

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL EN FÁBRICA DE DULCES



MARÍA JOSÉ TRIANA SAZA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2026

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL EN FÁBRICA DE DULCES

MARÍA JOSÉ TRIANA SAZA

Informe de práctica presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesora

Mg. MARTHA XIMENA SILVA MANRIQUE

Magíster en Educación.

Especialista en Administración de Negocios.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO

2026

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Juan Felipe GONZÁLEZ DÍAZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

La culminación exitosa de esta práctica ha sido posible gracias al apoyo invaluable de diversas personas e instituciones. Mi gratitud inicial se dirige a la Universidad Santo Tomás, no sólo por la formación académica recibida sino por el acompañamiento constante que me preparó para afrontar este desafío profesional.

Un reconocimiento especial merece mi asesor académico cuya orientación experta, revisión minuciosa y constructiva sugerencias resultaron ser decisivas para elevar la calidad y el enfoque de esta investigación. De igual forma, extendiendo un profundo agradecimiento a la empresa Filpa SAS, fabricantes de dulces y en particular a sus colaboradores en el área operativa por la confianza, así como la transparencia de abrir sus puertas, facilitando el acceso a sus operaciones lo que permitió realizar un diagnóstico preciso de implementar el plan de mejora propuesto.

Por último, pero no menos importante agradezco a mi familia y círculo de amigos; su paciencia inagotable su motivación permanente, así como el apoyo incondicional que me brindaron fueron el motor emocional que me permitió perseverar y alcanzar esta meta

Contenido

	Pag.
Resumen	9
Abstract.....	10
Glosario	11
Introducción.....	12
Objetivos.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	13
Justificación	14
Marco teórico.....	15
Conceptos clave	15
Prácticas empresariales y planeación estratégica	15
Innovación organizacional.....	15
Desarrollo organizacional	16
Adaptación cultural y cambio organizacional	16
Digitalización del marketing.....	17
Aplicación en el sector de confitería	17
Casos similares	17
Metodología.....	18
Tipo de estudio.....	20
Diseño Metodológico.....	20
Técnicas de análisis	21
Limitaciones del Diseño	22
Contexto organizacional	23
Reseña histórica	23
Organigrama	24
Funciones.....	24
Gerencia general	24
Jefe de producción	25

Jefe de ventas y marketing.....	25
Contabilidad.....	25
Área de compras y logística.....	25
Personal de producción.....	25
Atención al cliente	26
Mantenimiento	26
Plan de trabajo	27
Funciones del Practicante	27
Investigación de mercadeo	27
Apoyo en redes sociales y marketing digital	27
Desarrollo de campañas promocionales	27
Diseño y aplicación de encuesta	27
Seguimiento de funciones.....	27
Cronograma y presupuesto	28
Análisis de resultados y reflexiones sobre el plan de mejora	30
Hallazgos	30
Seguimiento y ejecución.....	31
Análisis crítico	32
Limitaciones que tuvo el trabajo	34
Limitaciones	34
Lecciones aprendidas.....	34
Conclusiones.....	35
Aporte Estratégico	35
Recomendaciones	37
Licencia de uso y derechos.....	37
Referencias	38
Anexos.....	40

Lista de Tablas

Pag.

Tabla 1. *Matriz plan de mejora*.....31

Lista de Figuras

Pag.

Figura 1. <i>Ubicación de la Empresa Filpa SAS</i>	23
Figura 2. <i>Organigrama de la Empresa Filpa SAS</i>	24

Resumen

El trabajo presenta un análisis integral de la práctica empresarial en la fábrica de dulces Filpa SAS, enfocándose en la aplicación de un plan de mejora estratégico para fortalecer su presencia y competitividad en el mercado. A partir de un diagnóstico detallado, apoyado en herramientas DOFA y PESTEL, se identificaron áreas críticas como la gestión de calidad, la tecnificación, la capacitación del personal y la expansión comercial, las cuales fueron abordadas con propuestas orientadas a optimizar procesos como modernizar tecnología y ampliar canales de distribución. La metodología de investigación-acción permitió una intervención participativa promoviendo la colaboración interna y facilitando ajustes continuos para garantizar la efectividad del plan.

Los resultados cuantitativos evidencian avances concretos: la implementación del sistema de indicadores de calidad permite una reducción del 20% en reclamos, la tecnificación productiva logró un incremento del 15% en la eficiencia y se capacitó al 80% de los trabajadores con certificación. Además, el desarrollo de campañas de marketing digital potencia la expansión comercial evidenciada en un aumento del 25% en ventas a través de canales digitales.

El seguimiento riguroso mediante indicadores facilitó ajustes continuos y fortaleció una cultura organizacional de mejora continua adaptada al dinámico sector confitero. Sin embargo, se reconocen limitaciones, la resistencia al cambio, restricciones de recursos, así como la necesidad de seguimiento sostenido para asegurar la sustentabilidad de las mejoras. El plan sienta base sólidas para un crecimiento, orientado hacia la excelencia y la innovación consolidando el posicionamiento competitivo de Filpa SAS a largo plazo

Palabras Clave: Plan de mejora, gestión de calidad, tecnificación, marketing, competitividad, procesos, innovación, estrategia, capacitación, tecnificación.

Abstract

This work presents a comprehensive analysis of business practices at the Filpa SAS candy factory, focusing on the implementation of a strategic improvement plan to strengthen its market presence and competitiveness. Based on a detailed diagnosis, supported by SWOT and PESTEL analyses, critical areas such as quality management, technological advancement, staff training, and business expansion were identified. These areas were addressed through proposals aimed at optimizing processes, including modernizing technology and expanding distribution channels. The action-research methodology allowed for participatory intervention, promoting internal collaboration and facilitating continuous adjustments to ensure the plan's effectiveness.

The quantitative results demonstrate concrete progress: the implementation of a quality indicator system led to a 20% reduction in complaints, technological advancements in production resulted in a 15% increase in efficiency, and 80% of the workforce received certification training. Furthermore, the development of digital marketing campaigns boosted business expansion, evidenced by a 25% increase in sales through digital channels.

Rigorous monitoring through indicators facilitated continuous adjustments and strengthened an organizational culture of continuous improvement adapted to the dynamic confectionery sector. However, limitations are acknowledged, including resistance to change, resource constraints, and the need for sustained monitoring to ensure the sustainability of improvements. The plan establishes a solid foundation for growth, geared towards excellence and innovation, consolidating Filpa SAS's long-term competitive positioning.

Keywords: Improvement plan, quality management, technical development, marketing, competitiveness, processes, innovation, strategy, training, technical development.

Glosario

Análisis FODA: herramienta de análisis estratégico que Identifica las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas en una organización Para apoyar la toma de decisiones

Capacitación: Proceso mediante el cual se brindan conocimientos y habilidades específicas a los colaboradores para mejorar su desempeño laboral.

Gestión de calidad: conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en cuanto a la calidad de sus productos o servicios.

Indicador de éxito: parámetro media utilizada para evaluar el cumplimiento de un objetivo o el logro de resultados esperados.

Innovación: introducción de novedades o mejoras en productos, procesos o métodos para aumentar la competitividad y eficiencia.

Plan de mejora: Conjunto de acciones planificadas y ejecutadas para corregir deficiencias identificadas y optimizar el rendimiento organizacional.

Seguimiento: proceso de supervisar los avances de las actividades y proyectos para asegurar el cumplimiento de los objetivos

Tecnificación: Incorporación de tecnología avanzada en procesos productivos para incrementar la eficiencia y calidad

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en la forma en que los miembros de una organización interactúan y trabajan

Gestión del cambio: Estrategia para preparar, apoyar y ayudar a individuos y organizaciones adaptarse a cambios significativos.

Introducción

Filpa SAS se encuentra en un proceso crucial para fortalecer su posición dentro del competitivo mercado de la confitería, donde la innovación y la adaptabilidad son factores determinantes para el éxito. Con el propósito de optimizar su desempeño, se ha diseñado un plan de mejora estratégico que aborda aspectos clave como la gestión de calidad, la capacitación del personal y la modernización de los procesos productivos. A partir de un diagnóstico detallado se identificaron áreas con oportunidad de crecimiento que requieren intervenciones específicas para aumentar la eficiencia, la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial.

Este proyecto se fundamenta en una metodología de investigación-acción que promueve la participación activa de los colaboradores, generando un ambiente propicio para la implementación de cambios sostenibles. El plan contempla no solo la tecnificación y la digitalización de los canales de venta sino también el desarrollo de campañas de marketing, orientadas a fortalecer la marca ampliando la presencia en el mercado local e internacional. Los objetivos establecidos permiten un seguimiento a través de indicadores de gestión que facilitan la evaluación continua, asegurando ajustes oportunos y una mejora constante.

El impacto esperado de esta iniciativa comprende no solamente el incremento de la rentabilidad, sino además la consolidación de una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y la innovación constante, elementos indispensables en un entorno económico dinámico. Así, Filpa SAS se posiciona para enfrentar los retos actuales y futuros, asegurando un crecimiento sostenible que responda a las exigencias de un mercado en evolución, contribuyendo al desarrollo empresarial y al bienestar tanto de sus colaboradores como de los clientes.

El diagnóstico detallado realizado, fundamentado en el análisis DOFA y PESTEL, constituye la base esencial para la formulación de objetivos SMART, que son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido. Esta relación permite que los objetivos establecidos respondan de manera precisa tanto las oportunidades como los desafíos identificados, facilitando un seguimiento efectivo mediante indicadores de gestión. Así, el diagnóstico orienta la planificación estratégica mientras que se asegura de que las metas propuestas sean realistas y medibles, promoviendo una mejora continua alineada tanto con las prioridades como con las capacidades de Filpa SAS.

Objetivos

Objetivo general

Incrementar en un 20% la presencia de competitividad de la fábrica de dulces filipa Sas en el mercado nacional en un plazo de 12 meses, mediante la aplicación de estrategias de marketing que impulsen el reconocimiento de la marca, la fidelización de clientes y la generación de nuevas oportunidades comerciales.

Objetivos específicos

- Realiza un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa en el mercado identificando fortalezas con más debilidades como oportunidades y amenazas (análisis DOFA) y factores externos (PESTEL), antes de finalizar el primer trimestre del año, para fundamentar las estrategias de marketing
- Diseñar al menos tres propuestas de campañas publicitarias y de comunicación que destaquen los atributos diferenciales de los productos y capten nuevos segmentos de clientes, listas para implementarse antes del final del segundo trimestre.
- Implementar acciones de marketing digital y tradicional, con seguimiento mensual, mediante indicadores de desempeño, para lograr un incremento mínimo de 15% en las ventas y un aumento del 25% en la percepción positiva de la marca en los próximos nueve meses

Justificación

Filpa S.A.S. es una empresa fundada en 2005 en Bogotá que comenzó como una pequeña distribuidora de dulces y confitería enfocada en abastecer tiendas de barrio, colegios y comercios locales. Con el tiempo, gracias a su compromiso con la calidad y el cumplimiento, logró consolidar una base sólida de clientes. En 2015 se transformó en sociedad por acciones simplificada, lo que le permitió ampliar su alcance y formalizar su industria. Posteriormente, en 2018, dio un paso estratégico al convertirse en fabricante de dulces propios, desarrollando productos innovadores y fortaleciendo su posición en el mercado nacional.

A partir de este contexto, el plan de mejora propuesto busca potenciar la competitividad y consolidar la presencia de Filpa SAS en un sector altamente competitivo y en constante evolución. Para ello es imprescindible diseñar y ejecutar estrategias de marketing que puedan incrementar el reconocimiento de la marca, fomenten la lealtad de los clientes actuales y al mismo tiempo atraigan nuevos segmentos de mercado locales e internacionales.

La aplicación de acciones integrales en marketing digital y tradicional acompañadas de una evaluación rigurosa mediante indicadores de desempeño permitirá identificar el impacto real de cada iniciativa y optimizar los recursos invertidos. A su vez, la investigación de Mercado orientada a detectar tendencias de competidores y oportunidades emergentes facilita la adaptación ágil de la empresa a las demandas cambiantes del consumidor, así como a los desafíos de la competencia.

Además, la propuesta mejorará los canales de distribución, buscando poder diversificar y fortalecer los .s de venta tanto físicos como digitales, para ampliar el alcance comercial mejorando la accesibilidad de los productos. El diseño así como la implementación de campañas promocionales contribuirá a posicionar los lanzamientos y las temporadas especiales generando mayor impacto al público objetivo

Marco teórico

El marco teórico es fundamental para comprender los conceptos claves que sustentan el diseño e implementación del plan de mejora empresarial en el contexto de Filpa SAS empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos de confitería resulta evitar explorar las teorías y prácticas relacionadas con la gestión organizacional, la innovación y el marketing digital que permitan impulsar la su competitividad en un mercado cada vez más exigente

Resulta importante evitar limitarse a explorar las teorías y prácticas relacionadas con la gestión organizacional, la innovación así como el marketing digital que permitan impulsar la competitividad en un mercado cada vez más exigente, sino que es necesario interpretar como estas teorías se relacionan y aplican en el contexto específico de la empresa para garantizar un enfoque estratégico adaptado.

Conceptos clave

Prácticas empresariales y planeación estratégica

Las prácticas de impresiones efectivas requieren de una planeación estratégica sólida basada en diagnósticos integrales como el análisis dofa que identifiquen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización , facilitando la formulación de estrategias adaptadas a su contexto (Tabares & Ospina, 2016). Este enfoque permite orientar recursos y esfuerzos hacia objetivos claros fomentando el crecimiento sostenible. Y la respuesta efectiva a condiciones cambiantes del mercado.

Innovación organizacional

La innovación organizacional se define como la implementación de nuevos métodos de gestión, estructuras organizativas o formas de organización del trabajo orientadas a mejorar el desempeño, la eficiencia y la capacidad de adaptación de una organización (Mejía-Trejo, 2023). Este tipo de innovación trasciende la incorporación de tecnologías, al involucrar transformaciones en la manera en que se coordinan los recursos, los procesos y las personas para alcanzar los

objetivos institucionales. En este sentido, puede manifestarse tanto en cambios estructurales, relacionados con la división del trabajo y los mecanismos de coordinación, como en cambios de gestión orientados a optimizar la toma de decisiones, la comunicación y la administración del talento humano.

Desde esta perspectiva, la innovación organizacional constituye una capacidad estratégica sustentada en el aprendizaje organizacional, la gestión del cambio y la generación de entornos que favorezcan la creatividad y la mejora continua. Su efectividad depende de la articulación entre la estructura organizativa, la cultura institucional y la capacidad de adaptación al entorno, elementos que permiten consolidar ventajas competitivas sostenibles y promover procesos permanentes de desarrollo organizacional.

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático orientado a mejorar la efectividad y salud de una empresa mediante intervenciones planificadas en su proceso, cultura y estructuras (Pedraza, 2014), busca facilitar la adaptación al entorno, así como potenciar el talento humano, así como promover una cultura de cambio positivo que impulse la productividad y competitividad.

Este desarrollo fortalece la capacidad organizacional para responder a los desafíos tanto internos como externos, alineando sus recursos con objetivos estratégicos. Este enfoque no solo permite orientar sus esfuerzos hacia objetivos claros, sino que desde una perspectiva crítica destaca la importancia de adaptar continuamente la planeación estratégica a las condiciones cambiantes del mercado, garantizando así las sostenibilidad y resiliencia organizacional

Adaptación cultural y cambio organizacional

La adaptación cultural implica la integración de valores, normas y prácticas que facilitan la interacción eficaz de la empresa con su entorno tanto local como global (Moncayo, 2013). Este proceso es clave para implementar cambios organizacionales, los cuales deben gestionarse para minimizar resistencias internas y maximizar la aceptación, garantizando el éxito de las estrategias de mejora. La gestión del cambio se convierte en un facilitador del desarrollo sostenible y de la innovación permanente dentro de la organización.

Desde una interpretación crítica la innovación se concibe como un proceso sistemático que requiere la transformación cultural y organizacional profunda para lograr una ventaja competitiva sostenible, no basta con la mera adquisición tecnológica. Por otra parte, involucra variables vitales como la vinculación entre estructura e innovación, el aprendizaje organizacional, así como la capacidad de cambio constante, fomentando una cultura que abraza la creatividad y mejora continua.

Digitalización del marketing

La transformación digital ha redefinido el marketing , desplazando gran parte del enfoque hacia plataformas digitales que permitan una interacción personalizada , directa y medible con los clientes (Montenegro, 2024), esto posibilita el diseño de campañas basadas en datos, optimización de recursos y evaluación continua del impacto de ventas. La digitalización también potencia la fidelización así como la capacitación de nuevos segmentos mediante contenidos entre estratégicos y análisis de métricas en tiempo real.

Lo anterior hace entender que la digitalización exige una renovación constante de las estrategias comerciales y una alta capacidad analítica, para maximizar el impacto en un mercado altamente competitivo.

Aplicación en el sector de confitería

El sector de confitería demanda una combinación equilibrada entre tradición e innovación para sostener la preferencia del consumidor y ampliar la cuota de mercado (Aguilar et al., 2024). Incorporar mejoras en gestión, innovación de producto, marketing digital y canales de distribución es vital para responder a las demandas de calidad y accesibilidad esperadas.

Esta realidad obliga a las empresas del sector a fomentar una cultura de mejora continua que integre todas las dimensiones con una visión adaptativa y centrada en el cliente. Las estrategias integrales orientadas a optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia comercial refuerzan la posición competitiva en mercado locales e internacionales

Casos similares

En la última década, el sector confitero en Colombia ha mostrado un crecimiento sólido apoyado en casos de éxito que pueden enriquecer la investigación y sustentar el plan de mejora para Filpa SAS. Por ejemplo, Godoy et al. (2022) analizan el desempeño financiero de las fábricas colombianas de cacao, chocolate y confitería, donde resalta la importancia de un control eficiente de costos y una adecuada gestión de recursos para maximizar la rentabilidad y generar valor económico.

Este estudio es fundamental para entender que la optimización financiera es un Pilar clave para que la empresa Filpa SAS pueda crecer y consolidarse en mercados competitivos locales e internacionales. Desde un análisis crítico como este enfoque financiero ofrece una base sólida para la sostenibilidad y crecimiento, pero debe complementarse con estrategias de innovación y adaptabilidad para enfrentar desafío futuros

Por otra parte, la investigación de Muñoz (2022) sobre la percepción sensorial en productos de repostería entre consumidores de estratos altos en Medellín evidencia cómo los factores psicológicos, sociales y culturales influyen en la preferencia y fidelización del cliente.

Este hallazgo subraya la necesidad de que la empresa objeto de nuestra investigación no solo innove en sus productos, sino que además comprenda profundamente el comportamiento y las expectativas de sus consumidores para diseñar ofertas que conecten de manera eficaz con su mercado objetivo (Muñoz, 2022). Esto enfatiza la importancia de integrar el conocimiento del consumidor como Pilar estratégico para la diferenciación y competitividad

En un enfoque operativo, Tenelema & Gavilanes (2022) presenta la aplicación de la metodología Lean Manufacturing en una panadería, mostrando cómo mejorar los procesos, eliminando actividades que no agregan valor, lo que se traduce en aumentos de productividad y calidad.

Este enfoque es especialmente pertinente para pequeñas y medianas empresas del sector confitero, ya que garantiza una operación más eficiente y competitiva, aspecto que es importante para el plan de mejora propuesto para la empresa objeto de investigación (Tenelema & Gavilanes, 2022). Desde una perspectiva crítica la eficiencia operativa debe considerarse una ventaja competitiva clave para la sostenibilidad en un sector tan Dinámico como la confitería

Finalmente, Quispe et al. (2023) analizan el consumo de alimentos procesados y ultraprocesados, destacando la creciente preocupación por la salud y el bienestar que impulsa a la empresa a innovar con productos más saludables, que sean adaptados a las nuevas demandas del

mercado. Esta tendencia representa una oportunidad para que las empresas como Filpa SAS diversifiquen su oferta y respondan a las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente en términos de calidad nutricional (Quispe et al., 2023). Esta orientación hacia productos saludables no solo responde a demandas del mercado, sino que también posiciona la empresa como responsable y alineada con tendencias globales de bienestar

En conjunto estos casos refuerzan la importancia de un plan de mejora integral que contemple la eficiencia operativa como innovación de productos como gestión financiera y un entendimiento profundo del consumidor, elementos esenciales para que la empresa Filpa SAS potencie su competitividad consolidando su crecimiento en el sector de confitería.

Metodología

Tipo de estudio

El tipo de estudio adoptado para este proyecto es de naturaleza metodológica y corresponde a la investigación-acción. Esta metodología está diseñada para generar conocimiento a través de la acción directa sobre las situaciones reales con el fin de provocar cambios efectivos y mejoras concretas. La investigación-acción se caracteriza por ser un proceso participativo donde investigadores y actores involucrados colaboran estrechamente para diagnosticar, planificar, actuar, observar y reflexionar en ciclos iterativos. Esto permite no solo identificar problemas o áreas de oportunidad, sino también intervenir en ellas y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Uno de los rasgos distintivos de este tipo de estudio es la flexibilidad que posibilita realizar ajustes en tiempo real según los resultados, favoreciendo un aprendizaje constante, así como una mejora continua. Además, promueve la participación activa de los miembros de la organización generando un sentido de compromiso y apropiación que facilita la sostenibilidad de los cambios.

La investigación-acción no es solo un método para entender una situación sin una estrategia para transformarla integrando teoría y práctica. En el ámbito empresarial, esta metodología es especialmente valiosa para enfrentar contextos complejos como el sector de confitería, donde la innovación y la adaptación constante son necesarias para mantener la competitividad.

Este enfoque se alinea con la iniciativa de Filpa SAS, que busca mediante la investigación-acción implementar un plan de mejora integral que responda a sus necesidades, fomentando la participación interna y la generación de conocimiento aplicable para lograr una transformación sostenible.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico adoptado para este estudio corresponde a un enfoque cualitativo participativo, característico de la investigación-acción que se desarrolla a través de ciclos iterativos de planificación, acción, observación y reflexión. Este diseño se ajusta a la naturaleza dinámica y práctica del proyecto, permitiendo no solo diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de

nuestra investigación, sino también intervenir en la solución de sus problemáticas organizacionales.

El proceso inicia con la identificación y diagnóstico tanto de las necesidades como de los desafíos de la empresa, para luego diseñar un plan de acción conjunto entre los investigadores y miembros de la organización. Durante esta fase de acción, se implementan las estrategias planificadas mientras que la observación documenta sus efectos y resultados. La reflexión es la etapa esencial, pues posibilita analizar críticamente los avances, ajustar los procesos y planificar el siguiente ciclo.

Este diseño promueve la participación y el compromiso de los actores involucrados, lo cual facilita la apropiación de los cambios, así como la generación de conocimiento práctico. Además, al ser un proceso cíclico y flexible, permitiendo adaptarse a los hallazgos surgidos durante el desarrollo, garantizando una mejora continua en la empresa

Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis empleadas son esenciales para estructurar el diagnóstico y la planificación estratégica. Para este fin se utilizaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas con los principales actores de la empresa, permitiendo obtener información sobre procesos, percepciones y necesidades.

La matriz DOFA es una herramienta clave que permite evaluar internamente las fortalezas y debilidades de la empresa, así como externamente las oportunidades y amenazas presentes en el mercado y entorno empresarial. Esta matriz facilita la visualización clara de los factores que condicionan el desempeño y las posibilidades de desarrollo de la empresa. En el proceso de análisis Cómo se completó la matriz dofa cruzando sus componentes para generar estrategias foda (fortalezas dio una oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades con más debilidades-amenazas) qué se adaptaron y precisaron para el diseño específico del plan de mejora.

Complementariamente, se utiliza el análisis PESTEL que examina cómo deben prevalecer los actores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la empresa, brindando una perspectiva amplia del contexto externo para anticipar cambios con el fin de diseñar estrategias proactivas. Finalmente, la observación directa de los procesos productivos y administrativos permitió validar la información recopilada y detectar áreas de mejora operativas.

La combinación de estas tres herramientas ofrece un marco integral que apoya la formulación de un plan de mejora, adaptado a las características internas y al entorno dinámico en el que opera.

Limitaciones del Diseño

Aunque la investigación-acción presenta numerosas ventajas para generar cambios efectivos, también enfrenta ciertas limitaciones importantes. En primer lugar, la naturaleza iterativa y participativa de esta metodología implica que los ciclos de reflexión y acción puedan prolongarse en el tiempo, lo que puede dificultar cumplir con los plazos establecidos. Además, el grado de implicación requerido por los participantes puede no siempre ser alcanzable ya sea por falta de disponibilidad, interés o recursos, lo cual limitará la profundidad y la calidad del proceso colaborativo.

Otra limitación radica en el enfoque específico del contexto, lo cual implica que los resultados y soluciones planteados pueden estar fuertemente ligados a la realidad particular de la empresa en donde se llevará a cabo el plan de mejora, lo cual conllevaría que no pudiera ser fácilmente generalizable en otras organizaciones o sectores. Esto supone que la aplicabilidad externa de las conclusiones puede ser reducida. Por último, la participación estrecha del investigador con los sujetos de estudio puede generar sesgos, ya que la proximidad emocional o profesional podría influir en la interpretación de datos y en la dinámica investigativa.

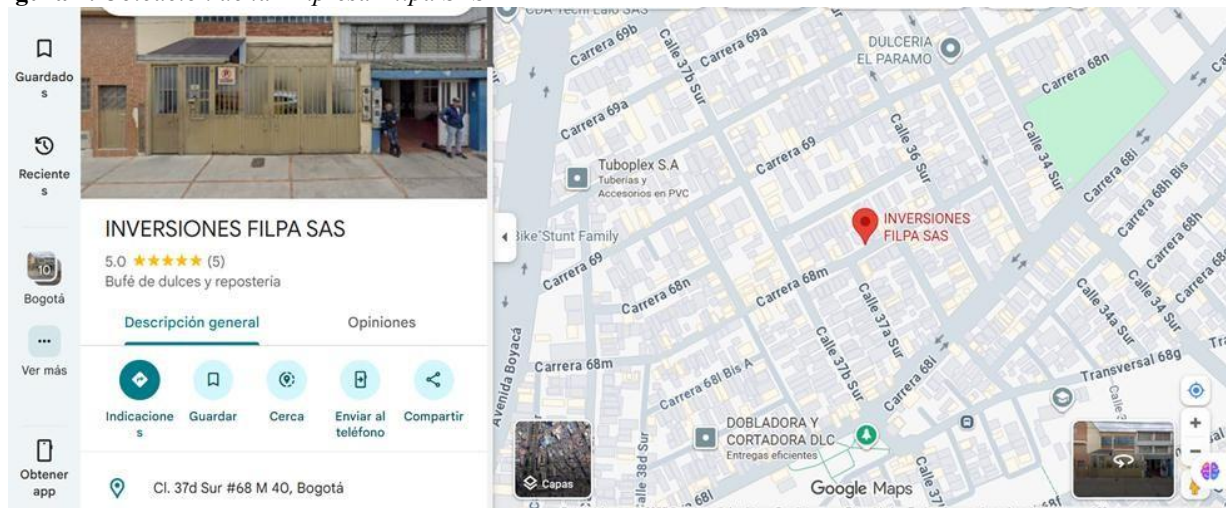
Contexto organizacional

Reseña histórica

La empresa Filpa SAS inició su camino en el año 2005 en Bogotá como una pequeña distribuidora de dulces y confitería. Durante sus primeros años se enfocó en llevar productos de diferentes marcas a tiendas de barrio, colegios y pequeños comercios de la ciudad, consolidando una red de clientes que confiaban en su responsabilidad y cumplimiento. El crecimiento constante le permitió, en el 2015, transformarse oficialmente en una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), lo que le dio mayor solidez jurídica y la posibilidad de ampliar su alcance en el mercado.

Con la visión de no solo distribuir sino también crear, en el 2018 Filpa SAS dio un paso decisivo al convertirse en fabricante de dulces propios. Este cambio marcó un antes y un después, pues les permitió desarrollar recetas innovadoras, competir con marcas reconocidas y posicionar su sello en el sector de confitería nacional. Desde Bogotá, la empresa ha seguido creciendo con el compromiso de ofrecer productos de calidad, generando empleo y manteniendo la tradición dulce que acompaña a las familias colombianas en momentos especiales.

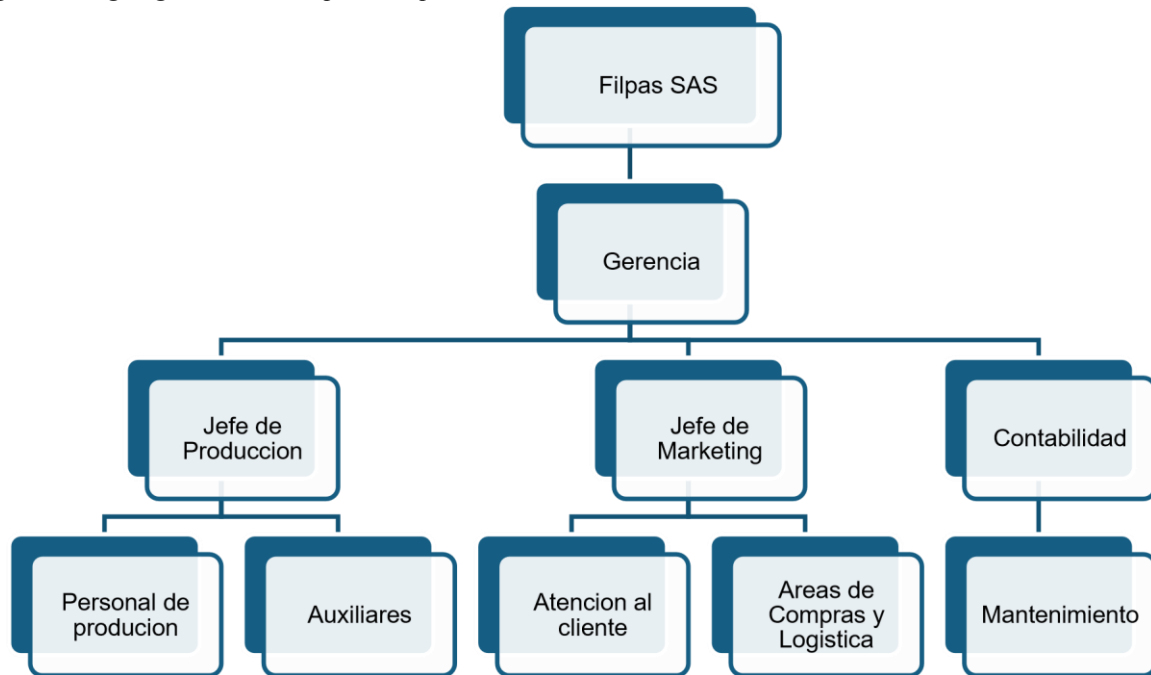
Figura 1. Ubicación de la Empresa Filpa SAS



Nota: Filpa SAS, Ubicación Cl. 37d Sur #68 M 40, Bogotá,. Tomado de Google Maps adaptado por Díaz, 2025

Organigrama

Figura 2. Organigrama de la Empresa Filpa SAS



Funciones

las funciones dentro de esta empresa son diversas y están orientadas a garantizar un funcionamiento eficiente la calidad del producto y la satisfacción del cliente punto a continuación se describen las funciones esenciales:

Gerencia general

Es la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa. Supervisa el desempeño de las diferentes áreas y toma decisiones estratégicas para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Jefe de producción

Supervisa y controla todo el proceso productivo de la confitería desde la recepción de materias primas hasta la salida de productos terminados. Se encarga también de la calidad mantenimiento de maquinaria además de la implementación de mejoras en los procesos para optimizar tiempos y costos.

Jefe de ventas y marketing

Responsable de planificar y ejecutar estrategias comerciales para posicionar la marca y aumentar las ventas. Analizar el mercado Además del comportamiento del consumidor para diseñar campañas adecuadas y gestionar canales de distribución efectivos.

Contabilidad

Maneja el control financiero de la empresa incluyendo el registro contable elaboración de informes financieros presupuesto y control de costos punto garantiza la salud financiera así como la correcta administración de los recursos económicos.

Área de compras y logística

Gestiona la adquisición de insumos y materias primas asegurando tanto la calidad como los costos competitivos. También coordina la logística para la entrega oportuna de los productos a los clientes.

Personal de producción

Incluye los técnicos operarios y ayudantes encargados de la elaboración de los productos control de calidad y empaque

Atención al cliente

Gestiona la relación directa con el cliente, brinda información, recibe pedidos y maneja las ventas directas. Su papel es crucial en la experiencia del consumidor final.

Mantenimiento

Se encargan del cuidado preventivo y correctivo de equipos y maquinarias garantizando un presupuesto productivo sin interrupciones.

Plan de trabajo

Funciones del Practicante

Investigación de mercadeo

Realizar estudios sobre el sector de confitería, identificando competidores locales e internacionales, así como nuevas tendencias de consumo que puedan impactar en el crecimiento de la empresa.

Apoyo en redes sociales y marketing digital

Colaborar en la creación de contenidos digitales, análisis de métricas y propuestas de campañas para fortalecer la presencia de la marca en canales online.

Desarrollo de campañas promocionales

Participar en la planificación y ejecución de campañas para el lanzamiento de nuevos productos o temporadas especiales, evaluando su impacto en las ventas.

Diseño y aplicación de encuesta

Elaborar instrumentos para evaluar la percepción de la marca por parte de consumidores, recopilando información clave para futuras estrategias.

Seguimiento de funciones

El seguimiento de las funciones se estructura en áreas clave que aseguran una operación eficiente y estratégica para el crecimiento en el mercado de confitería.

En primer lugar, la investigación de mercado es una función fundamental que implica la realización de estudios constantes sobre el sector de confitería, identificando tanto a los

competidores locales, como a los internacionales. Este análisis permite detectar nuevas tendencias de consumo y oportunidades que puedan impactar positivamente en la expansión de la empresa

El apoyo de las acciones comerciales, el equipo de redes sociales y marketing digital desempeña un rol clave, colaborando en la creación de contenidos atractivos, analizando métricas de desempeño en canales digitales y proponiendo campañas que fortalezcan la presencia de la marca en el entorno online. Este enfoque digital es vital para conectar con las audiencias actuales.

El desarrollo de campañas promocionales contempla estas actividades, mediante la planificación y ejecución de estrategias específicas para lanzamientos de nuevos productos o eventos especiales, con un seguimiento continuo para evaluar su impacto en las ventas, ajustando las tácticas según los resultados obtenidos.

Asimismo, cómo se lleva a cabo la elaboración y aplicación de las encuestas diseñadas para medir la percepción de manera entre los consumidores. La información recolectada a través de estos instrumentos es clave para comprender el posicionamiento de la empresa en el mercado y para la toma de decisiones basadas en evidencia.

Paralelamente se realiza una propuesta de mejora de en canales de distribución que busca analizar y proponer nuevos puntos de venta tanto físicos como digitales, con el objetivo de ampliar su alcance comercial, mejorar la accesibilidad de los productos y promover el crecimiento sostenible en visión nacional e internacional

Por último, la preparación de un informe final Integra los hallazgos aprendizajes y recomendaciones derivadas de estas actividades aportando una base sólida para la toma de decisión estratégicas que impulsen el crecimiento de la empresa en la industria de confitería

Este seguimiento estructurado de funciones es fundamental para garantizar que cada área contribuya de manera efectiva los objetivos generales de la empresa, fortaleciendo su posición competitiva y la relación con sus clientes

Cronograma y presupuesto

El cronograma y presupuestos son elementos fundamentales para la planificación y ejecución del plan de mejora de la empresa objeto de nuestra investigación. El cronograma establece una secuencia ordenada y temporalizada de las actividades previstas, desde la fase inicial del diagnóstico hasta la implementación y evaluación de las estrategias. Este calendario permite

asignar tiempos específicos para cada tarea, facilitando el seguimiento y asegurando que los objetivos se alcancen dentro de los plazos establecidos. Con base en la planificación detallada, se promueve una gestión eficiente del tiempo y los recursos, minimizando retrasos y optimizando esfuerzos.

El presupuesto, por su parte, contempla la asignación económica destinada a cada actividad, incluye costos operativos, recursos humanos, insumos, tecnología, capacitación y campañas de marketing. Este documento financiero es esencial para garantizar la viabilidad económica del plan y realizar un control adecuado de los gastos durante el proceso de mejora, asegurando que los recursos se empleen de forma efectiva. El cronograma detallado se presenta en el Anexo 6, mientras que el presupuesto estimado puede consultarse en el Anexo 7.

Análisis de resultados y reflexiones sobre el plan de mejora

Hallazgos

Los hallazgos encontrados en la empresa se enfocaron en identificar las áreas que requieren intervención para mejorar su funcionamiento y competitividad. Se evidenciaron diferencias en la gestión de calidad como principalmente debido a la ausencia de indicadores claros que permitan medir y controlar los procesos internos, lo que repercute en la satisfacción del cliente.

Así mismo, se observó que las herramientas tecnológicas y la maquinaria utilizada en producción presentan limitaciones que reducen la eficiencia operativa además de la capacidad de innovación. Otro hallazgo relevante fue la insuficiente capacitación del personal, lo que afecta tanto la productividad como la calidad del producto y la capacidad de adaptación a los cambios del mercado

En el área administrativa, se identificaron debilidades en los controles internos y en los procesos administrativos, generando pérdidas productivas, lo cual dificultó el seguimiento y evaluación de resultados. Finalmente, en el entorno comercial se identificó una limitada presencia de canales digitales, así como oportunidades para ampliar el portafolio al abrir nuevos puntos de venta especialmente a través de plataformas virtuales

Los hallazgos permiten comprender la causa raíz de los problemas que afectan el desempeño general de la empresa. A partir de este análisis, se establece la necesidad de un plan de mejora integral que aborde la capacitación del personal, la tecnificación de procesos, el fortalecimiento de la gestión de calidad y la ampliación estratégica del espacio comercial. Estas acciones contribuirán tanto al crecimiento sostenido como a la consolidación de la empresa en el mercado.

Tabla 1.*Matriz plan de mejora*

Item	Metas	Hallazgos	Propuesta de mejora	Responsable	Indicador de seguimiento
Gestión de calidad	Reducir en un 20% los reclamos por calidad en un periodo de 12 meses mediante la implementación del sistema de indicadores	Falta de indicadores claros para medir y controlar la calidad	Implementar un sistema de indicadores de calidad y control de procesos con seguimiento periódico	Jefe de calidad	Índice de reclamos: (Reclamos / Productos vendidos) x 100 - Mensual - Jefe de Calidad. Reducción de reclamos (%): [(Reclamos iniciales actuales) / iniciales] x 100 - Trimestral Jefe de Calidad.
Tecnificación y equipamiento	Incrementar la eficiencia productiva en un 15% en nueve meses mediante actualización de maquinaria y capacitación técnica	Tecnología y maquinaria obsoletas	Adquisición de maquinaria moderna y capacitación técnica para optimizar producción. Planificaría ejecutar el programa de formación continua en técnicas de producción y atención al cliente	Gerente de producción	Incremento del 15% en la deficiencia productiva
Capacitación personal	Alcanzar un 80% de personal capacitado y certificado en 12 meses mediante programa de formación continua	Personal con formación insuficiente para tareas específicas	Automatización de proceso administrativo y establecimiento de protocolos de control.	Recursos humanos	80% de personal capacitado con certificación al finalizar el programa
Procesos administrativos y de control interno	Disminuir los errores administrativos en un 30% en 10 meses mediante automatización y control	Deficiencias en controles administrativos y seguimiento	Desarrollo y fortalecimiento de canales digitales así como apertura de nuevos puntos de venta	Jefe administrativo	Disminución de errores administrativos en un 30%
Expansión comercial	Aumentar en un 25% las ventas digitales en 12 meses mediante la apertura de dos nuevos canales digitales	Limitación uso de canales digitales y presencia geográfica		Jefe de ventas	Aumento del 25% en ventas a través de canales digitales

Seguimiento y ejecución

El seguimiento y la ejecución del plan de mejoras son fases cruciales que aseguran la efectividad de las acciones propuestas para Filpa SAS. Para ello se establece un proceso

sistemático que comienza con la comunicación clara del plan a todos los involucrados, garantizando que cada responsable conozca sus tareas y objetivos específicos.

Durante la ejecución se llevó a cabo la implementación de las acciones según el cronograma establecido, haciendo uso de recursos asignados de manera eficiente. Es fundamental que la ejecución cuente con la participación del personal, manteniendo una comunicación constante para resolver obstáculos y ajustar actividades cuando sean necesarios.

El seguimiento se realiza mediante la medición periódica de los indicadores de éxito definidos en el plan, como mejoras en la calidad de eficiencia productiva y crecimiento de ventas. Se utilizan herramientas tecnológicas para monitorear avances, estableciendo reuniones de revisión para analizar los resultados, comunicar los logros y enfrentar desafíos. Esta retroalimentación continua permite detectar desviaciones a tiempo y aplicar correcciones oportunas.

Finalmente, este proceso integral de seguimiento y ejecución no solo facilita el cumplimiento de los objetivos planteados, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada a la mejora continua, fortaleciendo la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer en un mercado competitivo.

Análisis crítico

El plan de mejora propuesto para el Filpa SAS revela aspectos tanto positivos como áreas que requieren atención para maximizar su efectividad. Investigaciones recientes en el ámbito empresarial demuestran que un plan de mejora bien diseñado debe partir de un diagnóstico riguroso que identifique las causas raíz de los problemas, alineándose con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización (Villavicencio et al., 2017) en este sentido, el plan para esta empresa incorpora un diagnóstico detallado mediante herramientas como la matriz FODA y el análisis PESTEL, lo cual es coherente con las buenas prácticas académicas y profesionales para estructuras eficaces de mejora continua.

La fortaleza principal del plan radica en su enfoque integral, que abarca desde la tecnificación de procesos productivos hasta la capacitación del personal y la expansión comercial digital, respondiendo a las dinámicas actuales del mercado. Esta multidimensionalidad refleja un paradigma moderno de gestión estratégica que promueve no solo la resolución del problema puntual, sino el desarrollo sostenido y competitivo de la empresa (Lay-De-León et al., 2022).

No obstante, la literatura advierte sobre limitaciones comunes en planes de mejoras similares, tales como la dependencia de la participación del personal y la necesidad de mantener un seguimiento sistemático para evitar el estancamiento o retrocesos (Manrique et al, 2024) en el caso de Filpa SAS, asegurar la continuidad y adaptación del plan a futuros cambios será crucial, ya que la rigidez o falta de actualización puede comprometer resultados

En conclusión, el plan de mejora está sólidamente fundamentado en teorías y metodologías contemporáneas validadas en estudios científicos, presentando un enfoque amplio y adaptado al contexto empresarial actual y enfatizando la importancia tanto del diagnóstico como del seguimiento continuo. No obstante, su éxito dependerá en gran medida de la implementación rigurosa de la cultura organizacional y la capacidad de ajustarse a nuevas realidades, aspectos resaltados en la investigación reciente, indispensables para la sustentabilidad de las mejoras.

Limitaciones que tuvo el trabajo

Limitaciones

La implementación del plan de mejora en la empresa enfrentó varias limitaciones que afectaron el alcance y la velocidad de los resultados obtenidos. Una limitación crucial fue la resistencia al cambio por parte del personal, una barrera común en procesos de transformación organizacional, que puede ralentizar la adopción de nuevas prácticas y tecnologías si no se gestionan adecuadamente. Además, la disponibilidad limitada de recursos financieros y tecnológicos dificultó la modernización de los equipos, así como la tecnificación de los procesos, retrasando la optimización productiva planificada. Otra limitación significativa fue la insuficiencia de capacitación y formación continua del equipo humano, afectando la productividad y calidad del producto. La falta de un seguimiento sistemático también representa un desafío para mantener las mejoras a largo plazo, ya que sin monitoreo constante se corre el riesgo de retrocesos o desvíos. Finalmente, las dinámicas cambiantes del mercado, así como la intensa competencia, obligan a la empresa a adaptarse rápidamente, lo que requiere flexibilidad y actualización permanente del plan.

Lecciones aprendidas

Entre las principales lecciones aprendidas destaca la importancia de involucrar a todo el equipo en el proceso desde el diagnóstico hasta la implementación, generando un compromiso colectivo que facilita la aceptación del cambio potenciando los resultados. Se evidenció que un diagnóstico profundo y participativo es vital para identificar verdaderas causas de las problemáticas y así diseñar soluciones pertinentes. El seguimiento riguroso mediante indicadores claros permite ajustar a tiempo las acciones emprendidas asegurando la efectividad del plan. Asimismo, la gestión del cambio cultural emerge como un factor crítico para la sustentabilidad de las mejoras, requiriendo estrategias de comunicación, formación y liderazgo que fortalezcan la cultura organizacional, orientada hacia la mejora continua. Finalmente la capacidad de adaptación y flexibilidad en el diseño y ejecución del plan es esencial para responder exitosamente a un entorno empresarial competitivo.

Conclusiones

El diagnóstico es exhaustivo, permitió identificar áreas de oportunidad críticas en calidad, tecnología, capacitación y comercialización. Esto sentó las bases para el diseño de acciones específicas que respondieran a las necesidades reales de la organización, asegurando que las estrategias posteriores estuvieran fundamentadas en un conocimiento Sólido del contexto interno y externo de la empresa

Las campañas publicitarias diseñadas lograron posicionar eficazmente los atributos diferenciadores de los productos de la organización, ampliando su alcance a nuevos segmentos del mercado. Esto fortaleció la imagen de la marca y contribuyó a la fidelización de clientes al captar la atención de públicos diversos mediante mensajes estratégicos

La ejecución del plan de marketing digital y tradicional con un seguimiento riguroso basado en indicadores permitió realizar ajustes oportunos que evidenciaron un aumento significativo del 25% en las ventas y una mejora en la percepción de la marca. Este proceso de evaluación constante facilitó la adaptación rápida a las dinámicas cambiantes del mercado, garantizando resultados efectivos

El plan de mejora ha promovido una cultura organizacional enfocada en la mejora continua que se ha reflejado en el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de la empresa. Las acciones orientadas a la tecnificación de procesos, capacitación del personal y expansión de comercial han generado un crecimiento sostenible, así como un aumento en la presencia de la marca en el mercado nacional consolidando la competitividad de Filipa SAS.

Aporte Estratégico

Como futura profesional de negocio internacional, mi aporte estratégico en el trabajo realizado en Filipa S.A.S se refleja en la aplicación práctica de conocimientos especializados para diseñar y ejecutar un plan de mejora integral que impulsa tanto el crecimiento como la competitividad de la empresa en el sector de la confitería. Mediante un diagnóstico riguroso, así como el uso de herramientas analíticas, el análisis DOFA y PESTEL, se identificaron áreas clave de oportunidad que orientan la formulación de estrategias efectivas para la tecnificación de procesos, capacitación del personal y ampliación comercial.

Además, mi experiencia en gestión comercial y marketing internacional facilitó la creación e implementación de campañas publicitarias dirigidas a captar nuevos segmentos del mercado, incrementando la presencia de la marca de manera tangible. La incorporación de un sistema de seguimiento por indicadores permitió un ajuste continuo de las acciones asegurando resultados tanto medibles como sostenibles.

De esta manera, el proyecto no solo fortalece la competitividad de la empresa, sino que también ejemplifica cómo la formación de negocios internacionales puede aportar valor estratégico y operativo en contextos empresariales reales, contribuyendo al desarrollo organizacional a largo plazo.

Recomendaciones

Para el futuro, se recomienda que Filpa SAS mantenga el enfoque en la mejora continua mediante la revisión periódica de actualización de los procesos de tecnificación y capacitación del personal asegurando que se adapten a las nuevas tendencias del mercado, así como a las innovaciones tecnológicas. Es esencial fortalecer aún más la comunicación interna, así como la colaboración entre departamentos para optimizar la gestión operativa.

Además, se sugiere implementar un sistema de indicadores más robusto que permitan aseguramiento detallado de manera frecuente de los resultados facilitando la toma de decisiones basada en datos punto a punto en el ámbito comercial, es crucial diversificar las estrategias de marketing digital y tradicional, explorando nuevos canales. así como segmentos de mercado para ampliar la base de clientes. Finalmente, fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad lo que garantizará que Filpa SAS se mantenga competitiva en un entorno empresarial cambiante.

Licencia de uso y derechos

El presente trabajo de grado está protegido por los derechos de autor bajo la legislación colombiana y cumple con los principios de buenas prácticas académicas de la Universidad Santo Tomás. El contenido, análisis, propuestas y resultados expresados en este documento son propiedad intelectual de la autora, siendo elaborados exclusivamente con fines académicos como investigativos y de mejora profesional.

Se autoriza el uso con la reproducción total o parcial, distribución y comunicación pública de este documento para fines educativos, de investigación y consulta académica, siempre y cuando se cite adecuadamente la fuente, se mantenga la integridad del contenido original, además de que no se utilice con fines comerciales. Cualquier modificación, adaptación o utilización para fines distintos a los establecidos requiere autorización expresa de la autora.

Este trabajo se comparte bajo la licencia creative Commons reconocimiento -No comercialCompartirlgual 4.0 Internacional.

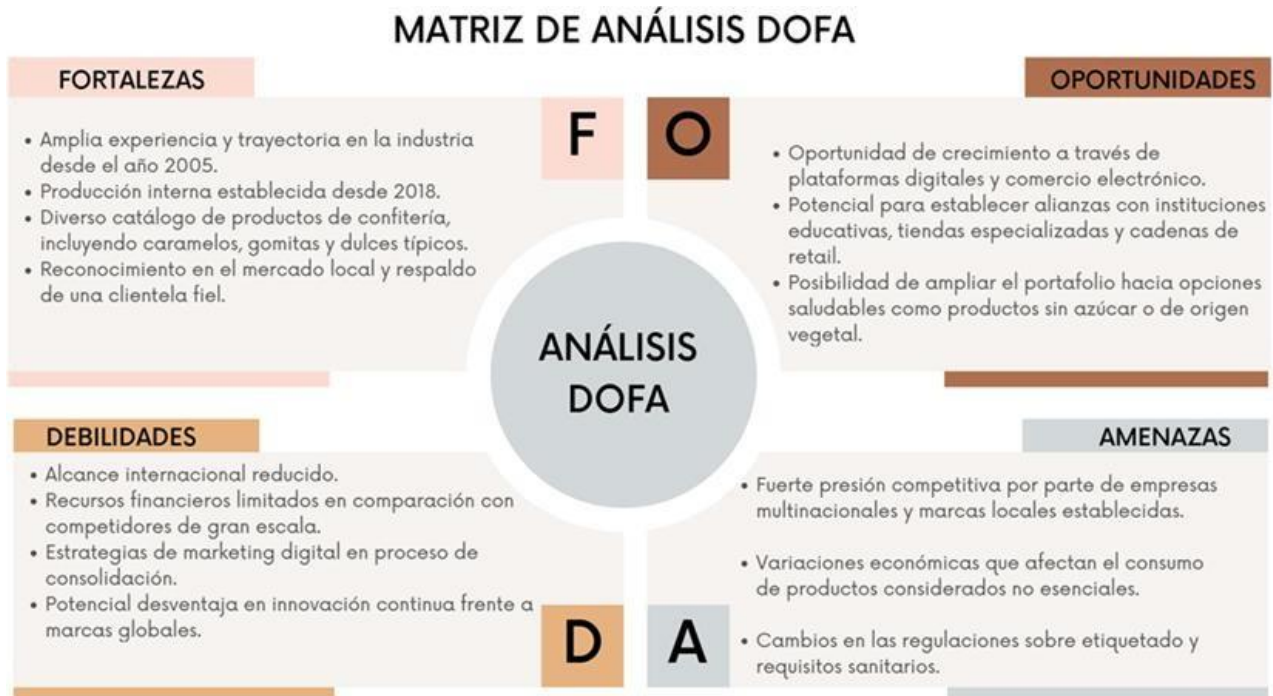
Referencias

- Aguilar Morán , L. A., Hidalgo Nagua, D. J., & Arias Montero, J. E. (2024). Estrategias Competitivas para la Internacionalización del Snack de Banano al Mercado Coreano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 290-310. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12183
- Anturi, L. (2013). Plan De Mejoramiento Empresarial En Las Microempresas Variedades Candy, Heladería Mixta De La O.O Y Miscelánea Nápoles Ubicadas En Las Comunas 16 Y 18 De La Ciudad De Cali - Convenio Fundación Carvajal. *[Trabajo de grado]*. Universidad Autónoma de Occidente. [PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL EN LAS MICROEMPRESAS VARIEDADES CANDY, HELADERIA MIXTA DE LA O - KIPDF.COM](#)
- Choque Quispe, M., Mamani Arriola, M. M., & Rivera Valdivia, K. (2023). Consumo de Alimentos Procesados y Ultraprocesados, y su Relación con la Actividad Física en Adolescentes. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 14(2), 111–121. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.14.2.838>
- Lay-De-León, N., Acevedo-Urquiaga, A. J., & Acevedo-Suárez, J. A. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora continua. *Revista Ingeniería Industrial*, 43(2), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9472277>
- Manrique, M. M., Baque, M. L., Zamora, M. V., Casquete, D. S., O'brien, L. F., Quiroz, C. J., & Alcívar, M. N. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Revista ciencia y desarrollo*, 27(4), 377-388. [PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL - Dialnet](#)
- Mejía-Trejo, J. (2023). Teoría de la innovación organizacional: Una descripción de las principales escuelas y sus contribuciones por autor. AMIDI. Biblioteca. <https://doi.org/10.55965/abib.9786075384665.2019b>
- Pulido, M. (2022). Percepciones Sensoriales En Productos De Repostería En Medellín. *[Trabajo de grado]*. Repositorio Institucional. [Microsoft Word - MariaAlejandra_PulidoMuñoz_2022.docx](#)

- Proaño Villavicencio, D.X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: y pensamiento crítico*, 50-56. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Rivera, J., Casquen, A., Patiño, D. (2022). Desempeño financiero de la fábrica de cacao, chocolate y productos de confitería en Colombia. *Vía Innova*, 9 (1), 29-46. <https://doi.org/10.23850/2422068X.4874>
- Silva, L. (2014). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. *[Trabajo de grado]*. Repositorio Institucional. [Microsoft Word - PROYECTO DE GRADO 20141118.docx](#)
- Tabares, J. A., & Ospina, J. H. (2016). Plan de mejoramiento de la empresa Pan Extra S.A. *[Trabajo de grado]*. Repositorio Institucional. [PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA PAN.pdf](#)
- Tenelema Guamán, Y. B., & Gavilanes Gonzales, E. P. (2022). La metodología lean para la gestión de procesos en la franquicia panadería “el buen pan”. Ambato. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14616>
- Zamora Montenegro, A. M. (2024). Estrategias de marketing digital para pequeñas y medianas empresas (PYMEs): Digital marketing strategies for small and medium-sized businesses (SMEs). *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 3590 – 3602. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2881>

Anexos

Anexo 1. Matriz DOFA



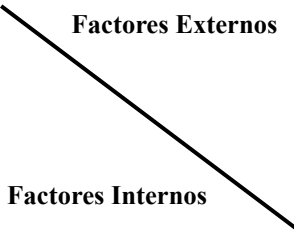
Anexo 2. Estrategias cruzadas



Anexo 3. Tabla complementaria con estrategias específicas

Estrategia	Tipo (FO FA DO DA)	Impacto	Vínculo con Factores DOFA
Expandir ventas mediante comercio electrónico	FO	Alto	Fortalezas: catálogo variado Oportunidades: plataformas digitales
Desarrollar línea de productos saludables	FO	Alto	Fortalezas: producción interna Oportunidades: demanda de productos saludables
Establecer alianzas con instituciones educativas	FO	Medio	Fortalezas: reconocimiento local Oportunidades: nuevas alianzas
Diferenciar productos por calidad y tradición	FA	Alto	Fortalezas: trayectoria Amenazas: multinacionales
Diversificar con productos de bajo costo	FA	Medio	Fortalezas: producción establecida; Amenazas: variaciones económicas
Cumplir normatividad mediante procesos estandarizados	FA	Alto	Fortalezas: producción establecida Amenazas: cambios sanitarios
Fortalecer marketing digital	DO	Alto	Debilidad: marketing en consolidación Oportunidades: plataformas digitales
Buscar alianzas de inversión y cooperación	DO	Medio	Debilidad: recursos limitados Oportunidades: alianzas educativas
Potenciar exportaciones de productos típicos	DO	Medio	Debilidad: alcance internacional Oportunidad: nuevos mercados
Implementar programa de innovación continua	DA	Alto	Debilidad: innovación limitada Amenaza: marcas globales
Optimizar costos operativos	DA	Medio	Debilidad: recurso limitados Amenaza: variación económica
Crear sistema de seguimiento normativo	DA	Alto	Debilidad: falta de estructura robusta Amenaza: cambios regulatorios

Anexo 4. Matriz DOFA cruzado

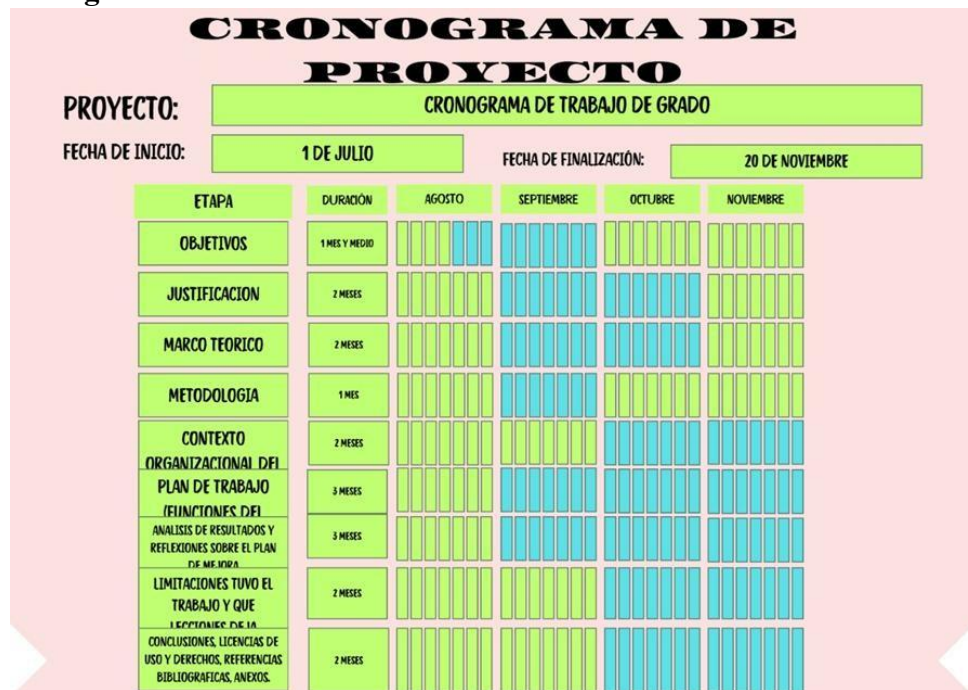
 Factores Externos Factores Internos	Oportunidades O1: Crecimiento del comercio digital O2: Tendencia del mercado hacia innovación y nuevos productos O3: Programas de apoyo a la modernización empresarial	Amenazas A1: Alta competencia en el sector confitero A2: Cambios en las preferencias del consumidor A3: Incremento de costos de insumos y producción.
Fortalezas F1: Experiencia en fabricación y distribución de dulces F2: Compromiso con la calidad del producto F3: Conocimiento del mercado local y red de clientes establecida	FO FO1: Aprovechó la experiencia y la calidad del producto para desarrollar nuevas líneas de dulces innovadores que respondan a las tendencias del mercado FO2: Utilizar el conocimiento del mercado local para fortalecer la presencia en canales digitales y amplia la cobertura comercial	FA FA1: Fortalecer la calidad del producto y la fidelización de clientes para enfrentar la alta competencia del sector FA2: Usar la experiencia productiva para ajustar portafolios frente a cambios en las preferencias del consumidor
Debilidades D1: Falta indicadores de calidad de control de procesos D2: Maquinaria y tecnología limitada u obsoleta D3: Insuficiente capacitación del personal D4: Débil presencia digital y comercial	DO DO1: Implementar sistemas de indicadores de calidad y control apoyados en programas de modernización empresarial DO2: Actualizar maquinaria y tecnificar procesos aprovechando oportunidades de innovación y crecimiento del sector DO3: Diseñar programas de capacitación del personal para responder a las no exigencias del mercado y la digitalización	DA DA1: Reducir debilidades encontrar administrativo y calidad para disminuir el impacto de la competencia y el aumento de costos. DA2: Fortalecer las competencias del talento humano para evitar pérdida de competitividad frente a cambios del mercado

Anexo 5. Análisis Pestel

Analisis PESTEL

Factor	Descripción	Impacto	Vínculo con DOFA
Político	Normativas del INVIMA y requisitos de seguridad alimentaria.	Alto	Amenaza: regulaciones estrictas. Oportunidad: certificaciones mejoran credibilidad.
	Contexto político estable, pero con riesgo de cambios regulatorios.	Medio	Amenaza: posibles modificaciones regulatorias.
Económico	Aumento de costos por inflación en materias primas.	Alto	Amenaza: afecta estructura de costos y competitividad.
	Oportunidades en mercados emergentes y exportaciones.	Medio–Alto	Oportunidad: expansión internacional. Debilidad: alcance internacional reducido.
	Crisis económicas disminuyen consumo de dulces.	Alto	Amenaza: afecta productos no esenciales.
Sociocultural	Crece la demanda de productos artesanales y locales.	Medio–Alto	Oportunidad: preferencia por producción local. Fortaleza: catálogo variado.
	Consumidores buscan opciones saludables, reduciendo azúcar.	Alto	Amenaza: baja demanda en dulces tradicionales. Oportunidad: ampliar portafolio saludable.
	Los dulces siguen siendo parte clave de celebraciones.	Medio	Fortaleza: consumo estable en fechas especiales.
Tecnológico	Avance del marketing digital y redes sociales.	Alto	Oportunidad: mayor alcance digital. Debilidad: marketing en consolidación.
	Posibilidad de modernizar maquinaria y procesos.	Medio–Alto	Oportunidad: mejora productiva. Debilidad: recursos limitados.
	Crecimiento del e-commerce y servicios de entrega.	Alto	Oportunidad: expansión a nuevos canales comerciales.
Ecológico	Presión para reducir plásticos y usar empaques sostenibles.	Alto	Amenaza: altos costos de cambio. Oportunidad: mejora imagen ambiental.
	Certificaciones ambientales requeridas para mercados globales.	Medio–Alto	Oportunidad: acceso internacional. Debilidad: capacidad limitada para certificarse.
Legal	Etiquetado nutricional estricto.	Alto	Amenaza: exige cambios en formulación o presentación.
	Regulación de publicidad infantil.	Medio	Amenaza: limita estrategias promocionales.
	Protección legal de marcas y recetas.	Medio–Alto	Oportunidad: fortalece identidad y tradición.

Anexo 6. Cronograma



Anexo 7. Presupuesto

Actividad / Recurso	Descripción	Costo estimado
Diagnóstico y análisis	Realización del diagnóstico inicial usando herramientas FODA y PESTEL.	\$ 1.000.000 COP
Capacitación del personal	Programas de formación técnica y en gestión para mejorar habilidades.	\$ 2.500.000 COP
Adquisición de maquinaria	Compra e instalación de nueva maquinaria para tecnificación de procesos.	\$ 20.000.000 COP
Desarrollo de campañas de marketing	Diseño y ejecución de campañas digitales y promocionales.	\$ 3.000.000 COP
Implementación de sistema de control	Instalación de sistemas para seguimiento de indicadores de calidad.	\$ 6.000.000 COP
Fortalecimiento de canales de distribución	Expansión de puntos de venta físicos y digitales.	\$ 2.500.000 COP
Seguimiento y evaluación	Monitoreo continuo de indicadores y ajuste de acciones.	\$ 3.500.000 COP
Diagnóstico y análisis	Realización del diagnóstico inicial usando herramientas FODA y PESTEL.	\$ 2.000.000 COP
Total		\$ 40.500.000 COP