

**Análisis del proceso administrativo de JUGOS-ITOS S.A.S en Soacha Cundinamarca**

Pilar Rocio Diaz Casallas  
Angie Paola Sarmiento González

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.  
2020

**Análisis del proceso administrativo de JUGOS-ITOS S.A.S en Soacha Cundinamarca**

Pilar Rocio Diaz Casallas  
Angie Paola Sarmiento González

Director

Dr. Carlos Julio Castañeda Blanco

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá, D.C.

2020

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado está dedicado principalmente a nuestros padres y hermanos, quienes nos han apoyado desde el comienzo de nuestra carrera y representan amor puro, comprensión y esfuerzo. Agradecemos a ellos por creer en nuestras capacidades y por sacrificar de su tiempo y recursos para ayudarnos a lograr una meta más.

Ellos son nuestra fuente de motivación e inspiración para superarnos, luchar y lograr un futuro mejor, gracias a sus palabras de aliento para no decaer muchas veces y a las enseñanzas que desde nuestro hogar hemos practicado en todos los campos de nuestra vida.

Para finalizar agradecemos a todos aquellos que han compartido sus conocimientos y han aportado un grano de arena para nuestro crecimiento personal y profesional.

## **Agradecimientos**

Primeramente, le damos gracias a DIOS por guiarnos a lo largo de nuestra carrera y por permitirnos llegar tan lejos y darnos la fortaleza de la que hoy tanto nos identifica. Fue un viaje de grandes aprendizajes, experiencias y momentos que marcaron nuestras vidas.

Hoy nos sentimos ganadoras por ver nuestro proceso y logros cumplidos, es un ejemplo claro del amor, dedicación, apoyo y compromiso de nuestros padres por darnos todo lo que ellos no tuvieron. Hoy se refleja en nuestro actuar los principios y valores que siempre nos inculcaron., solo queda decir gracias por ser el motor y ser los promotores de nuestros sueños.

Agradecemos a nuestros docentes por ser nuestros guías y compartir todos sus conocimientos, habilidades y experiencias para permitirnos educarnos y aprender de una manera integral y especial.

A nuestro tutor el docente quien nos aportó todo su conocimiento para el éxito de todo este proceso investigativo que a pesar de no ser fácil nos hizo crecer personal y profesionalmente. Gracias a la universidad por formarnos como unas personas visionarias, humanísticas e integrales y por ese apoyo incondicional hoy podemos decir que este es un paso más para llegar al éxito.

## **Resumen**

El gran cambio organizacional de las pequeñas empresas se debe a la globalización que ha dado paso a la apertura de nuevos mercados y entornos cada vez más competitivos, de esta manera las empresas deben buscar la mejora organizacional y administrativa para lograr un crecimiento empresarial y establecer procesos de manera formal a nivel interno y externo.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como finalidad proponer un análisis del proceso administrativo empresarial enfocado hacia una pyme dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas como jugos y agua mineral, ubicada en el sector Ducales, de Soacha, Cundinamarca; durante su desarrollo se establecieron 3 fases en la metodología de la investigación, para esto fue necesario la aplicación de una guía de observación, entrevista y encuesta, instrumentos que permitieron evaluar el panorama interno de la compañía y las oportunidades de mejora. En segundo lugar, se realiza una descripción del análisis de la información para tener un horizonte empresarial de JUGOS-ITOS S.A.S con el objetivo de focalizar problemáticas.

En relación con lo dicho, se propone un plan estratégico y ajustes administrativos con lineamientos de mejora en la misión, visión, políticas organizacionales, creación de valores corporativos, objetivos estratégicos, mapa de procesos, organigrama definiendo los niveles jerárquicos además de integrar manual de funciones y un logo, de esta manera proponer mejoras a la empresa.

De acuerdo con lo anterior, la expectativa de la investigación es convertir las debilidades administrativas en fortalezas en pro al crecimiento de la empresa donde desarrolla su actividad económica.

*Palabras clave:* Planeación estratégica, diagnóstico, optimización, administración.

## **Abstract**

The great organizational change of small companies is due to globalization that has given way to the opening of new markets and increasingly competitive environments, so companies must seek administrative optimization to achieve business growth and establish processes in a formal way internally and externally.

It is for this reason that the purpose of this work is to propose an analysis of the business administrative process focused on an SME dedicated to the manufacture and marketing of beverages such as juices and mineral water, located in the Ducales sector, in Soacha, Cundinamarca; During its development, 3 phases were established in the research methodology, for this purpose, it was necessary to apply a guide of observation, interview and survey, instruments that allowed to evaluate the internal panorama of the company and the opportunities of improvement. Secondly, an analysis of the information is carried out in order to have a business horizon for JUGOS-ITOS S. A.S with the aim of focusing on problems.

In relation to the results obtained and the analysis of the information, a strategic plan and administrative adjustments are proposed with guidelines for improvement in the mission, vision, organizational policies, creation of corporate values, strategic objectives, process map, organization chart defining the hierarchical levels as well as integrating a function manual and a logo, in this way proposing improvements to the company.

In accordance with the above, the expectation of the research is to convert the administrative weaknesses into strengths in favor of the growth of the company where it develops its economic activity.

*Keywords:* Strategic planning, diagnosis, optimization, management.

## Tabla de contenidos

1. Ubicación del problema a investigar .....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del problema .....	15
1.3. Justificación del problema.....	15
1.4. Objetivos .....	16
1.4.1. Objetivo general. ....	16
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
2. Marco de referencia y sistema de hipótesis.....	18
2.1. Marco teórico .....	18
2.2. Marco conceptual .....	26
2.2.1. Diagnóstico.....	26
2.2.2. Diagnóstico organizacional. ....	27
2.2.3. Estrategia. ....	27
2.2.4. Planeación. ....	28
2.2.5. Planeación estratégica. ....	28
2.2.6. Gestión administrativa.....	28
2.2.7. Dirección estratégica. ....	28
2.2.8. Optimización administrativa. ....	29
2.3. Marco temporal .....	29
2.4. Marco espacial.....	29
2.5. Marco histórico .....	29
2.6. Diseño metodológico.....	31
2.6.1. Tipo de estudio. ....	31
2.6.2. Método de estudio. ....	32
2.6.3. Método de recolección de Información.....	32
2.6.3.1 Bitácora de observación. ....	32
2.6.3.2 Entrevista.....	34
2.6.3.3 Encuesta. ....	35
2.6.3.4 Revisión bibliografica. ....	38

2.6.4. Fuentes de información.....	38
2.6.4.1 Fuentes primarias.....	38
2.6.4.2 Fuentes secundarias.....	39
2.6.5. Población, universo y muestra.....	39
3. Objeto de la investigación.....	41
3.1. Historia.....	41
3.2. Misión.....	41
3.3. Visión.....	41
3.4. Política ambiental.....	41
4. Análisis de la información.....	42
4.1. Análisis de las fuentes secundarias.....	42
4.2. Análisis de las fuentes primarias.....	46
4.2.1. Análisis Bitácora de observación.....	46
4.2.1.1 Análisis variable planeación.....	46
4.2.1.2 Análisis variable organización.....	48
4.2.1.3 Análisis variable dirección.....	49
4.2.1.4 Análisis variable control.....	50
4.2.1.5 Análisis variable retroalimentación.....	51
4.2.2. Análisis de la entrevista.....	52
4.2.3. Análisis de la encuesta.....	56
5. Propuesta de mejoramiento o plan de acción.....	56
5.1. Análisis PEST.....	67
5.1.1. Factor político.....	67
5.1.2. Factor económico.....	68
5.1.3. Factor social.....	69
5.1.4. Factor tecnológico.....	70
5.2. Análisis del mercado y la competencia.....	72
5.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	72
5.2.2. Poder de negociación de clientes.....	73
5.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	74
5.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos.....	76



5.2.5. Rivalidad entre competidores.....	77
5.3. Factores críticos de éxito externos .....	78
5.4. Factores críticos de éxito interno .....	82
5.4.1. Factor finanzas .....	82
5.4.2. Factor producción.....	83
5.4.3. Factor de mercadeo .....	84
5.4.4. Factor talento humano .....	86
5.4.5. Factor administración .....	87
5.4.6. Factor tecnología .....	88
5.5. Matriz de evaluación de los factores internos MEFI.....	89
5.6. Matriz de evaluación de los factores externos MEFE.....	92
5.7. Matriz de perfil competitivo MPC .....	95
5.8. Análisis DOFA.....	99
5.8.1. Fortalezas-Oportunidades.....	101
5.8.2. Fortalezas-Amenazas. ....	101
5.8.3. Debilidades-Oportunidades .....	102
5.8.4. Debilidades-Amenazas.....	103
5.8.5. Estrategias .....	103
5.9. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA .....	104
5.9.1. Gráfico SPACE. ....	105
5.10. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica CPE.....	106
5.11. Reestructuración de misión, visión, valores corporativos y políticas organizacionales	107
5.12. Desglose de la misión y visión .....	110
5.13. Desglose valores corporativos .....	111
5.14. Políticas organizacionales .....	111
5.15. Objetivos estratégicos.....	112
5.16. Diseño operacional .....	113
5.17. Descripción organigrama.....	113
5.18. Descripción de procesos estratégicos .....	115
5.19. Descripción de procesos misionales .....	115
5.20. Descripción de procesos de apoyo .....	116

5.21. Creación de logo.....	118
5.22. Descripción del logo.....	119
5.23. Perfiles de cargo .....	119
5.24. Revisión estados financieros .....	133
5.25. Indicadores de liquidez.....	133
5.26. Liquidez en general. ....	133
5.27. Prueba ácida.....	134
5.28. Capital de trabajo.....	135
5.29. Presupuesto.....	136
Conclusiones .....	140
Referencias .....	142
Anexos.....	150

## Lista de tablas

Tabla 1. Portafolio de productos .....	31
Tabla 2. Fuentes secundarias.....	39
Tabla 3. Análisis fuentes secundarias .....	42
Tabla 4. Ficha de bitácora de observación .....	46
Tabla 5. Ficha de entrevista.....	52
Tabla 6. Ficha de encuesta .....	56
Tabla 7. Factores críticos de éxito externos .....	79
Tabla 8. Ranking de factores críticos de éxito .....	80
Tabla 9. Matriz de evaluación de los factores internos .....	90
Tabla 10. Matriz de evaluación de los factores externos .....	93
Tabla 11. Matriz de perfil competitivo.....	97
Tabla 12. Estructura de misión.....	107
Tabla 13. Estructura de la visión.....	109
Tabla 14. Perfil de cargo gerencia.....	120
Tabla 15. Perfil de cargo administrativo .....	122
Tabla 16. Perfil de cargo operario de distribución .....	124
Tabla 17. Perfil de cargo operario de empaque y embalaje .....	125
Tabla 18. Perfil de cargo operario de vertimiento.....	127
Tabla 19. Perfil de cargo operario de llenado, empaque y sellado.....	129
Tabla 20. Perfil de cargo operario de secado .....	130
Tabla 21. Perfil de cargo operario de sello, control y calidad.....	132

## Lista de figuras

Figura 1. Etapas de la planeación estratégica.....	19
Figura 2. Cargos .....	57
Figura 3. Tiempo laborado .....	57
Figura 4. Misión y visión de la empresa .....	58
Figura 5. Infraestructura del área administrativa .....	59
Figura 6. Espacio de trabajo optimo.....	60
Figura 7. Elementos de protección personal .....	61
Figura 8. Factores motivacionales.....	62
Figura 9. Mejora a otras áreas de la empresa .....	63
Figura 10. Comunicación entre la gerencia y colaboradores .....	64
Figura 11. Relaciones de trabajo .....	65
Figura 12. Jornadas de capacitación.....	65
Figura 13. Factor político .....	68
Figura 14. Factor económico.....	69
Figura 15. Factor social .....	70
Figura 16. Factor tecnológico.....	71
Figura 17. Poder de negociación de proveedores.....	73
Figura 18. Poder de negociación de clientes .....	74
Figura 19. Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	75
Figura 20. Amenaza de nuevos productos sustitutos .....	76
Figura 21. Rivalidad entre competidores .....	77
Figura 22. Finanzas .....	83
Figura 23. Producción .....	84
Figura 24. Mercadeo .....	85
Figura 25. Talento humano .....	86
Figura 26. Administración.....	87
Figura 27. Tecnología .....	89
Figura 28. Resultado matriz MPC.....	98
Figura 29. DOFA.....	100
Figura 30. Gráfico SPACE.....	105

Figura 31. Puntaje de matriz CPE .....	106
Figura 32. Organigrama.....	125
Figura 33. Logo.....	130
Figura 34. Mapa de procesos.....	118
Figura 35. Razón corriente 2018-2019.....	133
Figura 36. Razón corriente .....	134
Figura 37. Prueba ácida 2018-2019.....	134
Figura 38. Prueba ácida.....	135
Figura 39. Capital de trabajo 2018-2019.....	135
Figura 40. Capital de trabajo .....	135
Figura 41. Presupuesto .....	139

## **1. Ubicación del problema a investigar**

Actualmente la economía colombiana se enfoca principalmente en las micros, pequeñas y medianas empresas conocidas hoy como pymes, de acuerdo con Gámez (2019): “De cada 100 empresas, 95 son pymes, 3 son medianas y 2 grandes donde generan el 37% del producto interno bruto y 67% de empleo” (pp. 17-18).

Por lo tanto de acuerdo con los datos anteriores es de gran importancia implementar apoyo y mecanismos que contribuyan a que se puedan identificar las fortalezas y debilidades en pymes y que a partir de los resultados se integre comunicación y manejo de conflictos con el fin de que puedan consolidar a partir de su ciclo familiar una gran empresa, siendo de gran medida destacar que de esta manera se puede dejar a las futuras generaciones la enseñanza de que si es posible generar compañías familiares por pequeñas que inicien.

Por otra parte, en lo que se refiere a la investigación el objetivo es apoyar al proceso de planeación estratégica de la empresa JUGOS-ITOS S.A.S con el fin de proponer alternativas de solución para mejorar los problemas administrativos detectándolos por medio de un diagnóstico.

En ese mismo contexto para el desarrollo inicial se establece un marco referencial, en donde se describe y analiza la empresa que servirá como objeto de estudio, por lo cual se construye el marco teórico y conceptual para fundamentar y desarrollar la investigación, así mismo se constituye su respectivo alcance y aporte.

En segunda instancia se exponen los diferentes métodos de recolección de información, selección de la muestra y la metodología aplicada con su respectivo análisis de resultados para dar inicio a la realización del análisis empresarial.

Del mismo modo, el objeto de estudio es determinar las oportunidades de mejora y ajustes administrativos de la situación actual de la empresa a través de planeación estratégica que ha sido elaborado con base a las necesidades y requerimientos de JUGOS-ITOS S.A.S.

Finalmente se da a conocer la propuesta de mejoramiento apoyando la planeación estratégica y posteriormente se realizan las conclusiones con recomendaciones del estudio.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La empresa JUGOS-ITOS S.A.S, tiene una trayectoria de 25 años en el mercado de bebidas refrescantes y cuenta con un posicionamiento establecido en diferentes localidades. Sin embargo, se observan unas debilidades administrativas que no permite generar un crecimiento a futuro

debido a que ha sufrido cambios gerenciales y no hay toma de decisiones acertadas, al mismo tiempo posee una gran oportunidad en su capacidad operativa porque cuenta con todos los estándares de calidad y salubridad exigidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Así que, al indagar en la dirección general de la empresa se encuentra que no está definida la planeación estratégica y por ende tiene debilidades a mediano y largo plazo, ya que la toma de decisiones a nivel interno y externo se realiza sin un respectivo análisis del entorno.

Por otra parte, la identidad corporativa no está acorde a la razón de ser de la empresa y dentro de este marco se necesita establecer los lineamientos de mejora en misión, visión, valores corporativos, creación de políticas organizacionales, objetivos, definición de los niveles jerárquicos y funciones de cargo y propuesta de logo, teniendo como objetivo mejorar la planeación estratégica y en general sus procesos administrativos.

De esta manera, se genera mayor riesgo con respecto al rumbo de la empresa por la toma de decisiones poco acertadas y la falta de conocimiento en métodos de planeación, lo que conlleva a la asignación inadecuada de recursos y pérdida de las oportunidades generando poca eficiencia en la empresa que se reflejan en el incumplimiento de las metas establecidas.

Por lo cual, la implementación de planeación estratégica a partir del análisis administrativo, ayudará a establecer de manera más efectiva los objetivos y a partir de ello tener en cuenta las herramientas de medición de desempeño como indicadores de gestión los cuales determinaran el nivel de cumplimiento de metas, además al tener una estructura gerencial consolidada permite que la comunicación sea más abierta en vista de que hay un conducto regular para que los empleados notifiquen sus dudas todo en pro de la organización.

De acuerdo a lo establecido en el planteamiento anterior y en lo encontrado en la empresa surge la siguiente pregunta de investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

¿La empresa JUGOS-ITOS S.A.S requiere de un análisis administrativo que le permita establecer planeación estratégica?

### **1.3 Justificación del problema**

En primer lugar, se requiere de un análisis empresarial con el fin de generar estrategias y lograr una mejora en la planeación, de esta manera se pretende proponer objetivos y una estructura administrativa más eficiente, contribuyendo a exaltar el factor diferenciador de JUGOS-ITOS S.A.S en el mercado, así mismo al tener estrategias claras le permite a la dirección tomar las decisiones más razonables para lograr el alcance de su misión y visión.

Con base a las teorías investigadas se establecerán lineamientos de mejora en misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales, objetivos, diseño de la estructura organizacional definiendo los niveles jerárquicos y funciones de cargo, ya que le permite a la empresa tener un panorama claro de crecimiento.

Por otra parte, la presente investigación tiene una metodología de tipo descriptivo, ya que su objeto principal es determinar las oportunidades de mejora y ajustes administrativos de la situación actual de la empresa.

Para el programa de Administración de empresas de la Universitaria Agustiniiana es de gran importancia llevar a cabo el proyecto de investigación aplicado a la industria, en este caso a JUGOS-ITOS S.A.S, dado que permite desarrollar las habilidades de un administrador de empresas Agustiniiano, ya que aborda áreas como: pensamiento crítico, capacidad de planificar, liderazgo y comunicación asertiva.

Por último, los autores de la investigación de la Universitaria Agustiniiana lograrán obtener el resultado esperado de acuerdo a sus conocimientos, enriqueciendo la experiencia y formación como profesionales íntegros, con el agrado de que las metas y objetivos planteados a mediano plazo son correctos para el desarrollo y diseño del proyecto de investigación.

### **1.4 Objetivos**

A continuación, se plantean los objetivos para el proyecto de investigación.

#### **1.4.1 Objetivo general.**

Realizar un diagnóstico empresarial que permita presentar una propuesta de mejoramiento administrativo en el primer semestre del 2020 a la empresa JUGOS-ITOS S.A.S de Soacha Cundinamarca.



#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Identificar la situación actual de la empresa a nivel interno y externo por medio de un diagnóstico estratégico en el segundo semestre del 2019.
- Analizar la planeación, organización, dirección, control y retroalimentación en el segundo semestre del 2019.
- Presentar una propuesta de mejoramiento en planeación estratégica y ajustes administrativos a la compañía para su implementación en el primer semestre del 2020.

## **2. Marco de referencia y sistema de hipótesis**

### **2.1 Marco teórico**

El diagnóstico de la gestión organizacional y elaboración de un plan de mejora para la empresa JUGOS-ITOS S.A.S debe estructurarse a partir del estudio de teorías. Inicialmente el autor Prieto (2011) describe el diagnóstico empresarial como la identificación, formulación y evaluación de alternativas teniendo en cuenta cual es el objetivo a llevar a cabo, además permite el aprovechamiento de los recursos ya sea para bienes o servicios (p. 27).

Del anterior concepto se puede deducir que los puntos fuertes y débiles para generar un diagnóstico y optimizar procesos administrativos es la preparación en la empresa con el fin de facilitar información significativa ya sea documentos y tecnología, además de un análisis del área administrativa apoyando opiniones con cifras y datos, definir cuál es la necesidad teniendo en cuenta la problemática y sus posibles causas y un plan de acción formulando pautas, ejecutando a un determinado plazo y de esta manera generando un informe de resultados resaltando las modificaciones propuestas y controles llevados a cabo.

Por otro lado, para el logro de estrategias y cumplimiento de objetivos se debe contar con planeación y técnicas, así que según los autores Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) la estrategia es un plan que le permite a toda compañía competir (p. 19).

Se considera de lo anterior que las diferentes opciones estratégicas no son sencillas y requieren cambios y esfuerzos con el fin de competir en un mercado diferente, donde cada vez lo hacen mejor y en determinación es hacer o intentar lo que no pueden hacer, así que para competir en el mercado y generar ventaja se debe ser creativo y diferente identificando las ventajas y las debilidades a corregir.

De este modo, la evolución del concepto de estrategia como la organización de las políticas, objetivos y acciones secuenciales que bien formuladas coordinan los recursos de la organización hacia una posición basada en sus competencias internas anticipados a los cambios en el entorno (Tarzijan, 2013, p. 20).

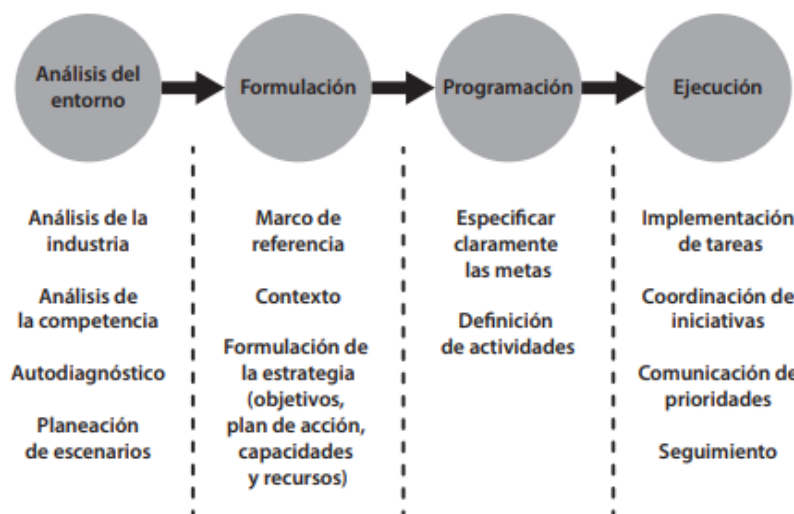
En ese mismo contexto el enfoque global que incluye a la empresa como una totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad que requiere de decisiones basadas en planeación, la organización y control.

Así pues, la planeación estratégica en el transcurso del tiempo se ha implementado en las diferentes organizaciones grandes, pequeñas o medianas ya sea ejecutada en papel o verbal siempre hay una estrategia para realizar alguna actividad, así que los autores Rojas & Medina (2011) indican que la planeación es: “La etapa que forma parte del proceso administrativo, establecido por directrices, definición de estrategias, alternativas y cursos en acción” (p. 14).

Es por esto que se deben tener en cuenta los recursos de la organización ya sea humano, financiero y material para concretar las estrategias y que de esta manera se garantice el cumplimiento, minimizando riesgos y se realice un ajuste de acuerdo a la necesidad y situación.

Con respecto a la dirección estratégica según el autor Palacios (2016) es: “El arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad” (p. 6).

Con esta definición el autor especifica que las organizaciones hoy se enfrentan a cambios fuertes y constantes en el entorno interno y externo donde los factores son sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos y es necesario tener las probabilidades más acertadas para la toma de decisiones y así tener una buena dirección estratégica.



**Figura 1.** Etapas de la planeación estratégica. Ruiz (citado en Palacios (2016)).

Como se ha dicho la planeación estratégica se abarca a partir del concepto de estrategia por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, por lo cual en el estudio de Álvarez (2012) lo define como las decisiones de los individuos para llevar a cabo una estrategia (pp. 3-4).

Posteriormente el autor hace énfasis que la planeación estratégica es la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre que genera los elementos incontrolables e impredecibles, lo que quiere decir que al estar al tanto de las amenazas y las oportunidades disponibles con las que cuenta la empresa se puede desarrollar estrategias proyectadas aun determinado plazo.

La planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Chiavenato & Arão, 2011, pp. 25-26).

Según la definición anterior se infiere que mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir sus objetivos, la planeación estratégica trata de especificar como lograra esos objetivos, establecer pautas antes de emprender una acción empresarial necesaria.

Además, la planeación estratégica cumple con diferentes etapas según Castellanos (2015) primero se determinan los objetivos empresariales que se establecen en función de la misión y la visión, ya que son el propósito de la empresa que en conjunto son la razón de ser, la segunda y tercera etapa es realizar un análisis interno y externo por medio de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA, en la cuarta y quinta etapa se formulan alternativas estratégicas para la elaboración de la planeación estratégica y por último la sexta etapa es la implementación mediante planes tácticos y operacionales (pp. 43-53) .

Vinculado a este concepto se establece las alternativas estratégicas según las oportunidades y vulnerabilidades internas que pueden ser activas o pasivas que dentro de esta dimensión puede ser de dos clases.

Dentro de este marco el desempeño de la empresa debe ser monitoreado y auditado con procesos de evaluación y medición, de la misma manera los autores Mariño & Gelves (2018) indican que existen tres herramientas de análisis interno y externo por lo cual definen el Perfil de Capacidad Interna (PCI) como la: “Manera de hacer el diagnóstico interno de la empresa involucrando todos los factores que afectan la operación de la empresa” (p. 17).

En relación con lo anterior el PCI examina la capacidad directiva con el proceso administrativo, la capacidad competitiva relacionada con el área comercial, la capacidad financiera y productiva.

Por otro lado, la segunda herramienta que propone es el Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio (POAM), el autor Serna (2010) lo define como una: “Metodología que identifica y valora las amenazas potenciales dependiendo del factor dado por el entorno” (p. 150).

En todo caso, la segunda herramienta señalada es de gran importancia, ya que al identificar los diferentes factores se puede generar un análisis del entorno empresarial con el fin de disponer el nivel de la compañía en el mercado.

En cuanto al análisis DOFA, los autores Chiavenato & Sapiro (2011) proponen realizar la matriz de, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA), ya que determina si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio clave para identificar las ventajas distintivas y competitivas de la organización (p. 158).

En contraste con el anterior concepto se expone como un modelo de análisis importante para las organizaciones, el cual proporciona información de los factores del mercado internos y externos, siendo un componente esencial para el éxito de la compañía.

De acuerdo con los aportes de los autores mencionados anteriormente una compañía puede generar crecimiento por medio del análisis de su entorno a través de herramientas como el DOFA, PCI y POAM creando nuevas estrategias que ayuden a preservar a la empresa en el tiempo.

Partiendo de la evaluación de las oportunidades y fortalezas de la empresa se genera nuevas ventajas competitivas según Castro (2010) hay tres tipos de ventajas una de ellas el liderazgo en costos, donde se evalúa tener los costos más bajos del sector con una calidad razonable; la ventaja por diferenciación saber identificar las necesidades de los clientes ofreciendo productos innovadores y únicos; por último menciona el enfoque al nicho de mercado es cuando ajustan sus estrategias en un segmento objetivo (pp. 258-263).

Lo que quiere decir el autor mencionado es que la ventaja competitiva es importante, ya que permite hacer frente a las amenazas del mercado, donde se pueden generar planes de acción o estrategias para lograr mayor rendimiento frente a la competencia.

Además es esencial el control gerencial para implantar estas estrategias en la empresa para Laudon & Laudon (2012) el puente dinámico para que toda acción de la empresa este encaminado al cumplimiento de objetivos debe existir una planificación eficaz que evalúe además de la competencia y el mercado el desempeño organizacional tanto interno como externo (pp. 11-20).

Se puede inferir de lo anterior que la empresa dentro de sus objetivos estratégicos debe contemplar la evaluación del desempeño administrativo de la empresa para generar planes de acción y mejoramiento continuo a través de un diagnóstico administrativo teniendo un mismo canal de comunicación entre objetivos, metas y formas de control y participación con los accionistas, directivos y trabajadores.

Por lo que se refiere a las pymes es importante contar con planeación, organización, dirección y control en las actividades realizadas, así que la teoría general de la administración de Torres (2014) al aplicarse a cualquier organización permite que se lleve a cabo estrategias, diagnóstico de situaciones, mediciones de recursos integrando y solucionando (p. 13).

Por consiguiente, se buscan resultados, adaptándose, verificando sus cualidades y sus condiciones como el conocimiento, perspectiva y actitud para llevar a cabo las actividades.

Por otra parte, Jacques, Cisneros & Mejía (2011) señalan que el desarrollo económico depende en mayoría de las pymes, ya que los gobiernos refuerzan las políticas para generar un cambio social y que exista una buena marcha de la economía nacional, así mismo el esfuerzo y dedicación de muchas organizaciones generan escenarios de integración elevando índices de empleo y exportación un beneficio para la población (pp. 68-71).

En este orden de ideas es vital el apoyo a las pymes, ya que de ellos depende que exista un crecimiento potencial en el país, de esta manera la población podrá acceder los diferentes servicios y las organizaciones podrán contar con más oportunidades para estar en un mercado justo.

Así pues, también es importante mencionar al autor Daft (2015) donde indica que la teoría organizacional es el estudio del funcionamiento de las organizaciones y como se ven afectadas en su operación, considerando la cultura, diseño, estructura (pp. 6-7).

Por consiguiente, se deben diagnosticar los problemas y realizar los ajustes para el logro de objetivos, teniendo en cuenta el grupo de personas y actividades establecidas con el propósito de controlar, coordinar las acciones y los medios motivacionales que son usados para el previo aprovechamiento del talento humano en las pymes.

Conforme al autor de Guevara (2010) indica que las organizaciones se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes, poder, control, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos donde es importante resaltar que las organizaciones son dinámicas y como empresa se

debe adaptar a la mejora y crecimiento constante de manera que los objetivos no sean estáticos y se cumplan en disposición de seguir avanzando (p. 15).

Dicho de esta forma la gestión organizacional es un conjunto de esfuerzo y acciones para diseñar y coordinar los flujos de trabajo en una empresa para el cumplimiento de objetivos y entregar valor al cliente.

La gestión administrativa es una de las funciones más importante de toda empresa, ya que integra y coordina el recurso de la organización que genera un análisis de los resultados y mejora continua del desempeño.

Por otra parte los esfuerzos en implementar sistemas estructurados o flexibles y adicional el potencial humano y la ventaja competitiva son ejes que orientan el proceso de gestión que según Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) la gestión y administración en las organizaciones tiene dos vertientes la estratégica y la operativa que las dos mejoran las operaciones de forma eficiente, reducen la incertidumbre para alcanzar los resultados deseados pero como menciona el autor no basta con ser eficientes, hay que ser eficaces (pp. 23-28).

De manera que el autor señala que la unión de este factor hace a la empresa más proactiva e incluyendo de manera activa a la innovación se asegura el crecimiento de la organización que vista desde un sistema dependerá de su capacidad de adaptación y respuesta hacia su entorno.

Con base a los planteamientos anteriores la gestión organizacional es medible entre objetivos y resultados, ya que todas las acciones de la empresa deben tener un propósito asociado a nuevas estrategias para gestionar el cambio.

De esto se desprende la administración del conocimiento, la cual es dar solución siendo un activo intangible fundamental de la empresa, en este contexto Cano (2017) afirma que hay dos tipos de conocimiento dentro de las organizaciones una de ellas el conocimiento tácito que es aquel que se adquiere a través de la experiencia y el explícito es aquel que se trasmite a través el lenguaje formal y sistemático (pp. 22-28).

Se puede inferir de lo anterior que el conocimiento tácito es de gran valor en las organizaciones, ya que se encarga del proceso de toma de decisiones el cual permite guiar y gestionar con el fin de generar ventaja competitiva, igualmente maximiza la capacidad de establecer soluciones innovadoras. Por otra parte, el conocimiento explícito es el que se encarga de la base de la

organización para obtener una posición competitiva a través de sus activos intangibles, ya que la gestión del conocimiento es una forma de administrar diferente.

Por todo esto, las organizaciones persiguen metas y sueños en común con los individuos que las componen, aunque existan cambios siempre se debe tener planificación para la toma de decisiones, donde los procedimientos y técnicas sean orientadas al beneficio a promover y facilitar las actividades de la organización y que así se logre el desarrollo tanto organizacional como humano de esta manera trabajando unidos y en pro del crecimiento y en efecto la globalización y la competencia exige que las empresas para sobrevivir no solo se centren en producir beneficios y utilidades a corto plazo, sino que desarrollen nuevas capacidades como factores intangibles que generan valor futuro es por esto que las empresas deben desarrollar herramientas de gestión que les ayudé a aprender del pasado, cuestionarse el presente y diseñar el futuro.

Con respecto a estudios de planeación estratégica el autor Contreras (2013) resalta en su investigación, que en las organizaciones o negocios existen siempre estrategias para cualquier actividad y que se debe contar con un esquema de objetivos y políticas ampliando su panorama debido a que el mercado es cambiante, además se debe estar a la vanguardia con cada decisión, por lo cual los objetivos deben tener una visión clara que permita a los directivos tener un horizonte para lograr cumplir con esas metas propuestas (pp. 154-162).

En contraste con lo anterior se deben implementar estrategias en las organizaciones, buscando el posicionamiento a través de la diferencia, es decir realizando modificaciones en productos, procesos administrativos o estructura, estableciendo un periodo de cumplimiento de objetivos, determinar los recursos para el logro de las estratégicas pensando en el horizonte de la organización y aprovechando los movimientos de la competencia.

Por otro lado, un estudio realizado por Serrato (2019) agrega que para la buena toma de decisiones se deben tener en cuenta los diferentes procesos, el uso de sistemas de planeación y control del presupuesto, además del uso de métodos para medir el desempeño, permitiendo tener una proyección de la empresa para determinar si los objetivos propuestos han sido cumplidos (pp. 163-168). Ahora bien, si una empresa tiene en cuenta estrategias y ajustes administrativos que permitan un mayor control sobre la planeación, pueden llegar a avanzar y a competir frente a la competencia, ya que logra tener una mayor proyección y claridad de los objetivos.



También cabe destacar, la planeación estratégica aplicada a las pymes en Bogotá, donde los autores Mora, Vera & Melgarejo (2015) indican que existe insuficiencia en la aplicación de métodos para el crecimiento y sostenimiento ya sea para coordinar sus objetivos o acciones y de esta manera mejorar su competitividad, igualmente en el proceso los pequeños empresarios pueden determinar un plan de acción o generar una guía identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así saber cómo está la organización y a que competidores se enfrenta, resaltando que este análisis debe ser interno y externo (pp. 81-82).

Por otra parte, presenta que en las últimas dos décadas en Colombia la estructura empresarial está compuesta por el 96% de las pymes siendo el 92% microempresas donde cada día hay cambios en el mercado y el objetivo siempre será mantenerse y mejorar.

Así que, es de gran importancia en la organización presentar una misión, visión y objetivos estratégicos para tener un horizonte detallado, por lo cual también los directivos o empresarios deben contar con las herramientas y conocimientos previos para definirlos y que sus acciones sean acordes con lo requerido para evitar pérdidas en una propuesta estratégica mal definida.

De manera que, una herramienta para llevar a cabo un análisis es el diagnóstico empresarial donde los autores Bernal, Mora, Arellano, & Torres (2014) lo señalan en su estudio como una alternativa para la gestión directiva en las pequeñas empresas, donde permite evaluar cada área de la empresa y de esta manera detectar las debilidades y mejorarlas, indicando que los problemas en las pymes son inicialmente la falta de conocimiento y habilidades administrativas, falta de realización de estudios, actuar de acuerdo a la experiencia sin un debido análisis del entorno, así que el presente estudio demuestra que la implementación de un diagnóstico permite tomar decisiones acertadas, muestra la realidad de la organización en la industria y permite proponer estrategias de mejora (pp. 181-184).

Por tal motivo para detectar el nivel en el que se encuentra la organización con respecto a planeación y de esta manera tomar las mejores decisiones es importante realizar un diagnóstico conocer sus actividades, el horizonte que quiere tener y su capacidad, con el fin de contribuir y generar una propuesta en el área con más dificultades.

Finalmente, un estudio basado en las estrategias organizacionales del autor Tejada (2013) indica que desde la planeación se debe orientar a la empresa, los directivos se deben replantear los métodos a aplicar y que sean los más apropiados para lograr generar el resultado, lo dicho hasta

aquí supone que se debe tener un enfoque estratégico sin importar su tamaño siendo exitosa la estrategia bien planteada ya sea a corto o largo plazo donde para el respectivo cumplimiento debe existir compromiso por parte de todos los empleados, demostrando que se debe contar con motivación, claridad, eficiencia y eficacia (pp. 93-94).

Así que, se deben plantear y probar las estrategias a implementar, teniendo en cuenta misión, visión y valores, estos deben ser claros y principalmente tener un propósito para el beneficio de la empresa.

## **2.2 Marco conceptual**

El presente marco se dispone a caracterizar los conceptos y elementos usados a lo largo del trabajo. Por medio de las diversas publicaciones, autores y teorías los cuales se revisaron con detalle.

De esta manera las diferentes definiciones aportan las competencias de lectoescritura, siendo la habilidad para comprender, interpretar, crear, comunicarse y calcular en los diferentes aspectos cotidianos.

### **2.2.1 Diagnóstico.**

En lo que se refiere al diagnóstico, es de gran importancia conocer la situación sobre lo que se desea actuar, también implica una evaluación del proceso que se desea tener en cuenta o abordar, de esta manera se valoran las acciones y resultados en relación con los objetivos. Así mismo los autores Bravo, Valenzuela, Ramos & Tejada (2019) lo señalan como: “Estrategia fundamental para el logro de los objetivos empresariales, evitando improvisaciones y asegurando la rentabilidad, posicionamiento y competitividad de la empresa” (pp. 2-3). Otro rasgo del diagnóstico es referirse a los resultados después de realizar el respectivo estudio.

Igualmente, un diagnóstico permite realizar la comparación de dos situaciones, mediante la búsqueda y mediante una ya establecida que es el modelo o pauta, permitiendo tener una dirección y planeación estratégica para tomar decisiones de la manera más acertada (Rodríguez, 2015, pp. 27-28).

De modo, que el autor quiere decir que en general un diagnóstico debe iniciar con un estudio de la situación de la empresa, buscando conocerla a fondo con respecto a sus debilidades y que se puede lograr con mejora y aplicaciones, de esta manera brindando soluciones y que se logre obtener efectividad en general.

### **2.2.2 Diagnóstico organizacional.**

Se da como un proceso que le permite a las organizaciones planear, generar cambios y de esta manera obtener crecimiento, considerando que a su vez el diagnóstico organizacional permite conocer las causas, fortalezas y debilidades que tiene la organización, de esta manera para ofrecer soluciones, pero no solo se usa en momentos de dificultad, también se usa con el fin de conocer los orígenes de los comportamientos y rendimientos de la empresa en búsqueda de una mejora.

Según los autores Piñeyro & Aragón (2015): “El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención” (p. 432).

De manera que, un diagnóstico se puede enfocar en el área administrativa como una herramienta valiosa para identificar ventajas, oportunidades y optimizar el desempeño de los procesos, con la finalidad de detectar las debilidades administrativas y proponer alternativas viables de solución, por el cual toda empresa debe contar con personal, estrategias e integrarlos para operar oportunamente teniendo en cuenta los objetivos propuestos.

### **2.2.3 Estrategia.**

De acuerdo con el autor Carneiro (2010) define la estrategia como la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin y un plazo aceptable con el fin de generar un rumbo (p. 20).

Respecto a lo que indica el autor, al estructurar objetivos y plazos se puede lograr una continuidad y marcha del negocio, los aspectos más importantes es pensar siempre hacia adelante, en el futuro tomando decisiones que logren ser lo más acertadas para el beneficio de la organización.

De esta manera la estrategia en el entorno empresarial es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para lograr una ventaja, configurando recursos para satisfacer a los interesados (Balaguer, 2013, p. 7).

Por lo tanto, se considera que para la aplicación de estrategias es necesario evaluar las posibles consecuencias, debe existir conocimiento, capacidad de integrarlos y examinarlos, comprender posibilidades, consecuencias y tiempo, determinar alternativas, llevar a cabo un control de recursos y finalmente y más importante la voluntad para invertir en la estrategia.

#### **2.2.4 Planeación.**

La planeación permite definir objetivos, establecer estrategias, y desarrollar planes de actividades, además ayuda a que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y por consiguiente determinar su destino (David, 2013, pp. 15-18).

De acuerdo a lo anterior, se deduce que la planeación es una herramienta para la toma de decisiones en la organización, que también contribuye a la comunicación y al control de las diversas actividades, permitiendo además llevar a cabo proyectos como, definición de actividades, objetivos, coordinación de actividades, control de medios, reducción de riesgos, seguimiento de actividades y avances del proyecto.

#### **2.2.5 Planeación estratégica.**

La planificación estratégica de acuerdo con el autor Torres (2014) es el plan inteligente que indica a la organización los pasos que debe seguir para progresar y desarrollarse en el tiempo (pp. 6-11).

Lo anterior se refiere al proceso continuo que crea una visión de futuro con la finalidad de tomar decisiones en el presente que conlleven al éxito del mañana, organizando los recursos necesarios y evaluando los resultados obtenidos frente a las expectativas generadas.

Además, se puede decir que la planeación estratégica es ajustar metas y objetivos, terminando una dirección, considerando factores internos y externos, ya sea para generar planes de acuerdo a las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, que de acuerdo con el diagnóstico generado se pueda adaptar un plan de mejora de acuerdo con las estrategias y respectiva toma de decisiones por parte de la alta dirección.

#### **2.2.6 Gestión administrativa.**

Se define, de acuerdo con el autor Izquierdo como el desarrollo y cumplimiento de las actividades empresariales o funciones internas para la consecución de objetivos, teniendo en cuenta la planeación, organización, dirección y el control (2018, p. 8).

Por lo que se refiere a lo anterior al implementar gestión administrativa debe realizarse de manera integral sobre la variable detectada para mejora, además es importante realizar análisis periódicos sobre el área de estudio y tomar las soluciones para mejorarlas permanentemente.

#### **2.2.7 Dirección estratégica.**

Según el autor Palacios (2010) la dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad (p. 6).

Así que con la dirección estratégica se busca llevar a la organización a la búsqueda de sus fortalezas para lograr ventaja en el mercado, por lo cual es la asignación de acciones específicas a las que se les entregan los recursos necesarios para el cumplimiento de metas y éxito de la organización, es importante en gran medida para la organización, ya que permite determinar las decisiones y estrategias con el fin de adaptarla a un entorno y cambio diferente.

### **2.2.8 Optimización administrativa.**

Buscar acelerar el proceso de producir información, reducir el número de documentos y obtener un objetivo a menor tiempo y coste (Ricaurte, 2014, p. 47).

Así que en el caso de procesos administrativos se maneja mediante una secuencia de pasos para producir, registrar, conservar o modificar información, donde estos se establecen con un input el cual es la entrada de materiales, servicios o proveedor y el output como la salida de productos o servicios. Dicho lo anterior para la optimización administrativa se deben emplear gráficos como diagrama de flujo identificando los propósitos, detalles, límites y símbolos con su respectivo análisis.

## **2.3 Marco temporal**

El presente estudio se realizó durante el periodo de agosto del 2019 a abril del año 2020, con un respectivo desglose teórico de agosto a noviembre, recolección de datos, visitas y análisis estadísticos a mediados del mes de diciembre a marzo y propuesta de mejora finales de abril.

## **2.4 Marco espacial**

La realización de la presente investigación fue llevada a cabo en la UNIVERSITARIA AGUSTINIANA de Bogotá, Colombia y por otra parte como objeto de estudio la empresa del sector de bebidas refrescantes JUGOS-ITOS S.A.S ubicada en el municipio de Soacha Cundinamarca.

## **2.5 Marco histórico**

La empresa JUGOS-ITOS S.A.S es una sociedad cuyo objetivo social es la elaboración y comercialización de jugos o bebidas refrescantes; se encuentra ubicada en el sector de Soacha

Compartir; según la clasificación de la actividad comercial está en la sección C de industrias manufactureras, donde se encuentra producción de aguas minerales y aguas embotelladas.

Clasificación CIIU por actividad económica

Sección C Industrias Manufactureras

- División: 1104
- Clase: 15541
- Descripción: Elaboración de soda y aguas.

**Fuente:** Cámara de Comercio de Bogotá (2019).

Con respecto a la reseña histórica JUGOS-ITOS S.A.S fue fundada aproximadamente hace 25 años, pero en el año 2018 debido a una separación de organizaciones, es comprado por el señor Diego González Triana un hombre visionario y proactivo, radicándose como una sociedad por acciones simplificada S.A.S.



JUGOS-ITOS S.A.S se establece en un inmueble de 4 pisos, donde se adquieren registros Invima, uso de las buenas prácticas y manipulación de alimentos. La empresa cuenta con área administrativa con su respectiva recepción, donde hace uso de programas de facturación e instalaciones del área productiva contando con la maquinaria y diseño tecnológico apropiado para la elaboración del producto.

Actualmente se establece como una organización que proporciona a sus clientes productos de calidad, con buenas prácticas, excelente servicio y presentación con el fin de sobresalir y ser más competitivo en el mercado

Por consiguiente, se da a conocer el portafolio de productos de la empresa.

Tabla 1.

*Portafolio de productos*

Nombre	Presentación
Jugos en botella y bolsa	
Agua en botella y bolsa	

Nota. Tabla construida a partir de los aportes de JUGOS-ITOS S.A.S (2020)

## 2.6 Diseño metodológico

### 2.6.1 Tipo de estudio.

El diseño metodológico hace referencia al direccionamiento o proceder de la investigación, por lo cual el tipo estudio es descriptivo, permitiendo utilizar métodos de recolección de datos como la observación, entrevista e informes de otras investigaciones con el fin de generar un análisis estadístico.

Por lo cual el autor Méndez (2011) afirma que un estudio descriptivo: “Identifica los diversos elementos y componentes”, estableciendo características poblacionales, conductas sociales, comportamientos concretos y la respectiva asociación de variables (pp. 230-231).

En tal caso, la investigación será descriptiva, teniendo en cuenta la problemática de estudio, fundamentando que se deben identificar a través de un diagnóstico las diversas situaciones del problema y abordando herramientas internas, externas, revisión de literatura y análisis bibliográfico para profundización de la investigación, a partir de esto se dirige al análisis y descripción de variables y la respectiva propuesta a la organización.

### **2.6.2 Método de estudio.**

El presente estudio se enmarcará con referencia al planteamiento del problema y los objetivos en cual el proceso de conocimiento será el método deductivo, por lo que el autor Méndez (2011) lo define como aquel que: “Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas” (p. 240).

Se utilizará este método, ya que desde la teoría de planeación estratégica se explica un caso particular con la empresa JUGOS-ITOS S.A.S además se evalúa aspectos de la estructura organizacional y el área administrativa, a su vez llevará a cabo las conclusiones y posteriormente la propuesta y diseño de solución al problema de investigación.

### **2.6.3 Método de recolección de información.**

En base de los métodos y técnicas de recolección de información el autor Méndez (2011) indica que: “Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener información” (p. 248).

Así que, para dar inicio a los métodos de recolección de información, se llevó a cabo una reunión de apertura con el fin de dar a conocer la propuesta de investigación y el beneficio que esta representa para la empresa. (Ver anexo I)

Por lo cual, técnicas a llevar a cabo son:

**2.6.3.1 Bitácora de observación.** La observación la define el autor Méndez (2011) como: “Un proceso intelectual e intencional que el investigador realiza sobre hechos, acontecimientos, datos relacionados que señalan la existencia de fenómenos que pueden explicarse en el marco de la ciencia sobre la que se realiza” (p. 136).

Se utilizará la técnica de observación participante indirecta, con el propósito de recolectar la información clave, los cambios en el proceso y determinar junto con los diversos instrumentos de recolección en qué nivel se encuentra la organización.

Para ello se aplicará el formulario de observación el cual contiene las siguientes variables:



**Planeación/variable**

Misión y visión

Planeación

Direccionamiento estratégico

Fijar políticas de la empresa

Objetivos

Evaluación del plan

Formulación de presupuesto

Creación de estrategias

Principios y valores

Proyectos y programas

**Organización/variable**

Estructura organizacional

Principios de la organización

Procesos organizacionales

Delegación de responsable

Sistemas de información

Establecimiento de jerarquía

Áreas o departamentalización

**Dirección/variable**

Desarrollo del talento humano

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Trabajo en equipo

Integración

Selección de personal

Definición de funciones

Toma de decisiones  
Supervisión y evaluación

### **Control/variable**

Control de cumplimiento  
Vigilancia del desempeño  
Evaluación del personal  
Informes de desempeño  
Comparación del desempeño con las metas  
Correcciones de las problemáticas  
Acciones correctivas

### **Retroalimentación/variable**

Reunión con el cuerpo directivo de la empresa  
Explicación plan de mejora  
Seguimiento del plan de mejora

**2.6.3.2 Entrevista.** Se llevará a cabo la entrevista como método de recolección de información con el directivo o dueño de la organización con el fin de saber cómo operan, cuál es su dirección y si está dispuesto a aplicar una propuesta de mejora. Las entrevistas se llevarán a cabo de manera presencial dependiendo de la disponibilidad de la organización o entrevistados, de esta manera se genera un acta de aprobación con lo realizado. (Ver anexo L)

La entrevista es un instrumento que permite recolectar información y que según el autor Méndez (2011): “Supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente” (p. 252).

Para ello se aplicará el formulario de entrevista el cual contiene las siguientes variables:

### **Planeación/variable**

¿Cuál es la función principal de la organización?  
¿Cree que la misión, visión y política ambiental está acorde con la dirección actual de la empresa?  
¿Se realizan reuniones periódicamente para realizar o revisar estrategias en la administración?

¿Considera usted que el no tener aún una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye el crecimiento?

### **Organización/variable**

¿Qué cargo desempeña en la empresa?

¿Hay un manual de funciones definido para cada cargo en la organización?

¿Cuál ha sido el número de trabajadores o empleados capacitados en área administrativa en la empresa en el último periodo?

¿Qué periodicidad tiene el presupuesto de la empresa?

### **Dirección/variable**

¿Se coordinan periódicamente los procesos para potenciar el cumplimiento de los objetivos?

¿Se monitorean los indicadores mediante sistemas de evaluación de desempeño?

¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos con el estilo de dirección que maneja la empresa?

### **Control/variable**

¿Usted cree que se implementan técnicas de mejoramiento continuo adecuadas para la empresa en general?

### **Retroalimentación/variable**

¿Estaría dispuesto a aceptar una propuesta de mejoramiento en planeación estratégica para la empresa?

**2.6.3.3 Encuesta.** Se realizarán encuestas para la recolección de información de los empleados de cargos administrativos y operativos, de esta manera obtener información concreta de la percepción que tienen de la empresa. Así que, se genera un acta de aprobación con lo realizado. (Ver anexo M)

La encuesta de acuerdo con el autor Méndez (2011) es aquella que: “Permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación” (p. 252).

Para ello se aplicará el formulario de encuesta el cual contiene las siguientes variables:

**Planeación/variable**

¿Cree usted que la misión y visión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?

A veces \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

**Organización/variable**

¿Qué cargo ocupa usted en la organización?

Operativo \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo lleva laborando con la organización?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_

Más de 3 años \_\_\_\_\_

¿Considera que el estado de la infraestructura del área administrativa es adecuado?

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

¿Su espacio de trabajo es apto para el desempeño óptimo de su labor?

Muy apto \_\_\_\_\_

Apto \_\_\_\_\_

No apto \_\_\_\_\_

Aptación regular \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

¿Son adecuados los (EPP) elementos de protección personal para desempeñar su labor?

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

### **Dirección/variable**

¿Le brindan factores motivacionales en la organización?

A veces \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

¿Cree usted que desde su área de trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa?

Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_

De acuerdo \_\_\_\_\_

Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_

En desacuerdo \_\_\_\_\_

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

¿Cómo es la comunicación entre la gerencia y colaboradores?

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

¿Cómo es su relación de trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

### **Control/variable**

¿Cada cuánto se realizan jornadas de capacitación?

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Cada 3 meses \_\_\_\_\_

Cada 6 meses \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**2.6.3.4 Revisión bibliográfica.** Se revisará información de diferentes libros y autores, se tendrá en cuenta matrices internas y externas, además de la búsqueda de artículos en bases de datos científicas correspondientes a planeación estratégica.

La revisión bibliográfica según los autores Gómez, Fernando, Aponte & Betancourt (2014) corresponde a la descripción y revisión de documentos que aporten a un tema, donde debe ser confiable, reconocido y haber sido revisados por expertos antes ser publicados (p. 158).

### **2.6.4 Fuentes de información.**

**2.6.4.1 Fuentes primarias.** El estudio cuenta con diferentes fuentes primarias los cuales son: directivos, empleados e información oficial de la competencia, para obtener datos concretos y organizados ya que ayuda a identificar, describir y explicar los factores que definen el problema de investigación.

En relación al autor Méndez (2011) define la fuente primaria como aquella información ya sea oral o escrita que logra obtener el investigador mediante el contacto con el objeto de estudio en este caso la organización (p. 250).

Así que para la recolección de datos primarios se basa en realizar la visita directa y personal a la organización, observando, describiendo e indagando con los empleados y directivos información para determinar en el diagnóstico administrativo los factores claves y gestionar para proponer el proceso de planeación estratégica.

**2.6.4.2 Fuentes secundarias.** De acuerdo con Méndez (2011) las fuentes secundarias son la recolección de información teórica contenida en libros, trabajos de grado, revistas especializadas y otros materiales (p. 248).

De modo que para la recolección de datos secundarios se consultó en bases de datos confiables, documentos, revistas científicas y libros actuales con el fin de profundizar la investigación, siendo teorías, conceptos y estudios semejantes para su respectiva construcción.

Para el análisis de las fuentes secundarias se ha realizado un cuadro sinóptico que relaciona las teorías de mayor impacto para la investigación.

Tabla 2.

*Fuentes secundarias*

<b>Teoría</b>	<b>Relación</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Teoría general de la administración</b>		
<b>Teoría organizacional</b>		
<b>Ventaja competitiva</b>		
<b>Planeación estratégica</b>		

*Nota.* Autoría propia.

**2.6.5 Población, universo y muestra.**

Teniendo en cuenta la cantidad de empleados de la empresa, se hace el uso total de la población o universo, la cual es “La totalidad de los valores de una característica del conjunto de individuos de interés y para los cuales se obtendrán las conclusiones respecto a tal característica” Monferrer (2013, p. 52).

Así que en JUGOS-ITOS S.A.S se tiene en cuenta la totalidad de la población ya que son 10 empleados entre ellos directivos, personal administrativo, operativo o de apoyo siendo fuente primaria para la recolección de datos de la investigación y se deben tener en cuenta los siguientes aspectos según el autor (Méndez, 2011, p. 15).

1. Género (hombre o mujer)
2. Edad
3. Actividad que desarrolla
4. Ingresos
5. Educación
6. Profesión
7. Características particulares

El tipo de muestreo será por conveniencia en la organización JUGOS-ITOS S.A.S, ya que se han seleccionado teniendo en cuenta la disponibilidad de individuos en la empresa, siendo 10 empleados. El autor Tamayo (s.f) lo define como “Aquel con el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador (pág. 7).



### **3. Objeto de la investigación**

Teniendo en cuenta los datos recolectados, se presenta información expuesta por la organización la cual es usada en la actualidad.

#### **3.1 Historia**

La empresa JUGOS-ITOS S.A.S fue fundada hace 25 años es una sociedad cuyo objetivo social es la elaboración y comercialización de jugos o bebidas refrescantes; se encuentra ubicada en el sector de Soacha Compartir, pero en el año 2018 debido a una separación de organizaciones, es comprado por el señor Diego González Triana llevando a cabo una fusión en el año 2019 con la empresa Serbel.

Fuente: JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

#### **3.2 Misión**

Refrescos JUGOSITOS será reconocido en el mercado como una empresa eficiente en la fabricación de alimentos, orientada siempre al desarrollo de productos competitivos, en busca de la satisfacción total de los consumidores. (Ver anexo A)

Fuente: JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

#### **3.3 Visión**

JUGOSITOS es una empresa competitiva en el mercado de refrescos, contando con un recurso humano honesto y calificado, orientado siempre a las buenas prácticas de manufactura para brindar una mejor calidad en los productos. (Ver anexo A)

Fuente: JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

#### **3.4 Política ambiental**

Nuestra política ambiental está encaminada al trabajo en armonía con el medio ambiente, es la forma más adecuada de lograr el crecimiento económico.

La prevención en la contaminación, el uso adecuado de los recursos naturales, la búsqueda del mejoramiento continuo es primordiales en nuestra gestión ambiental. (Ver anexo A)

Fuente: JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

#### 4. Análisis de la información

A continuación, se presenta el respectivo análisis de las fuentes secundarias, relacionado con las teorías más importantes consideradas en la investigación tal como aparece en la siguiente tabla 3.

##### 4.1 Análisis de las fuentes secundarias

Tabla 3.

Análisis fuentes secundarias

<b>Teoría</b>	<b>Relación</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Teoría general de la administración</b>	<p>Inicialmente la teoría general de la administración la define el autor Torres (2014) como: “Es un conocimiento acerca del mundo, del cual se puede alcanzar acuerdo universal y criterios comunes para la justificación de presuntos conocimientos y creencias” (p. 36).</p> <p>Esta teoría se da como el conocimiento humano aplicado a las organizaciones, en donde se orienta al profesional para el logro y beneficio de la misma, siendo indispensable para comprobar y pronosticar el futuro evitando así posibles riesgos, igualmente el fin es diseñar y mantener un entorno adecuado.</p>	<p>La aplicación de la teoría permite que la gerencia comprenda los procesos administrativos, planificar, organizar, dirigir y controlar, planteando misión, visión y objetivos, de esta manera tomando decisiones a ejecutar con un determinado plazo, dirección y claridad que beneficien y evolucionen de acuerdo con las necesidades del entorno, por lo cual se obtiene mayor resultado, ya que cada empleado se orienta hacia el logro de los objetivos que desea la organización, reflejado en los procesos y rendimientos, manteniendo el mejoramiento continuo de acuerdo con el rumbo que se desea tomar.</p>
	<p>Por lo que se refiere a la teoría organizacional el</p>	<p>Al implementar la teoría organizacional se destacó</p>

<p><b>Teoría organizacional</b></p>	<p>autor Daft (2015) lo define como aquella que: “Proporciona las herramientas para analizar y entender de que manera una empresa grande [...] puede morir, y una empresa Poderosa [...] puede surgir” (p. 18). Por otro lado, busca el buen funcionamiento de la organización y cada elemento que la compone para cumplir lo planteado, analizando los efectos que se presenten y que generen aplazamientos en cualquier situación. Considerando que al existir desafíos en el entorno y avances en general se deben llevar a cabo cambios que permitan obtener ventaja competitiva, sistemas de información para hacer los procesos más eficientes y adquirir herramientas necesarias para la ejecución y efectividad de las actividades. La teoría organizacional permite comprender como se puede presentar un diseño de mejora y avanzar tanto en estructura administrativa o como en los diferentes aspectos que se deseen tratar en la organización.</p>	<p>que las actividades de cada área se orientan de acuerdo con las funciones de cada empleado obteniendo un desempeño más eficiente en las actividades evitando lentitud, reduciendo costos y aumentando la productividad. Por otro lado se logra aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado y potencializar sus productos y procesos de acuerdo con los objetivos planteados, perfeccionando su sistema de comunicación y de sentido de pertenencia por cada colaborador transmitiendo confianza en las relaciones con clientes y proveedores, además de que la representación del organigrama permite tener un orden en su estructura y visualizar cómo funciona la empresa y la relación en cada proceso además de la mejora física y de recursos en cada área.</p>
	<p>Una ventaja competitiva única y sostenible de una</p>	<p>Enfocar a la empresa JUGOS-ITOS S.A.S en</p>

<p><b>Ventaja competitiva</b></p>	<p>empresa es la clave del éxito en un entorno tan cambiante le permitirá tener óptimos resultados y un puesto mejor en el mercado. Debe cumplir con unos aspectos uno de ellos es que debe generar los mejores resultados en el ámbito de ventas, rentabilidad, eficacia y eficiencia que la competencia, para ello debe ser sostenible durante el tiempo y basada en el punto fuerte de crecimiento de la empresa en lo que mejor hace.</p> <p>La ventaja competitiva debe de estar en constante cambio para no ser imitada y estar en busca de estrategias para fortalecerse y estar ligado a la mejora continua Castro (2010, p. 252).</p>	<p>generar valor agregado para aumentar la satisfacción al cliente, por eso se debe identificar una ventaja competitiva acorde a la razón de ser de la empresa y la industria en la cual pertenece.</p> <p>Al implementar indicadores de gestión que midan el rendimiento de sus procesos mejorara los costes de producción para poder brindar un producto de precio inferior que la competencia y abarcar más cuota de mercado.</p> <p>Otra forma es ofrecer un producto adecuado a la oferta estableciendo un segmento en específico y ajustar ese producto a sus necesidades.</p> <p>Lo más recomendable es enfocarse en una sola y ser los mejores desarrollando ese producto porque sé ira implementando de manera gradual a todos los departamentos de la empresa.</p>
<p><b>Planeación estratégica</b></p>	<p>Los autores Rojas &amp; Medina (2011) definen la planeación estratégica como: “El proceso por el cual los dirigentes (p. 14)</p>	<p>La planeación estratégica es uno de los factores más importantes en la organización, ya que le permite abordar las diferentes áreas o</p>

	<p>ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”</p> <p>Así mismo en lo que se refiere a las estrategias indica que son acciones coordinadas para lograr un fin, considerando que apoya para tomar una trayectoria, establecer propósitos y planes detallados a un determinado periodo. La falta de planeación estratégica es de gran importancia para el funcionamiento del negocio, donde sus problemas son la falta de una visión, rumbo, creatividad e innovación para plantear decisiones tanto internas como externas. En la planeación se deben aplicar estudios que permitan generar ideas a la dirección a partir de reuniones constantes y de esta manera solucionar las problemáticas.</p>	<p>problemáticas por lo cual se puede lograr un significativo avance al establecer un presupuesto general para el uso racional de los recursos manteniendo una visión más centrada y real preparada ante los cambios, estableciendo toma de decisiones con la gerencia, mejorando sus procesos administrativos, estructura y de personal, estando alerta de los riesgos pero siempre aprovechando las oportunidades que brinda el sector, en este caso mejorando</p>
--	--	--

*Nota.* Autoría propia.

## 4.2 Análisis de las fuentes primarias

### 4.2.1 Análisis Bitácora de observación.

Como se explicó en el diseño metodológico se aplicó un formulario con 5 variables planeación, organización, dirección, control y retroalimentación donde en cada uno contaba con los ítems más importantes haciendo más completo y detallado su análisis para encontrar sus fortalezas y oportunidades de mejora a nivel administrativo y operacional.

Las evidencias y resultados de las observaciones realizadas en los siguientes días del mes de agosto 26, 27, 28, 29,30 se encuentran en los anexos correspondientes:

1. Variable planeación agosto 26 del 2019. (Ver anexo B)
2. Variable organización agosto 27 del 2019. (Ver anexo C)
3. Variable dirección agosto 28 del 2019. (Ver anexo D)
4. Variable control agosto 29 del 2019. (Ver anexo E)
5. Variable retroalimentación agosto 30 del 2019. (Ver anexo F)

A continuación, se presenta la ficha de bitácora de observación, la cual fue usada para la recolección de información en la empresa.

Tabla 4.

#### *Ficha Bitácora de observación*

<b>Objetivo</b>	Evaluar las condiciones de JUGOS-ITOS S.A.S en planeación, organización, dirección, control y retroalimentación por medio de un método de observación directa.
<b>Fecha – Hora inicial y final</b>	26,27,28,29,30 de Agosto 2019 - 9:00 am
<b>Ubicación</b>	JUGOS-ITOS S.A.S – Cra 7ª # 6 -57 sur
<b>Áreas evaluadas</b>	Área administrativa, producción, comercialización.
<b>Observador (es)</b>	Angie Paola Sarmiento González Pilar Rocio Diaz Casallas

*Nota.* Autoría propia.

#### **4.2.1.1 Análisis variable planeación.**

- **Observaciones**

Inicialmente la empresa cuenta con una misión y visión obsoleta es decir que no corresponde con la razón de ser actual, además de solo contar con una política medio ambiental a la vista de los empleados. Por otro lado, la empresa no da a conocer los objetivos organizacionales a sus trabajadores, además en lo que respecta a la planeación no se fijan estrategias ni proyectos por lo cual se observó que el área administrativa no cuenta con las herramientas adecuadas para mantener un direccionamiento estratégico factible que le permita optimizar sus procesos y formular con ayuda de la dirección el presupuesto destinado para cada labor.

Cabe resaltar que el talento humano con el que cuenta la empresa se encuentra articuladas a los valores corporativos de la empresa por ende su mayor fortaleza es la relación directa del cliente con la marca teniendo encuentra que no solo brindan un producto de alta calidad sino un servicio excelente de pre y post venta.

Posibles problemas:

1. Poca eficiencia.
2. Mala asignación de los recursos para el cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta los eventos posibles y las emergencias.
3. Falta de plan de acción para alcanzar las metas.
4. Desventaja competitiva frente a su competencia en un mercado tan cambiante.

- **Análisis**

Teniendo en cuenta la planeación llevada a cabo en la organización se enfoca a analizar misión, visión, políticas, objetivos, dirección estratégica, evaluación de plan, formulación de presupuesto, creación de estrategias, proyectos y programas además de principios y valores resaltando sus puntos a favor y a mejorar.

Acorde con la observación se detectó que su misión y visión está obsoleta, ya que no existe un debido seguimiento o actualización de la información y no hay un determinado plazo e indicadores de cumplimiento para los objetivos, no se cuenta con un plan concreto o una política organizacional que se publique en las áreas y que permita que los empleados se mantengan en dirección con las estrategias planteadas y que de esta manera cumplan diariamente sus metas en la labor.

Conviene subrayar que los integrantes de la organización reflejan principios y valores que permiten generar una mayor fortaleza para crear buenas relaciones con los clientes demostrando

que no solo es un producto de calidad, sino que también expresan la buena disposición al realizar su trabajo logrando mantener fidelizados a los asociados.

Por otro lado, la elaboración del presupuesto se encuentra enfocado en infraestructura y área productiva donde es claro que es de gran importancia para el desarrollo de los productos y ejecución de pedidos, pero se debe integrar y mantener un balance en todas las áreas de la compañía para el rendimiento de actividades, por lo cual el fin es de mejorar sus estrategias y estar mejor constituida.

#### ***4.2.1.2 Análisis variable organización.***

- **Observaciones**

Principalmente se detecta que el propietario tiene un gran carga de las funciones dentro de la empresa por falta de una estructura organizacional debidamente establecida que debería de tener con sus manuales de funciones además la asignación de tareas es de manera informal y de acuerdo a la necesidad de producción en determinado momento pero tienen producción altamente unificada y eficiente, ya que cumplen con todos los estándares de inocuidad lo cual se refiere a las condiciones y prácticas para mantener la calidad de los productos y prevenir enfermedades por su consumo como lo establece la ley colombiana de la misma manera sus trabajadores cuentan con su protección de seguridad ocupacional para cada una de sus labores.

Se determina que el área con mayores oportunidades de mejora es la administrativa, ya que está establecida por medio del conocimiento empírico de sus fundadores lo que genera desconocimiento de la administración del tiempo y falta de efectividad en los procesos y tareas de la organización además este es debido a la falta de un sistema de control interno.

Posibles problemas identificados:

1. Disminución directa en las ventas.
2. Mala gestión y utilización del tiempo.
3. Falta de políticas a nivel general.

- **Análisis**

Principalmente para la evaluación se realizó una reunión con los directivos y trabajadores el día 27 de agosto del 2019 en las instalaciones, luego se revisó la información principal de la empresa como su visión, misión, políticas y estructura organizacional.



Según las observaciones obtenidas se identificó que el propietario Diego González ha desempeñado los roles en general en el cual para bajar un poco la carga laboral cuenta con un administrador y una secretaria contable para facilitar las funciones administrativas, pero se detecta que la ausencia de una estructura organizacional que se pueda identificar a través de los manuales de funciones para una adecuada cadena de mando no ha permitido su desarrollo y fluidez.

El organigrama de la empresa no se encuentra constituido actualmente pero ya existen cargos para cada tarea que asignan para la elaboración de cada producto de manera informal de esta manera se concluyó que:

JUGOS-ITOS S.A.S tiene un área de producción unificada y eficiente que cumple con todos los estándares de calidad y protección personal además tiene divididas las áreas por tipo de producto, mientras que el área administrativa y contable tienen unas falencias en las funciones de planeación y control que generan reproceso y cuellos de botella a nivel operacional.

Uno de los factores críticos a evaluar es la parte de planeación estratégica de la empresa, ya que se ha creado de forma empírica por la cual no tiene un conocimiento base para su debida consolidación.

La estructura de procesos evidencia que cada tarea es dependiente y manejan un eslabón de cadena y trabajo en equipo que evita los reproceso en el área de producción por ende su resultado es óptimo y eficiente generando mayor margen de ganancias por la maximización de la materia prima y mano de obra.

#### ***4.2.1.3 Análisis variable dirección.***

- **Observaciones**

Se evidencia una comunicación asertiva de las directivas hasta sus empleados que facilita el trabajo en equipo generando los mismos intereses organizacionales para todos además cuentan con un clima laboral que permite buenas relaciones interpersonales pero se detectó que tienen mayor compromiso por la parte operativa que por la estratégica teniendo una visión a corto plazo y dejando a la incertidumbre las necesidades a futuro por otra parte ejercen una función de mando carente de determinación y liderazgo en la toma de decisiones.

También se identificó que en la parte operativa se dirige con base en los objetivos de producción y no por las tareas lo que hace que sus empleados desarrollen sentido de pertenencia en sus funciones lo que beneficia y mejora la eficiencia de los procesos.

Con relación al talento humano manejan una política de contratación con una visión muy amplia hacia las mujeres cabeza de hogar para mejorar la empleabilidad y todo su personal es frecuentemente capacitado, pero necesita implementar pausas activas a nivel operativo y administrativo para prevenir problemas de salud y seguridad ocupacional.

Problemas encontrados:

1. Evita la evaluación y medición.

- **Análisis**

Se identifica que la empresa maneja un registro de actas de junta que contiene las actividades a realizar y las propuestas donde está detallado la necesidad, tiempo y fecha esto es solo para producción y de comercialización.

La supervisión y evaluación del personal no está claro ni debidamente constituido por indicadores de rendimiento y de gestión, por otra parte, se maneja un plan piloto que solo trata la satisfacción del cliente y que no aplica procedimiento ni registro y es elaborado empíricamente para realizar telemarketing el cual es básico porque no se cuenta con información relevante y las oportunidades para mejorar el potencial y rendimientos.

#### ***4.2.1.4 Análisis variable control.***

- **Observaciones**

No tiene un sentido de evaluación y control frente a sus resultados lo que refleja que no cuenta con una protección hacia sus activos generando un mayor riesgo frente a fraudes de sus estados financieros por su baja supervisión al mismo tiempo en el área de inventarios tiene un bajo aprovechamiento de los recursos.

Este se debe a un sistema de administración que no está bien definido, ya que solo solucionan los problemas a medida que se presentan la necesidad y se ve afecta directamente su gestión financiera y administrativa generando errores a nivel interno.

Para poder sobrevivir en un entorno se necesita de un control efectivo para mejorar el rumbo de la empresa teniendo un mejor control financiero, desempeño, cumplimiento que impacten y apoyen al crecimiento de la empresa.

Cabe resaltar que su parte financiera se puede mejorar por medio de un debido seguimiento a través de indicadores de gestión, ya que solo los implementan para la satisfacción al cliente y no para todas las funciones de la empresa en general.

Problemas detectados:

1. Falta de supervisión y seguimiento.
2. No limitan o se anticipan a los riesgos.
3. Posibilidad de desviación de recursos y fraudes.
4. Falta de disciplina y estructura organizacional.

- **Análisis**

Es importante agregar que el control que implementa la empresa frente a sus labores y decisiones gerenciales son una oportunidad de mejora, en este caso no presenta indicadores o estadísticas que permitan evaluar los resultados y rendimientos con el fin de resguardar los recursos y optimizarlos cada vez más.

Inclusive la empresa cuenta con personal altamente capacitado y calificado para cada una de sus labores dentro de la empresa pero no se realizan evaluaciones para determinar su productividad ni se generan informes de desempeño para saber el avance individual, sin embargo, cabe resaltar que los métodos de control que aplican en el área administrativa son mínimos y no están representados en archivos documentales o acciones que garanticen los lineamientos entre las funciones operacionales y los objetivos estratégicos.

En lo que se refiere a la gestión de la gerencia tienen debidamente establecido reuniones periódicas teniendo en cuenta las labores más urgentes, pero solo a nivel operativo y de esta manera ha logrado efectuar las mejores decisiones y estrategias para el óptimo funcionamiento de la producción.

#### ***4.2.1.5 Análisis variable retroalimentación.***

- **Observaciones**

Cabe destacar que en lo que se refiere al proceso administrativo por medio de la observación permitió abordar la valoración de las fortalezas y de cómo aprovechar de la mejor manera las oportunidades de crecimiento.

Principalmente se realiza una reunión con el cuerpo directivo para dar a conocer detalladamente todas las pautas tenidas en cuenta en la elaboración de esta investigación para el mejoramiento progresivo de los resultados de la organización con ellos se analiza y evalúa todo el proceso organizacional con énfasis en la planeación, organización, dirección y control.

Cabe resaltar que por la buena comunicación de la empresa y su positiva postura frente a la mejora continua permitió un proceso comunicativo bidireccional y se pudo generar cambios positivos y un intercambio de conocimientos.

#### **4.2.2 Análisis de la entrevista.**

Para dar continuidad al diagnóstico se realiza una entrevista al gerente de JUGOS-ITOS S.A.S con el fin de evidenciar su percepción hacia la organización.

El diseño de la entrevista se realizó teniendo en cuenta las variables más importantes como los factores internos y estos como pueden afectar a nivel externo.

1. Variable planeación Enero del 2020. (Ver anexo G)
2. Variable organización Enero del 2020.
3. Variable dirección Enero del 2020.
4. Variable control Enero del 2020.
5. Variable retroalimentación Enero del 2020.

A continuación, se presenta la ficha técnica de presentación de la entrevista.

Tabla 5.

#### *Ficha de entrevista*

<b>Objetivo</b>	Evaluar cuál es la percepción del gerente en cuanto a factores internos y externos que afectan a JUGOS-ITOS S.A.S
<b>Fecha – Hora inicial y final</b>	Enero 20-2020 - 9:00 am
<b>Ubicación</b>	JUGOS-ITOS S.A.S – Cra 7ª # 6 -57 sur
<b>Entrevistado</b>	Diego González Triana

<b>Entrevistador (es)</b>	Angie Paola Sarmiento González Pilar Rocio Diaz Casallas
<b>Evidencias</b>	Grabación medios tecnológicos

*Nota.* Autoría propia.

A continuación, se dará a conocer el análisis de las preguntas realizadas al gerente de JUGOS-ITOS S.A.S.

**Pregunta 1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?**

Inicialmente, el señor Diego González Triana indica “Soy el gerente general de JUGOS-ITOS S.A.S con experiencia de más de 25 años en el sector”.

En este caso es el encargado de las decisiones más importantes que permitan el buen funcionamiento y crecimiento. Es quien vela por el desempeño, el desarrollo y el futuro en general de toda la organización, además de que cuenta con experiencia amplia en el sector el cual le permite tener una visión más amplia y conocimientos para tomar decisiones prudentes que contribuyan con la razón de ser y con los objetivos buscados.

**Pregunta 2. ¿A qué se dedica la organización?**

El gerente indica, “La función principal es la fabricación de aguas minerales y jugos en bolsa además de su comercialización a nivel nacional mientras se consolida con fuerza en el mercado”.

La empresa, entra en fusión con la Serbel dedicada a la fabricación de conos en galleta, de esta manera ampliando su gama de productos y logrando dirigirse a más población objetivo.

**Pregunta 3. ¿Cree que la misión, visión y política ambiental está acorde con la dirección actual de la empresa?**

Con referencia a la misión, visión y política ambiental son obsoletas y no tienen razón de ser con la dirección actual, además que se deben integrar objetivos a un determinado plazo e ir verificando si los resultados son óptimos.

En este mismo contexto, el gerente indica “La organización desde su apertura hasta la fecha no ha realizado cambios en niveles de dirección y planeación a pesar que lo deseado es avanzar e innovar, pero aún no se cuenta con un informe establecido para determinar si lo realizado está en función del crecimiento con lo que se ha planteado o la idea que esta inicialmente, sin embargo es importante que se ejecute una misión y visión a un plazo que permita que se tracen propósitos y que se trabajen en torno a ello día a día”.

**Pregunta 4. ¿Se realizan reuniones periódicamente para realizar o revisar estrategias en la administración?**

El gerente menciona que “Las reuniones son esporádicas y en casos de emergencia con el fin de mencionar aspectos de mejora o cambios y ya diariamente se le indica a producción las labores todo dependiendo de lo que se requiera y con respecto a las estrategias no se plasman en informes ni se realizan diversos estudios por temas económicos, pues al ser una empresa pequeña su presupuesto es bajo y cuenta con lo necesario para operar”.

Las reuniones son uno de los factores más fundamentales para establecer comunicación teniendo en cuenta los intereses de la organización por lo cual se logran compartir las dudas e ideas.

**Pregunta 5. ¿Considera usted que el no tener aún una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye el crecimiento?**

El entrevistado señala que “JUGOS-ITOS S.A.S es una organización consolidada a pulso basada en la experiencia y a lo que aparentemente el sector puede ofrecer, igualmente siempre se está al pendiente del alza de los insumos como saborizantes y colorantes siendo un obstáculo mayor, porque puede aumentar también el precio del producto afectando al consumidor final”.

“Como gerente soy consciente de que hacen faltan cosas para cumplir con todo lo deseado, pero se debe trabajar poco a poco, se debe mantener confianza en el personal y en la capacidad de cada uno, siendo importante mejorar y evitar riesgos para mantener ventaja competitiva”.

**Pregunta 6. ¿Hay un manual de funciones definido para cada cargo en la organización?**

El gerente indica que “Por el momento no se encuentra especificado en documentos los respectivos manuales de funciones y tareas, pero cada empleado reconoce sus funciones y las metas a cumplir de acuerdo al área y se evalúa al personal operativo por la cantidad de producto elaborado, empacado o embalado, pero se trabaja para poder implementarlos”.

**Pregunta 7. ¿Cuál ha sido el número de trabajadores o empleados capacitados en área administrativa en la empresa en el último periodo?**

“Los trabajadores se encuentran capacitados de acuerdo con la normatividad siendo calidad, manejo de alimentos, seguridad y salud en el trabajo dependiendo de cada área, hay más capacitados para producción porque es donde hay más personal y se lleva a cabo una actualización mensual de manipulación de alimentos”.

**Pregunta 8. ¿Qué periodicidad tiene el presupuesto de la empresa?**

“Su elaboración es anual, sin embargo, muchas veces se presentan situaciones imprevistas y no se tienen presente factores importantes para agregar y que surgen en cualquier momento afectando económicamente, por lo cual se desea planear e integrar otras soluciones para tener un valor adicional y poder adecuarlo para lo que se requiera”.

**Pregunta 9. ¿Se coordinan periódicamente los procesos para potenciar el cumplimiento de los objetivos?**

El gerente expresa que “Uno de los factores más esenciales es la producción donde el control y cuidado son los más exigentes siendo diarios para dar cumplimiento a los pedidos, los demás departamentos, aunque se controlan no se invierte demasiado y hay factores muy influyentes para la operación que son imprescindibles siendo administrativo y comercialización”.

**Pregunta 10. ¿Se monitorean los indicadores mediante sistemas de evaluación de desempeño?**

“La empresa aún no cuenta con los medios tecnológicos ni financieros para poder implementar sistemas que permitan evaluar los indicadores, pero de implementarlo se lograría identificar el resultado de los objetivos y plantear si es necesario mejorar aspectos sin embargo, los resultados económicos y de crecimiento se detectan a través de las ventas y de esta manera si los procesos se están haciendo correctamente”.

**Pregunta 11. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos con el estilo de dirección que maneja la empresa?**

“El recurso humano es muy importante para nosotros, en JUGOS-ITOS S.A.S se maneja siempre comunicación abierta hacia las inquietudes de los empleados, bienestar en totalidad y una de las cuestiones más importantes para ellos es la remuneración implementando medios de pago por nivel de producción y así se incentiva a cumplir con la meta diaria y a motivarlos por comisión”.

**Pregunta 12. ¿Usted cree que se implementan técnicas de mejoramiento continuo adecuadas para la empresa en general?**

El entrevistado menciona que “La organización siempre va en busca de ser la mejor por lo cual se mantiene en constantes cambios enfocado en la infraestructura, en normatividad que permitan realizar mejor las funciones y que el ambiente laboral para cada empleado sea mantener comunicación asertiva y seguridad para cumplir con los objetivos”.

**Pregunta 13. ¿Estaría dispuesto a aceptar una propuesta de mejoramiento en planeación estratégica para la empresa?**

El gerente indica que “Sería de gran ayuda para tener una idea y una ruta que permita crecer tanto como personas, empleados y más importante como organización, la razón de ser de la empresa es progresar en el mercado siendo el líder de bebidas y que se puedan crear oportunidades con una estructura y dirección consolidada con objetivos para mantener siempre la satisfacción hacia el cliente”.

**4.2.3 Análisis de la encuesta.**

Se llevó a cabo una encuesta al total de los empleados del área administrativa y operativa con el fin de saber cuál es la percepción que tiene cada uno hacia la empresa y su grado de satisfacción, para ello se diseñó un formato de encuesta con un total de 11 preguntas tipo cerrado teniendo en cuenta las siguientes variables.

1. Variable planeación Enero del 2020. (Ver anexo H)
2. Variable organización Enero del 2020.
3. Variable dirección Enero del 2020.
4. Variable control Enero del 2020.

A continuación, se presenta la ficha técnica de presentación de la encuesta:

Tabla 6.

*Ficha de encuesta*

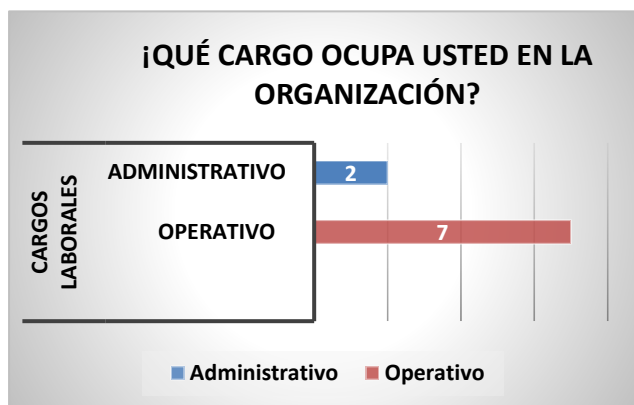
<b>Objetivo</b>	Evaluar cuál es la percepción de los empleados en cuanto a los factores internos que afectan a JUGOS-ITOS S.A.S a través de una encuesta de preguntas cerradas.
<b>Fecha – Hora inicial y final</b>	Enero 20-2020 - 4:00 pm
<b>Ubicación</b>	JUGOS-ITOS S.A.S – cra 7ª # 6 -57 sur
<b>Encuestados</b>	9 empleados de JUGOS-ITOS S.A.S
<b>Encuestadores (es)</b>	Angie Paola Sarmiento González Pilar Rocio Diaz Casallas
<b>Evidencias</b>	Documentación física

*Nota.* Autoría propia.



En este mismo contexto, se llevaron a cabo las siguientes preguntas claves enfocadas en planeación, organización, dirección y control con su respectivo análisis.

**Pregunta 1. ¿Qué cargo ocupa usted en la organización?**



**Figura 2.** Cargos. Autoría propia

En primer lugar se lleva cabo el ítem de bienestar social aplicado en la encuesta a los empleados, donde se obtuvo que los cargos laborales se integran en su mayoría al área operativa con un total de 7 trabajadores y el área administrativa con 2. Por otra parte se tiene en cuenta que la organización se compone por 10 empleados incluidos directivos, por lo cual se deduce que es perteneciente a la pyme. El autor Kato (2019) expresa en su estudio de productividad e innovación en pequeñas empresas que son aquellas con personal entre 11 y 100 empleados siendo para comercio y servicios y las medianas en manufactura a partir de 11 a 250 trabajadores (p. 41).

**Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando con la organización?**



**Figura 3.** Tiempo laborado. Autoría propia

Por otra parte se preguntó el tiempo laborado donde se destacó que los colaboradores administrativos tienen más de 3 años siendo el 26.43% con más durabilidad en la empresa estando en los cargos más altos, el 28.57% de los operarios indicó entre 1 y 3 años y el resto 45% menos de 1 año, donde se puede considerar que es debido a la rotación de personal; dato adquirido del gerente general el señor González (2020). Esta situación afecta negativamente a la empresa, por lo cual el autor Mina (2019) expresa:

“El problema de rotación de personal podría ser causado en algunos casos por las ineficientes decisiones tomadas por los directivos, los cuales no dedican tiempo necesario para diseñar planes de retención de los trabajadores en los cuales se identifiquen los colaboradores con mayores capacidades” (p. 21).

En este caso es esencial que la empresa se encargue de aplicar estrategias para captar y retener el talento de todas las áreas, detectando las habilidades, elementos por mejorar y aumentando su satisfacción, siendo primordial contar con empleados valiosos que le permitan a la organización ser más competitiva y llegar al éxito.

**Pregunta 3. ¿Cree usted que la misión y visión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía?**

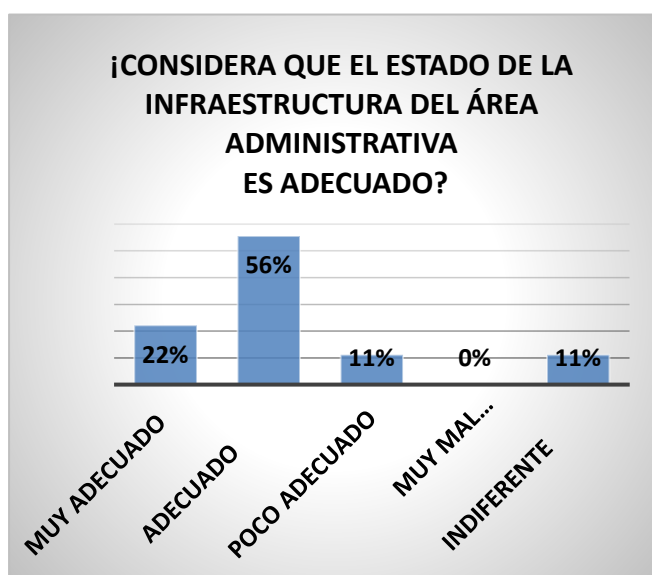


**Figura 4.** Misión y visión de la empresa. Autoría propia

El 67% de los encuestados señaló que la misión y visión de la empresa se ve plasmada en el día a día, con esto se puede concluir que para la empresa su razón de ser es satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de la fabricación de bebidas aplicando buenas prácticas de

manufactura con un personal ético y calificado, actividades que son llevadas a cabo cotidianamente y que son tomadas en cuenta por todos los trabajadores. Esto es positivo, ya que es una estrategia para que los empleados detecten el objetivo que quiere la empresa, por lo cual Mendez (2019) expresa que: “La estrategia orienta a la empresa, permite identificar oportunidades atractivas para obtener beneficios económicos en su acción. Para ello ajusta la misión y objetivos con visión de largo plazo” (p. 15). En definitiva el propósito es establecer un rumbo definiendo los parámetros y plazos para alcanzar lo deseado y que cada miembro contribuya para realizarlo.

**Pregunta 4. ¿Considera que el estado de la infraestructura del área administrativa es adecuado?**



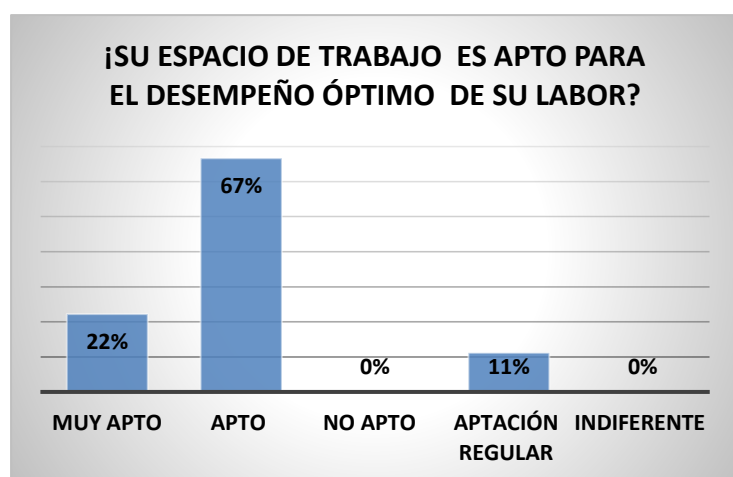
**Figura 5.** Infraestructura del área administrativa. Autoría propia

Las personas que fueron encuestadas afirman en un 56% que el estado de la infraestructura especialmente el área administrativa es adecuado, sin embargo un 11% indica que es poco adecuado siendo importante resaltar que solo hay 2 empleados para esta área y que la mayor inversión económica es dirigida para la infraestructura de producción. En este contexto es importante que se aporte en tecnología e innovación a todas las áreas para que haya un equilibrio del crecimiento, por lo cual de acuerdo con la encuesta de desempeño empresarial 4to trimestre (2019) de Colombia reveló que la inversión de las pymes:

“El 80% de los empresarios no invirtió” donde específicamente para mejora de infraestructura fue un 29% y para nueva infraestructura un 8% en general, pero las microempresas solo destinaron su inversión en maquinaria y equipo en un 29% y nuevas sucursales el 4% (pp. 8-9-10).

En definitiva es sustancial el desarrollo e inversión en infraestructura para tener un lugar propicio con todos los elementos, ya que permite tener la capacidad para competir con otras empresas y generar un avance favorable.

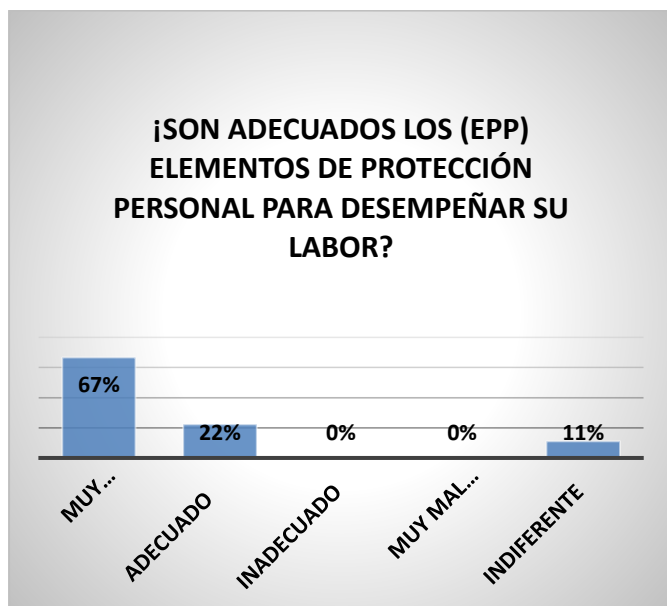
**Pregunta 5. ¿Su espacio de trabajo es apto para el desempeño óptimo de su labor?**



**Figura 6.** Espacio de trabajo óptimo. Autoría propia

En relación con el espacio de trabajo el 67% indicó que es apto para el buen desempeño de sus labores, donde se destaca el área productiva, ya que cuenta con todos los elementos para el buen desarrollo de sus funciones, mientras que el área administrativa necesita inversión para lograr hacer los procesos más eficientes porque desde allí se ejerce el control a los demás departamentos y actividades. El Ministerio de salud y protección social (Minsalud) agrega que debe haber un entorno laboral saludable el cual el objetivo es: “Promover condiciones físicas, ambientales, sociales y culturales seguras, incluyentes, equitativas y sustentables, que favorezcan el desarrollo de infraestructuras, bienes y servicios para la salud y el bienestar de los trabajadores” (2018, p. 18).

**Pregunta 6. ¿Son adecuados los (EPP) elementos de protección personal para desempeñar su labor?**



**Figura 7.** Elementos de protección personal. Autoría propia

En cuanto a los elementos de protección personal los empleados afirman en un 67% que son muy adecuados para el desempeño óptimo de sus funciones, recordando que la empresa cuenta con certificación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) aspecto positivo donde se cuida del empleado, así mismo el plan del sistema de gestión y seguridad en el trabajo de la alcaldía mayor de Bogotá (2019) lo relaciona como la: “Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores” (p. 3).

**Pregunta 7. ¿Le brindan factores motivacionales en la organización?**



**Figura 8.** Factores motivacionales. Autoría propia

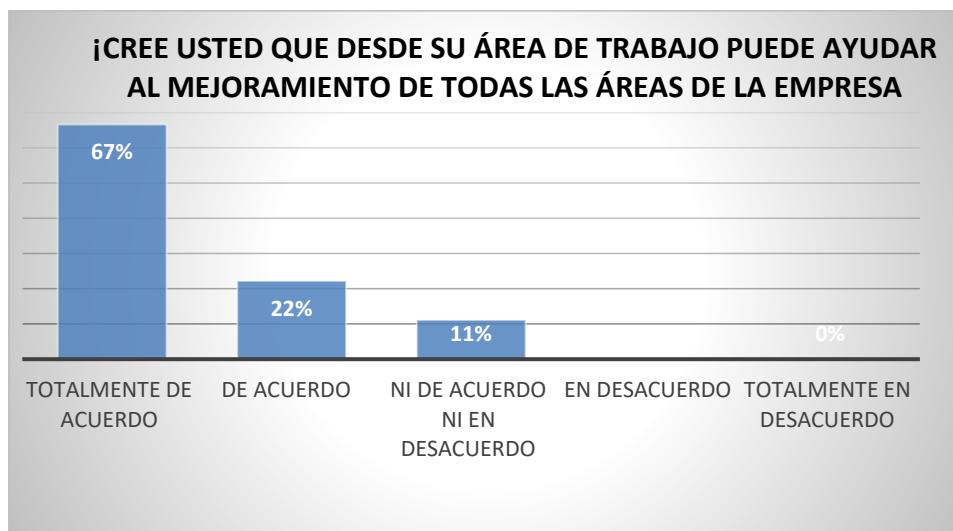
Otro interrogante es el factor motivacional donde el 78% de los encuestados indicaron que siempre se le brindan reconocimientos, esto puede deberse por el cumplimiento de metas y desempeño laboral además de las charlas motivacionales esporádicas que son llevadas a cabo al momento de ordenar la producción. Estos son aspectos positivos para el personal para la mejora del clima laboral y la satisfacción de cada trabajador.

Así mismo, los autores Piligua & Arteaga (2019) indican que para mantener un buen clima de trabajo debe haber preocupación por el empleado es decir:

“Lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos” (p. 17).

En este mismo contexto, si un empleado se siente partícipe de la empresa, valioso hacia el desarrollo de sus funciones y si es retribuido por las metas logradas, además de que se le brinden factores motivacionales como reconocimiento personal o incentivos tangibles e intangibles puede que su nivel de satisfacción aumente permitiéndose incluir ideas y transmitir las a la organización para aumentar la productividad.

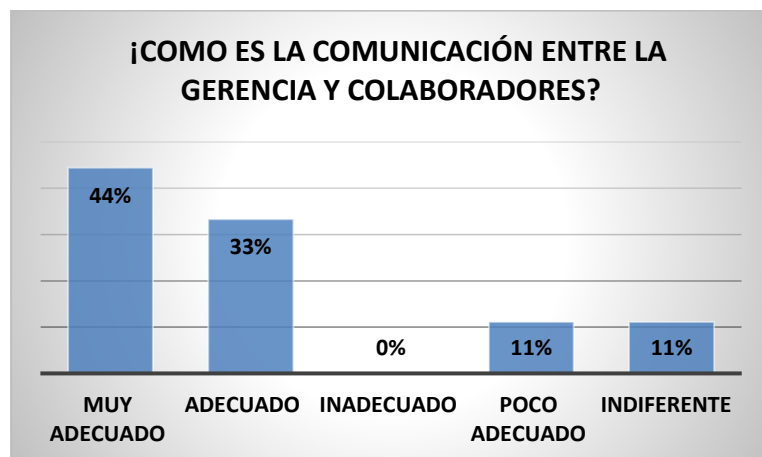
**Pregunta 8. ¿Cree usted que desde su área de trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa?**



**Figura 9.** Mejora a otras áreas de la empresa. Autoría propia

De acuerdo con los encuestados el 67% indicó que está totalmente de acuerdo que desde su área pueden aportar a la mejora de la empresa, es decir que pueden integrar ideas a los procesos y de esta manera optimizarlos o mejorarlos en diferentes aspectos. Por lo que los autores González, Rodríguez, & González (2019) se refieren a la gestión del conocimiento como: “El manejo adecuado del capital intelectual, que sirve para generar conocimiento con valor agregado” (p. 70).

**Pregunta 9. ¿Cómo es la comunicación entre la gerencia y colaboradores?**



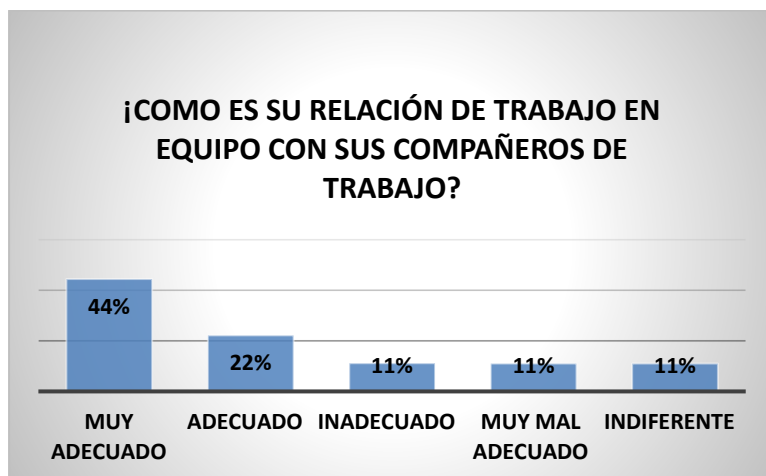
**Figura 10.** Comunicación entre la gerencia y colaboradores. Autoría propia

Hay que mencionar que con respecto a la comunicación entre gerencia y colaboradores la encuesta arrojó que el 44% señala que es muy adecuada, el cual es un elemento esencial para el buen funcionamiento y coordinación de las actividades, además de resaltar que permite integrar mejor las relaciones personales entre todos los directivos y empleados. La autora Espinoza (2019) señala que: “El éxito del proceso comunicativo ocurre cuando el receptor interpreta la información en el sentido que pretende el emisor”. (p. 15).

En este contexto la comunicación en la organización mejora la competitividad, la rapidez de solución a los problemas además de la confianza entre colaboradores y jefes.

**Pregunta 10. ¿Cómo es su relación de trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?**

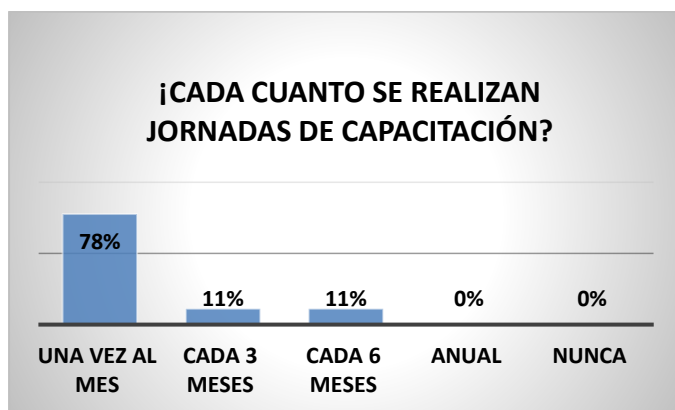




**Figura 11.** Relaciones de trabajo. Autoría propia

La encuesta arroja que el 44% de los empleados indican que el trabajo en equipo es muy adecuado, esto se debe al compañerismo y la polifuncionalidad de las actividades, lo cual favorece el clima laboral además de incrementar la motivación, comunicación, creatividad y eficiencia. Según Hernández (2019): “El clima laboral va de acuerdo a la filosofía, objetivos de una organización” (p. 15). Significa que es vital para los trabajadores, ya que se deben sentir bien en su área de trabajo y por ende van a mantener su productividad.

**Pregunta 11. ¿Cada cuánto se realizan jornadas de capacitación?**



**Figura 12.** Jornadas de capacitación. Autoría propia

Con relación a las jornadas de capacitación la encuesta arrojó que dependiendo de cada área se establecen periodos es decir que el 78% dijo que era capacitado 1 vez al mes siendo operativos y administrativos variaba entre 3 y 6 meses, esto depende de las distintas labores que ejercen. El autor Agudelo (2019) menciona que la formación del talento humano es importante, ya que son:

“Quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional” (p. 3).

Por ende, al capacitar a los empleados se logra reforzar el conocimiento hacia sus funciones y deberes, mejorando su desempeño y contribuyendo tanto personal como profesional, por lo cual deben estar orientadas al total de los empleados y que ofrezcan conocimientos, instrucciones, habilidades y actitudes para un desarrollo eficiente.

## **5. Propuesta de mejoramiento o plan de acción**

A continuación, se evidenciarán los lineamientos estratégicos tenidos en cuenta para la elaboración del horizonte estratégico recopilando las ideas de todos los integrantes, los objetivos que desea alcanzar la empresa y el análisis interno como externo, generando mejor sentido de pertenencia de sus directivos y colaboradores, esto con el fin de realizar ajustes que se determinen con la dirección actual.

Por lo cual se realizó el respectivo análisis de las variables o matrices con el fin de identificar el horizonte de la organización, las cuales se presentan a continuación.

### **5.1 Análisis PEST**

A continuación se presenta el análisis de la matriz PEST la cual es una herramienta de planificación estratégica que permite tener un pronóstico en aspectos políticos, económicos, socio-cultural y tecnológicos de la empresa, permitiendo generar acciones de mejora, por lo cual Palacios (2016) menciona que se debe tener una dirección estratégica en la empresa y que la toma de decisiones por parte de la gerencia asegure competitividad, eficacia, eficiencia y productividad (p. 8).

Para el desarrollo de este análisis se tuvo en cuenta las variables de factor político, económico, social y tecnológico de la empresa, considerando que son los más importantes para relacionar y que además contribuyen a detectar cual es la posición de la empresa en el sector y a partir de esto que acciones tomar más adelante.

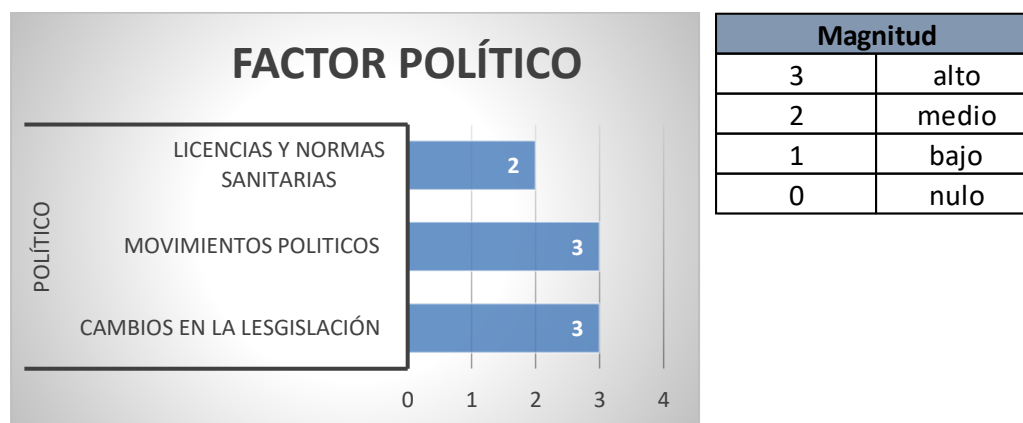
Al mismo tiempo, para la descripción del análisis y obtener un resultado preciso, se tuvo en cuenta la magnitud el cual es la medida o nivel de posición que está más acorde con la empresa definiéndolo en cada uno de los ítems integrados.

Donde magnitud 0 es estado nulo es decir que no existe un comportamiento o relación, 1 es bajo donde es inferior de lo que se considera normal, 2 es medio considerado como central y 3 alto el cual se le considera superior de lo que se considera normal, dependiendo donde se ubique la empresa.

A continuación, se presenta el factor político.

#### **5.1.1 Factor político.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis PESTEL, es el siguiente.



**Figura 13.** Factor político. Autoría propia

Los factores políticos permiten limitar o apoyar una decisión al implementar un proyecto que comprometa a la organización, el autor Albarracín (2019) lo especifica como. “Las leyes y vida política en todos los niveles, que pueden tener un impacto en la actividad económica de la organización” (p. 15).

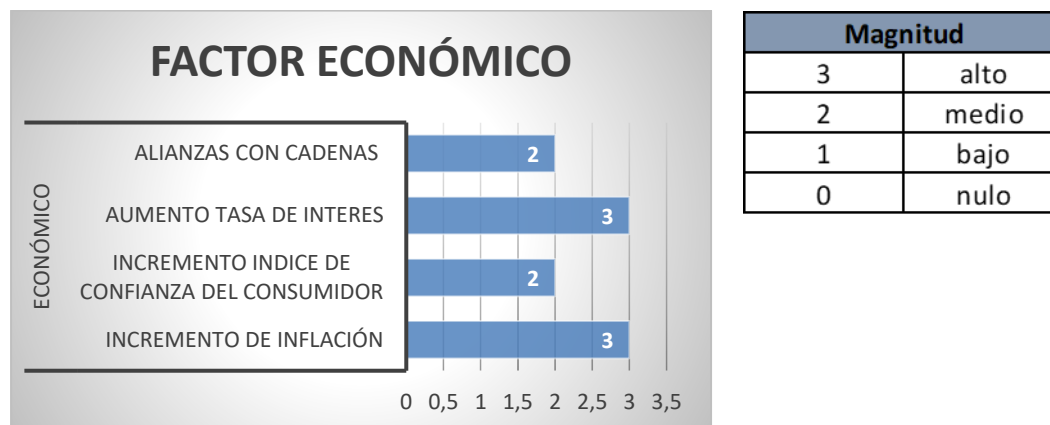
Por lo cual se logra evidenciar que para la empresa significa una oportunidad mantener las licencias y normas sanitarias, se representa con una magnitud media teniendo en cuenta que es un punto fuerte, ya que cuentan con toda la reglamentación exigida por el INVIMA y Secretaría de salud para competir en el mercado.

Por otra parte, los movimientos políticos pueden significar una amenaza alta, que al existir cambios en políticas económicas se afecta la rentabilidad y responsabilidad social de la empresa y lo que respecta a cambios de legislación, su ponderación es alta porque tiene establecidas sus políticas de acuerdo a lo exigido por la ley y realizar un cambio puede interferir con la producción y procesos.

A continuación, se presenta el factor económico.

### **5.1.2 Factor económico.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis PESTEL, es el siguiente.



**Figura 14.** Factor económico. Autoría propia

Este factor puede afectar drásticamente a la empresa porque es uno de los más importantes ya sea en desarrollo, rendimientos y financiación que le permiten su crecimiento. Filion, Cisneros, & Mejía (2011) revelan que para tener una buena economía depende del esfuerzo y dedicación que se mantenga, de esta manera se contribuye a la empresa como al país (pp. 6-7).

Así que en lo que se refiere a alianzas se ha logrado mantener relaciones con proveedores y clientes manteniendo confianza y seguridad lo cual significa una oportunidad para establecer acceso al comercio en tiendas como D1 alcanzando aumentar ventas y recordación de marca.

Por otro lado la organización para poder iniciar sus proyectos requiere financiamiento significando una amenaza el alto pago a interés y a un determinado plazo, por lo cual es de gran importancia que se mantengan las condiciones desde el inicio del préstamo y no encaminar a la organización a una deuda que quizás no pueda cumplir.

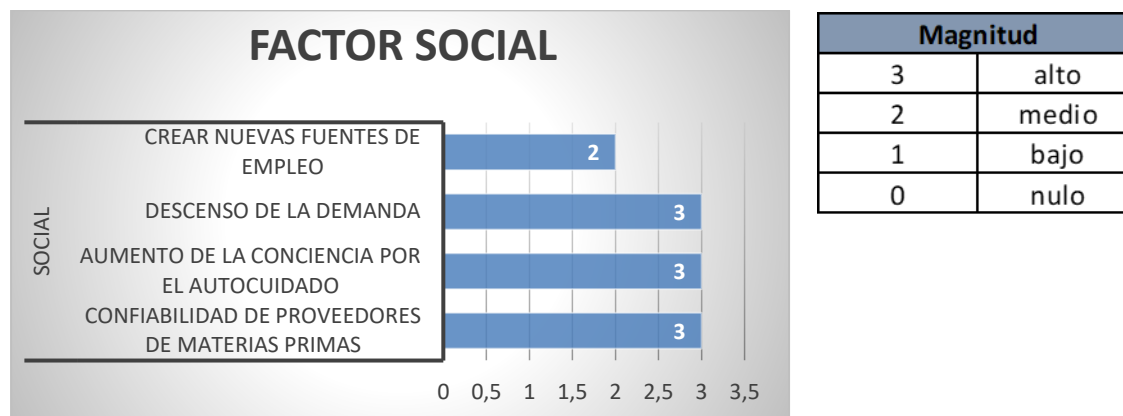
Hay que mencionar que la empresa ve las oportunidades como crecimiento y desarrollo por lo que se refleja al consumidor manteniendo seguridad y cuidando la economía en este caso sin afectar el bolsillo para mantener un cliente potencial fidelizado.

En este mismo contexto si en el país se incrementa la inflación la empresa puede sufrir caída en ventas debido a que el poder adquisitivo del consumidor se reduce, siendo una amenaza con un alto índice de riesgo.

A continuación, se presenta el factor social.

### 5.1.3 Factor social.

Los resultados de este factor en relación con el análisis PESTEL, es el siguiente.



**Figura 15.** Factor social. Autoría propia

Con respecto al factor social se caracteriza por la aceptación en la sociedad involucrando todo lo relacionado con la empresa y cultura en general, el autor Mariño (2018) lo señala como: "Son los que afectan el modo de vivir de las personas, tanto en su ética como en la moral, además de condiciones de vida tales como educación, empleo, seguridad, creencias y cultura" (p. 15).

Así que en cuanto a la creación de nuevas fuentes de empleo JUGOS-ITOS S.A.S se caracteriza por reconocer las habilidades y conocimiento de cada uno de sus empleados, con acceso a personas en condición de discapacidad y a madres cabeza de hogar manteniéndose como una oportunidad alta.

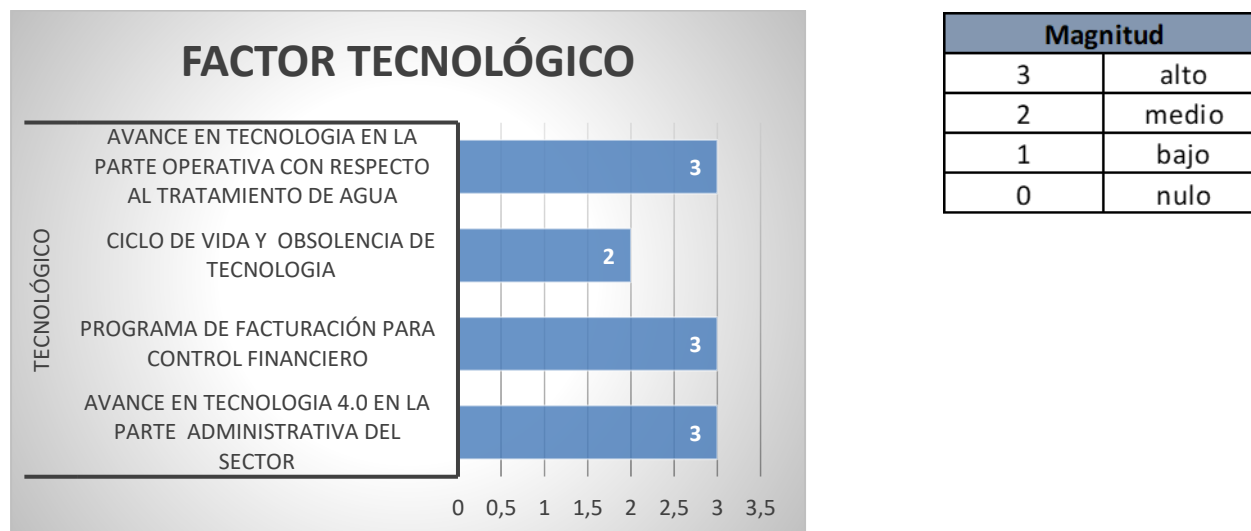
El descenso de la demanda puede generar una amenaza alta, ya que si esta se reduce afectara los precios, por otra parte el aumento de la conciencia y al autocuidado por la sociedad han permitido las ventas incrementen hasta en un 15% la cual se presenta como una oportunidad de magnitud alta, ya que los beneficios del agua mineral contribuyen a la salud del consumidor.

Por otro lado la confiabilidad de proveedores con respecto a insumos para el buen desarrollo del producto ha contribuido para mantenerse como socios comerciales aquellos que con puntualidad y compromiso han conservado las buenas relaciones abasteciendo a la empresa ya sea para mejora o desarrollo del producto.

A continuación, se presenta el factor tecnológico:

#### **5.1.4 Factor tecnológico.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis PESTEL, es el siguiente.



**Figura 16.** Factor tecnológico. Autoría propia

Acerca de las funciones tecnológicas estas aportan al funcionamiento de la maquinaria para la debida preparación de los elementos y productos, el autor Mariño (2018) lo referencia como: “Son los que se relacionan con los avances e innovaciones de maquinarias, metodologías, procesos, materiales y herramientas” (p. 15).

En este caso se establece el avance en la operación del tratamiento de agua como una amenaza alta porque la organización no tiene la inversión necesaria para establecer una planta de transformación de residuos siendo muy costosa y de mucho tiempo de preparación.

En relación con la obsolescencia en maquinaria le permite a la empresa innovar e implementar tecnología que reduzcan tiempo y costos actuando como una nueva opción de negocio siendo una oportunidad de magnitud media.

Los programas de facturación son una oportunidad alta donde permiten que se generen informes detallados de las actividades financieras evitando errores y riesgos, ayudando a acelerar las operaciones, tiempos de entrega y estado de la cartera y finalmente se identifica que una amenaza alta es la falta de inversión en tecnología 4.0 la cual combina la producción física, inteligencia digital bigdata y aprendizaje automático donde se puede optimizar e integrar el proceso productivo y que el mercado se encuentra implementando para evitar factores de riesgo y aumentar la rentabilidad.

## **5.2 Análisis del mercado y la competencia**

El siguiente análisis se basa en las 5 fuerzas de Porter el cual contribuye a identificar el estado de la competencia en la industria con el fin de desarrollar estrategias de negocio, además permite pronosticar una posición como empresa en el sector ya sea negativo o positivo y de esta manera implementar estrategias para ingresar al mercado o adoptar mejoras en la organización, en este caso se realizó un diagnóstico el cual es identificar, formular y evaluar las oportunidades y amenazas, según el autor Prieto (2011) mencionando que de esta manera el diagnóstico se facilita con la recolección de información para su respectivo análisis y determinar que acciones llevar a cabo (p. 27).

Para el desarrollo de este análisis se tuvo en cuenta las variables poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores considerando que son los más importantes para relacionar y que además contribuyen a detectar cual es la posición de la empresa en el sector y a partir de esto que acciones tomar más adelante.

Al mismo tiempo, para la descripción del análisis y obtener un resultado preciso, se tuvo en cuenta la magnitud el cual es la medida o nivel de posición que está más acorde con la empresa definiéndolo en cada uno de los ítems integrados.

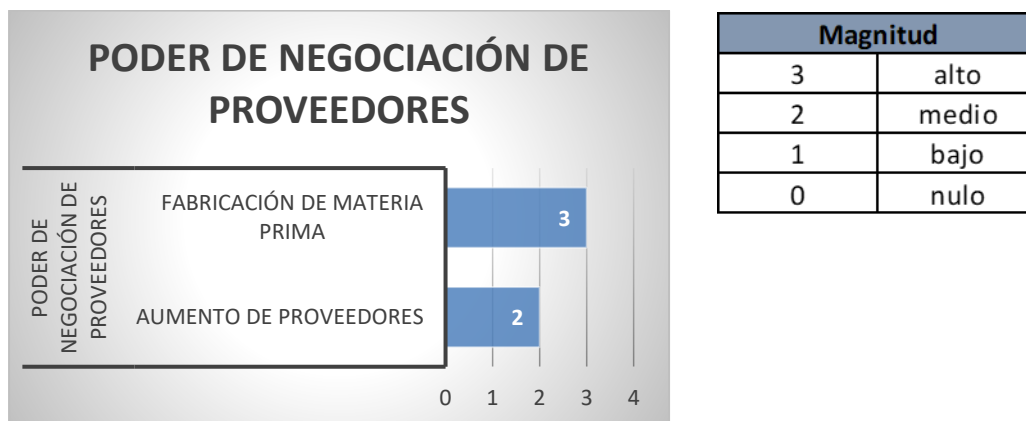
Donde magnitud 0 es estado nulo es decir que no existe un comportamiento o relación, 1 es bajo donde es inferior de lo que se considera normal, 2 es medio considerado como central y 3 alto el cual se le considera superior de lo que se considera normal, dependiendo donde se ubique la empresa.

A continuación, se presenta el poder de negociación de proveedores.

### **5.2.1 Poder de negociación de proveedores.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de mercado y la competencia, es el siguiente.





**Figura 17.** Poder de negociación de proveedores. Autoría propia

El poder de negociación de proveedores es aquel que permite como organización tener el control o no, ya que es al ser una pieza clave de negociación permite determinar si se pueden definir precios y plazo. Según Donawa & Morales (2018): “Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final” (p. 102).

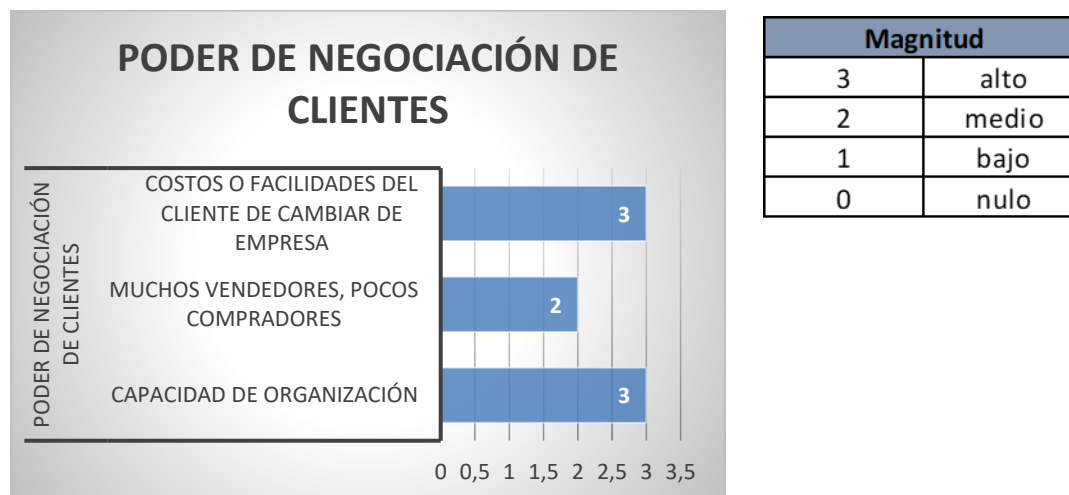
En este caso se establecen dos puntos importantes en el negocio el cual es la fabricación de materia prima actuando como una oportunidad alta, ya que la organización depende de proveedores de materiales de envasado siendo botellas y bolsas, por ende la organización puede implementar maquinaria que permita la generación de plástico etiquetas y envases más sostenibles evitando realizar compras a terceros.

El aumento de proveedores se puede evaluar como una oportunidad media, ya que la organización al contar con diversos proveedores puede lograr la disminución de precios y plazos moderados, teniendo en cuenta que no siempre se logran largos plazos a comparación de tener pocos proveedores de insumos.

A continuación, se presenta el poder de negociación de clientes:

### **5.2.2 Poder de negociación de clientes.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de mercado y la competencia, es el siguiente.



**Figura 18.** Poder de negociación de clientes. Autoría propia

Los clientes son el punto fuerte en la organización, siendo fundamental identificar sus necesidades y como a partir del producto se logra satisfacerlas, teniendo en cuenta las tendencias actuales, ya que no solo se trata de atraer nuevos clientes sino de mantener y recuperar ofreciendo productos de calidad y con un valor agregado. Donawa & Morales (2018) señala que: “Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios” (pp. 102-103).

En efecto en el poder de negociación de los clientes se evalúan los costos y facilidades que tiene un cliente para cambiar o preferir otra marca u organización actuando como una amenaza alta, ya que si JUGOS-ITOS S.A.S no se mantiene a la vanguardia en producto con la competencia puede que el cliente cambie de empresa disminuyendo su posicionamiento en el mercado y afectando drásticamente las ventas.

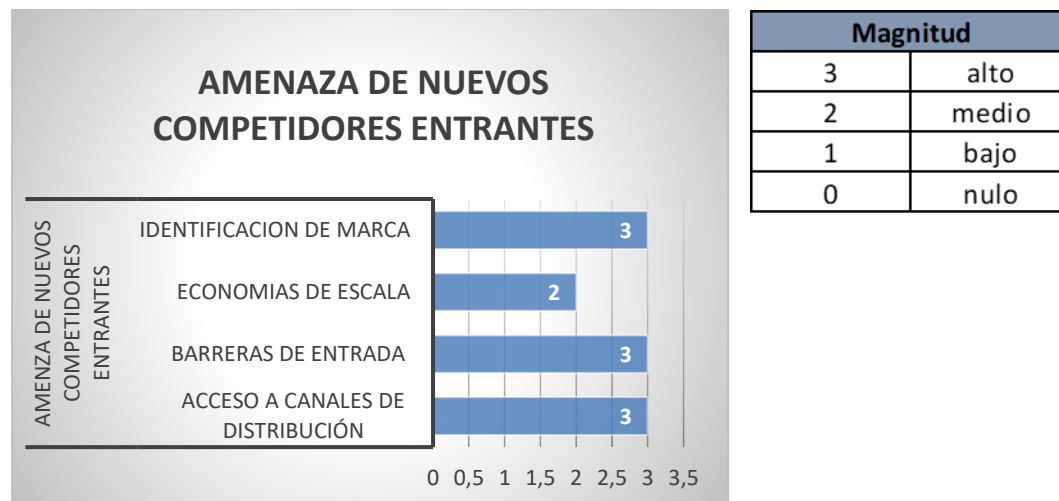
Por otra parte en el mercado existe gran variedad de marcas de aguas minerales y jugos en bolsa actuando como una amenaza media por lo que si existe mucha oferta y pocos compradores, el mercado queda en poder de la demanda y puede que el producto sufra una caída.

Con respecto a la capacidad de organización, esta es vital dado que al contar con un buen servicio permite satisfacer completamente las necesidades del cliente manteniendo fidelización y atrayendo a más clientes.

A continuación, se presenta la amenaza de nuevos competidores entrantes.

### **5.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de mercado y la competencia, se presentan a continuación.



**Figura 19.** Amenaza de nuevos competidores entrantes. Autoría propia

Otro punto es la amenaza de los nuevos competidores, aquellos que pueden entrar al mercado con mayor potencial ya sea con ventaja en precio, ubicación o pocas barreras legales. El autor Donawa & Morales (2018) lo señala como: “Los competidores son organizaciones que compiten por los mismos clientes” (p. 101).

En lo que se refiere a la identificación de marca actúa como una oportunidad, alta ya que se cuenta con un registro de marca establecida que genera confianza y familiaridad en relación con otras marcas del mercado.

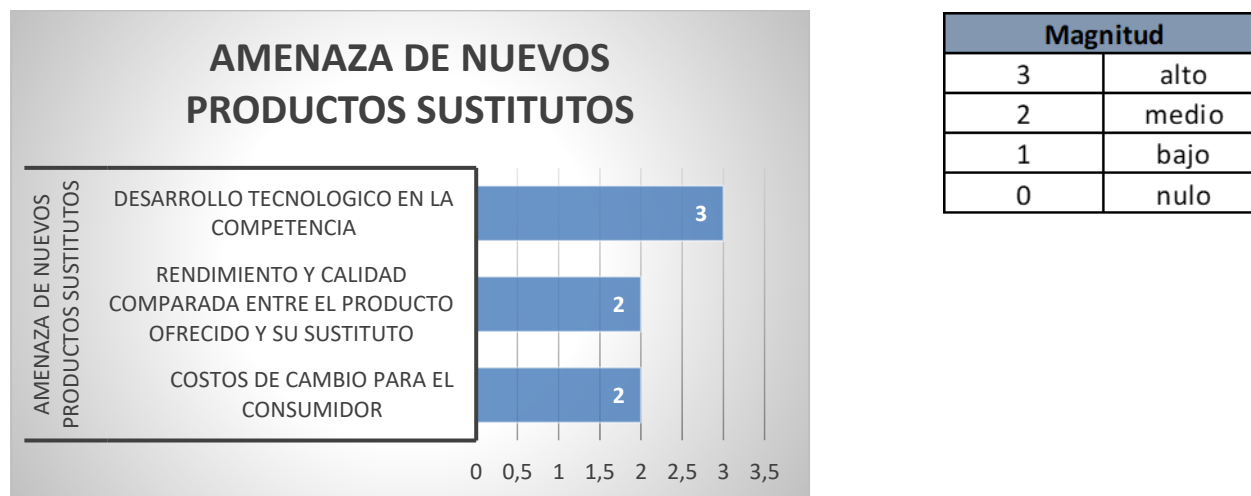
La economía en escala se presenta como una amenaza de magnitud media, ya que si existe una expansión en el mercado de bebidas pueda ser que la competencia reduzca sus gastos de producción y exista una diferencia en precio.

Por otra parte las barreras de entrada y temas legales representan una oportunidad alta para JUGOS-ITOS S.A.S donde se cuenta con las normas exigidas siendo INVIMA y de Calidad ISO 9001 para lograr aumentar la confianza en el mercado nacional con poca competencia internacional debido a que las exigencias para importar son aún más complicadas en temas de papeleo y salubridad y el acceso a canales de distribución se da como una oportunidad alta, ya que la empresa al contar con acceso a tiendas de cadena como D1 y ARA logra estar disponible para un mayor consumo, genera posición y recordación en comparación con los nuevos competidores.

A continuación, se presenta la amenaza de nuevos productos sustitutos.

#### 5.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Los resultados de este factor en relación con el análisis de mercado y la competencia, es el siguiente.



**Figura 20.** Amenaza de nuevos productos sustitutos. Autoría propia

De acuerdo con la amenaza de nuevos productos sustitutos son aquellos que logran ser iguales o similares ejerciendo presión en los precios. El autor Costa (2018) en su estudio análisis de la estrategia competitiva por medio de las 5 fuerzas de Porter, lo describe como:

“Mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector” (p. 27).

De este modo un punto es el desarrollo tecnológico en la competencia siendo una amenaza alta, donde si entran sustitutos al mercado con gran capacidad de desarrollo aumenta la competencia en el sector y causan reducción de precio afectando a la organización.

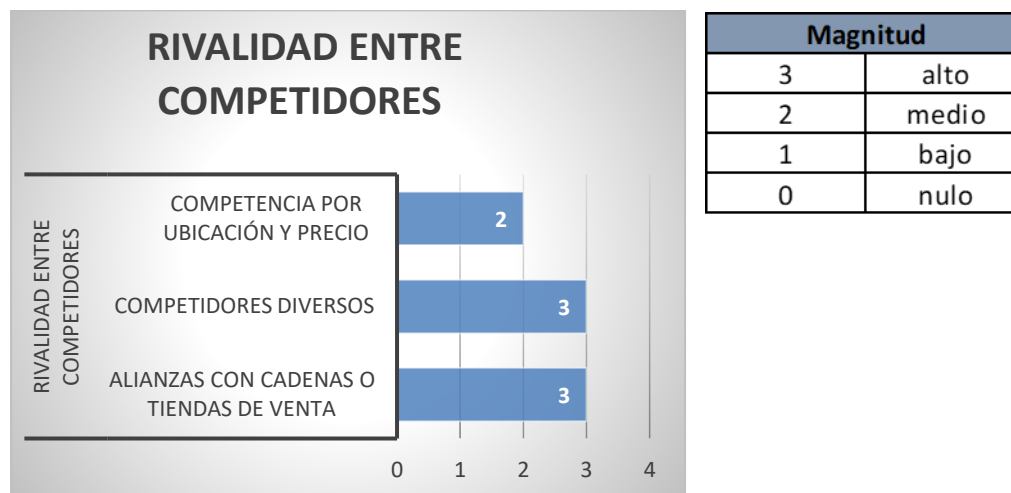
El rendimiento y la calidad comparada con el producto y un sustituto logra ser una amenaza media, ya que puede hacer que los clientes prefieran un sustituto con mayor calidad además si el rendimiento es superior al usado.

Los costos de cambio para el consumidor son una amenaza media donde si estos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

A continuación, se presenta la rivalidad entre competidores.

### 5.2.5 Rivalidad entre competidores.

Los resultados de este factor en relación con el análisis de mercado y la competencia se presentan a continuación.



**Figura 21.** Rivalidad entre competidores. Autoría propia

La rivalidad entre competidores es clave para lograr saber como posicionarse en el mercado, implementando estrategias o planes para evitar posibles amenazas ya sea aumento en publicidad, calidad promociones o simplemente buscando alianzas. El autor

Echeverri (2018) lo relaciona como: “La falta de diferenciación en el servicio y en los precios que caracterizan” (p. 35).

Así mismo, es necesario recalcar que JUGOS-ITOS S.A.S presenta unos factores muy importantes para mantenerse o mejorar a comparación de la competencia como lo es la ubicación y precio donde otras empresas establecen lugares estratégicos para que sea posible el acceso a toda la población sin importar su estrato socioeconómico dado como una amenaza media.

Otro punto es la variedad de competidores donde muchas generan un mismo producto generando estrategias ya sea ofreciendo diferentes beneficios o precios buscando la preferencia del consumidor actuando como una amenaza alta y las alianzas JUGOS-ITOS S.A.S cuenta con diferentes canales de venta como tiendas de cadena o minoristas el cual tiene mayor probabilidades de consumo y exhibición de su producto y así posicionarse en el mercado nacional representándose como una oportunidad de magnitud alta.

### **5.3 Factores críticos de éxito externos**

Por lo que se refiere, al entorno externo de la organización los factores críticos de éxito permiten identificar las variables más importantes para planificar estrategias siendo necesario su aplicabilidad para asegurar los recursos o ejecución de los componentes.

En este caso se identifican los factores críticos de éxito externos siendo oportunidades y amenazas con el fin de que la gerencia pueda formular estrategias y obtener su ventaja frente al mercado.

A su vez, para el desarrollo de este análisis se tuvieron en cuenta los factores externos que más impactaban en la organización como político, económico, social, poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores, determinando que características lograban impactar más e indicarlas en el factor crítico de éxito, de esta manera señalando si es una amenaza u oportunidad todo dependiendo de como se encuentra la empresa en el sector y que de estas acciones le pueden generar más o menos oportunidades.

Así que, para concretar el respectivo análisis se dispone a darle un nivel de magnitud del impacto donde 0 es estado nulo es decir que no existe un comportamiento o relación, 1 es bajo donde es inferior de lo que se considera normal, 2 es medio considerado como central y 3 alto el cual se le considera superior de lo que se considera normal y el ranking es aquel que busca la posición de acuerdo a las oportunidades y amenazas, dependiendo donde se ubique la empresa.

A continuación, se presenta los factores críticos de éxito externos:

Tabla 7.

*Factores críticos de éxito externos*

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO BASE</b>				
<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>DOFA</b>	<b>Magnitud del impacto</b>	<b>Ranking</b>
<i>Político</i>	Cambios en la legislación	AMENAZA	3	1
<i>Político</i>	Movimientos políticos	AMENAZA	3	2
<i>Político</i>	Licencias y normas sanitarias	OPORTUNIDAD	2	3
<i>Económico</i>	Incremento de inflación	AMENAZA	3	4
<i>Económico</i>	Incremento Índice de confianza del consumidor	OPORTUNIDAD	2	5
<i>Económico</i>	Aumento tasa de interes	AMENAZA	3	6
<i>Social</i>	Confiabilidad de proveedores de materias primas	OPORTUNIDAD	2	7
<i>Social</i>	Aumento de la conciencia por el autocuidado	OPORTUNIDAD	3	8
<i>Social</i>	Descenso de la demanda	AMENAZA	3	9
<i>Social</i>	Crear nuevas fuentes de empleo	OPORTUNIDAD	3	10
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Capacidad de organización	OPORTUNIDAD	3	11
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Acceso a canales de distribución	OPORTUNIDAD	3	12
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Costos de cambio para el consumidor	AMENAZA	2	13
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	AMENAZA	2	14
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Barreras de entrada	OPORTUNIDAD	3	15
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Muchos vendedores, pocos compradores	AMENAZA	2	16
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Aumentar cartera de proveedores	OPORTUNIDAD	2	17
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Economías de escala	AMENAZA	2	18
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Fabricación de materia prima	OPORTUNIDAD	3	19
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	Alianzas con cadenas o tiendas de venta	OPORTUNIDAD	3	20

*Nota.* Autoría propia

Así que, de acuerdo el estudio de ventaja competitiva de Castro (2010) se deben evaluar oportunidades y fortalezas de la empresa ya sea en costos, diferenciación y el enfoque del nicho de mercado de esta manera haciendo frente al entorno y apropiando estrategias de mejora y crecimiento (pp. 252-258).

Los resultados de esta matriz, en relación con los factores críticos de éxito externos se presentan a continuación.

Tabla 8.

*Ranking de factores críticos de éxito*

<b>RANKING DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>			
<b>Factor</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>DOFA</b>	<b>Ranking</b>
<i>Económico</i>	Incremento Índice de confianza del consumidor	<i>OPORTUNIDAD</i>	1
<i>Económico</i>	Aumento tasa de interes	<i>AMENAZA</i>	2
<i>Social</i>	Confiabilidad de proveedores de materias primas	<i>OPORTUNIDAD</i>	3
<i>Social</i>	Aumento de la conciencia por el autocuidado	<i>OPORTUNIDAD</i>	4
<i>Social</i>	Descenso de la demanda	<i>AMENAZA</i>	5
<i>Político</i>	Cambios en la legislación	<i>AMENAZA</i>	6
<i>Político</i>	Movimientos politicos	<i>AMENAZA</i>	7
<i>Político</i>	Licencias y normas sanitarias	<i>OPORTUNIDAD</i>	8
<i>Social</i>	Crear nuevas fuentes de empleo	<i>OPORTUNIDAD</i>	9
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Productos estandarizados sin diferenciación	<i>OPORTUNIDAD</i>	10
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Acceso a canales de distribución	<i>OPORTUNIDAD</i>	11
<i>Económico</i>	Incremento de inflación	<i>AMENAZA</i>	12
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Costos de cambio para el cliente	<i>AMENAZA</i>	13
<i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	<i>AMENAZA</i>	14
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Barreras de entrada	<i>OPORTUNIDAD</i>	15
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	Alianzas con cadenas o tiendas de venta	<i>OPORTUNIDAD</i>	16
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Fabricación de materia prima	<i>OPORTUNIDAD</i>	17
<i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i>	Economías de escala	<i>AMENAZA</i>	18
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	Aumentar cartera de proveedores	<i>OPORTUNIDAD</i>	19
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	Muchos vendedores, pocos compradores	<i>AMENAZA</i>	20

*Nota.* Autoría propia



Para dar continuidad a los factores críticos de éxito se puede identificar que la empresa en el sector económico logra incrementar su nivel de confianza, donde los consumidores tienen una visión positiva hacia los productos ya sea por calidad y precio, siendo vital construir y fortalecer el vínculo buscando satisfacer necesidades y cuidar el bolsillo, por otro lado es de gran importancia que la economía se mantenga estable o en crecimiento de esta manera no se verá afectado el mercado y se lograra seguir con las actividades.

En segundo lugar, la parte social logra mantenerse en beneficio, ya que la población actualmente tiene tendencia al autocuidado para mantenerse saludables y vitales, además que los productos son fabricados con las mejores condiciones para su consumo. JUGOS-ITOS S.A.S está comprometido con sus grupos de interés, aportando un grano de arena para cada familia, por lo cual genera empleo a personas en condiciones de vulnerabilidad, demostrando acciones responsables hacia la comunidad y clientes.

Otro factor crítico es la política y temas jurídicos donde la empresa se mantiene con la normatividad actual, certificándose en normas de calidad para lograr mantener su operación y confianza al consumidor, así que a nivel del sector puede que existan cambios de licencias o normatividad que conlleven a modificar los procesos y estructura, quizás afectando la producción en tiempos.

Con respeto a los clientes, la empresa se dedica a aumentar sus ventas y a mantener fieles a sus clientes gracias a la colaboración del personal y la buena atención.

Por otra parte la entrada de nuevos competidores, interfiere para que la empresa implemente mejoras e innovación ya sea en estructura, tecnología, procesos y lo más importante en producto estando a la vanguardia para mantenerse en un mercado cambiante, ya que la activación de nuevos productos sustitutos conlleva a que se ofrezca lo mismo, es decir que se deben aplicar estrategias de mejora para lograr la diferenciación ya sea en precio y calidad.

Pero también se debe agregar que para manejar la rivalidad entre competidores todo depende de las buenas elecciones ya sea alianzas con tiendas de comercio y con proveedores en lo que se refiere a materia prima de esta manera con el fin de preservar el producto en precio y calidad para su consumo final.

#### **5.4 Factores críticos de éxito interno**

De acuerdo con los factores críticos de éxito los autores Plasencia, Marrero, Nicado & Aguilera (2017) lo presentan como: “Un número limitado de áreas, elementos, características, capacidades, condiciones, variables, circunstancias, actividades, acciones, tanto internas como externas, que son esenciales para que un individuo, departamento, organización, proyecto o sistema, cumpla con su misión, metas u objetivos trazados” (p. 3).

En este contexto los factores internos constituyen los elementos claves en la organización siendo procesos, gestión de recursos, organigramas, relaciones que permiten estrechar relaciones de confianza y que se reflejan en lo externo, todo de acuerdo con los objetivos que determine la empresa.

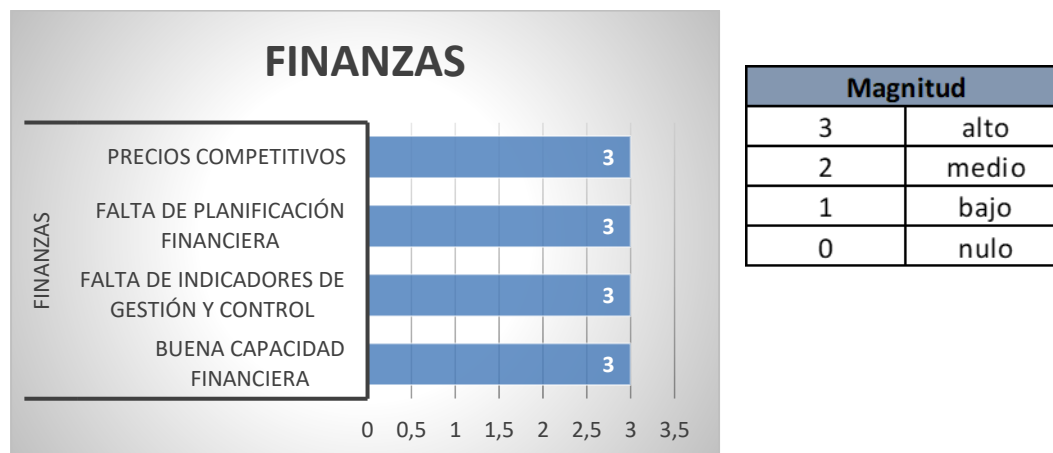
Para el desarrollo de este análisis, se tuvieron en cuenta los factores internos que más impactaban en la organización como finanzas, producción, mercadeo, talento humano, administración y tecnología .

Así que, para concretar el respectivo análisis se dispone a darle un nivel de magnitud del impacto donde 0 es estado nulo es decir que no existe un comportamiento o relación, 1 es bajo donde es inferior de lo que se considera normal, 2 es medio considerado como central y 3 alto el cual se le considera superior de lo que se considera normal y el ranking es aquel que busca la posición de acuerdo a las oportunidades y amenazas, dependiendo donde se ubique la empresa.

A continuación, se presenta el factor finanzas.

##### **5.4.1 Factor finanzas.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos, es el siguiente.



**Figura 22.** Finanzas. Autoría propia

Las finanzas esta ligadas en todas las organizaciones, ya que su fin es cuidar y optimizar el dinero siendo oportuno la buena toma de decisiones. Los autores Ponce, Morejón, Salazar & Baque (2019) señala las finanzas como: “Parte de nuestro diario vivir, son la base y el sostén de una empresa, y de cada persona en su devenir social” (p. 3).

A su vez, un ítem importante que logra afectar las finanzas en la empresa son los precios competitivos, estos se dan gracias a que si se cuenta con materia prima y materiales más accesibles en comparación de la competencia sirve como una herramienta de penetración de mercado actuando como una fortaleza alta.

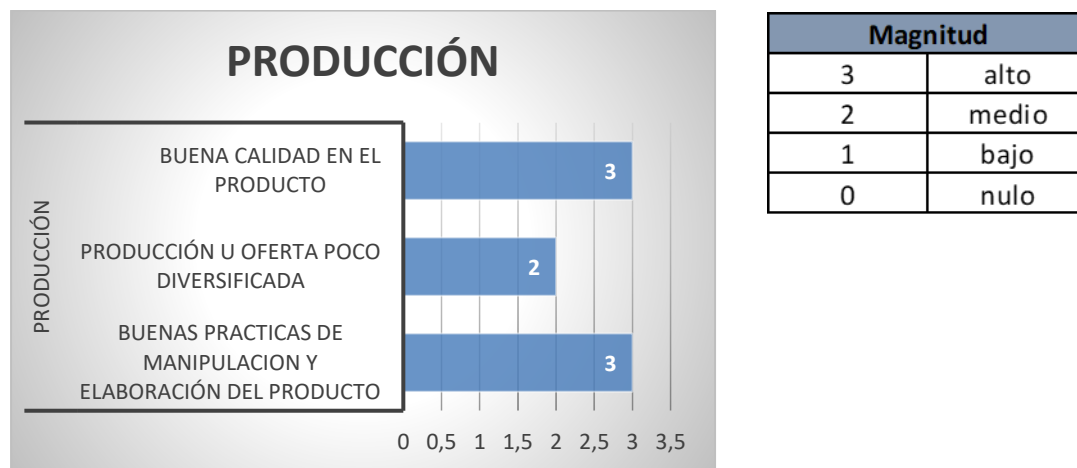
Otro aspecto es la falta de planificación financiera como una debilidad alta, ya que no se tiene un presupuesto bien establecido para determinar el buen uso del dinero y mantener un control de gastos.

Por otra parte la falta de indicadores de gestión se da como una debilidad de magnitud alta, ya que no hay estadísticas ni control para analizar si lo planificado tiene resultados óptimos, ya que la empresa sin importar lo pequeña cuenta con capacidad para cumplir sus obligaciones a mediano plazo y mantenerse en curso de actividades siendo una fortaleza alta.

A continuación, se presenta el factor producción.

#### **5.4.2 Factor producción.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos, es el siguiente.



**Figura 23.** Producción. Autoría propia

Hay que mencionar que la producción permite cumplir el objetivo de desarrollar artículos de consumo en esta empresa, teniendo en cuenta que es la razón de ser y lo más importante sirve para direccionarla y permitir su funcionamiento.

Según el informe del Departamento Nacional de Planeación (DNP) hace énfasis a la productividad laboral como: “El valor agregado que la mano de obra contribuye a la economía” (2018, p. 19).

En lo que corresponde con la buena calidad del producto es un factor interno que a través de su buena elaboración permite que la población vea y sienta seguridad por lo cual ayuda al reconocimiento de la marca y posicionamiento actuando como una fortaleza alta.

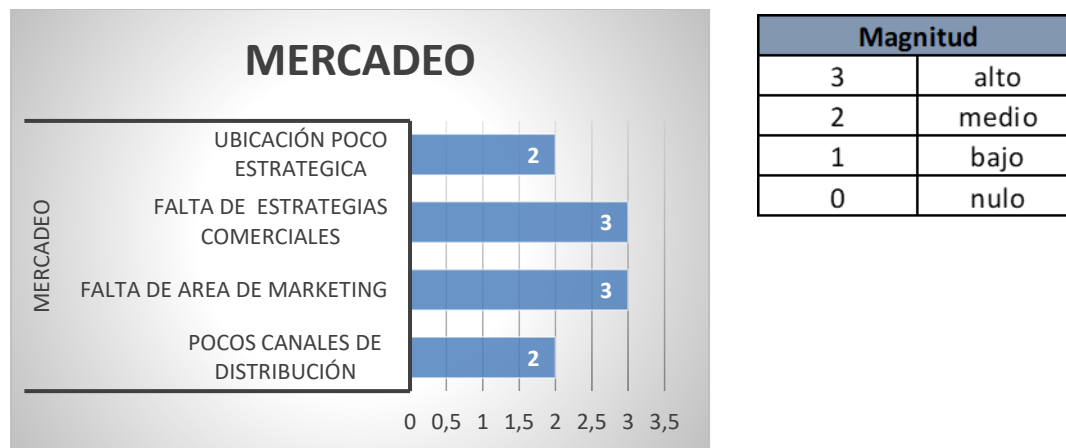
Otro aspecto es la poca oferta o diversificación de producto, JUGOS-ITOS S.A.S tiene un pequeño portafolio de aguas minerales y jugos de sabores, este aspecto es una debilidad media teniendo en cuenta que saben de las necesidades de los clientes pero es indispensable aprovechar las carencias, dirigirse a diferente población y mantenerse a la vanguardia con la competencia.

Las buenas practicas de manipulación de alimentos es una fortaleza alta, ya que se controlan los procesos de elaboración, almacenamiento y distribución. El área de producción es una de las más importantes de la empresa por lo cual tiene mayor inversión para mantener las buenas condiciones y evitar riesgos en la salud.

A continuación, se presenta el factor de mercadeo.

### 5.4.3 Factor de mercadeo.

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos, es el siguiente.



**Figura 24.** Mercadeo. Autoría propia

El mercadeo cumple una función clave en la empresa debido al constante cambio y la incertidumbre en la industria, las políticas económicas, la variedad de leyes y el control logran evitar crisis en situaciones de emergencia, por eso es importante la aplicación de estrategias de marketing para mitigar riesgos.

La autora Silva (2018) lo señala como: “El marketing es la cara pública de las organizaciones, de sus productos o servicios” (p. 29).

Por otro lado, se debe agregar que para JUGOS-ITOS S.A.S la ubicación se representa con una magnitud media, ya que no dispone con cercanía estratégica a Bogotá. Se instala con planta y distribución en la zona industrial al sur, donde sus clientes son una pequeña población muy cercana, en este caso es indispensable un estudio de localización pero en algunos casos resulta ser muy costoso para la compañía y no es posible su ejecución.

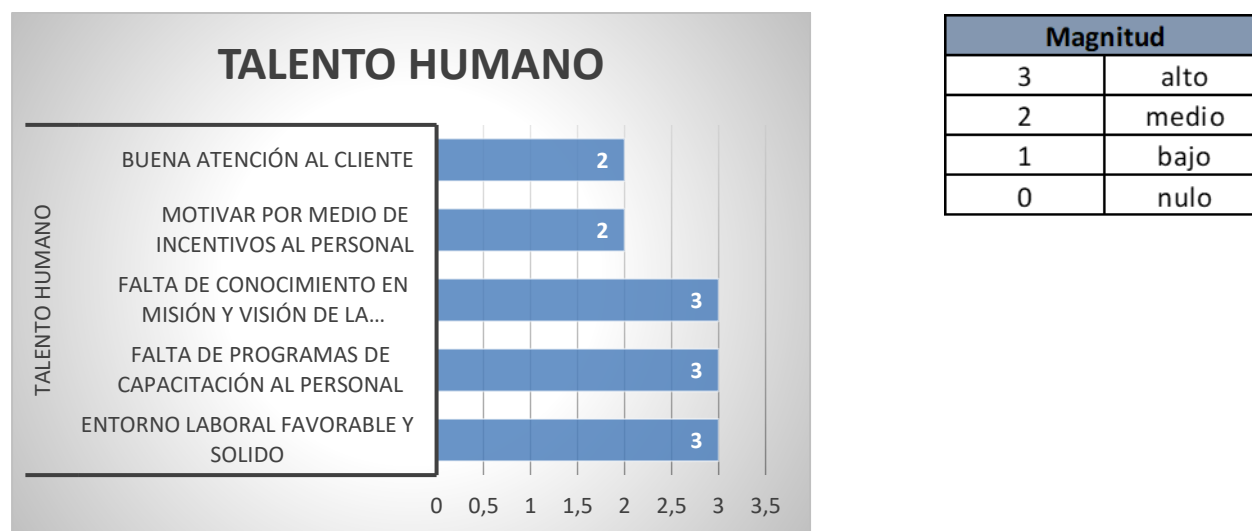
Así que con relación al ítem de marketing, la falta de estrategias comerciales son una debilidad alta al no contar con un área de mercadeo consolidada y actuar empíricamente de acuerdo a la experiencia, no se ha realizado un estudio de mercado por lo cual tampoco se mantiene constantemente publicidad debido a sus costos, ya que se puede decir que es una organización en inicio pero es prudente esforzarse por mantener difusión de la marca y el producto para lograr las metas propuestas.

Con respecto a los canales de distribución actúan como una debilidad media, se deben mantener alianzas con D1 y ARA pero además se debe lograr extender el producto en otros almacenes de cadena y mantener el producto en el mercado.

A continuación, se presenta el factor de talento humano.

#### 5.4.4 Factor talento humano.

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos se presentan a continuación.



**Figura 25.** Talento humano. Autoría propia

Hay que mencionar que la gestión de talento humano integra los procesos de la organización con cada colaborador, el fin es mantener mejores resultados y el desarrollo profesional a través del enfoque humano, motivación, buenas relaciones personales, retroalimentación y capacitación. Los autores Jara, Asmat, Alberca, & Medina (2018) indican que la gestión del talento humano influye en la empresa y se deben considerar sus componentes como selección, capacitación, recompensa y evaluación (p. 20).

Por lo que un punto para fortalecer las relaciones con los clientes es que se debe mantener una buena atención y que así mismo se sienta identificado con la empresa o producto, fidelizarlo y dando paso a nuevas negociaciones el cual es una fortaleza media.

La motivación e incentivos emocionales al personal se caracterizan como una fortaleza media, ya que los empleados son mucho más eficientes, cuando a partir de cumplir con su trabajo logran

mantener los indicadores más altos dando algo adicional a la empresa, en este caso se puede aplicar flexibilidad de horarios días libres y cumpleaños.

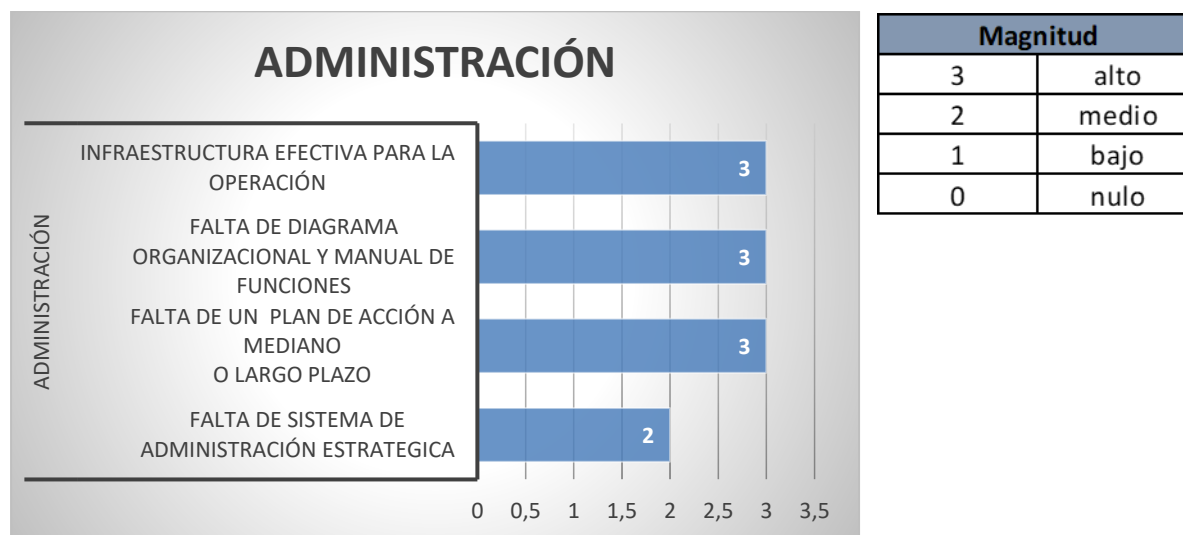
Todavía cabe señalar que los empleados deben conocer los objetivos y la dirección en la cual se orienta la empresa siendo una debilidad con magnitud alta por lo cual se debe apoyar y tener en cuenta que aspectos se pueden mejorar en el recurso humano, el fin no es solo buscar beneficio económico si no el crecimiento y beneficio para todos, así mismo se deben capacitar no solo en producción si no en cada área el cual está representada como una debilidad alta, la formación permite tener personal capacitado calificado y productivo siendo una inversión muy rentable.

Por consiguiente mantener un entorno favorable se ubica como una fortaleza alta, ya que se facilita la comunicación aumentando la satisfacción, productividad y comodidad para todos, trabajando de la mejor manera.

A continuación, se presenta el factor de administración:

#### 5.4.5 Factor administración.

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos, es el siguiente.



**Figura 26.** Administración. Autoría propia

Mientras tanto la administración es el factor más influyente para toda la organización, ya que permite que desde la gerencia y la buena toma de decisiones se pueda mantener el buen uso de los recursos, el fin es adaptar el negocio generando valor y competitividad estar pendiente de los riesgos

y como se pueden prevenir, el control de cada área y si las funciones son acordes para el cumplimiento de metas de acuerdo con las estrategias acordadas. Los autores Ramírez & Ramírez (2016) señalan que la administración: “Debe entenderse, entonces, como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p. 19).

Por lo cual un factor que influye en el proceso de administración es la infraestructura como una fortaleza alta, ya que cuenta con área administrativa y operativa ajustada de acuerdo con los requerimientos manteniendo la adecuación, comodidad y fortaleciendo cada zona mejorando procesos.

En lo que se refiere a una estructura organizacional la empresa se encuentra con debilidades de magnitud alta, ya que no existe una guía o estructura de funciones para cada uno de los empleados.

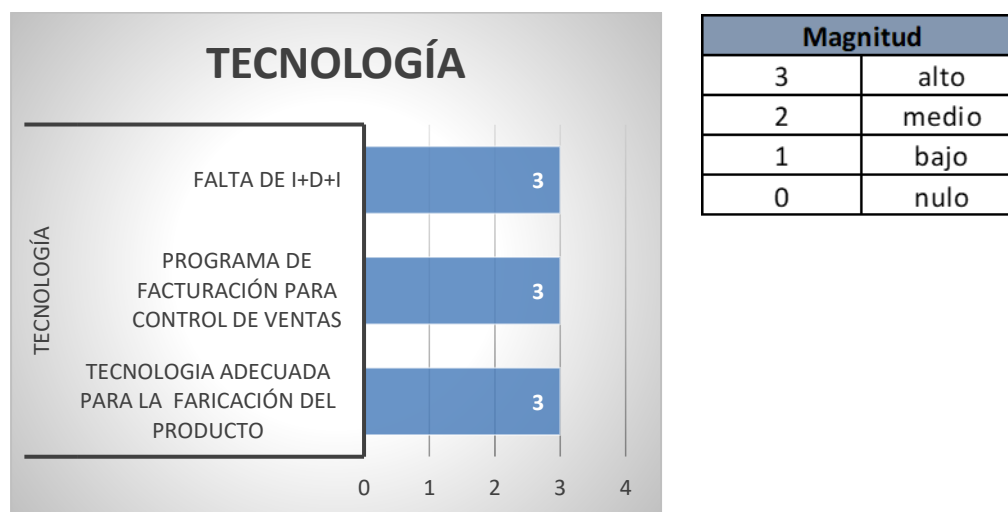
Así mismo la falta de planificación y de acciones a un determinado plazo es una de las debilidades más altas de la empresa y una de las más importantes, ya que de ello se despliega las estrategias para cada área, no hay informes de las actividades u objetivos a desarrollar por lo cual afecta drásticamente tanto interno como externo, como se ha dicho anteriormente se basan en la experiencia actuando de manera empírica sin un debido estudio y así mismo la falta de administración estratégica por lo cual al no haber objetivos ni metas establecidas en informes no es posible determinar si los resultados han sido óptimos.

A continuación, se presenta el factor de tecnología.

#### **5.4.6 Factor tecnología.**

Los resultados de este factor en relación con el análisis de factores críticos de éxito internos, es el siguiente.





**Figura 27.** Tecnología. Autoría propia

La inversión en tecnología es un elemento fundamental, ya que ayuda a eliminar barreras a acelerar procesos, disminuir errores y aumentar productividad así un punto es la falta de I + D + I como una debilidad alta donde es imprescindible que se dedique tiempo e inversión a la investigación y desarrollo de productos. La autora Astudillo (2018) lo señala como la unión de los siguientes factores: “Capital humano e investigación, infraestructura, sofisticación del mercado, sofisticación empresarial, conocimientos y resultados tecnológicos” (p. 28).

Por otra parte JUGOS-ITOS S.A.S en lo que se refiere a tecnología, implementa un programa de facturación para las ventas y datos de los clientes reduciendo costos en papel, menor tiempo y menos fallas y una fortaleza con magnitud alta es la tecnología adecuada en producción, ya que aumenta la ventaja competitiva además contribuye a mejorar la percepción de los clientes.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de los factores internos.

### 5.5 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Tabla 9.

*Matriz de evaluación de los factores internos*

Los resultados de la matriz de evaluación de los factores internos, es el siguiente.

<b>MEFI</b>					
<b>FORTALEZAS</b>					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Buena capacidad financiera	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
2	Buenas practicas de manipulacion y elaboración del producto	0,10	Fortaleza Mayor	4	0,40
3	Entorno laboral favorable y solido	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
4	Buena infraestructura de la organización	0,08	Fortaleza Mayor	4	0,32
5	Tecnología adecuada para la faricación del producto	0,02	Fortaleza Menor	3	0,06
6	Buena atención al cliente	0,03	Fortaleza Menor	3	0,09
7	Precios competitivos	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
8	Programa de facturación para control financiero	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
9	Motivar por medio de incentivos al personal	0,03	Fortaleza Menor	3	0,09
10	Buena calidad en el producto	0,08	Fortaleza Mayor	4	0,32
11					
12					
13					
14					
15					
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>					<b>2,08</b>
<b>DEBILIDADES</b>					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Falta de indicadores de gestión y control	0,08	Debilidad Mayor	1	0,08
2	Pocos canales de distribución	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
3	Alto costo de materiales	0,02	Debilidad Menor	2	0,04
4	Falta de programas de capacitación al personal	0,02	Debilidad Menor	2	0,04
5	Falta de sistema de administración estrategica	0,08	Debilidad Menor	2	0,16
6	Producción u oferta poco diversificada	0,04	Debilidad Menor	2	0,08
7	Falta de area de marketing	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
8	Falta de conocimiento en misión y visión de la organización	0,04	Debilidad Mayor	1	0,04
9	Falta de I+D+i	0,05	Debilidad Mayor	1	0,05
10	La empresa se encuentra ubica en una zona lejana de poca población	0,03	Debilidad Menor	2	0,06
11					
12					
13					
14					
15					
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>					<b>0,65</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>			<b>2,73</b>

*Nota.* Autoría propia

La matriz de evaluación de factores internos MEFI aporta un gran relevancia en la investigación, ya que nos da una visión de la auditoría interna y estado actual de la empresa frente a sus variables de sus debilidades y fortalezas además ayuda a generar estrategias para la evaluación de cada una de ellas y mirar qué relación tiene entre si además de ello tiene unos componentes subjetivos es

decir que esta matriz se utiliza con la unión de otras herramientas tales como el DOFA , MEFE y entre otras dando una idea más clara del contexto en el que se encuentra la empresa.

Principalmente el desarrollo de la matriz se obtiene por medio de información suministrada por los colaboradores de la empresa con el fin de analizar varios puntos de vista con el fin de documentar la información necesaria para dar paso a la elaboración de una lista de fortalezas y debilidades.

Esta lista brinda los factores críticos de los cuales se le asignará un peso relativo a cada valor según su grado de importancia calificados de la siguiente manera 0.0 si este factor es sin importancia y 1.0 si es de mayor importancia cabe mencionar que la suma de todos los pesos asignados al sumarlos tiene que ser igual a 1.0 posteriormente procedemos a darle una calificación entre 1 debilidad mayor y 2 debilidad menor para las debilidades de la empresa y un rango de 3 para las fortalezas menor y 4 para la fortaleza mayor cuando ya se tienen estos dos valores se multiplica el peso de cada factor y la calificación dando como resultado el ponderado de cada variable y por último se determinara el valor ponderado de la matriz sumando todas las calificaciones finales ponderadas que pueden ir desde 1.0 a 4.0.

Cabe resaltar que la matriz determina la fuerza interna de la organización y demás indica que factor es débil la empresa y cómo podemos mejorarlo aplicando un conjunto de estrategias que ayudara a la empresa a tener una visión más clara de sus planes de mejora continua.

Según el diagnóstico de la matriz de evaluaciones de factores internos MEFI se puede denotar que la empresa necesita un direccionamiento que le permita optimizar y reforzar los procesos internos la suma de los ponderados de cada variable tanto las debilidades como las fortalezas brindaron un resultado de 2.73 lo que significa que la organización paso el promedio establecida por la matriz lo que indica que la empresa es poseedora de una posición aceptable a nivel interno pero tiene un número significativo de debilidades internas que pueden ser fuente de mejorar para abarcar un porcentaje de 4.0 para el próximo diagnóstico.

Se debe identificar que debilidades son de mayor impacto a nivel interno con el fin de asumir una posición constructiva y de mejora para priorizar estas características y buscar el equilibrio interno de la empresa según el análisis de la matriz estas son: falta de indicadores de gestión y control, falta de sistemas de administración estratégica son los dos factores críticos dentro del control interno.

Para ello los autores Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland (2012) mencionan en su teoría de planeación estratégica el mejoramiento interno y externo de las organizaciones a través de la elaboración un plan de acción para mejorar las estrategias institucionales para ello se debe identificar las debilidades más críticas y generar estrategias entorno de ellas (p. 14).

Una de las estrategias que se va a proponer en el plan de mejoramiento es la implementación de indicadores de rendimiento y control por áreas de la empresa y además una estructuración en la planeación estratégica de la empresa como es su visión, misión, políticas y objetivos con el fin de tener un hilo conductor con la razón de ser de la misma.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de los factores externos.

#### **5.6 Matriz de evaluación de los factores externos MEFE**

Los resultados de la matriz de evaluación de los factores externos, es el siguiente.

Tabla 10.

*Matriz de evaluación de los factores externos*

<b>MEFE</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Licencias y normas sanitarias	0,10	Respuesta Superior	4	0,40
2	Incremento Índice de confianza del consumidor	0,05	Respuesta Superior a la Media	3	0,15
3	Confiabilidad de proveedores de materias primas	0,04	Respuesta Media	2	0,08
4	Aumento de la conciencia por el autocuidado	0,07	Respuesta Superior	4	0,28
5	Crear nuevas fuentes de empleo	0,06	Respuesta Superior a la Media	3	0,18
6	Capacidad de organización	0,08	Respuesta Superior	4	0,32
7	Acceso a canales de distribución	0,05	Respuesta Superior a la Media	3	0,15
8	Barreras de entrada	0,02	Respuesta Mala	1	0,02
9	Aumentar cartera de proveedores	0,08	Respuesta Superior	4	0,32
10	Fabricación de materia prima	0,06	Respuesta Superior a la Media	3	0,18
11	Alianzas con cadenas o tiendas de venta	0,08	Respuesta Superior a la Media	3	0,24
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>					<b>2,32</b>
<b>AMENAZAS</b>					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Cambios en la legislación	0,03	Respuesta Media	2	0,06
2	Pandemia covid-19	0,04	Respuesta Mala	1	0,04
3	crisis economica	0,05	Respuesta Superior a la Media	3	0,15
4	Volatilidad del dólar	0,03	Respuesta Mala	1	0,03
5	Descenso de la demanda	0,05	Respuesta Mala	1	0,05
6	Costos de cambio para el consumidor	0,02	Respuesta Media	2	0,04
7	Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	0,06	Respuesta Superior	4	0,24
8	Muchos vendedores, pocos compradores	0,02	Respuesta Mala	1	0,02
9	Economías de escala	0,01	Respuesta Mala	1	0,01
<b>SUBTOTAL AMANEZAS</b>					<b>0,64</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>			<b>2,96</b>

Nota. Autoría propia

La matriz de evaluaciones de factores externos MEFE aporta una información clave en la investigación, ya que aborda todos los factores externos en los que se ve involucrada la empresa tales como factores económicos, legales, políticos, tecnológicos y ambientales identificando de manera directa todas las oportunidades y amenazas que se encuentra en el entorno y así poder prever todas las situaciones que estas causen en la empresa.

Esta matriz se realizó debido a que la empresa no cuenta con un conocimiento claro de sus amenazas en el entorno que se encuentra la empresa y podemos hacer frente a las posibles situaciones en los que se den lugar en una determinada ocasión a través de planes de acción y estrategias que mejores el posicionamiento de la empresa en la industria.

De este modo el desarrollo de la matriz inicia con una lista de 10 a 20 factores de los cuales se verán reflejadas las oportunidades y las amenazas del entorno frente a la empresa a partir de ahí se asigna un peso relativo a cada factor siendo 0.0 el menor importante y 1.0 el más importante y la suma de los pesos tiene que ser igual a 1.0 después se procede a calificar los factores de éxito acá se tiene en cuenta como la empresa actúa frente a cada factor su calificación va de 1 a 4 cuatro siendo respuesta superior de la empresa, 3 respuesta superior a la media, 2 respuesta media y 1 respuesta mala, a partir de estos dos resultados se multiplica el peso ponderado con su respectiva calificación y por último se suma los resultados de los cuales oscilan entre 1.0 y 4.0.

En otras palabras, cuando su resultado es 1.0 quiere decir que la empresa no está optimizando sus oportunidades ni les hace frente a sus amenazas que el entorno le genera y con una calificación de 4.0 la empresa responde de la manera más efectiva y adecuada a sus oportunidades evitando las amenazas de su sector.

Así mismo evalúa las oportunidades del exterior frente a las amenazas que tiene el entorno en el que se encuentra la empresa por ende según la matriz arroja un puntaje total de 2.96 y para las oportunidades 2.32 y las amenazas 0.64 lo que significa que las oportunidades son mayores a las amenazas y que el entorno externo está a favor de la empresa pero se debe reforzar esas debilidades con el fin de mejorar continuamente y aprovechar de la mejor manera esas fuentes de crecimiento que brinda el entorno.

Es de gran importancia desarrollar los factores que afectan directamente el mercado y el entorno con el fin de modificar las estrategias para minimizar los impactos negativos de las amenazas externas y estar más enfocadas en capitalizar las oportunidades para ello se debe mejorar el rendimiento y calidad comparada entre el producto sustituto y estar a la vanguardia de las tendencias del consumidor para que esto no genere descenso en la demanda.

Cabe destacar que en las variables de amenazas que son a nivel externo en este caso como foco principal la pandemia de salubridad COVID – 19 que se presentó a principios del año 2020 en el cual causo un cambio radical en el comercio por las medidas tomadas por el gobierno nacional generando limitaciones a nivel laboral y movilidad impactando de manera directa el nivel de ingresos y la accesibilidad a bienes y servicios de primera necesidad interpretándose como una crisis económica.

Por esa razón se tomaron en cuenta estas amenazas actuales del entorno económico y de salud pública que hoy afecta de manera general todos los sectores económicos y como las industrias se reinventaron para ser frente al COVID – 19 además intervino en la volatilidad del dólar frente a las exportaciones, importaciones y actividades comerciales.

Por otro lado, según Serna (2010) y su metodología de amenazas potenciales se puede contrarrestar con la capacidad de las directivas para tomar decisiones de calidad y eficiencia relacionada con el área administrativa y comercial que puedan mejorar en gran manera la parte financiera y productiva de la empresa (p. 76).

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo.

### **5.7 Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo se realizó como guía para una visualización clara de los competidores de la empresa que de esta manera se incluyó cuestiones internas y externas, esta se realizó a partir de un peso ponderado en este caso para poder identificar el factor crítico de éxito.

Se identifica, que esta matriz nos da una información muy valiosa para la realización de la identificación, ya que a partir de su resultado se infiere que la empresa es más fuerte en el sector y que posición se encuentra la empresa a niveles competitivos y cómo podemos a partir de ahí generar estrategias que aumente su posición y recordación de marca en un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Con el objeto de realizar la matriz se identifica unos factores críticos de éxito que incluye tanto factores internos como externos a partir de ahí se asigna un peso a cada uno entre 0.0 que significa poca importancia y 1.0 alta importancia que indicara el rango de cada factor en la industria y la suma de estos debe ser igual a 1.0 cuando ya se ha realizado estos pasos, se procede a asignar el rating se refiere como lo hace cada empresa frente a cada factor va de 4 a 1 donde 4 es gran fortaleza, 3 fuerza menor, 2 debilidad menor y 1 gran debilidad se realiza con el fin de tener una evaluación comparativa con cada empresa.

Posteriormente, se realiza la suma de cada factor en forma individual para poder hacer la multiplicación de los resultados del peso por el rating y su resultado determinará que empresa es más fuerte frente a sus competidores.

Los resultados de la matriz de perfil competitivo, es el siguiente.

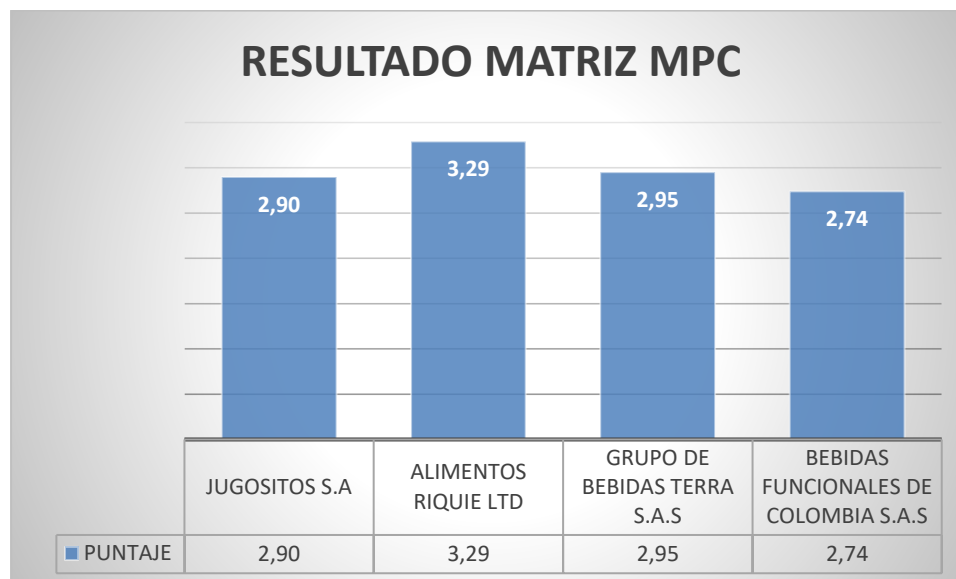


Tabla 11.

Matriz de perfil competitivo

MATRIZ MPC														
NÚMERO	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	EMPRESA			Alimentos Rique Limitada			Grupo De Bebidas Terra SAS			Bebidas Funcionales De Colombia SAS		
			CAUFICACIÓN Tipo	Número	PUNTAJE	CAUFICACIÓN Tipo	Número	PUNTAJE	CAUFICACIÓN Tipo	Número	PUNTAJE	CAUFICACIÓN Tipo	Número	PUNTAJE
1	Participación en el mercado	10%	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Fortaleza	4	0,40
2	Competitividad de precios	9%	Debilidad Menor	2	0,18	Debilidad Menor	2	0,18	Debilidad Menor	2	0,18	Fortaleza Menor	3	0,27
3	Personal altamente calificado	8%	Gran Fortaleza	4	0,32	Gran Fortaleza	4	0,32	Debilidad Menor	2	0,16	Fortaleza Menor	3	0,24
4	Variiedad canales de distribución	9%	Debilidad Menor	2	0,18	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27
5	Capacidad tecnologica	10%	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30	Debilidad Menor	2	0,20	Gran Fortaleza	4	0,40
6	Alianzas estrategicas	11%	Debilidad Menor	2	0,22	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33
7	Valor agregado del producto	12%	Fortaleza Menor	3	0,36	Fortaleza Menor	3	0,36	Gran Fortaleza	4	0,48	Gran Debilidad	1	0,12
8	Preocupación con el medio ambiente	11%	Gran Fortaleza	4	0,44	Fortaleza Menor	3	0,33	Fortaleza Menor	3	0,33	Gran Debilidad	1	0,11
9	Participación financiera	10%	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30
10	Diversificación de productos	10%	Gran Debilidad	1	0,10	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30
		<b>1,00</b>				<b>2,90</b>				<b>3,29</b>				<b>2,74</b>

Nota. Autoria propia



**Figura 28.** Resultado matriz MPC. Autoría propia

La matriz de perfil competitivo MPC muestra que puntos débiles de éxito tiene la empresa frente a los competidores por ende se deben mejorar para alcanzar el mejor nivel de excelencia en la industria en particular en este caso la empresa JUGOSITOS S.A.S se encuentra en 2.90 sumando todos los resultados individuales y está por debajo de su competencia ocupando el tercer lugar de las 4 empresas que se analizaron y la empresa con un resultado más alto fue Alimentos Rique Limitada con un puntaje mayor de 3.29 lo que significa que es la más fuerte de sus competidores cabe resaltar que la empresa grupo de bebidas S.A.S se encuentra con un puntaje de 2.95 lo que la ubica en el segundo lugar y por último la empresa bebidas funcionales de Colombia S.A.S con un puntaje de 2.74 lo que la posiciona de últimas en la comparación de la matriz MPC.

Se puede inferir de la comparación visual que las áreas a reforzar y proteger para JUGOSITOS S.A.S según el análisis son: competitividad en precios, variedad en canales de distribución y diversificación de productos mejorando de manera significativas estos factores mejoraría su ubicación frente a la competencia en gran manera.

La ventaja competitiva que necesita mejorar la empresa parte de la teoría que según el autor Castro (2010) con su teoría de liderazgo en costos da como pauta la evaluación de la calidad a menor costo para generar una mayor cuota de mercado por otra parte la diversificación del producto el autor lo relaciona con la ventaja de la diferenciación la cual identifica la creatividad y

gestionando productos únicos e innovadores ajustando las estrategias de la oferta a su segmento de mercado objetivo (pp. 258-259).

A continuación, se presenta el respectivo análisis DOFA.

### 5.8 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta la recolección de datos y para la elaboración del diagnóstico se establece la matriz DOFA (FO, DO, FA, DA), analizando factores internos y externos como fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y determinar qué objetivos estratégicos establecer.

	<b>FORTALEZAS</b> <b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>DEBILIDADES</b> <b>Factor Crítico de Éxito</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena capacidad financiera</li> <li>2. Buenas practicas de manipulación y elaboración del producto</li> <li>3. Entorno laboral favorable y solido</li> <li>4. Infraestructura efectiva para la operación</li> <li>5. Tecnología adecuada para la fabricación del producto</li> <li>6. Buena atención al cliente</li> <li>7. Precios competitivos</li> <li>8. Programa de facturación para control de ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de indicadores de gestión y control</li> <li>2. Pocos canales de distribución</li> <li>3. Falta de planificación financiera</li> <li>4. Falta de programas de capacitación al personal</li> <li>5. Falta de sistema de administración estratégica</li> <li>6. Producción u oferta poco diversificada</li> <li>7. Falta de área de marketing</li> <li>8. Falta de conocimiento en misión y visión de la organización</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <b>Factor Crítico de Éxito</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos productos que estén acorde con la tendencia actual y las necesidades del cliente <b>(O4),(F5)</b>.</li> <li>2. Iniciar desarrollo teconológico para el proceso de fabricación del producto <b>(F4),(F5),(F8),(O6)</b>.</li> <li>3. Fidelizar y mantener la mayor cantidad de clientes generando confianza a través de la calidad , buenas practicas de manipulación de alimentos <b>(O1), (O2),(O3),(F2)</b>.</li> <li>4. Ampliar los canales de distribución con tiendas como Justo y Bueno que permitan obtener mayor penetración en el mercado manteniendo liderazgo a largo plazo y precios más económicos <b>(O7),(O8),(F7)</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar estrategias para el fortalecimiento y búsqueda del recurso humano que contribuya al éxito de la empresa <b>(D4),(D8),(O5)</b>.</li> <li>2. Generar estrategias organizacionales que contribuyan al crecimiento de cada área <b>(D5),(O2)</b>.</li> <li>3. Establecer un sistema gestión financiera para mantener control en indicadores de liquidez <b>(D1),(D3),(O6)</b>.</li> <li>4. Crear estrategias de diversificación horizontal para estudiar la posibilidad de aumentar el portafolio de productos a través del área de marketing <b>(D6),(D7),(O4)</b>.</li> </ol>

<b>AMENAZAS</b> <b>Factor Crítico de Éxito</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios en la legislación</li> <li>2. Movimientos políticos</li> <li>3. Incremento de inflación</li> <li>4. Aumento tasa de interés</li> <li>5. Descenso de la demanda</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar estrategias de campañas publicitarias en tiendas minoristas y redes sociales para impulsar la marca <b>(F1),(A5)</b>.</li> <li>2. Cumplir con la normatividad vigente para lograr certificarse en las diferentes normas ISO <b>(A1),(A2)(F4)</b>.</li> <li>3. Crear un programa de evaluación que permita medir el desempeño de cada colaborador <b>(F3),(A2)</b>.</li> <li>4. Crear un programa de servicio para fortalecer las relaciones y fidelizar a los clientes <b>(F6),(A8)</b>.</li> <li>5. Crear plataformas que permitan realizar integración con el cliente de manera virtual teniendo en cuenta la contingencia sanitaria mundial <b>(F5),(A9)</b>.</li> <li>6. Reducir costos en la cadena productiva como tercerizar o recortar inventarios. <b>(F7),(A10)</b>.</li> <li>7. Crear estrategias de promoción por medio de redes para aumentar las ventas <b>(F6),(A11)</b>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar negociaciones con los proveedores para mantener descuentos y poder ofrecer un producto con precios más económicos <b>(D5),(A6)</b>.</li> <li>2. Elaborar un informe de indicadores de gestión de ventas para determinar si las estrategias son las adecuadas <b>(D1),(A8)</b>.</li> <li>3. Conseguir financiamiento a poca tasa de interés para lograr adquirir materia prima y tecnología para las áreas administrativa y de producción <b>(D3),(A4)</b>.</li> <li>4. Buscar lugares alternativos para la ubicación de la empresa y su comercialización <b>(D2),(D7),(A5)</b>.</li> <li>5. Buscar nuevos clientes por medio de plataformas digitales para trabajar de manera online <b>(D2),(A9)</b>.</li> <li>6. Negociar con proveedores para evitar cobro de intereses y llegar a acuerdos de pagos <b>(D3),(A10)</b>.</li> <li>7. Crear alianzas con otras empresas para compartir gastos y aumentar ganancias <b>(D1),(A11)</b>.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Costos de cambio para el consumidor</li> <li>7. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto</li> <li>8. Muchos vendedores, pocos compradores</li> <li>9. Covid 19</li> <li>10. Volatilidad del dolar</li> <li>11. Crisis económica</li> </ol>		

**Figura 29.** DOFA. Autoría propia

Los resultados de la matriz DOFA, es el siguiente.

En consecuencia, con los autores Arriaga, Ávalos & Martínez (2017) la matriz DOFA:

“Es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación objeto de estudio, las variables analizadas y lo que ellas representan, son la base para tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro” (p. 419).

Por lo cual se permite evaluar aspectos de JUGOS-ITOS S.A.S teniendo en cuenta cómo se encuentra la organización a nivel interno y externo en la actualidad, con el fin de detectar los factores más influyentes que pueden afectar o lograr beneficiar a la empresa y de esta manera

analizar cuáles son las circunstancias que posiblemente no permiten que se genere una buena planeación estratégica y que así mismo influya en sus procesos administrativos disminuyendo la ventaja competitiva frente a otras organizaciones del mismo sector.

#### **5.8.1 Fortalezas-Oportunidades.**

Se evalúa que la empresa cuenta con un entorno favorable para el buen desempeño de labores, ya que hay liderazgo, su recurso humano es ético y tolerante ante cualquier situación, así mismo hay un alto índice de responsabilidad social en la generación de empleo.

Por otra parte además de contar con buena capacidad financiera y excelentes prácticas de manipulación de alimentos se debe mantener la mayor cantidad de clientes fidelizados generando confianza a través de la calidad y buenas relaciones, es importante resaltar que la empresa se empeña en que su producción sea constante de calidad y con precios competitivos debido a que su mayor inversión va dirigida a esta área siendo tecnología e infraestructura pero se debe ampliar su portafolio de productos para fortalecerse en el mercado considerando las necesidades actuales y que la implementación tecnológica aporte a disminuir los riesgos ya sean de producción o errores del recurso humano, siendo importante resaltar que no se implementa el suficiente desarrollo para las otras áreas que la integran especialmente administrativa donde solo se establece un programa de facturación y atención al cliente presencial y telefónica siendo vital la actualización y ensamble de programas para facilitar cada actividad, por otra parte se debe ampliar los canales de distribución con tiendas como Justo y Bueno que permitan obtener mayor penetración en el mercado manteniendo liderazgo a largo plazo y precios más económicos.

#### **5.8.2 Fortalezas-Amenazas.**

En este caso la empresa debe utilizar sus fortalezas para disminuir riesgos, amenazas y lograr posicionarse en el mercado. Con esto quiero decir que JUGOS-ITOS S.A.S debe tener en cuenta todos los cambios del sector y lograr implementarlos para mantenerse al nivel de las demás organizaciones. Así que un cambio crucial es el tema legislativo o político, ya que puede afectar drásticamente su operación, teniendo en cuenta que se tienen establecidos unos lineamientos de normatividad por lo cual se debe cumplir, así mismo se debe actualizar las certificaciones para cada proceso y área que lo requiera. Otro punto es que se deben realizar estrategias de campañas publicitarias en tiendas minoristas y redes sociales para impulsar la marca y dar a conocer los

productos, determinando la importancia de inversión en áreas como marketing y administrativas para la coordinación de estas actividades.

Por otra parte la empresa debe crear programas de evaluación a empleados y medir el desempeño de cada colaborador teniendo en cuenta los parámetros que deben cumplir permitiendo de esta manera tener indicadores para verificar si los resultados son los óptimos o tomar las medidas pertinentes y así mismo crear un programa de servicio al cliente capacitando a los empleados y de esta manera lograr fortalecer las relaciones con los clientes teniendo en cuenta que si se ofrece un valor agregado se puede obtener ventaja competitiva en el sector.

En lo que se refiere a la contingencia sanitaria mundial COVID - 19 actual y teniendo en cuenta las limitaciones que esto genera, la empresa debe implementar canales virtuales para lograr ofertar los productos, integrando estrategias de promoción para aumentar ventas y además reducir costos ya sea por tercerización o inventarios y de esta manera evitar crisis.

### **5.8.3 Debilidades-Oportunidades.**

La empresa debe conocer sus debilidades para mejorarlas y aumentar sus oportunidades. Así que como se ha dicho anteriormente existe una falta de planificación donde hay poca capacitación al personal administrativo y falta de conocimiento de la misión y visión por cada uno de los empleados, siendo importante que se implementen estrategias para el fortalecimiento de cada uno dándoles a conocer los objetivos que se desean alcanzar y así mismo realizar la búsqueda del recurso humano que contribuya al éxito de la empresa, siempre aportando desde la responsabilidad social.

Todavía cabe señalar que la falta de administración estratégica es un factor que influye en el crecimiento de la misma por ende se deben generar tácticas organizacionales que contribuyan al crecimiento de cada área así se obtiene mayor eficiencia y atención a las problemáticas logrando demostrar la confianza hacia el consumidor.

A su vez la falta de planificación financiera y de un equilibrio en el presupuesto hace fundamental establecer un sistema gestión financiera para mantener control en indicadores de liquidez incrementando su capacidad de organización.

Posteriormente se deben crear estrategias de diversificación horizontal para estudiar la posibilidad de aumentar el portafolio de productos sin embargo es vital la construcción del área marketing teniendo presente que existe una tendencia actual por el autocuidado que se debe considerar.

#### **5.8.4 Debilidades-Amenazas.**

Actualmente para la empresa sus principales amenazas son los cambios de los costos hacia los insumos afectando así los precios de los productos y esencialmente el bolsillo de los consumidores, por lo cual se deben realizar negociaciones con los proveedores para mantener descuentos o precios fijos y poder ofrecer un artículo asequible.

Otro punto es considerar que para el control de los resultados se deben elaborar informes con indicadores de gestión especialmente de ventas para determinar si los efectos son los esperados.

Por lo que se refiere al financiamiento se deben tener estrategias para conseguir una tasa de interés baja para lograr adquirir materia prima y tecnología destinada al área administrativa resaltando que se deben implementar plataformas que sean efectivas para la operación y que logren optimizar procesos, teniendo presente que esta área es la encargada de controlar y dirigir las demás áreas por lo tanto debe tener la preparación correcta y para aumentar su reconocimiento de marca se deben buscar lugares alternativos para la ubicación de la empresa y su comercialización todo en ejecución y apoyo con cada actividad.

Finalmente por la contingencia sanitaria COVID - 19, la empresa debe implementar plataformas digitales con el fin de generar ventas y seguir produciendo, además para evitar una crisis se deben establecer acuerdos con proveedores ya sea para pagos o reduciendo intereses, de esta manera para evitar recortes de personal y seguir avanzando con el fin de mejorar la economía.

A continuación, se presentan las estrategias que están definidas en la matriz DOFA y que son consideradas las más importantes, con el fin de generar los objetivos estratégicos.

#### **5.8.5 Estrategias.**

- Iniciar desarrollo tecnológico para el proceso de fabricación del producto.
- Cumplir con la normatividad vigente para lograr certificarse en las diferentes normas ISO.
- Ampliar los canales de distribución con tiendas como Justo y Bueno que permitan obtener mayor penetración en el mercado, manteniendo liderazgo a largo plazo y precios más económicos.
- Fidelizar y mantener la mayor cantidad de clientes generando confianza a través de la calidad, buenas prácticas de manipulación de alimentos.
- Implementar mecanismos digitales, como plataformas web o redes sociales que permitan dar a conocer los productos que oferta la empresa y de esta manera cumplir con los

protocolos establecidos por las autoridades para evitar el contagio de COVID 19, pero manteniendo ventas por medio del comercio electrónico.

A continuación, se presenta la matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

### **5.9 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA**

Se realiza con el fin de interpretar la fortaleza financiera de la empresa y sus ventajas competitivas tomándolas como dimensiones internas y se analiza la posición a nivel externo con la estabilidad ambiental y la fortaleza de la industria, se escoge esta matriz para identificar el vector direccional de la empresa que según su resultado será la iniciativa que se deben tomar y así aprovechar de la mejor manera las oportunidades externas y superando de manera directa las debilidades internas evitando las amenazas externas.

La matriz PEYEA posición estratégica y evaluación de la acción permite posicionar a la empresa según sus recursos y oportunidades para poder afrontar sus riesgos a nivel externo según el diagnóstico la empresa se encuentra en la posición agresiva como lo demuestra la gráfica la cual se puede utilizar sus fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno de la mano con la mejora de sus debilidades a nivel interno que traerá como resultado la inmunidad ante amenazas externa o que estén debidamente preparados para ellas a través de desarrollo de nuevos productos, integración vertical o diversificación.

Para el desarrollo de esta matriz se tiene en cuenta dos dimensiones internas una de ellas la fuerza financiera (FF) y la otra ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones a nivel externo una de ellas la estabilidad del ambiente (EA) y la otra fuerza de la industria (FI) estos factores anteriormente mencionado forman las posición estratégica de una organización.

Posteriormente se toma varias variables para cada factor y se le da un valor relativo de los cuales +1 es el peor y +6 el mejor para las dimensiones FF Y FI y dar otro valor para las otras dos dimensiones siendo -1 el mejor y -6 el peor para VC Y FA apartir de esto se da una calificación promedio de cada variable se sumando el valor de cada uno y se dividen entre la cantidad de cada variable de cada dimension.

Después se suma las dos calificaciones del eje x y se ponen en la matriz su resultado y la suma de las otras dos calificaciones se ubicarán en el eje y a partir de este paso se realiza un intersección entre los dos ejes lo que dará origen a la matriz PEYEA este resultado sumiistrará el tipo de



estrategia que necesita la empresa ya sea agresiva, competitiva, conservadora o defensiva deberá ser una según el caso.

Resumiendo lo anteriormente planteado y el resultado que muestra la gráfica de la matriz PEYEA se evidencia que la empresa es financieramente fuerte y tiene ventajas a nivel competitivo de la mano de una industria estable y creciente.

Los resultados de la matriz de la matriz PEYEA o SPACE, es el siguiente.

### 5.9.1 Gráfico SPACE.

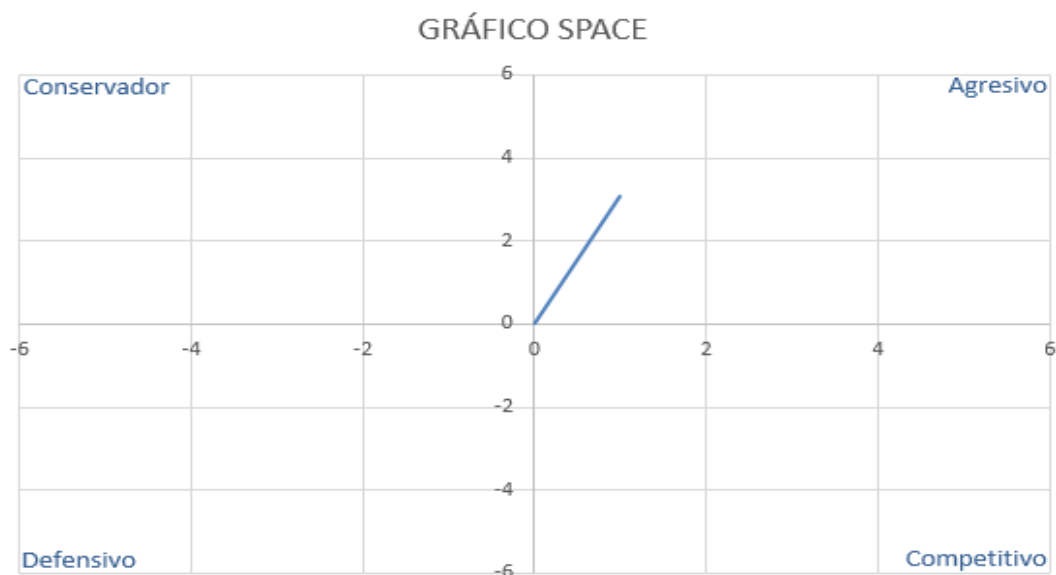


Figura 30. Gráfico SPACE. Autoría propia

Según la gráfica la empresa posee una fuerza financiera que es un factor dominante en la industria, pero no ha implementado ventajas competitivas suficientes para ser líder desaprovechando un mercado con alto nivel de crecimiento.

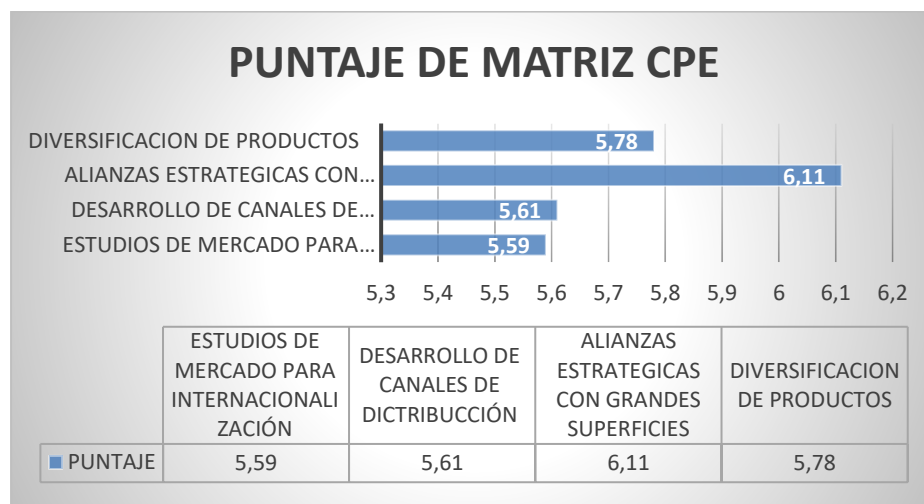
Principalmente la empresa debe implementar estrategia de penetración de mercado tales como ampliar los horarios comerciales y bajando sus precios para captar clientes de su competencia de manera directa a su vez para implementar estrategias de desarrollo de nuevos productos, modificando atributos de sus productos actuales con el fin de satisfacer las necesidades que no están cubiertas en el mercado donde se ubica.

Al realizar estas estrategias se podrá llegar de manera efectiva al mercado objetivo mejorando de manera amplia su cadena de ventas y posicionamiento en el mercado aprovechando las oportunidades externas para la consolidación de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

### 5.10 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica CPE

Los resultados de la matriz de planificación estratégica, es el siguiente.



**Figura 31.** Puntaje de matriz CPE. Autoría propia

La Matriz cuantitativa de la planificación estratégica CPE, esta se constituye de la matriz PEYEA y sus estrategias de alternativa y es un instrumento en el cual califica la viabilidad de cada una de ellas en el cual según la matriz la estrategia con mayor rango de posibilidad es proponer alianzas estratégicas con cadenas de supermercados como Justo y Bueno con el fin e incrementar las ventas con una calificación de 6.11 lo que se refiere es que los factores de éxito, interno y externos anteriormente identificados permiten su desarrollo.

Se puede concluir que según el autor serna un buen análisis del entorno puede ayudar a preservar a la empresa en el tiempo desde un análisis de las oportunidades generando una ventaja competitiva sostenible.

A continuación, se presenta la reestructuración de la misión, visión, valores corporativos y políticas organizacionales.

### 5.11 Reestructuración de misión, visión, valores corporativos y políticas organizacionales

Para lograr darle objetividad y dirección a la empresa se realizó un despliegue de las características más importantes con el fin de construir su misión, visión políticas y valores.

Así que para reestructurarlos se tuvo en cuenta los objetivos y metas de la empresa y los siguientes lineamientos.

Tabla 12

#### *Estructura de misión*

<b>Estructura de la misión</b>	<b>Percepción y concertación</b>	<b>Diagnóstico para la construcción</b>
<b>¿A qué nos dedicamos?’</b>	Somos una empresa consolidada en el mercado colombiano	JUGOS-ITOS S.A.S se respalda con una trayectoria de 25 en el mercado, para el año 2018 sufre una separación en los cuales se ha fusionado con Serbel y ha implementado mejoras en producción y sus procesos.
	Somos una empresa del sector de bebidas con productos da calidad y normatividad.	La empresa hace parte del sector de bebidas como aguas minerales y jugos en elaboración y comercialización, según la clasificación industrial Sección C Industrias Manufactureras, División: 1104, Clase: 15541 así mismo se destaca por el cumplimiento del INVIMA y manejo de manipulación de alimentos.
	Somos una empresa con productos de calidad	De acuerdo con el portafolio de productos se manejan jugos y agua en bolsa y agua en botella.
	Somos una empresa con personal calificado y tecnología eficiente	Teniendo en cuenta el diagnóstico se presenta que para el área

		productiva cuenta con personal calificado sin embargo la tecnología es eficiente, pero se debe implementar innovación para no depender todo el proceso del recurso humano.
<b>¿Qué se hace?</b>	Fabricación y comercialización de aguas minerales y jugos cítricos	La organización cuenta con una fortaleza muy importante para producción como procedimientos de limpieza, desinfección y asepsia tanto para máquinas como para cada proceso que lo requiera.
	Productos de alta calidad de acuerdo con la normatividad	La organización cumple con la normatividad actual permitiendo tener una ventaja competitiva ante otras organizaciones del mismo sector generando confianza al consumidor.
	Productos con tendencia saludable y alto valor nutritivo	Los productos de JUGOS-ITOS S.A.S se destacan por pertenecer al sector de bebidas con tendencia saludable para toda la familia especialmente para niños y deportistas.
<b>¿Cómo se hace?</b>	Teniendo en cuenta las necesidades del consumidor final	La organización se basa empíricamente en lo que ofrece el sector, ya que no cuenta con un área de mercadeo el cual es importante para llevar a cabo un estudio y determinar sus necesidades y gustos actuales.
	Certificaciones de calidad en procesos y productos	La organización se destaca por mantener su operación al 100% ofreciendo lo mejor y manteniendo vigente sus certificaciones de acuerdo con la normatividad.
	Por medio de productos que ofrecen satisfacción sin diferenciación	Se comercializan productos que pueden sustituir otras marcas, ya que satisfacen la misma necesidad.
<b>¿Para qué se hace?</b>	Cumplir con las expectativas del mercado	La organización se destaca por ofrecer productos de calidad que

	Incrementar ganancias en la organización	cumplan sus expectativas de esta manera se logran más ventas aumentando utilidades y la satisfacción al cliente que permite que la marca y producto se fidelice.
	Satisfacción al cliente	
<b>¿Qué necesidades se satisface?</b>	Satisfacción de una necesidad o gusto	Teniendo en cuenta la razón de ser de la organización, es enfocarse a promover el consumo de bebidas refrescantes y saludables.
	Alto valor nutritivo y tendencia saludable	
	Necesidad de refrescarse	
<b>¿Qué características especiales se tiene?</b>	Excelente servicio al cliente	La organización cuenta con un personal muy calificado con orientación hacia el cliente sin embargo es importante aplicar medios de medición para la misma.
	Responsabilidad social	La empresa se preocupa por la comunidad de esta manera contrata madres cabeza de hogar y personas en condiciones de vulnerabilidad.
	Calidad en los productos	El factor más importante para la empresa es su producto para la continua función así que implementa técnicas y normas para producir lo mejor.

Nota. Tabla construida a partir de los aportes de JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

Tabla 13.

*Estructura de la visión*

<b>Estructura de la vision</b>	<b>Percepción y concertación</b>	<b>Diagnóstico para la construcción</b>
<b>¿Cuál es la imagen deseada para la empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una empresa líder en el mercado de bebidas refrescantes.</li> <li>• Tener los mejores estándares de calidad</li> <li>• Generar credibilidad</li> <li>• Sostenibilidad en el tiempo</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> </ul>	Dentro de las perspectivas se empieza a dar un valor significativo en el aumento en la participación del mercado generando credibilidad a sus clientes con productos de calidad y diferenciación.
<b>¿Cómo seremos en el futuro?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientes en la producción</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocida por un servicio al cliente innovador</li> <li>• Responsabilidad ambiental y social</li> <li>• Calidad única en productos</li> </ul>	Según la observación directa la empresa cuenta con un sistema de producción eficiente de la mano tiene un servicio pre y post venta de sus productos brindando un servicio personalizado a cada uno de sus clientes pero carece de procesos que incentiven a la reutilización de los recursos.
<b>¿Qué haremos en el futuro?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Generar procesos verdes</li> <li>• Aumentar la empleabilidad</li> </ul>	Debe trabajar más en estudios de mercado y aliados para la empresa con el fin de mejorar su portafolio de productos y mejorando sus fortalezas con alianzas de sus proveedores principales además de ellos también se debe incursionar en generar empleabilidad a madres cabezas de familia o personas con alguna incapacidad lo que ayudara a mejorar sus ingresos y ser una empresa socialmente sostenible.
<b>¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos tecnificados y tecnológicos</li> <li>• Sistemas de producción automatizados.</li> </ul>	Con el fin de enfrentar el cambio constante del mercado se debe incursionar en la automatización de procesos para disminuir los costo de producción y empezar a competir por precio ante el mercado objetivo.
<b>¿Tiempo proyectado para el cumplimiento?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 a 7 años</li> </ul>	La empresa por ser tan nueva en planeación estratégica, ya que toca su constitución es ha sido de manera empírica se proyecta que su cumplimiento sea en un promedio de cinco años.

*Nota.* Tabla construida a partir de los aportes de JUGOS-ITOS S.A.S (2019)

Teniendo en cuenta el análisis y la estructura de la misión se llevó a cabo el desglose de misión y visión, proponiendola como mejora para la empresa (Ver anexo J).

Se presenta, a continuación.

### 5.12 Desglose de la misión y visión

**Misión:** “JUGOS-ITOS S.A.S es una empresa emprendedora dedicada a la producción y comercialización de jugos y aguas minerales de excelente calidad, comprometida en brindar el

mejor servicio y producto a sus clientes con una alta responsabilidad social y con el propósito de satisfacer al mercado regional y nacional”.

**Visión:** “Ser una empresa líder en la producción y comercialización de bebidas refrescantes para el 2027 en la ciudad de Bogotá, contando con una capacidad de producción tecnificada para generar productos de alta calidad y de constante innovación a través de una fuerza de trabajo calificada y comprometida, orientados a la responsabilidad social y ambiental apoyando al bienestar y desarrollo sostenible del país”.

Por otra parte, la empresa no cuenta con valores corporativos ni políticas organizacionales presentadas claramente a los empleados, por lo cual a partir del análisis realizado se identificaron los ítems más importantes para presentar.

### 5.13 Desglose valores corporativos

JUGOS-ITOS S.A.S aplica su ética laboral en cada acción, abordando valores corporativos para el buen funcionamiento de la organización.

**Honestidad:** Realizar una labor honesta de la calidad de los productos teniendo en cuenta que los productos son consumidos por la población en general y puede afectar su salud.

**Trabajo en equipo:** Se disminuyen las debilidades y se aumentan las fortalezas, ya que se coopera por un mismo propósito.

**Responsabilidad:** Compromiso con la organización para cumplir con las metas establecidas siempre en busca del crecimiento.

**Integridad:** Actuar de manera ética, transparente y justa con cada miembro interno y externo, con actitud al servicio generando lealtad y confianza.

**Respeto:** Comprender valorar y tolerar las diferencias de todos los miembros que interactúan en la organización.

**Compromiso social:** Mantener en armonía los procesos y servicios con el entorno ambiental, social y económico para el avance colectivo.

### 5.14 Políticas organizacionales

Debido a que la empresa no cuenta con políticas organizacionales se realiza una propuesta que fue modificada entre las dos partes para que estén enfocadas de manera directa a la misión y visión de la empresa.

**Política ambiental:** Nuestra política ambiental está encaminada al trabajo en armonía con el medio ambiente, es la forma más adecuada de lograr el crecimiento económico sostenible.

La prevención de la contaminación, el uso adecuado de los recursos naturales y el control de los impactos ambientales que se deriven de nuestros procesos productivos se minimizara con la implementación de buenas prácticas ambientales.

**Política de servicio al cliente:** La atención al cliente es nuestro punto clave de éxito brindaremos un servicio personalizado de calidad con cordialidad y satisfacción al cliente con el fin de mejorar los procesos y procedimientos de nuestra empresa para adecuar nuestro producto a la demanda en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

**Política de calidad:** JUGOS-ITOS S.A.S está altamente comprometido en la búsqueda de la satisfacción del cliente entregando productos que superen las expectativas de sus clientes en calidad, inocuidad y diferenciación por medio de sus buenas prácticas de manipulación.

### **5.15 Objetivos estratégicos**

Teniendo en cuenta el diagnóstico generado se formularon objetivos que permitan plantear metas y determinar si los resultados son óptimos con la misión y visión propuesta.

Así mismo el análisis administrativo brinda unas herramientas para el cumplimiento eficiente la misión y visión organizacional como lo es la formulación de los objetivos estratégicos, se realiza una reunión en la empresa para decidir las acciones a ejecutar para el cumplimiento de las metas enfocadas en cuatro perspectivas para tener una cobertura total en todos los niveles de la organización.

#### **Perspectiva de aprendizaje y tecnología:**

Implementar recursos tecnológicos innovadores que contribuyan al desarrollo del producto y de las funciones del equipo humano en un 15% para el segundo semestre del año 2020.

#### **Perspectiva de procesos:**

Fortalecer los niveles de calidad y eficiencia en un 25% para el segundo semestre del año 2020 con relación al 2019.

#### **Perspectiva de clientes:**

Aumentar la participación de mercado en un 10% para el año 2020 con relación al año 2019.

#### **Perspectiva financiera:**

Incrementar las ventas de refrescos en un 20% para finales del año 2020.



### **5.16 Diseño operacional**

El diseño operacional se realizó como resultado de resolver los problemas a nivel organizacional en el área productiva con una metodología de planificación se permitirá visualizar de manera directa los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación permitiendo ordenar el contexto de la empresa.

Por lo cual se realizó el respectivo organigrama para determinar la división y organización de cada tarea, así mismo se realiza el mapa de procesos que refleja el diagrama de valor de la empresa, ya que interrelaciona todos sus procesos convirtiendo sus actividades y recursos en salidas que aportan valor a sus clientes.

### **5.17 Descripción organigrama**

Teniendo en cuenta el diagnóstico llevado a cabo, se comprobó que JUGOS-ITOS S.A.S no contaba con un organigrama para identificar los niveles de actividades, de esta manera se realizó una reunión con la dirección para plantear el modelo que lo representaría. (Ver anexo K)

Según este contexto el organigrama planteado para la organización por su naturaleza es microadministrativo, por su finalidad es informativo, ya que según los autores Chacha & Chacha (2015) lo denomina como aquel que su objetivo es “Ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas” siendo indispensable que los trabajadores conozcan y entiendan (pp. 6-7).

Así mismo por su ámbito es general teniendo en cuenta que según los autores Chacha & Chacha (2015) indican que “Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características” (pp. 7-8).

En definitiva el organigrama se divide principalmente en gerencia general donde se plantean los proyectos, estrategias, se toman las decisiones y se controlan las operaciones de la empresa, por otro lado se encuentran las respectivas direcciones como compras con su respectivo asistente, la directiva de producción donde está dividida por los siguientes procesos llevando a cabo un operario para cada tarea siendo importante resaltar que manejan la polifuncionalidad, por lo cual está el vertimiento de colorantes y saborizantes a los jugos dependiendo del pedido donde se proyecta incluir tecnología de manejo de aguas, en llenado empaque y sellado ya se alista el producto en su terminación donde se pretende incluir insumos con menos plástico y contribuir ambientalmente para posteriormente pasar ha secado donde reposa el producto y es calificado en

calidad con el sello de fecha de vencimiento. Para empaquetado se tienen en cuenta los pedidos y sus requerimientos y en distribución mejorar los tiempos de entrega.

En la dirección administrativa y financiera se manejan todos los métodos y controles con respecto a procesos administrativos, contabilidad y recursos humanos actuando como segundo mando en la compañía, además de liderar y coordinar la producción según los requerimientos, donde se pretende incrementar el rendimiento y reforzar la calidad.

La dirección comercial se integra por su respectivo asesor de ventas y auxiliar de atención al usuario para quejas, inquietudes y felicitaciones y finalmente distribución donde está presente su respectivo jefe de bodega y finalmente es entregado a los conductores quienes llevan el pedido a su destino.

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa

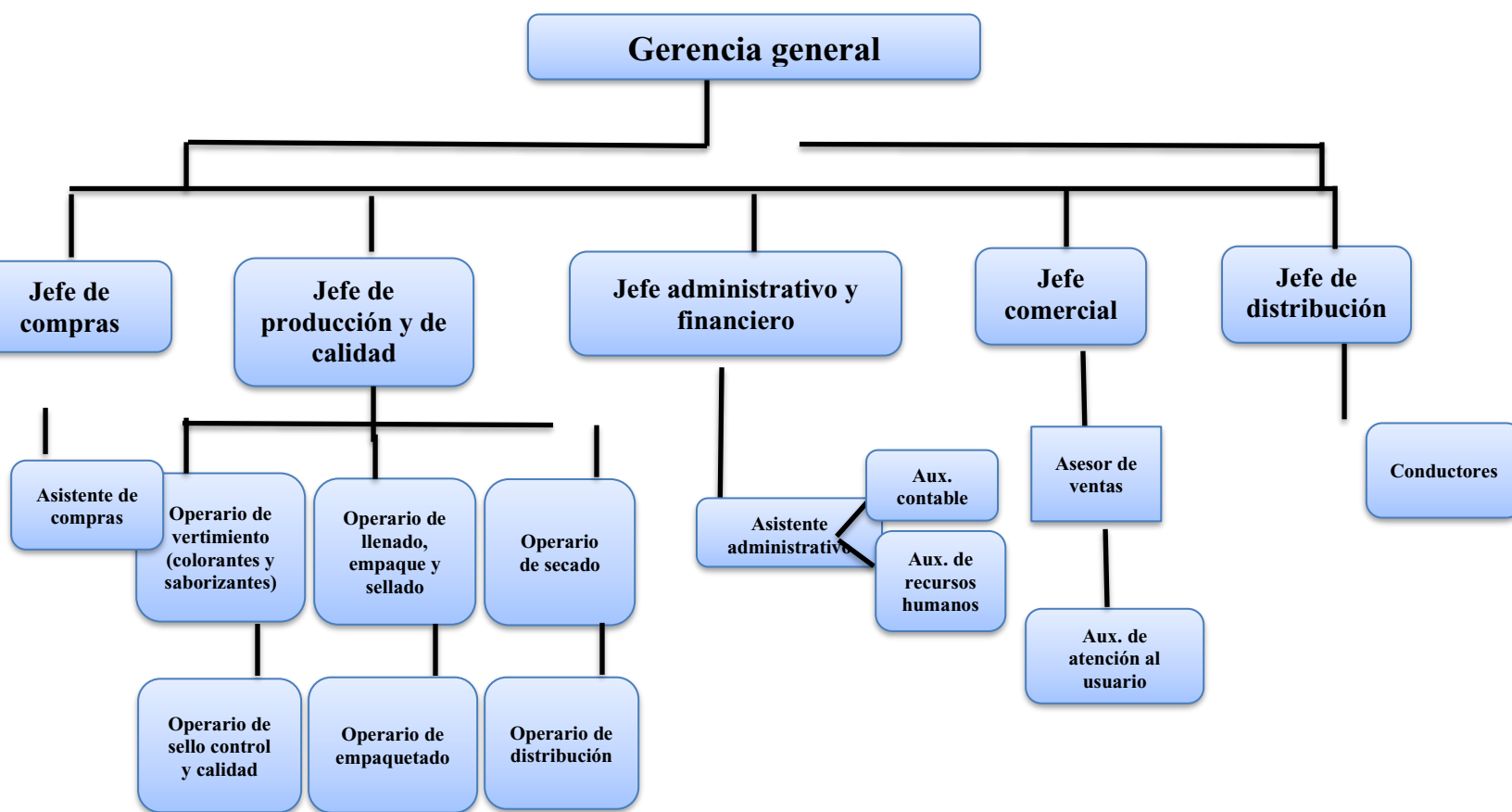


Figura 32. Organigrama. Autoría propia

### 5.18 Descripción de procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que permiten desde los cargos como gerencia y jefaturas contribuir a que se tomen las mejores decisiones en pro de mejorar la organización y todo aquello que la compone.

Así que, se presentan los siguientes procesos estratégicos.

**Planeación estratégica:** Uno de los procesos estratégicos más importantes es la planeación estratégica donde según el autor Rojas es (2011):“El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo” (p. 47). Así que la planeación estratégica le permite a la empresa establecer lineamientos y estrategias de mejora, así mismo de identificar los objetivos y metas que se desean alcanzar a mediano y largo plazo desempeñándose como herramienta para mejorar la toma de decisiones, buscando un posicionamiento de marca y crecimiento.

**Gestión de calidad:** La calidad según los autores Evans & Lindsay (2014) es: “Un componente vital de todas las organizaciones modernas y seguirá siendo una parte importante de la búsqueda continua para mejorar el desempeño de todo el mundo” (p. 1). En este caso se puede lograr la mejora continua de toda la cadena de producción, comercialización y administrativo identificando dificultades y corrigiéndolas con los debidos protocolos para cumplir con la calidad exigida.

### 5.19 Descripción de procesos misionales

Los procesos misionales, son aquellos que contribuyen a la generación de valor hacia el cliente y la misma empresa.

Así que, se presentan los siguientes procesos misionales.

**Gestión de compra (materias primas, insumos colorantes y saborizantes):** Teniendo en cuenta los procesos misionales la gestión de compras se caracteriza por ser el primero, donde los autores Escrivá, Savall & Martínez (2014) la definen como la búsqueda de los suministros y mercancías suficientes para desarrollar la actividad y así mismo satisfacer la demanda (p. 4).

En este mismo contexto, JUGOS-ITOS S.A.S establece como proceso primario la compra de insumos como colorantes, saborizantes, agua y los plásticos tanto en botella como en bolsa que son materias primas principales para la elaboración de los refrescos, el proceso de compra funciona mediante presupuestos y abastecimiento de los mismos.

**Gestión de producción (llenado, sellado, empaçado, etiquetado almacenamiento):** La gestión de la producción según el autor Vilcarromero es (2017):

“El conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la productividad de una empresa, por lo tanto, la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad” (p. 15).

Así mismo, en la empresa se incorpora de una forma sistemática los conocimientos empíricos y las buenas prácticas de manipulación de alimentos desarrolladas en cada fase de la producción en el cual su resultado es el producto final que se le entregara al consumidor objetivo.

**Gestión comercial (ventas, atención al cliente):** La gestión comercial es importante, ya que:

“En las organizaciones que se dedican a la actividad de ventas ocupa un lugar importante en el proceso de dirección de empresas, este permite aportar información útil y oportuna al proceso de toma de decisiones tanto en el mediano como en el largo plazo” Clarke, Cisneros & Paneca (2018, p. 4).

Este tipo de gestión podemos ver de forma clara el enfoque que tiene la empresa frente a sus clientes estableciendo una relación personalizada e innovadora para poder satisfacerlos brindando al cliente lo que realmente desea. Por otro lado, se tiene que llevar a cabo una buena dirección comercial para poder coordinar correctamente el mercado y el entorno de la propia empresa.

**Gestión de distribución del producto:** Para JUGOS-ITOS S.A.S este proceso funciona como la distribución directa del producto al nicho de mercado, esta gestión se trata de temas relacionados con la organización de canales que serán transportados con perfectas condiciones y la más alta calidad de la mano de un excelente servicio post y pre venta. La gestión comercial según el autor Ponce (2017, p. 55) es:

“Su misión es encargarse de la apertura de la organización hacia el mundo externo o, con muchas tareas por encarar, tales como la satisfacción al cliente, la participación de mercado, incrementar sus ventas, dosificar las actividades del marketing, capacitar al recurso humano, mejorar procesos administrativos, orientando en este ensamble de labores al logro de la rentabilidad, que lleva consigo el crecimiento de la empresa”

## 5.20 Descripción de procesos de apoyo

Los procesos de apoyo, son los que ayudan a realizar las diferentes actividades en la empresa y que son muy importantes para su buena ejecución.

Así que, se presentan los siguientes procesos de apoyo.

**Gestión de atención al usuario:** La gestión de atención al usuario implica que la empresa cuente con diferentes factores que le permitan retener y atraer nuevos clientes manteniéndolos fidelizados por lo que un punto esencial es la calidad del servicio la cual es “La orientación que

siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes” Tschohl (s.f, p. 11). De esta manera al trabajar en conjunto y en beneficio del cliente permite que se genere confiabilidad tanto en producto y atención.

Con la necesidad de establecer un vínculo y fidelización con nuestros clientes se brinda una atención continua a través de los diferentes canales de comunicación con el fin de responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente frecuente o potencial. Además, evalúan como uno de los aspectos clave en este caso la percepción de la calidad de un servicio que refleja la imagen de la organización.

**Gestión administrativa:** La gestión administrativa según el autor Torres (2014) es: “Un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo” (p. 6).

En JUGOS-ITOS S.A.S la gestión administrativa no se encuentra debidamente constituida y organizada pero este plan de mejoramiento ayudará a volver sus debilidades en oportunidades de mejora que nos permitirá organizar, coordinar y controlar, utilizando los recursos ya sean económicos, materiales y humanos de manera eficiente y eficaz para alcanzar la razón de ser de la empresa reflejada en su misión y visión.

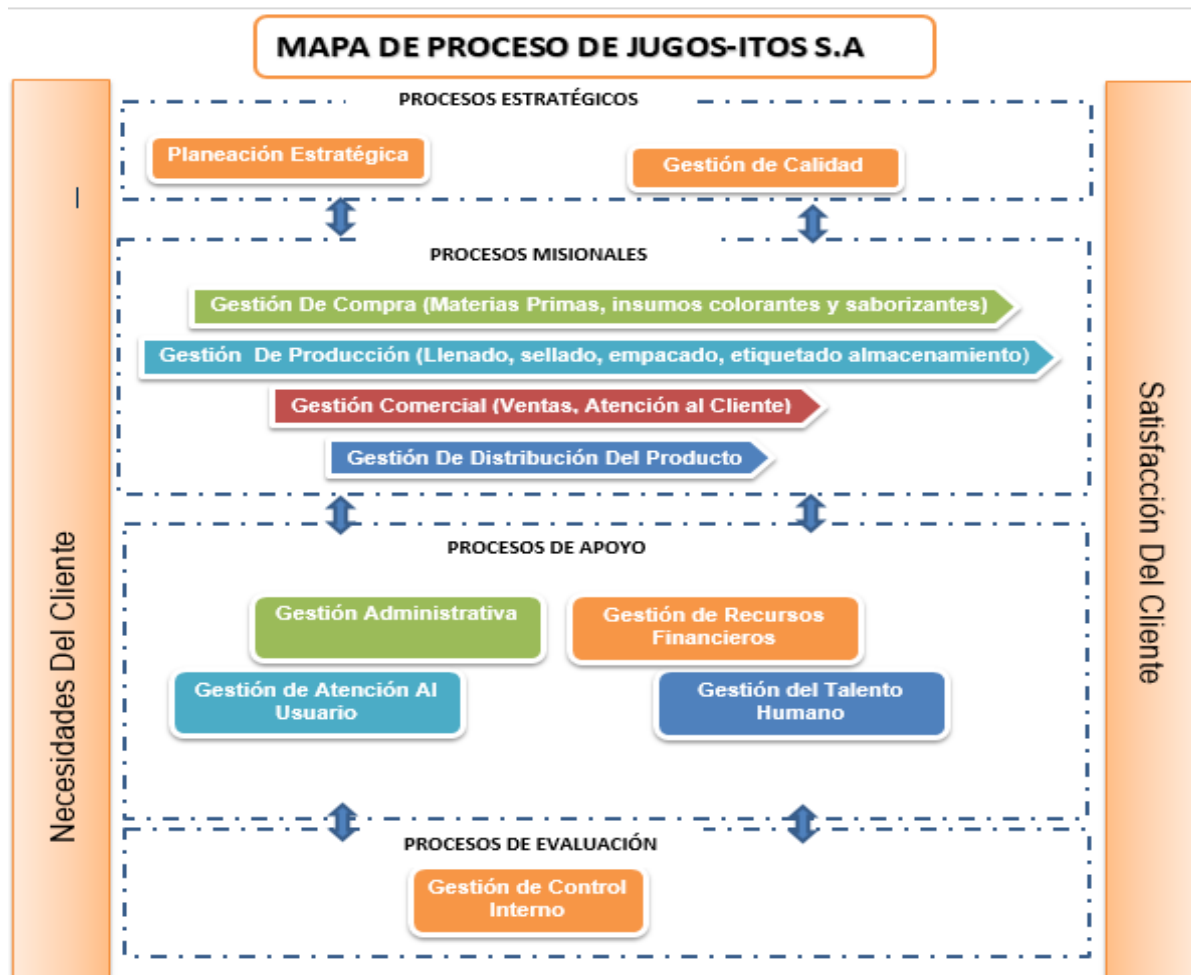
**Gestión de recursos financieros:** “Significa el alcanzar la productividad con el manejo adecuado del dinero, el cual se ve reflejado en los resultados (utilidades), maximizando el patrimonio y asociándose a objetivos” Martínez (2018, p. 37).

La gestión financiera de la empresa es óptima, ya que está debidamente controlada sin embargo la falta de monitoreo con indicadores de gestión no permiten mejorar y optimizar el capital.

**Gestión del talento humano:** La gestión de talento humano de acuerdo con los autores Vera & Blanco (2019) tiene: “Cuyo objetivo es determinar los procesos oportunos y eficientes en la dirección y la gestión de dicha organización, soportada en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas” (p. 26).

Desarrolla e incorpora a las madres cabezas de familia a la fuerza laboral con una visión social, y retiene a un recurso humano existente con buenas condiciones laborales, busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial de su talento respetando por los derechos y deberes de sus empleados.

Teniendo en cuenta los procesos estratégicos, misionales y de apoyo se propone el siguiente mapa de procesos para la empresa.



**Figura 33.** Mapa de procesos. Autoría propia

### 5.21 Creación de logo

A continuación, se propone un logo para la empresa, teniendo en cuenta que es una pieza vital para la imagen que desea representar.



**Figura 34.** Logo. Autoría propia

### **5.22 Descripción del logo**

El logo propuesto, se identifica a través de unas cualidades que permiten demostrar la razón de ser y la actividad económica de la empresa.

Entonces, el logo representa a través de las naranjas la producción de jugos y bebidas como su principal función aplicando el tono naranja que significa fuerza y diversión teniendo en cuenta que la población objetivo de JUGOS-ITOS S.A.S es la familia y especialmente niños de esta manera estimular sus emociones. Por otra parte, se le integra el cono el cual corresponde a SERBEL organización que recientemente se fusionó con JUGOS-ITOS S.A.S encargada de fabricar conos, vasos para arequipe y helados aplicando el tono marrón que significa calidez y tranquilidad, finalmente agregando los nombres que corresponden a cada organización.


### **5.23 Perfiles de cargo**

Como desarrollo a la propuesta, se han diseñado los perfiles de cargos actuales para la empresa contribuyendo a sus procesos administrativos y que de esta manera puedan implementarlo para el control de las funciones de cada empleado.

A continuación, se realiza la propuesta de los perfiles de cargo de la empresa JUGOS-ITOS S.A.S.

Tabla 14.

*Perfil de cargo gerencia*

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>	
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		GERENCIA GENERAL	
<b>JERARQUIA</b>		PRINCIPAL	
<b>JEFE INMEDIATO</b>		N/A	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Dirigir el horizonte de la empresa a través de la toma de decisiones y establecer estrategias con el fin de supervisar, controlar y organizar los recursos y bienes de la empresa para el cumplimiento de su razón de ser con un enfoque de mejoramiento continuo.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Planificar, organizar y supervisar todas las actividades de la empresa a cabalidad		
2	Administrar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz		
3	Medir el desempeño de los procesos e identificar las oportunidades de mejora		
4	Cumplir con toda la normativa legal y ambiental de la empresa		
5	Elaborar estados financieros para medir el óptimo desempeño de la empresa		
6	Elaborar estrategias para mejoramiento de todas las áreas y supervisar su ejecución		
7	Convocar reuniones periódicas para tratar falencias y oportunidades		
8	Solicitar informes de desempeño a las áreas		



### FORMACIÓN ACADÉMICA

SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL		DIPLOMADO	x
BACHILLER		TÉCNOLOGO		MAESTRÍA	
TÉCNICO BÁSICO		CARRERA PROFESIONAL	x	DOCTORADO	

**FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO:** profesional en administración de empresas o áreas afines preferiblemente con un diplomado en dirección estratégica o gerencial.

Nivel de dominio					Nivel de dominio				
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
<b>OFIMÁTICA</b>									
Word				x	Inglés			x	
Excel				x					
PowerPoint				x					

### EXPERIENCIA GENERAL

Visión empresarial, capacidad de liderazgo, dominio oral y escrito, compromiso, responsabilidad, capacidad de negociación, creativa, innovadora, paciente, con adaptabilidad al cambio, ético, orientado a resultados.

### HABILIDADES O COMPETENCIAS

Mínimo tres (3) años certificados en cargos gerenciales en áreas administrativas en empresas medianas y grandes.

*Nota.* Autoría propia

Tabla 15.

*Perfil de cargo administrativo*

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>	
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		GERENTE ADMINISTRATIVA	
<b>JERARQUIA</b>		AREA ADMINISTRATIVA	
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE GENERAL	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Organizar y controlar todas las actividades de la empresa apoyando a todas las áreas para generar mayor rentabilidad con herramientas de análisis y control interno y externo para tomar decisiones de forma oportuna en pro de la operación de la empresa.</p>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Realizar y coordinar la gerencia comercial y de producción		
2	Analizar los planes de inversión de la empresa		
3	Elaborar objetivos por cada cargo y supervisar su cumplimiento		
4	Retroalimentar las operaciones a los encargados de producción y comercialización		
5	Controlar y verificar todas las ventas y compras de la empresa		
6	Monitorear el inventario y el abastecimiento de la materia prima y su respectiva compra.		
7	Realizar recorridos en toda la empresa		
8	Proponer planes de mejora para las áreas de la empresa		

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL		DIPLOMADO	
BACHILLER		TÉCNOLOGO	x	MAESTRÍA	
TÉCNICO BÁSICO		CARRERA PROFESIONAL	x	DOCTORADO	

**FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO:** tecnólogo o profesional en administración de empresas o áreas afines

Nivel de dominio					Nivel de dominio				
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				x	Inglés			60%	
Excel				x					
PowerPoint			x						

### HABILIDADES O COMPETENCIAS

Conocimiento en administración de recursos humano, contabilidad financiera. Administración de logística operacional, interpretación estados financieros, diseño y seguimiento de indicadores financieros, responsable, proactiva, liderazgo, comunicativa y honesta.

### EXPERIENCIA GENERAL

Minimo dos (2) años en cargo de gerente administrativo o administrador a cargo de 10 a 25 empleados.

*Nota.* Autoría propia

Tabla 16.

*Perfil de cargo operario de distribución*

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>		
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		OPERARIO DE DISTRIBUCIÓN		
<b>JERARQUIA</b>		ÁREA DE PRODUCCIÓN		
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE ADMINISTRATIVO		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>				
Organizar la recepción de los productos terminados y entrega de pedidos a los clientes y los respectivos puntos de venta planificando las rutas de entregas más óptimas y eficientes a su vez tener un contacto frecuente con compradores, clientes y proveedores para el abastecimiento y venta del producto.				
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
1	Controlar la distribución más rentable de los productos			
2	Asegurar la disposición de los productos sea con la mejor manipulación			
3	Almacenaje y control del inventario nuevo y existente			
4	Revisión de los pedidos estén completos y su embalaje este optimo			
5	Cumplir con los plazos de entrega de los pedidos			
6	Realizar la planificación y programación de entregas			
7	Entregar las rutas de los vehículos para hacer más eficiente el uso de los vehículos de carga			
8	Prevenir y controlar el presupuesto del departamento			
<b>FORMACIÓN ACÁDEMICA</b>				
SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL	x	DIPLOMADO
BACHILLER		TÉCNOLOGO		MAESTRÍA
TÉCNICO BÁSICO	x	CARRERA PROFESIONAL		DOCTORADO
<b>FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO: técnico en distribución y comercialización o áreas afines</b>				
<b>Nivel de dominio</b>				
<b>OFIMÁTICA</b>	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			x	
Excel		x		
PowerPoint		x		
<b>Nivel de dominio</b>				
<b>IDIOMAS</b>	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	x			

### HABILIDADES O COMPETENCIAS

Motivador, flexible, atención al detalle, resolución de problemas, planificador y priorizar tareas, habilidades interpersonales y de negociación, capacidad de organización, habilidades numéricas y analíticas.

### EXPERIENCIA GENERAL

Mínimo un (1) año de experiencia en el departamento de distribución o logística con conocimiento básico de embalaje.

*Nota.* Autoría propia

Tabla 17.

*Perfil de cargo operario de empaque y embalaje*

 <b>SERBEL &amp; JUGOSITOS</b>	<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>	<b>PAGINA 1 DE 2</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>NOMBRE DE PUESTO</b>	OPERARIO DE EMPACADO Y EMBALAJE
<b>JERARQUIA</b>	AREA DE PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO</b>	GERENTE ADMINISTRATIVA

### MISIÓN DEL PUESTO

Administrar el mantenimiento de las máquinas y asegurar que cumplan con toda la normatividad exigida para el embalaje, realizar funciones específicas para el cumplimiento de las metas de producción con alta calidad e inocuidad.

### FUNCIONES DEL PUESTO

1	Realizar el empaque, sellado y etiquetado de toda la producción
2	Promover y aplicar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene de las operaciones
3	Solucionar problemas con el empaquetado y manipulación de la mercancía optimizando el empaque
4	Tener un uso eficiente de las materias primas e insumos para minimizar el gasto de producción
5	Estipular el control de la mercancía y las devoluciones
6	Entregar los pedidos debidamente terminados para su despacho y recepción

**FORMACIÓN ACÁDEMICA**

SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL		DIPLOMADO	
BACHILLER	X	TÉCNOLOGO		MAESTRÍA	
TÉCNICO BÁSICO	X	CARRERA PROFESIONAL		DOCTORADO	

**FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO:** bachiller o técnico con certificación en manipulación de alimentos.

Nivel de dominio					Nivel de dominio				
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X			Inglés	X			
Excel		X							
PowerPoint	X								

**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Agilidad, compromiso, honestidad, dinámico, aprendizaje continuo, creativo, gestionar el tiempo, resolución de problemas.

**EXPERIENCIA GENERAL**

Un año (1) en empaque y embalaje de producto de consumo y certificado del curso de manipulación de alimentos.

**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Liderazgo, Flexibilidad, creatividad, habilidad manual, capacidad de resolver problemas, compromiso.

**EXPERIENCIA GENERAL**

Un año (1) en operación de producción manejo de tratamientos con certificado del curso de manipulación de alimentos.

*Nota.* Autoría propia



**HABILIDADES O COMPETENCIAS**

Liderazgo, Flexibilidad, creatividad, habilidad manual, capacidad de resolver problemas, compromiso.

**EXPERIENCIA GENERAL**


Un año (1) en operación de producción manejo de tratamientos con certificado del curso de manipulación de alimentos.

*Nota.* Autoría propia



Tabla 19.

*Perfil de cargo operario de llenado, empaque y sellado*

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A.</b>	
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		OPERARIO DE LLENADO, EMPAQUE Y SELLADO	
<b>JERARQUIA</b>		AREA DE PRODUCCIÓN	
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE ADMINISTRATIVA	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
<p>Supervisar la maquinaria para la preparación del producto, efectuar el llenado de envases de plástico, taparlos y bolsas, sellarlos e inclusive si es necesario de realizar el etiquetado y embalado de ellos. A si mismo conocer las normas de calidad del producto final para trabajar en base a ellas, de acuerdo a los procedimientos dictados por la empresa.</p>			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Manipulación de envases, reuniendo materiales de trabajo		
2	Regulación de maquinaria para llenado de envases (botellas y bolsas)		
3	Cumplir con la normatividad de higiene según los procedimientos de la organización		
4	Cumplir con la normatividad de seguridad para los procedimientos		
5	Regular maquinaria para sellar cada producto		
6	Realizar el respectivo empaque para el siguiente proceso		

Nivel de dominio				
OFIMÁTICA	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X		
Excel		X		
PowerPoint	X			

Nivel de dominio				
IDIOMAS	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			

#### HABILIDADES O COMPETENCIAS

Atención al detalle, confiabilidad, cooperación, compromiso, habilidades manuales.

#### EXPERIENCIA GENERAL

Un año (1) en operación de producción llenado empaque y sellado de producto de consumo y certificado del curso de manipulación de alimentos.

*Nota.* Autoría propia

Tabla 20.

#### Perfil de cargo operario de secado

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>	
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		OPERARIO DE SECADO	
<b>JERARQUIA</b>		AREA DE PRODUCCIÓN	
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE ADMINISTRATIVA	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Supervisar la maquinaria de secado asegurar que cumplan con toda la normatividad exigida, realizar funciones específicas para el cumplimiento de las metas de producción con alta calidad y rendimiento.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Realizar las revisiones previas al manejo de los equipos garantizando su limpieza, lubricación		
2	Realizar el encendido y apagado de los equipos de manera segura y hacer seguimiento a tales procedimientos.		
3	Realizar el secado total del producto		
4	Mantener el control de temperaturas y tiempos de producción		
5	Mantener la producción diaria terminada para su correspondiente control de calidad		

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL		DIPLOMADO	
BACHILLER	X	TÉCNOLOGO		MAESTRÍA	
TÉCNICO BÁSICO	X	CARRERA PROFESIONAL		DOCTORADO	

**FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO:** bachiller o técnico con certificación en manipulación de alimentos.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X		
Excel		X		
PowerPoint	X			

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			

### HABILIDADES O COMPETENCIAS

Habilidades prácticas, flexibilidad, creatividad, habilidad manual, capacidad de resolver problemas, compromiso.

### EXPERIENCIA GENERAL

Un año (1) en operación de producción, conocimiento del secado de producto de consumo y certificado del curso de manipulación de alimentos.

*Nota.* Autoría propia

Tabla 21.

*Perfil de cargo operario de sello, control y calidad*

		<b>PERFILES DE CARGO JUGOSITOS S.A</b>		
<b>VERSION 1.0</b> <b>01/04/2020</b>		<b>PAGINA 1 DE 2</b>		
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>				
<b>NOMBRE DE PUESTO</b>		OPERARIO DE SELLO, CONTROL Y CALIDAD		
<b>JERARQUIA</b>		AREA DE PRODUCCIÓN		
<b>JEFE INMEDIATO</b>		GERENTE ADMINISTRATIVA		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>				
Evaluar y garantizar el control del producto con el cumplimiento de las normas sanitarias que imparte la organización, mantener y hacer cumplir los procedimientos del sistema de calidad.				
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>				
1	Responsable de hacer cumplir con los procedimientos y garantizar que se cumplan con los estándares de calidad			
<b>FORMACIÓN ACÁDEMICA</b>				
SECUNDARIA		TÉCNICO PROFESIONAL		DIPLOMADO
BACHILLER	X	TÉCNOLOGO		MAESTRÍA
TÉCNICO BÁSICO	X	CARRERA PROFESIONAL		DOCTORADO
<b>FORMACIÓN NECESARIA PARA EL CARGO:</b> bachiller o técnico con certificación en manipulación de alimentos.				
<b>Nivel de dominio</b>				
<b>OFIMÁTICA</b>	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X		
Excel		X		
PowerPoint	X			
<b>Nivel de dominio</b>				
<b>IDIOMAS</b>	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			

<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>
Capacidad de análisis, capacidad de trabajar bajo presión, capacidad de innovación, planificación y organización, responsabilidad, puntualidad, orientación hacia resultados.
<b>EXPERIENCIA GENERAL</b>
Dos años (2) en operación de sellado control y calidad producto de consumo, conocimiento de normatividad vigente y certificado del curso de manipulación de alimentos.

*Nota.* Autoría propia

#### 5.24 Revisión estados financieros

Con el fin de brindar un diagnóstico completo a la empresa JUGOS-ITOS S.A.S se evalúan sus estados financieros desde las perspectivas de endeudamiento, liquidez, eficacia y eficiencia de los resultados de sus operaciones administrativas y operativas comparando el año 2019.

#### 5.25 Indicadores de liquidez

Principalmente se realiza el análisis de liquidez en el cual brindará la información si la empresa cuenta con el músculo financiero adecuado para el pago de sus deudas a corto plazo según su solidez financiera.

#### 5.26 Liquidez en general

La liquidez general es la “Principal medida de liquidez, ya que muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas”. Ricra (2014, p. 30).

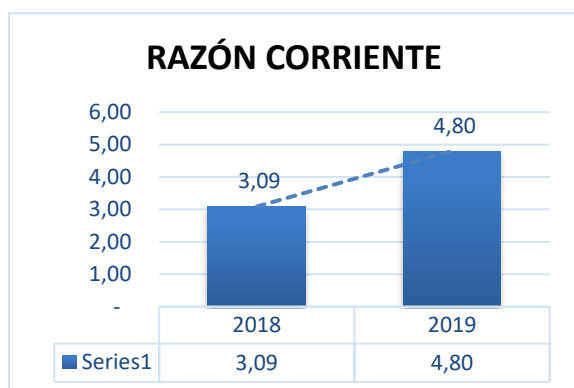
**Liquidez general:** (Activo corriente) / (Pasivo corriente)

Teniendo en cuenta lo anterior se realiza su debido procedimiento para el indicador su resultado fue:

<b>RAZÓN CORRIENTE 2018:</b>	\$ 50.772.176	<b>3,09</b>
	\$ 16.432.386	
<b>RAZÓN CORRIENTE 2019:</b>	\$ 68.482.274	<b>4,80</b>
	\$ 14.263.368	

**Figura 35.** Razón corriente 2018-2019. Autoría propia

Según los datos del balance general su ratio de liquidez es del 4.80 lo que quiere decir que por cada \$1 de pasivo corriente la empresa cuenta con \$4.80 respaldando en su activo corriente, ya que su activo es superior a sus obligaciones a corto plazo se debería replantear una estrategia de inversión para mejorar sus activos de manera significativa.



**Figura 36.** Razón corriente. Autoría propia

### 5.27 Prueba ácida

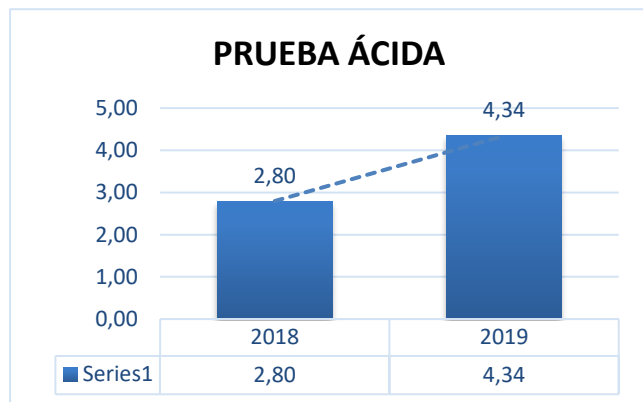
Este indicador determina de manera directa como la empresa puede pagar sus obligaciones sin tener en cuenta sus inventarios.

**Prueba ácida:**  $(\text{Activos corriente} - \text{Inventarios}) / (\text{Pasivo corriente})$

<b>PRUEBA ÁCIDA 2018:</b>	\$ 45.961.107	<b>2,80</b>
	\$ 16.432.386	
<b>PRUEBA ÁCIDA 2019:</b>	\$ 61.906.824	<b>4,34</b>
	\$ 14.263.368	

**Figura 37.** Prueba ácida 2018-2019. Autoría propia

Según el resultado que refleja la operación del indicador es que por cada peso que se debe en el pasivo corriente se cuenta con 4.34 pesos para su respectiva cancelación sin necesidad de sus inventarios según su generación de efectivo.



**Figura 38.** Prueba ácida. Autoría propia

### 5.28 Capital de trabajo

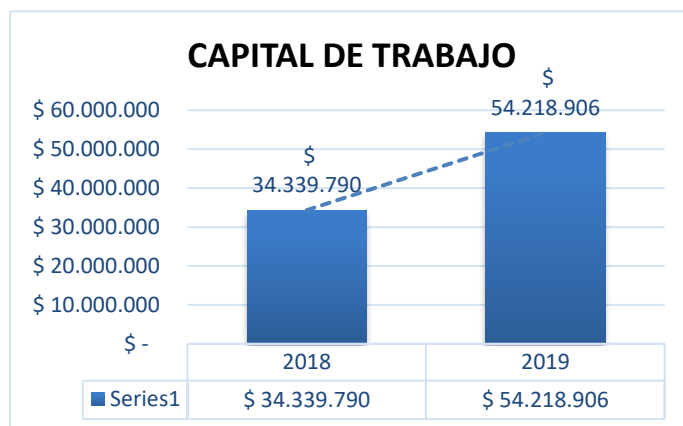
Este indicador es el resultado de los activos corriente menos pasivo corriente lo que se interpreta es el fondo permanente con lo que cuenta la empresa después de pagar sus obligaciones calificando su capacidad de pago.

**Capital de trabajo:** (Activos corriente) – (Pasivo corriente)

<b>CAPITAL DE TRABAJO 2018:</b>	\$ 50.772.176	<b>\$ 34.339.790</b>
	\$ 16.432.386	
<b>CAPITAL DE TRABAJO 2019:</b>	\$ 68.482.274	<b>\$ 54.218.906</b>
	\$ 14.263.368	

**Figura 39.** Capital de trabajo 2018-2019. Autoría propia

La empresa después de cancelar en su totalidad sus activos a corto plazo le queda un capital de fondos de \$ 54.218.906 dependiendo de su ciclo operacional para este periodo 2019.



**Figura 40.** Capital de trabajo. Autoría propia

## 5.29 Presupuesto

El siguiente presupuesto, se da con el fin de generar una respectiva estimación de los costos teniendo en cuenta la propuesta realizada y cada uno de los factores que desee integrar la empresa.

Por lo tanto, para el desarrollo de los costos se tuvo en cuenta los precios de la realización de una propuesta estratégica con su respectivo análisis interno y externo, realizada a una pyme en Colombia, por lo cual se integró cada ítem de la propuesta de mejoramiento.

A continuación, se da a conocer el presupuesto para la realización de un análisis administrativo con su respectiva propuesta de mejoramiento a la empresa JUGOS-ITOS S.A.S.

Presupuesto del analisis administrativo			
Costo estimado total			\$ 2.668.950
Costo real total			\$ 2.571.000
Diferencia total			\$ 97.950
Analisis pest	Coste previsto	Costo real	Diferencia
factor economico, social , tecnologico y politico	\$ 100.000	\$ 97.000	\$ 3.000
<b>Subtotal</b>			\$ 100.000
Analisis porter	Coste previsto	Costo real	Diferencia
analisis del mercado y la competencia	\$ 85.000	\$ 95.000	-\$ 10.000
<b>Subtotal</b>			\$ 85.000
Mefe	Coste previsto	Costo real	Diferencia
factores criticos externos de éxito	\$ 75.600	\$ 82.000	-\$ 6.400
<b>Subtotal</b>			\$ 75.600



Mefi	Coste previsto	Costo real	Diferencia
factores criticos internos de éxito	\$ 75.600,00	\$ 82.000,00	-\$ 6.400,00
<b>Subtotal</b>			\$ 75.600,00
Mpc	Coste previsto	Costo real	Diferencia
matriz de perfil competitivo	\$ 67.750	\$ 76.500	-\$ 8.750
<b>Subtotal</b>			\$ 67.750
Matriz dofa	Coste previsto	Costo real	Diferencia
debilides,oportunidades,fortalezas y amenazas	\$ 85.000	\$ 75.000	\$ 10.000
<b>Subtotal</b>			\$ 85.000
Peyea	Coste previsto	Costo real	Diferencia
matriz de posicion estrategica y evaluacion	\$ 95.000	\$ 87.500	\$ 7.500
<b>Subtotal</b>			\$ 95.000
Cpe	Coste previsto	Costo real	Diferencia
matriz cuantitativa de planificacion estrategica	\$ 110.000	\$ 97.000	\$ 13.000
<b>Subtotal</b>			\$ 110.000
Mision	Coste previsto	Costo real	Diferencia
mision empresarial	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 30.000
<b>Subtotal</b>			\$ 150.000
Vision	Coste previsto	Costo real	Diferencia
vision empresarial	\$ 150.000	\$ 120.000	\$ 30.000
<b>Subtotal</b>			\$ 150.000
valores corporativos	Coste previsto	Costo real	Diferencia
valores corporativos	\$ 170.000	\$ 162.000	\$ 8.000
<b>Subtotal</b>			\$ 170.000

políticas organizacionales	Coste previsto	Costo real	Diferencia
políticas de calidad,servicio,ambiental	\$ 210.000	\$ 195.000	\$ 15.000
<b>Subtotal</b>			\$ 210.000

Objetivos estrategicos	Coste previsto	Costo real	Diferencia
objetivos organizacionales	\$ 135.000	\$ 142.000	-\$ 7.000
<b>Subtotal</b>			\$ 135.000

Organigrama	Coste previsto	Costo real	Diferencia
organigrama empresarial	\$ 110.000	\$ 97.000	\$ 13.000
<b>Subtotal</b>			\$ 110.000

Mapa de procesos	Coste previsto	Costo real	Diferencia
mapa de procesos	\$ 150.000	\$ 143.000	\$ 7.000
<b>Subtotal</b>			\$ 150.000

logo corporativo	Coste previsto	Costo real	Diferencia
logo	\$ 180.000	\$ 195.000	-\$ 15.000
<b>Subtotal</b>			\$ 180.000

Perfiles de cargo	Coste previsto	Costo real	Diferencia
perfil de cargo operativos y administrativos	\$ 300.000	\$ 295.000	\$ 5.000
<b>Subtotal</b>			\$ 300.000

Revision de estados financieros	Coste previsto	Costo real	Diferencia
Estados financieros	\$ 420.000	\$ 410.000	\$ 10.000
<b>Subtotal</b>			\$ 420.000

**Figura 41.** Presupuesto. Autoría propia

Como resultado, se obtuvo que el costo total es de \$2.571.000 con el respectivo desglose de cada ítem aplicado a la empresa JUGOS-ITOS S.A.S.

### **Conclusiones**

Resumiendo lo planteado anteriormente se llegó a la conclusión que según el diagnóstico a cada proceso administrativo de la empresa y dando cumplimiento al primer objetivo de esta investigación, la situación actual de los procesos administrativos de JUGOS-ITOS S.A.S en comparación con su competencia y entorno, se determinó que no es llevado de manera adecuada y formal, teniendo en cuenta que un aspecto muy importante es no contar con los suficientes recursos para realizar estudios e implementar medidas que contribuyan a la mejora administrativa, enfocando sus esfuerzos a la parte operativa dejando a un lado la administrativa, en el cual tiene grandes oportunidades de mejora que le permitirá ser más eficiente a nivel interno y externo mejorando significativamente su funcionamiento frente al sector.

En efecto a lo expuesto, se utilizaron unas herramientas para la recolección de información con el objetivo de tener una visión más amplia de la empresa desde todas sus perspectivas como la observación directa en las instalaciones y procesos, encuestas al cuerpo directivo y operativo y por último la entrevista aplicada a nivel interno, se determinó que todas sus operaciones están basadas a través de conocimiento totalmente empírico que han adquirido en el saber hacer y el transcurrir del tiempo, por ende la aplicación de una administración adaptada a las necesidades de la empresa es inexistente como lo evidencio la falta de misión, visión, objetivos y políticas que no están debidamente alineados con la razón de ser de la empresa.

Evidentemente su estructura organizacional va enfocada hacia la asignación de tareas de acuerdo a las necesidades de producción, más no una debida jerarquía que forme un orden vertical u horizontal que conformen el deber ser de un proceso administrativo, por ende, al iniciar con la nueva estructura organizacional se tomó dos áreas generales y cuatro niveles según el mando de autoridad para tener un mejor manejo de la cadena de mando y comunicación.

Con la implementación de las oportunidades de mejora se logró dar un horizonte más claro a la empresa que se ve reflejada en su visión teniendo un enfoque de crecimiento y penetración a nuevos mercados por medio de la calidad de sus productos de la mano de un personal calificado para cada labor con sus correspondientes perfiles de cargo lo que facilitará el procedimiento de selección y contratación del personal y su capacitación constante. Ser una empresa comprometida manteniendo responsabilidad social, con el crecimiento integral de sus trabajadores, del ambiente y

especialmente de sus clientes manteniendo la confianza y satisfacción por medio del cumplimiento de la normatividad de calidad.

Por último se recomienda hacer un seguimiento y control de los objetivos establecidos desde las 4 áreas y determinar una retroalimentación que permitirá anticiparse a las circunstancias en cuanto a ingresos, materias primas, procesos productivos o el personal además cabe mencionar que la empresa JUGOS-ITOS S.A.S siempre estuvo interesado en esta investigación e implementar cada una de las mejoras con una participación activa, la cual contribuirá a que se genere un mayor orden, manteniendo en conocimiento a cada empleado de los objetivos, políticas y la razón de ser la empresa, de esta manera favorecerá ha que se tenga un lineamiento más claro frente al cumplimiento de metas, todo gracias a que la empresa es altamente dinámica y abierta a la mejora continua tanto interno como externo.

### Referencias

- Chacón Melo, K. T. (2017). Diagnóstico administrativo a ferreteria ferto profesional. *Check List área de procesos administrativos*. Bucaramanga, Colombia. De <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10232/KellyChacon2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gámez Gutiérrez, J. A. (2019). *Empresas de familia : casos y cosas* (Primera edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: Ediciones Unisalle, Editorial Uniagustiniana. De <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=libros>
- Ricra Milla, M. (2014). *Análisis financiero en las empresas*. Bogotá: Pacifico editores. De [https://www.academia.edu/34688266/Libro\\_Analisis\\_Financiero\\_Maria\\_Ricra\\_Milla](https://www.academia.edu/34688266/Libro_Analisis_Financiero_Maria_Ricra_Milla)
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México, México, México: Patria.
- Agudelo Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entranado*, 15(1), 3. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2654/265460762008/265460762008.pdf>
- Albarracin Bohorquez, I. C. (2019). Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la empresa U2 Printer SAS. Bogotá, Colombia. De <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7289/1/404686-2019-I-GE.pdf>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (2019). *Plan del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. Bogotá, Bogotá. De [http://www.saludcapital.gov.co/Planes\\_Estrateg\\_Inst/2019/Plan\\_SST\\_2019.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Planes_Estrateg_Inst/2019/Plan_SST_2019.pdf)
- Álvarez Causelo, P. (2012). Teoría de los juegos. Ope Course Ware.
- Arriaga López, F. G., Ávalos Cueva, D., & Martínez Orozco, E. ( julio-diciembre de 2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en analisis foda en las pequeñas empresas de arandas jalisco,méxico. *Ra Ximhai*, 13(3), 419. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070025>
- Asociación colombiana de las micro,pequeñas y medianas empresas . (2019). *Encuesta de desempeño empresarial 4to trimestre de 2019*. Económico, ACOPI, Barranquilla, Barranquilla., De <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/03/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-CUARTO-TRIMESTRE-2019.pdf>
- Astudillo Durán, S. (2018). La innovación en las mipymes manufactureras: estudio comparativo entre el Ecuador y la Argentina. Bahia blanca, Argentina, Argentina. De,<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/4129/1/Tesis%20Doctoral%20S.%20Astudillo%20%20febrero%202018%20.pdf>

- Balaguer, S. L. (29 de Abril de 2013). Importancia de la dirección estratégica de la empresa. (S. Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *3 ciencias*, 7. De <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/4.Importancia-de-la-direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-empresa.pdf>
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., Arellano Unzaga, G. G., & Torres Carrillo, K. M. (Mayo - Agosto de 2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 280-284. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125005>
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., Arellano Unzaga, G. G., & Torres Carrillo, K. M. (Mayo - Agosto de 2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278 - 299. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125005>
- Bogota, C. d. (07 de Octubre de 2019). *Cámara de comercio de bogotá*. De Cámara de comercio de bogotá: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 2-3. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cano Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Bogotá*. Bogotá, Bogotá, Colombia. De <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección Estratégica Innovador. En C. M. Caneda, *Dirección Estratégica Innovador*. L a coruña españa, España: Netbiblo.
- Castellanos , L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Maracaibo, Zulia, Venezuela, Venezuela: Venezuela.
- Castro Monge , E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. España, España, España. De <file:///D:/archivos/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. España. De <file:///D:/archivos/Downloads/7073-Texto%20del%20art%C3%ADculo-9673-1-10-20130128.pdf>
- Chacha parra, G., & Chacha guerrero, A. E. (2015). Elaboración de un organigrama,diseño del departamento de gestión de talento humano, asi como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero chacha parra, en el periodo de noviembre 2014 -marzo 2015. Cuenca, Ecuador, Ecuador. De <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>

- Chiavenato, I., & Arão, S. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Segunda edición ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Clarke Bloomfield, M., Cisneros, A. Y., & Paneca González, Y. (2018). Gestión Comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24, 4. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181557161002/181557161002.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (Julio-Diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 154-162. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Costa Rico, J. V. (Junio de 2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de porter en la asociación de productores agropecuarios piuntza nankais para exportación y diversificación de productos. periodo 2016-2017. Quito, Ecuador De <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACI%C3%93N%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México, México, México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 368). México, México: Pearson educación.
- de Guevara, C. D. (2010). *Teorías organizacionales y administración* (Segunda edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL. De <https://www-ebooks7-24-com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/stage.aspx?il=1638&pg=19&ed=>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Colombia productiva y sostenible un proposito de todos*. Departamento Nacional de planeación, Bogotá. De <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Colombia%20productiva%20Actulizaci%C3%B3n.pdf>
- Donawa Torres , Z. A., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector ,mipyme del distrito de Santa Marta - Magdalena, Colombia. *Revista EAN*(84), 102. De <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1919/1736>
- Echeverri Arango, M. A., & Ochoa Giraldo, J. (2018). Plan estratégico caso: supermercado mercopa s.a.s. *Plan estratégico caso: supermercado mercopa s.a.s*. Envigado, Envigado, Colombia. De [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2196/1/EcheverriMaria\\_2018\\_PlanEstrategicoSupermercado.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2196/1/EcheverriMaria_2018_PlanEstrategicoSupermercado.pdf)



- Escrivá Monzó, J., Savall Llidó, V., & Martínez García, A. (2014). *Gestión de compras*. Aravaca (Madrid), España, España: McGraw-Hill.
- Espinoza Medina, S. A. (2019). La comunicación organizacional y la imagen corporativa en la empresa V.TV.producciones, ubicada en la ciudad de Iatacunga. Ambato, Ecuador, Ecuador. De file:///D:/archivos/Downloads/Cita\_en\_Espinoza\_Medina\_S.\_2019\_.La\_com.pdf
- Evans, J. R., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad* (Novena edición ed.). Monterrey, México, México: Cengage Learning.
- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Buitrago, L. A. (abril de 2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163. De <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, O. U. (Septiembre de 2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 70. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979008/194260979008.pdf>
- González Triana, D. (20 de Enero de 2020). Entrevista directivos y administrativos. (P. R. Díaz Casallas, & A. P. Sarmiento Gonzalez, Entrevistadores) Personal. Soacha.
- Hernández Quintero, N. S. (2019). El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización. Bogotá, Bogotá, Colombia. De <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf>
- Izquierdo Carrasco, F. A. (2018). Gestión administrativa. En F. A. Izquierdo Carrasco, *Gestión administrativa del proceso comercial* (Primera ed.). España: ic editorial. De, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounsp/reader.action?docID=5810066&query=gestion%2Badministrativa>
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de pymes* (Primera ed.). México, México, México: Pearson.
- Jacques Filion, L., Cisneros Martínez, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de pymes* (Primera edición ed.). México, México, México: Pearson.
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 20. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>

- JUGOS-ITOS S.A. (10 de Octubre de 2019). Misión,visión,valores corporativos. Soacha, Colombia, Colombia.
- Kato-Vidal, E. L. (Enero-Marzo de 2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios gerenciales*, 35(150), 41. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21259805005>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial* (Decimosegunda ed.). México, México, México: Pearson Educación.
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Florencio varela, Buenos aires, Argentina. De <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Mariño Contreras , N., & Gelves Diaz, J. F. (2018). Diseño de plan estratégico 2019-2024 para la empresa servisuministros E.S.T LTDA de la ciudad de cúcuta norte de santander . Cúcuta, Cúcuta, Colombia. De <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11717/proyecto%20terminado%20para%20grado%20nicolas%20mari%C3%B1o%20contreras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mariño Contreras, N. (2018). Diseño de plan estratégico 2019-2024 para la empresa servisuministros E.S.T LTDA de la ciudad de cúcuta,norte de san tander. Cúcuta, Cúcuta, Colombia. De <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11717/proyecto%20terminado%20para%20grado%20nicolas%20mari%C3%B1o%20contreras.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez Villanueva , M. F. (Noviembre de 2018). Importancia de la Administración Financiera en dos Microempresas de la Ciudad de México. México, México, México. De <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/95209/TESIS%20MIGUEL%20FELIX%20%20MARTINEZ%20VILLANUEVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México, México, México: Limusa.
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta ed.). México, México, México: Limusa.
- Mendez Álvarez, C. E. (Julio de 2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 15. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/187260206007.pdf>

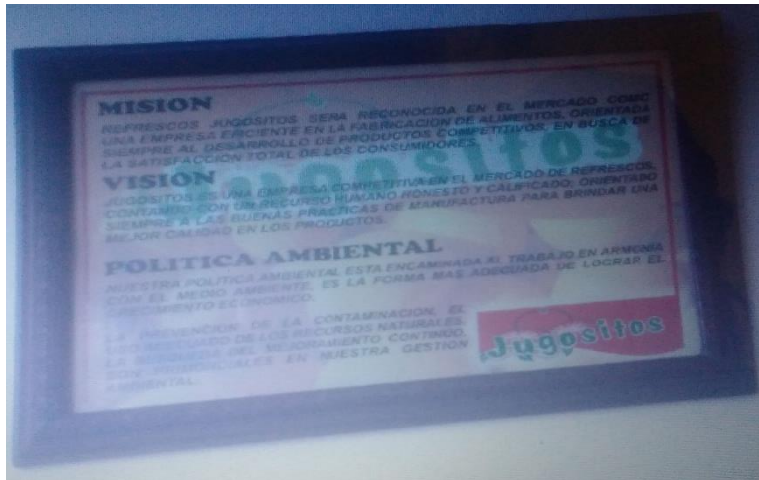
- Mina Benavides, M. Á. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas. Santiago de cali, Colombia, Colombia. De <https://red.uaol.edu.co/bitstream/10614/10965/4/T08497.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (2018). *Lineamiento operativo para la promoción de un entorno laboral formal saludable*. Gobierno de Colombia, Bogotá, Bogotá. De, <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/entorno-laboral-saludable-2018.pdf>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing* (Primera edición ed.). Universidad Jaume.
- Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (Enero - Marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 81-82. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Mora Riapira, E., Vera Colina, M., & Melgarejo Molina, Z. (Enero - Marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043009>
- Palacios Acero , L. C. (2016). *Dirección estretetica* (Segunda ed.). ECOE Ediciones. De <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estrategica* (Primera ed.). Bogotá, Colombia, Colombia: Ecoe Ediciones. De <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3196093&query=direccion>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estretetica* (Segunda edición ed.). ECOE Ediciones. De <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección estretetica* (Segunda ed.). ECOE Ediciones. De <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Piligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, XV(28), 17. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Piñeyro Prins , R. M., & Aragón, L. A. (2015). *Diagnóstico organizacional herramientas y prácticas* (Primera edición ed.). Buenos aires, Buenos aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.

- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Nicado Garcia, M., & Aguilera Sánchez, Y. (Julio-Septiembre de 2017). Procedimiento para la priorización de Factores Críticos de Éxito. *Dyna*, 3. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/496/49655539003/49655539003.pdf>
- Ponce Andrade, J. E. (11 de Noviembre de 2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento den las pymes hoteleras de manabí. Perú, Perú, Perú. De <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230342>
- Ponce Cedeño, O. S., Morejón Santistevan, M. E., Salazar Pin, G. E., & Baque Sánchez, E. R. (2019). *Introducción a las finanzas* (Primera ed.). Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L. De <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/09/Introducci%C3%B3n-a-las-finanzas.pdf>
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional* (Quinta ed.). Bogotá, Colombia, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de administración* . ECOE Ediciones.
- Ricaurte Lucín, F. F. (Marzo de 2014). Optimización de los procesos que se desarrollan en la empresa Sadinsa S.A. *Optimización de los procesos que se desarrollan en la empresa Sadinsa S.A.* Guayaquil, Ecuador, Ecuador. De <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6518/1/UPS-GT000568.pdf>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional* (Septiema edición ed.). Santiago, Santiago, Chile: Ediciones universidad catolica de chile.
- Rojas lopez, M. d., & Medina marin, L. (2011). *Planeación estratégica* (Ediciones de la U ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia. De <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouncsp/reader.action?docID=3198629&query=planeacion%2Bestrategica>
- Ruiz, C., & Palacios Acero , L. C. (2016). Dirección estratégica. En L. C. Palacios Acero, *Dirección estratégica* (p. 8). EcoEdiciones. De <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica* (Décima edición ed.). Bogotá, Bogotá, Colombia: Panamericana ltda.
- Serrato Guana, A. D. (Junio de 2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*(46), 163-168. De <https://search-proquest-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/abicomplete/docview/2285242923/C7D49FBE2BB94541PQ/2?accountid=25548>

- Silva Ortigón, J. A. (2018). Plan de marketing digital para promover el posicionamiento de la marca celta en la web. Bogotá, Colombia, Colombia. De <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12487>
- Tarzijan, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* (Cuarta ed.). Santiago, Chile, Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile.
- Tejada Losada, F. (2013). La estrategia y los sistemas integrados de gestión en las organizaciones. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 5(2), 93-94. De <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458745007>
- Thompson, E. A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). (J. M. Chacón, & K. Estrada arriaga, Edits.) Mexico, Mexico, Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estrategica* (Primera ed.). México, México, México: Patria.
- Tschohl, J. (S.f). “*Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*” . Guatemala, Guatemala, Guatemala. De [https://www.servicequality.net/ftp/cap1\\_servcliente.pdf](https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf)
- Vera Barbosa, A., & Blanco Ariza, A. B. (Octubre-Diciembre de 2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 26. De <https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81861610003/81861610003.pdf>
- Vilcarrromero Ruiz, R. (2017). *La gestión en la producción* (Segunda edición ed.). Lima, Perú, Perú.

## Anexos

### Anexo A Misión, visión y política ambiental JUGOS-ITOS S.A.S



*Nota.* Aporte de JUGOS-ITOS S.A.S

## Anexo B Lista de chequeo de proceso administrativo planeación

**LISTA DE CHEQUEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN JUGOS-ITOS S.A.S**  
**Responsable: Pilar Rocio Diaz Casallas y Angie Paola Sarmiento González**

Ítem/s inspeccionado/s: Área administrativa	Fecha: Agosto 26 2019
Puntos chequeados: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	Inspector: Angie Sarmiento-Pilar Diaz

<b>1. Planeación</b>					
Misión y visión	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Planeación	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Direccionamiento estratégico	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Fijar políticas de la empresa	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Objetivos	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Evaluación del plan	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Formulación de presupuesto	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Creación de estrategias	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Principios y valores	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input checked="" type="checkbox"/> E
Proyectos y programas	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E

**Observación:**

Inicialmente la empresa cuenta con una misión y visión obsoleta es decir que no corresponde con la razón de ser actual, además de solo contar con una política medio ambiental a la vista de los empleados. Por otro lado la empresa no da a conocer los objetivos organizacionales a sus trabajadores, además en lo que respecta a la planeación no se fijan estrategias ni proyectos por lo cual se observó que el área administrativa no cuenta con las herramientas adecuadas para mantener un direccionamiento estratégico factible que le permita optimizar sus procesos y formular con ayuda de la dirección el presupuesto destinado para cada labor.

Cabe resaltar que el talento humano con el que cuenta la empresa se encuentra articuladas a los valores corporativos de la empresa por ende su mayor fortaleza es la relación directa del cliente con la marca teniendo encuentra que no solo brindan un producto de alta calidad si no un servicio excelente de pre y post venta.

**Posibles problemas:**

- Pérdida de oportunidades del entorno
- Mala asignación de los recursos para el cumplimiento de objetivos teniendo en cuenta los eventos posibles y las emergencias.
- Disminución en la eficiencia sin planificación habrá sobre procesos e innecesarios para su gestión.
- Falta de plan de acción para alcanzar las metas
- Desventaja competitiva frente a su competencia en un mercado tan cambiante

## Anexo C Lista de chequeo de proceso administrativo organización

**LISTA DE CHEQUEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN JUGOS-ITOS S.A.S****Responsable: Pilar Rocio Diaz Casallas y Angie Paola Sarmiento González**

Ítem/s inspeccionado/s: Área administrativa	Fecha: Agosto 27 2019
Puntos chequeados: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	Inspector: Angie Sarmiento-Pilar Diaz

<b>2.Organización</b>	
Estructura organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Principios de la organización	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Procesos organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Delegación de responsable	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Sistemas de información	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Establecimiento de jerarquía	<input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Áreas o departamentalización	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E

**Observación:**

Principalmente se detecta que el propietario tiene un gran carga de las funciones dentro de la empresa por falta de una estructura organizacional debidamente establecida que debería de tener con sus manuales de funciones además la asignación de tareas es de manera informal y de acuerdo a la necesidad de producción en determinado momento pero tiene n producción altamente unificada y eficiente ya que cumplen con todos los estándares de inocuidad y calidad establecidas por la ley colombiana de la misma maneras sus trabajadores cuentas con su protección.

Se determina que el área con mayores falencias encontradas es la administrativa ya que está establecida del conocimiento empírico de sus creadores lo que genera desconocimiento de la administración del tiempo y falta de un a fluidez efectiva en los procesos y tareas de la organización además este es debido la falta de un sistema de control interno.

Posibles problemas identificados:

- Disminución directa en las ventas
- Mala gestión y utilización del tiempo
- Faltas de políticas a nivel general



## Anexo D Lista de chequeo proceso administrativo dirección

**LISTA DE CHEQUEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN JUGOS-ITOS S.A.S****Responsable: Pilar Rocio Diaz Casallas y Angie Paola Sarmiento González**

Ítem/s inspeccionado/s: Área administrativa	Fecha: Agosto 28 2019
Puntos chequeados: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	Inspector: Angie Sarmiento-Pilar Diaz

<b>3.Dirección</b>					
Desarrollo del talento humano	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Motivación	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Liderazgo	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Comunicación	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input checked="" type="checkbox"/> E
Integración	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input checked="" type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Selección de personal	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Definición de funciones	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Supervisión y evaluación	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E

**Observación:**

Se evidencia una comunicación asertiva desde sus directivas hasta sus empleados los que facilita que todos hablen del mismo idioma y persigan los mismos intereses organizacionales y cuentan con un clima laboral que permite buenas relaciones interpersonales pero se preocupan más por la parte operativa que por la estratégica y solo piensan a corto plazo y dejan a la incertidumbre las necesidades a futuro por otra parte ejercen un función de mando en la toma de decisiones muy carente de determinación y liderazgo.

También se identificó que en la parte operativa se dirige en base a los objetivos de producción y no por las tareas lo que hace que sus empleados aportan sentido único a sus funciones lo que beneficia y mejora la eficiencia de los procesos.

Con relación al talento humano tiene una visión muy amplia hacia las mujeres cabeza de hogar para mejorar la empleabilidad y todo su personal es frecuentemente capacitado pero carece de pausas activas a nivel operativo y administrativo generando una fuente de problemas de salud ocupacional.

Le hace falta un debido seguimiento a través de indicadores de gestión y rendimiento ya que solo los tiene para la satisfacción al cliente y no para todas las funciones de la empresa en general.

**Problemas encontrados:**

- Evita la evaluación y medición

## Anexo E Lista de chequeo de proceso administrativo control

**LISTA DE CHEQUEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN JUGOS-ITOS S.A.S**  
**Responsable: Pilar Rocio Diaz Casallas y Angie Paola Sarmiento González**

Ítem/s inspeccionado/s: Área administrativa	Fecha: Agosto 29 2019
Puntos chequeados: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	Inspector: Angie Sarmiento-Pilar Diaz

<b>4.Control</b>					
Control de cumplimiento	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input checked="" type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Vigilancia del desempeño	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Evaluación del personal	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Informes de desempeño	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Comparación del desempeño con las metas	<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Correcciones de las problemáticas	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E
Acciones correctivas	<input type="checkbox"/> A	<input checked="" type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E

**Observación:**

No tiene un sentido de evaluación y control frente a sus resultados lo que refleja que no cuenta con una protección hacia sus activos generando así mayor riesgo en fraudes de sus estados financieros por su baja supervisión al mismo tiempo en el área de inventarios tiene un bajo aprovechamiento de los recursos.

Este se debe a un sistema de administración que no está bien definido ya que solo solucionan los problemas a medida que se presentan las necesidades y se ve afecta directamente su gestión financiera y administrativa a su vez puedes generad más ocurrencia de errores a nivel interno y externo.

Para poder sobrevivir en un entorno se necesita de un control efectivo para mejorar el rumbo de la empresa teniendo un mejor control financiero, desempeño, cumplimiento que impacten y apoyen al crecimiento de la empresa.

Problemas detectados:

- Falta se supervisión y seguimiento
- No limitan o se anticipan a los riesgos
- Posibilidad de desviación de recursos y fraudes
- Falta de disciplina y estructura organizacional

## Anexo F Lista de chequeo de proceso administrativo retroalimentación

**LISTA DE CHEQUEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN JUGOS-ITOS S.A.S****Responsable: Pilar Rocio Diaz Casallas y Angie Paola Sarmiento González**

Ítem/s inspeccionado/s: Área administrativa	Fecha: Agosto 30 2019
Puntos chequeados: A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/>	Inspector: Angie Sarmiento-Pilar Diaz

<b>5.Retroalimentación</b>	
Reunión con el cuerpo directivo de la empresa	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E
Explicación del plan de mejora	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input checked="" type="checkbox"/> E
Seguimiento del plan de mejora	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E

<b><u>Observaciones</u></b>
<p>Con el plan de mejoramiento en el proceso administrativo se corrigieron unos errores encontrados durante el análisis a cada una de las variables a nivel interno lo que permitió abordar la valoración de sus fortalezas y el dominio de las debilidades para convertirlas en oportunidades de crecimiento.</p> <p>Principalmente se realiza una reunión con el cuerpo directivo para dar a conocer todo el trabajo realizados para el mejoramiento progresivo de los resultados de la organización con ellos se analiza y evalúa todo el proceso organización planeación, organización, dirección y control.</p> <p>Cabe resaltar que por la buena comunicación de la empresa y su positiva postura enfrente a la mejora continua permitió un proceso comunicativo bidireccional y se pudo generar los cambio y los conocimiento a la empresa JUGO-SITOS S.A.S.S.</p>

## Anexo G Fomulario de entrevista

**FORMULARIO DE ENTREVISTA  
JUGOS-ITOS S.A.S**

<b>FECHA:</b>	<b>RESPONSABLE:</b>
<b>GERENCIA</b>	

Información general de la organización

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
2. ¿Ha que se dedica la organización?
3. ¿Hay un manual de funciones definido para cada cargo en la organización?
4. ¿Se coordinan periódicamente los procesos para potenciar el cumplimiento de los objetivos?
5. ¿Cree que la misión, visión y política ambiental está acorde con la dirección actual de la empresa?
6. ¿Se realizan reuniones periódicamente para realizar o revisar estrategias en la administración?
7. ¿Se monitorean los indicadores mediante sistemas de evaluación de desempeño? Dirección
8. ¿Usted cree que se implementan técnicas de mejoramiento continuo adecuadas para la empresa en general?
9. ¿Cree usted que los empleados se encuentran satisfechos con el estilo de dirección que maneja la empresa?
10. ¿Considera usted que el no tener aún una estructura de organización establecida dentro de la empresa, disminuye el crecimiento?
11. ¿Cuál ha sido el número de trabajadores o empleados capacitados en área administrativa en la empresa en el último periodo?
12. ¿Qué periodicidad tiene el presupuesto de la empresa?
13. ¿Estaría dispuesto a aceptar una propuesta de mejoramiento en planeación estratégica para la empresa?

*Nota.* Fuente propia

## Anexo H Formulario de encuesta

**FORMULARIO DE ENCUESTA**  
**JUGOS-ITOS S.A**

FECHA: Enero 20 - 2020	RESPONSABLE: Angie Sarmento-Pila, Diaz
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO</b>	

Información general de la organización  
Diligenciar con una X según corresponda

1. Qué cargo ocupa usted en la organización? bienestar\*
  - Operativo \_\_\_\_\_
  - Administrativo  X
2. Cuánto tiempo lleva laborando con la organización? Bienestar\*
  - Menos de 1 año \_\_\_\_\_
  - Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
  - Más de 3 años  X
3. **Considera** que el estado de la infraestructura del área administrativa es adecuado?
  - \*Percepción
  - Muy adecuado  X
  - Adecuado \_\_\_\_\_
  - Inadecuado \_\_\_\_\_
  - Muy mal adecuado \_\_\_\_\_
  - Indiferente \_\_\_\_\_
4. Su espacio de trabajo es apto para el desempeño óptimo de su labor? recursos\*
  - Muy apto  X
  - Apto \_\_\_\_\_
  - No apto \_\_\_\_\_
  - Aptación regular \_\_\_\_\_
  - Indiferente \_\_\_\_\_
5. Cree usted que la misión y visión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía? percepción
  - A veces \_\_\_\_\_
  - Siempre \_\_\_\_\_
  - Nunca \_\_\_\_\_



Indiferente

6. Le brindan factores motivacionales en la organización? bienestar

A veces \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

Indiferente

7. Cree usted que desde su área de trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa? percepción

Totalmente de acuerdo

De acuerdo \_\_\_\_\_

Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_\_

En desacuerdo \_\_\_\_\_

Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

8. Cada cuanto se realizan jornadas de capacitación? Bienestar

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Cada 3 meses \_\_\_\_\_

Cada 6 meses

Anual \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

9. Como es la comunicación entre la gerencia y colaboradores? relacion personal

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente

10. Son adecuados los (EPP) elementos de protección personal para desempeñar su labor?recursos necesarios

Muy adecuado \_\_\_\_\_  
Adecuado \_\_\_\_\_  
Inadecuado \_\_\_\_\_  
Muy mal adecuado \_\_\_\_\_  
Indiferente  X

11. Como es su relación de trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?relaciones

Muy adecuado  X   
Adecuado \_\_\_\_\_  
Inadecuado \_\_\_\_\_  
Muy mal adecuado \_\_\_\_\_  
Indiferente \_\_\_\_\_



FORMULARIO DE ENCUESTA  
JUGOS-ITOS S.A

FECHA: Enero 20 - 2020 RESPONSABLE: Angel Samer - Pita Derl.  
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Información general de la organización  
Diligenciar con una X según corresponda

1. Qué cargo ocupa usted en la organización? bienestar\*  
Operativo  \_\_\_\_\_  
Administrativo \_\_\_\_\_
2. Cuánto tiempo lleva laborando con la organización? Bienestar\*  
Menos de 1 año  \_\_\_\_\_  
Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_  
Más de 3 años \_\_\_\_\_
3. Considera que el estado de la infraestructura del área administrativa es adecuado?  
\*Percepción  
Muy adecuado \_\_\_\_\_  
Adecuado \_\_\_\_\_  
Inadecuado \_\_\_\_\_  
Muy mal adecuado \_\_\_\_\_  
Indiferente  \_\_\_\_\_
4. Su espacio de trabajo es apto para el desempeño óptimo de su labor? recursos\*  
Muy apto  \_\_\_\_\_  
Apto \_\_\_\_\_  
No apto \_\_\_\_\_  
Aptación regular \_\_\_\_\_  
Indiferente \_\_\_\_\_
5. Cree usted que la misión y visión de la empresa se ve plasmada diariamente en la realidad de la compañía? percepción  
A veces \_\_\_\_\_  
Siempre  \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_



10. Son adecuados los (EPP) elementos de protección personal para desempeñar su labor?recursos necesarios

Muy adecuado \_\_\_\_\_

Adecuado  \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_

11. Como es su relación de trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo?relaciones

Muy adecuado  \_\_\_\_\_

Adecuado \_\_\_\_\_

Inadecuado \_\_\_\_\_

Muy mal adecuado \_\_\_\_\_

Indiferente \_\_\_\_\_



Escaneado con CamScanner

*Nota.* Fuente propia

## Anexo I Acta de reunión de apertura

 <p>UNIAGUSTINIANA</p>	<p>Análisis del proceso administrativo de JUGOS-ITOS S.A en Soacha Cundinamarca</p>																
<p><b>ACTA No.1</b></p> <p><b>REUNION DE APERTURA</b></p>																	
<p><b>Ciudad:</b> Bogotá  <b>Fecha:</b> 21-10- 2019  <b>Hora:</b> 3 pm</p>																	
<p><b>ASISTENTES:</b></p>																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>INTEGRANTES</th> <th>CARGO</th> <th>ÁREA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diego González Triana</td> <td>Gerente</td> <td>Dirección</td> </tr> <tr> <td>Rubi</td> <td>Asistente administrativa</td> <td>Administrativa</td> </tr> <tr> <td>Angie Paola Sarmiento González</td> <td>Consultor externo</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>Pilar Rocio Díaz Casallas</td> <td>Consultor externo</td> <td>N/A</td> </tr> </tbody> </table>	INTEGRANTES	CARGO	ÁREA	Diego González Triana	Gerente	Dirección	Rubi	Asistente administrativa	Administrativa	Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A	Pilar Rocio Díaz Casallas	Consultor externo	N/A		
INTEGRANTES	CARGO	ÁREA															
Diego González Triana	Gerente	Dirección															
Rubi	Asistente administrativa	Administrativa															
Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A															
Pilar Rocio Díaz Casallas	Consultor externo	N/A															
<p><b>Objetivo de la reunión:</b>  Dar a conocer la propuesta de investigación y el beneficio que representa para la empresa.</p>																	
<p><b>Desarrollo de la reunión:</b>  Inicialmente se realizó la explicación del tipo de investigación, lo que se deseaba implementar a la empresa actuando como asesoras y representando el programa de administración de empresas como estudiantes activas.  Posteriormente, se hizo un recorrido a la empresa, en la cual se hizo una explicación por parte del Director Diego González Triana sobre infraestructura, procesos administrativos y productivos además los diversos productos, destacando su asociación con Serbel.</p>																	
<p>Finalmente, el director compartió la historia de JUGOS-ITOS S.A y su asociación con Serbel, además de lo que esperaba conseguir ya que era una empresa con la cual quería emprender negocios nuevos.</p>																	
<p>Así mismo, se da por terminada la reunión, exponiendo los temas en esta acta.</p>																	
<p><b>Firma:</b> </p>																	
<p><b>Firma:</b></p>																	
<p></p>																	
<p><i>Nota. Fuente propia</i></p>																	

## Anexo J Presentación del análisis administrativo y lineamientos estratégicos

ACTA DE REUNION		
 <b>UNIAGUSTINIANA</b> <small>La universidad del Cuzco</small>	<b>Análisis del proceso administrativo de JUGOSITOS S.A en Soacha Cundinamarca</b>	
<b>ACTA No.2</b> <b>PRESENTACIÓN DEL ANALISIS ADMINISTRATIVO Y LINEAMIENTO ESTRATEGICOS</b>		
<b>Ciudad:</b> Bogotá <b>Fecha:</b> 17-02-2020 <b>Hora:</b> 4 pm <b>ASISTENTES:</b>		
INTEGRANTES	CARGO	ÁREA
Diego González Triana	Gerente	Dirección
Rubi	Asistente administrativa	Administrativa
Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A
Pilar Rocío Díaz Casallas	Consultor externo	N/A
<b>Objetivo de la reunión:</b> Presentar los resultados del análisis del proceso administrativo y lineamientos para su respectiva ejecución.		
<b>Desarrollo de la reunión:</b> Se presenta a la dirección avances de todos los temas relacionados con los factores internos y externos y resumen de los análisis a partir de lo realizado con la empresa gerente y empleados. Se realiza el desglose de la misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales, objetivos organizacionales para la empresa.		
Así mismo, se da por terminada la reunión, exponiendo los temas en esta acta.		
<b>Firma:</b>  <hr/>		
<b>Firma:</b> 		
Nota. Fuente propia		

## Anexo K Concertación de la estructura organizacional

ACTA DE REUNION		
 <b>UNIAGUSTINIANA</b> <i>Universidad</i> <small>Unión de Maestros</small>	<b>Análisis del proceso administrativo de JUGOS- ITOS S.A en Soacha Cundinamarca</b>	 <b>SERBEL &amp; JUGOSITOS</b>
<b>ACTA No.3 CONCERTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Ciudad:</b> Bogotá <b>Fecha:</b> 4-03-2020 <b>Hora:</b> 2:00 PM <b>ASISTENTES:</b>		
<b>INTEGRANTES</b>	<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>
Diego González Triana	Gerente	Dirección
Rubi	Asistente administrativa	Administrativa
Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A
Pilar Rocío Díaz Casallas	Consultor externo	N/A
<b>Objetivo de la reunión:</b> Diseño del logo, organigrama y perfiles de cargo.		
<b>Desarrollo de la reunión:</b> Se establecen los niveles jerárquicos para el respectivo organigrama empresarial teniendo en cuenta los cargos actuales y estableciendo la propuesta de un organigrama con más cargos y actividades con el fin de tener un proceso más completo. Se validan los perfiles de cargos y se diseñan los formatos con el fin de que se integre la información, así mismo se realiza el esquema del mapa de procesos y finalmente se propone un logo acorde para la marca y su actividad económica.		
Así mismo, se da por terminada la reunión, exponiendo los temas en esta acta.		
<b>Firma:</b>  <hr/>		
<b>Firma:</b>  <hr/>		
Nota. Fuente propia		

## Anexo L Acta de reunión recolección de la información entrevista

ACTA DE REUNION		
 <b>UNIAGUSTINIANA</b> <small>Universidad Agustina</small>	<b>Análisis del proceso administrativo de JUGOS-ITOS S.A en Soacha Cundinamarca</b>	
<b>ACTA No.4</b> <b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
<b>Ciudad:</b> Bogotá <b>Fecha:</b> Enero 20-2020 <b>Hora:</b> 9am <b>ASISTENTES:</b>		
INTEGRANTES	CARGO	ÁREA
Diego González Triana	Gerente	Dirección
Rubi	Asistente administrativa	Administrativa
Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A
Pilar Rocío Díaz Casallas	Consultor externo	N/A
<b>Objetivo de la reunión:</b> Evaluar cuál es la percepción del gerente en cuanto a factores internos y externos que afectan a JUGOS-ITOS S.A		
<b>Desarrollo de la reunión:</b> Se llevaron a cabo las preguntas al gerente con el fin de evidenciar su percepción hacia la organización, teniendo en cuenta las variables de planeación, organización, dirección, control y retroalimentación.		
Así mismo, se da por terminada la reunión, exponiendo los temas en esta acta.		
<b>Firma:</b> 		
<b>Firma:</b> <u>Rubi Vasquez Velazquez</u>		
Nota. Fuente propia		

Anexo S Acta de reunión presentación del análisis administrativo y lineamientos estratégicos

Anexo T Acta de reunión concertación de la estructura organizacional  
Anexo U Acta de reunión presentación del análisis administrativo y lineamientos estratégicos

Anexo M Acta de reunión recolección de la información encuesta.

ACTA DE REUNION		
 UNIAGUSTINIANA <small>Vicerrectorado de Investigación</small>	<b>Análisis del proceso administrativo de JUGOS-ITOS S.A en Soacha Cundinamarca</b>	 SERBEL & JUGOSITOS
<b>ACTA No.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>		
<b>Ciudad:</b> Bogotá <b>Fecha:</b> Enero 20-2020 <b>Hora:</b> 4pm <b>ASISTENTES:</b>		
<b>INTEGRANTES</b>	<b>CARGO</b>	<b>ÁREA</b>
Diego González Triana	Gerente	Dirección
Rubi	Asistente administrativa	Administrativa
Angie Paola Sarmiento González	Consultor externo	N/A
Pilar Rocio Diaz Casallas	Consultor externo	N/A
<b>Objetivo de la reunión:</b> Evaluar cuál es la percepción de los empleados en cuanto a los factores internos que afectan a JUGOS-ITOS S.A a través de una encuesta de preguntas cerradas.		
<b>Desarrollo de la reunión:</b> Se realiza la entrega de los formatos de encuesta a los empleados operativos y administrativos, con el fin de saber cuál es la percepción que tiene cada uno hacia la empresa y su grado de satisfacción, para ello se diseñó un formato de encuesta con un total de 11 preguntas tipo cerrado. Así mismo, se da por terminada la reunión, exponiendo los temas en esta acta.		
<b>Firma:</b>  _____		
<b>Firma:</b> <u>Rubi Vasquez Velasco</u>		
Nota. Fuente propia		