estas actividades son realizadas de manera empírica u observación, así mismo la coordinación y planeación de las tareas no es la más apropiada, esto le genera a la organización desventajas que se ven reflejadas en la realización de los procesos, haciendo que estos sean menos eficaces.
3. Se evidencio que la microempresa cuenta con áreas las cuales tienen falencias ya que la microempresa no tiene un diseño de cargos establecido, los colaboradores no identifican con claridad quienes son sus jefes inmediatos ni tampoco si tienen colaboradores a su cargo.
4. Se propone una estructura organizacional donde se vea reflejado un organigrama, un manual de funciones y procedimientos, el cual con su debida implementación garantizará a la organización que sus colaboradores identifiquen su cargo y función y por consiguiente un desempeño adecuado y eficiente.
5. La microempresa arepas de maíz Sartita no cuenta con una misión, visión, principios corporativos, ni tampoco la generación de estrategias para garantizar su permanencia en el mercado, lo cual es una desventaja en el contexto empresarial ya que estas acciones no le permiten un avance y desarrollo a futuro.
6. En el direccionamiento estratégico propuesto para esta microempresa se tiene presente la identificación de la misión, visión, principios, el análisis de la matriz DOFA, todo esto con el objetivo de hacer que la organización se identifique dentro del mercado potencie sus fortalezas, mitigue sus debilidades y amenazas y aproveche al máximo las oportunidades que tiene para lograr un avance y responder a las necesidades cambiantes del mercado.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la gerente de la microempresa arepas de maíz Sarita, con el fin de lograr cambios positivos, direccionar recursos hacia el desarrollo de una estructura organizacional más adecuada y clara, obteniendo así mayores beneficios para la organización, ya que podrá delegar de manera más adecuada a los colaboradores, garantizando así procesos más eficientes y eficaces.
2. Se sugiere al administrador de la empresa socializar, publicar y aplicar el organigrama propuesto en este trabajo con toda la organización, ya que de esa manera los empleados tendrán claridad del papel que cumplen dentro de la microempresa y como podrán apoyar a la organización para el cumplimiento de los objetivos, al igual que la gerencia podrá cumplir su función de manera idónea, delegando y velando por el cumplimiento de las metas de la microempresa.
3. Sería necesario que en la microempresa Arepas de maíz Sarita se establezca los puestos de trabajos de acuerdo con lo propuesto en los manuales de funciones, con la finalidad de tener un trabajo compartido, estando consientes de la actividad que se realiza dentro de la organización.
4. Dar a conocer a todos los miembros de la organización Arepas de maíz Sarita como son miembros del área administrativa, y los del área de producción la misión, visión, principios, objetivos, propuestos en este trabajo a partir de las cuales se encaminará a arepas de maíz Sarita a lograr el cumplimiento de sus propósitos y metas a corto y a largo plazo, estos deberán ser presentados sustentados y publicados para que todos puedan conocer el direccionamiento estratégico de la microempresa.

### Referencias

- Alpala, L., & Penilla, E. (2017). *Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción en empresa arepas de choclo don julio*. Fundación universitaria católica lumen Gentium, Santiago de Cali. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/654>
- Bolaños, L., & Gordon, J. (2016). *Plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío para la empresa Gemhel S.A.S de Ipiales hacia el mercado de México DF, Méxic*. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto. <https://sired.udenar.edu.co/4704/1/91464.pdf>
- Bunge. (1981). *Tipos de investigación*. Metodología de la investigación. <http://elmundodelametodologia19.blogspot.com/2016/01/tipos-de-investigacion.html>
- Caicedo, M. (2020). *Diseño de un plan de comercialización para la formulación de estrategias de venta para la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha, del cantón Patate, provincia de Tungurahua*. Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31464/1/782%20MKT.pdf>
- Carrasco, E. C., Fuente, F. S., & Robledo, B. E. (2008). Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, (36), 61-68. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/71/71>
- Castro, A. A., & Erazo, S. C. R. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700749>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill. [https://www.academia.edu/24039355/ADMINISTRACION%20EN%20LOS%20NUEVOS%20TIEMPOS\\_IDALBERTO\\_CHIAVENATO\\_CAPITULO\\_1](https://www.academia.edu/24039355/ADMINISTRACION%20EN%20LOS%20NUEVOS%20TIEMPOS_IDALBERTO_CHIAVENATO_CAPITULO_1)
- Constitución Política y la Ley 09 de 1979*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf)
- Criado, I. (2009). *Organización y estructura administrativa*. <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf>

- El presidente de la Republica de Colombia. (1997). *En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la*
- Eraso, S. (2022). *Maíz, el grano dorado de los ancestros en Nariño.* <https://www.radionacional.co/actualidad/campo-colombiano/campo-colombiano-maiz-el-producto-ilustre-en-narino>
- Grupo Semana. (2022). *Se calienta el mercado de la arepa: llega un peso pesado a competir / ¿De quién se trata?.* Semana. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/se-calienta-el-mercado-de-la-arepa-llega-un-peso-pesado-a-competir-de-quien-se-trata/202155/>
- Hernández, M. (2014). *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social.* Universidad tecnológica del Perú, Perú. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/fundamentos-del-periodismo/paradigmas-en-torno-a-la-genesis-del-trabajo-social/22590103>
- May, A., Romero, G., Herrera, C., & Cruz, C (2021). *Temas de administración.* CECyTEC. [BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO.pdf](#)
- Pérez, J. (2016). *Industria colombiana de alimentos y bebidas aumentaría 12% para 2017.* <https://www.elempaque.com/es/noticias/industria-colombiana-de-alimentos-y-bebidas-aumentaria-12-para-2017>
- Portugal, V. (2017). *Diagnostico empresarial.* Areandina. [BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.pdf](#)
- Rivera, S., Jaramillo, J. (2003). *Ubicación del Municipio de Pasto.* <https://iemarcofidelsuarezpasto.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/GU%C3%8DA-11-SOCSLES-2.1-2.2.pdf>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198. <file:///C:/Users/g/Downloads/Dialnet-AspectosTeoricosDeLaCompetitividad-7438487.pdf>

Thomson, (2016). *Definición de mercado*. Mercadotecnia.  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html#:~:text=Para%20Philip%20Kotler%2C%20Gary%20Armstrong,de%20intercambio%22%20%5B5%5D>.

Velandia. (2016). *Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia*. Espacios.  
[https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Ley%20590%20de,mensuales%20legales%20vigentes%20\(SMMLV\)](https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html#:~:text=Asimismo%2C%20la%20Ley%20590%20de,mensuales%20legales%20vigentes%20(SMMLV)).

**Anexos**  
**Anexo A. Formato de entrevista Gerente**  
**Universidad CESMAG**  
**Facultad de Ciencias administrativas y contables**  
**Programa Administración de Empresas**

Objetivo: Analizar la situación de la microempresa que permita mejorar los procesos de organización a través de un diseño organizacional para la microempresa Arepas de maíz Sarita.

A continuación, encontrará una serie de preguntas abiertas las cuales deberá responder de acuerdo con su criterio. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

Dirigida a: Gerente de la empresa

Cuestionario

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?

---

---

---

2. ¿Los empleados están capacitados para desempeñarse en las áreas que se requieren?

---

---

---

3. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

---

---

---

4. ¿Cuáles son las funciones principales que usted desempeña?

---

---

---

5. ¿Cumple sus empleados con los objetivos de la empresa?

---

---

---

6. ¿La empresa cuenta con políticas y procedimientos que guíen la toma de decisiones?

---

---

---

7. ¿Qué estrategias utiliza para mejorar los procesos en la empresa?

---

---

---

8. ¿El empleado/a puede adaptarse a las prioridades cambiantes?

---

---

---

9. ¿Está bien informado su empleado/a acerca de los objetivos de la empresa?

---

---

---

10. ¿La microempresa, tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?

---

---

---

11. ¿Cómo maneja el personal para asignarles funciones?

---

---

---

12. ¿Capacita al personal para llevar a cabo las funciones?

---

---

---

13. ¿Interviene en la solución de todos los problemas o sus empleados están preparados para resolverlos?

---

---

---



14. Brevemente explique cómo es el proceso actual que se lleva en su microempresa.

---

---

---

Mil gracias por su colaboración

**Anexo B. Formato de encuesta Trabajadores****Universidad CESMAG****Facultad de ciencias administrativas y contables****Programa Administración de Empresas**

Objetivo: Analizar la situación de la microempresa que permita mejorar los procesos de organización a través de un diseño administrativo para la empresa Arepas de Maíz Sarita.

A continuación, encontrará una serie de preguntas, seleccione con una “X” la respuesta que considere adecuada y escriba las observaciones que considere oportunas. La información es estrictamente confidencial y con fines académicos.

1. ¿Le parece conveniente el método de selección utilizado para el ingreso a la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI NO 

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Recibió inducción al ingresar a la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI NO 

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Usted identifica la Misión de la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI NO 

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Usted identifica la Visión de la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI

NO

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Usted identifica los Objetivos de la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI

NO

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Usted identifica las políticas, principios y valores corporativos que rige la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI

NO

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. La manera de producir los productos que ofrece la microempresa Arepas de Maíz Sarita es el adecuado?

SI

NO

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8 ¿Recibe capacitaciones en la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI

NO

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9 ¿Recibe incentivos en el cargo que desempeña en la microempresa Arepas de Maíz Sarita?

SI

NO

Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10 ¿Cómo considera las relaciones con sus Compañeros?

Buenas

Malas

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Mil gracias por su colaboración.

### Anexo C. Carta de aprobación de la microempresa.

San Juan de Pasto, 28 de marzo de 2023

Señores,

**AREPAS DE MAÍZ SARITA**

Asunto: Aprobación realización del trabajo de grado: Diseño administrativo de la microempresa Arepas de maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto

Cordial saludo,

Nos dirigimos a ustedes para solicitar la aprobación de la realización del trabajo de grado: Diseño administrativo de la microempresa Arepas de maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto, debido a que los resultados que se obtengan serán entregados a la microempresa para que se implementen y logre un mayor desarrollo y competitividad a nivel regional


Att,

Eylim Roxana Gómez Tulcán



---

María Camila Castro Cañar




---

Visto bueno:

Eylim Roxana Gómez Tulcán

Representante legal microempresa Arepas de maíz Sarita



---

## Resumen

El trabajo académico Diseño administrativo de la microempresa arepas de maíz Sarita fue desarrollado por las estudiantes Eylim Gómez y Camila Castro de la carrera de Administración de Empresas. Contó con la asesoría de la magíster Claudia Magali Solarte.

La microempresa carecía de una estructura organizacional ni procesos administrativos claramente definidos, esto generaba ineficiencias y desventajas competitivas frente a otros actores del sector. Es por ello que se planteó la necesidad de realizar un diagnóstico completo y un rediseño integral de los aspectos administrativos.

Inicialmente se realizó un proceso de observación y entrevistas para comprender a profundidad la situación actual de la microempresa. Luego, se trabajó en la formulación de elementos clave de planeación estratégica como la misión, visión, principios corporativos y organigrama. Así mismo se diseñaron el manual de funciones y el manual de procedimientos administrativos, con sus respectivos flujogramas.

A lo largo del proceso, se enfatizó en conceptos como productividad, competitividad, innovación, diagnóstico situacional y direccionamiento estratégico. La finalidad era optimizar los procesos, la estructura organizacional y la cadena de valor, para impulsar la eficiencia, la productividad y la permanencia de la microempresa en el mercado.

Durante este trabajo se desarrollaron una serie de actividades con el fin de realizar un diseño organizacional administrativo, mediante la formulación de la visión, misión, principios se presenta el proyecto de un Diseño Administrativo, el cual tiene como objetivo contribuir a la organización una guía para hacer posible cambios y adecuaciones en la microempresa.

El proyecto presentó una oportunidad para aplicar los conocimientos en pro de generar una propuesta sólida y viable de mejoramiento administrativo para la microempresa familiar. El

diseño se orientó a potenciar las capacidades para hacer frente a un entorno retador y asegurar su crecimiento.

|   |  |                              |
|---|--|------------------------------|
|  <p>UNIVERSIDAD<br/><b>CESMAG</b><br/>NIT: 800.109.387-7<br/>VIGILADA MINEDUCACIÓN</p> | <b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O<br/>TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b> | <b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032 |
|   |  | <b>VERSIÓN:</b> 1            |
|   |  | <b>FECHA:</b> 09/JUN/2022    |

San Juan de Pasto, 28 de junio del 2024

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto

Saludo de paz y bien.


Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado DISEÑO ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA AREPAS DE MAÍZ SARITA UBICADA EN LA CIUDAD DE PASTO, presentado por el (los) autor(es) EYLIM ROXANA GÓMEZ TULCÁN y MARÍA CAMILA CASTRO CAÑAR del Programa Académico ADMINISTRACION DE EMPRESAS al correo electrónico trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

*Claudia Solarte Solarte*

-----  
**CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE**  
C.C. 59.816.989 de Pasto  
Programa Administración de Empresas  
Cel. 3206724490  
cmsolarte@unicesmag.edu.co




|   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
|  <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b><br><small>NIT: 800.109.387-7<br/>VIGILADA Mineducación</small> | <b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> | <b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031 |
|   |   | <b>VERSIÓN:</b> 1            |
|   |   | <b>FECHA:</b> 09/JUN/2022    |

| <b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>  |   |
|---|---|
| <b>Nombres y apellidos del autor:</b><br>Eylim Roxana Gómez Tulcán  | <b>Documento de identidad:</b><br>1.085.326.913 |
| <b>Correo electrónico:</b><br><a href="mailto:eylingomez1@gmail.com">eylingomez1@gmail.com</a>                                      | <b>Número de contacto:</b><br>3166193057        |
| <b>Nombres y apellidos del autor:</b><br>Maria Camila Castro Cañar  | <b>Documento de identidad:</b><br>1.085.345.228 |
| <b>Correo electrónico:</b><br><a href="mailto:camilacastro9915@gmail.com">camilacastro9915@gmail.com</a>                            | <b>Número de contacto:</b><br>3163770327        |
| <b>Nombres y apellidos del autor:</b>   | <b>Documento de identidad:</b>                  |
| <b>Correo electrónico:</b>  | <b>Número de contacto:</b>                      |
| <b>Título del trabajo de grado:</b><br>Diseño administrativo de la microempresa Arepas de Maíz Sarita ubicada en la ciudad de Pasto |   |
| <b>Facultad y Programa Académico:</b><br>Ciencias administrativas y contables – Administración de empresas                          |   |

En nuestra calidad de autores y/o titulares del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, conferimos a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el termino en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
|  <p>UNIVERSIDAD<br/><b>CESMAG</b><br/>NIT: 800.109.387-7<br/>VIGILADA Mineducación</p> | <b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> | <b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031 |
|  |   | <b>VERSIÓN:</b> 1            |
|  |   | <b>FECHA:</b> 09/JUN/2022    |

que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.




- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 17 días del mes de junio del año 2022

|  |  |
|--|--|
|   |  |
| Nombre del autor: Eylim Roxana Gómez Tulcán  | Nombre del autor: Maria Camila Castro Cañar  |
| Nombre del autor:  | Nombre del autor:  |
| <br>Nombre del asesor: Claudia Magali Solarte Solarte |  |