

**FORMULACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DEL  
SECTOR DE ALIMENTOS MAGUS.CO**

**YESSICA IVONNE HERRERA GUANTIVA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DIRECTOR:  
NASLI MIRANDA ARANDIA  
MSC., INGENIERA INDUSTRIAL**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
BOGOTÁ D.C.**

**2024**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director del Programa

---

Jurado 1

---

Jurado 2

Bogotá D.C., septiembre de 2024

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector de Administrativo y Financiero

Dr. Ramiro Augusto Forero Corzo

Vicerrector de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Secretaria General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingeniería

Dra. Naliny Guerra Prieto

Director Departamento de Industrial

Dra. Mónica Yinette Suárez Serrano

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

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedico a los seres que hoy físicamente no me pueden acompañar.

Porque cada uno de ellos aún en la distancia me ha dado la motivación para avanzar y dar los pasos que me han traído hasta llegar al presente, no importa la oscuridad mientras existan los sueños la posibilidad de encontrar la luz se mantendrá viva.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa a la realización de esta tesis. Su apoyo, orientación y aliento han sido fundamentales para llevar a cabo este proyecto con éxito.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de tesis, Nasli Miranda Arandía, por su guía experta, paciencia y dedicación. Su valiosa orientación y conocimientos han sido fundamentales para la realización de este trabajo. Gracias por inspirarme a alcanzar estándares más altos y por brindarme la oportunidad de aprender y crecer académicamente.

Mi agradecimiento se extiende a mis compañeros de clase y amigos, quienes han proporcionado un apoyo a lo largo de este viaje académico. Sus palabras talentosas y la camaradería compartida han hecho que este proceso sea más llevadero y memorable.

Quiero expresar mi gratitud a mi familia por su apoyo y sus palabras de aliento que dieron fuerza para este logro académico.

Por último, pero no menos importante, agradezco a todos aquellos que de alguna manera contribuyeron a este proyecto, ya sea a través de reuniones, participación en resolución de dudas o cualquier forma de colaboración. Su tiempo y esfuerzo son fundamentales para la realización de este trabajo.

En resumen, estoy agradecida por el apoyo de una red tan increíble de personas, sin la cual esta tesis no habría sido posible. Cada uno de ustedes ha dejado una marca imborrable en mi viaje académico y personal.

¡Muchas gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2.OBJETIVOS	14
2.1.Objetivo general	14
2.2.Objetivos específicos	14
3.JUSTIFICACIÓN	15
4.MARCO TEÓRICO	17
4.1.Metodologías de planeación estratégica y definición de un modelo de negocio	18
4.1.1. <i>Modelo de planeación estratégica de Wheelen</i>	19
4.1.2. <i>Metodología DOFA para la planeación estratégica</i>	23
4.1.3. <i>Estrategia competitiva de Porter</i>	24
4.2.Conceptos claves para la formulación de la estrategia	25
4.2.1. <i>Misión</i>	26
4.2.2. <i>Visión</i>	26
4.2.3. <i>Objetivos</i>	26
4.2.4. <i>Estrategias</i>	27
4.2.5. <i>Políticas</i>	27
4.2.6. <i>Programas</i>	28
4.2.7. <i>Presupuestos</i>	28
4.2.8. <i>Procedimientos</i>	29
4.2.9. <i>Desempeño</i>	29
5.MARCO INSTITUCIONAL	30
5.1.Misión actual de la empresa	31
5.2.Visión actual de la empresa	31
5.3.Logo actual de la empresa	31
5.4.Valores corporativos actuales de la empresa	31

<b>6.MARCO LEGAL</b>	<b>33</b>
<b>7.DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>37</b>
7.1.Tipo de investigación	37
7.2.Fuentes de información	37
7.3.Planteamiento del problema	37
7.4.Preguntas de investigación	39
7.5.Hipótesis	39
7.6.Actividades Detalladas	39
7.6.1. <i>Etapa 1. Diagnóstico del estado actual de la organización</i>	39
7.6.2. <i>Etapa 2. Análisis del contexto</i>	39
7.6.3. <i>Etapa 3. Diseño de la propuesta</i>	39
<b>8.RESULTADOS</b>	<b>41</b>
8.1.Etapa 1. Diagnóstico del estado actual de la organización	41
8.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	41
8.1.2. <i>Análisis 5 fuerzas de Porter</i>	46
8.1.3. <i>Análisis DOFA de Magus.Co</i>	51
8.2.Etapa 2. Análisis del contexto	53
8.2.1. <i>Análisis del proceso de elaboración de empanadas</i>	53
8.2.2. <i>Análisis del sector</i>	56
8.2.3. <i>Encuesta para conocer el mercado y los clientes</i>	60
8.2.4. <i>Análisis financiero</i>	65
8.3.Etapa 3. Diseño de la propuesta	69
8.3.1. <i>Misión</i>	70
8.3.2. <i>Visión</i>	70
8.3.3. <i>Valores</i>	70
<b>9.CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>84</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de administración estratégica	19
Figura 2. Las seis etapas de desarrollo de nuevos productos.	22
Figura 3. Logo empresa Magus.Co	31
Figura 4. Árbol de problemas Magus.Co	38
Figura 5. As-Is Magus.Co	54
Figura 6. To-be Magus.Co	55
Figura 7. Mapa de ubicación Magus.Co	56
Figura 8. Fachada de la casa y el local.	57
Figura 9. Plano de la zona	58
Figura 10. Encuesta Magus.Co	60
Figura 11. Tipo de relleno	62
Figura 12. Tipo de masa preferida	63
Figura 13. Tipo de cocción	63
Figura 14. Frecuencia de consumo de empanadas	64
Figura 15. Volumen de consumo de empanadas	64
Figura 16. Informe de costos y ventas mensuales	66
Figura 17. Porcentaje de utilidad bruta mensual	67
Figura 18. Informe de costos	68
Figura 19. Informe de unidades vendidas por mes.	69
Figura 20. Representación gráfica de Magus.Co como empresa ambidiestra.	71
Figura 21. Síntesis 5 fuerzas de Porter.	72
Figura 22. Estrategias mediante la matriz DOFA	73
Figura 23. Cuadro de mando integral Magus.Co	74
Figura 24. Máquina de producción de empanadas	79
Figura 25. Freidora industrial	80
Figura 26. Imagen del nuevo local	81

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Legal	33
Tabla 2. Matriz PESTEL Magus.Co	43
Tabla 3. Priorización por tipo de factor Magus.Co	45
Tabla 4. Matriz 5 Fuerzas de Porter Magus.Co	47
Tabla 5. Priorización por tipo de fuerza de Porter para Magus.Co	50
Tabla 6. Matriz DOFA Magus.Co	51
Tabla 7. Análisis de competencia	58
Tabla 8. Rangos de edad clientes Magus.Co	61
Tabla 9. Cuanto está dispuesto a pagar un cliente por una empanada	65
Tabla 10. Despliegue de estrategias por perspectivas	75
Tabla 11. Presupuesto de inversión Magus.Co	77

## RESUMEN

El presente trabajo de grado presenta los resultados frente a la formulación de una propuesta de planeación estratégica para la microempresa del sector de alimentos Magus.Co, una empresa familiar dedicada a la producción de empanadas de papa y carne en masa de maíz peto, ubicada en Funza, Cundinamarca con el propósito de optimizar su posición en el competitivo sector de alimentos. Este proyecto se desarrolló a través de diferentes etapas que permitieron realizar un diagnóstico del estado actual de la organización, con el uso de metodologías de gestión estratégica como el análisis de las 5 fuerzas de Porter, DOFA y PESTEL, que permiten identificar las dinámicas del mercado y los factores que afectan la rentabilidad de la empresa, evidenciando una baja competencia local, la amenaza moderada de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos, entre otros. Así mismo, lleva a formular una propuesta que le permita a la empresa contar con una planeación de la estrategia organizacional. El proceso partió del análisis del contexto interno y externo de la empresa, la identificación de los costos de producción, operación, relación actual con los clientes, bajo esta identificación se procedió con la elaboración de una propuesta de planeación estratégica que busca que Magus.Co pueda tomar acciones de mejora que aseguren su continuidad y crecimiento en corto y largo plazo. Como propuesta final se presenta un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) como herramienta para proponer los objetivos organizacionales, que permite medir su desempeño en diversas perspectivas y a través de indicadores clave que evalúen la estrategia. Se propone la implementación de estrategias emergentes para la adaptación a un entorno cambiante en sinergia con la calidad del producto, la diversificación de su oferta y la mejora continua para su proceso productivo. Con esta planeación estratégica se espera que la empresa se posicione para crecer de manera sostenible y competitiva en el mercado de alimentos.

**Palabras claves:** planeación, estrategia, contexto organizacional, microempresa, sector alimentos.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el escenario dinámico empresarial actual, la supervivencia y el éxito de una organización dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios constantes y anticipar las demandas del mercado. En este contexto, la planificación estratégica emerge como una herramienta fundamental que guía a las organizaciones en un camino que les permita lograr sus objetivos a largo plazo. (Palacios, 2020). En el caso específico de la industria de producción de alimentos, caracterizado por su competencia feroz y la evolución de los gustos y preferencias del consumidor, la necesidad de una planificación estratégica efectiva se vuelve aún más crucial.

Este trabajo de grado se sumerge en el contexto de los procesos de planeación estratégica aplicada a Magus.Co, una empresa dedicada a la producción de empanadas, un producto arraigado en la tradición culinaria de diversas culturas y que ha encontrado un lugar destacado en el gusto de los consumidores a nivel mundial. Mediante un análisis se examinó cómo la adopción de una planificación estratégica sólida puede impactar positivamente en la eficiencia operativa, la expansión del mercado y la sostenibilidad financiera de esta empresa dedicada a la producción de empanadas.

La elección de este tema no solo responde a la importancia estratégica de la planificación en la industria alimentaria, sino también al desafío específico que enfrentan las empresas dedicadas a productos de consumo, donde la innovación y la calidad son elementos críticos para mantenerse a la vanguardia (Fernández, Martínez, & Ngonu, 2019). A lo largo de esta investigación, se exploró cómo una planificación estratégica adecuada puede proporcionar a Magus.Co una ventaja competitiva y una capacidad resiliente para enfrentar los desafíos cambiantes en el mercado.

En este contexto, nos sumergiremos en la realidad de la microempresa Magus.Co, dedicada a la producción de empanadas, evaluando su entorno interno y externo, identificando oportunidades y amenazas, y desarrollando estrategias que permitan capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades. A medida que avanzamos en esta investigación, esperamos contribuir al cuerpo de conocimientos existentes sobre la aplicación específica de la planificación estratégica en la industria alimentaria, brindando un aporte para otros empresarios, académicos y profesionales interesados en optimizar

la ventaja competitiva de empresas dedicadas a la producción de alimentos emblemáticos como las empanadas.

Entendiendo que la estrategia se define como un plan, método, decisiones, o actividades que en conjunto permiten a una organización alcanzar una meta tanto en el corto como en el largo plazo, de acuerdo con el entorno interno y externo a través del análisis ambiental. Toda estrategia requiere una planificación o formulación, la implementación o ejecución y la evaluación y control. Para la definición de la estrategia o planeación estratégica se recomienda contemplar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis ambiental y de la industria. (Wheelen, 2007). Por lo anterior fue necesario definir una estrategia para Magus.Co, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de esta.

Si bien la estrategia es aquella que le aporta dirección a la organización, también permite fijar los límites de qué se puede o no hacer (Thompson, et al., 2018), permitiendo así fijar el norte de Magus.Co y su alcance.

Así mismo, es importante comprender dentro de una estrategia 4 etapas o grandes bloques como lo menciona Wheelen, (2007), estos son: el análisis ambiental, formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia y la evaluación y control, respecto a este trabajo abordaremos la etapa de análisis ambiental y de formulación de la estrategia, para Magus.Co.

En el marco del análisis ambiental o del entorno se debe conocer la información externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades), posteriormente se establecen los objetivos y las estrategias (González & Rodríguez, 2020).

La formulación de la estrategia se plantea con el objetivo de enmarcar la dirección a tomar por parte de Magus.Co, para que logre una ventaja competitiva en el mercado, en línea con su propósito organizacional y el enfoque hacia el cliente, y así llevar a la empresa a mejorar, crecer y mantenerse en el tiempo (Thompson, et al, 2018).

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Formular una propuesta de planeación estratégica para la empresa del sector de alimentos Magus.Co, enfocada hacia la producción de empanadas como producto principal con el propósito de contribuir a su mejora.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el contexto interno y externo de Magus.Co para conocer el estado actual de la empresa y su entorno.
- Realizar un análisis y diagnóstico del estado actual de la organización, posicionamiento, mercado, flujos de producción, entre otros, para identificar las oportunidades de mejora que contribuyan a la planeación estratégica de Magus.Co.
- Definir la propuesta de planeación estratégica para la organización.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Se aborda esta investigación para la microempresa Magus.Co, que pertenece al sector de alimentos, la cual inició labores en 2003 en el municipio de Funza, Cundinamarca. Este municipio cuenta con una población aproximada de 103.509 habitantes, con una densidad de población de 1.457,9 hab./km<sup>2</sup>, este territorio cuenta con una superficie de 7.100 hectáreas y una altitud de 2.532 metros, esté limita con los municipios de Mosquera, Madrid, Cota y la ciudad de Bogotá, se realiza el transporte intermunicipal mediante empresas como Expreso del sol, Tesusaca, Coomofu, Autoboy, cuenta con vías de acceso al municipio desde y hacia Bogotá que son la calle 13 y la calle 80.

La ubicación de Magus.Co se sitúa en el barrio Serrezuelita, en la calle 13 # 5A- 64, es de resaltar que la calle 13 es una vía principal de salida del municipio, la cual cuenta con diferentes locales comerciales, actualmente se identifican varios establecimientos que ofrecen comidas rápidas; en la zona donde se encuentra ubicada Magus.Co se han identificado 5 locales de comidas rápidas, dentro de los cuales se ofertan algunos productos de consumo masivo, sin embargo, no son competencia directa del producto principal ofertado por Magus.Co.

La empresa Magus.Co hace parte de las Microempresas de Colombia, las cuales representan el 98,1%, de empresas legalmente constituidas del país, de acuerdo con estadísticas del DANE para el año 2021 el total de empresas en Colombia ascendía a 5.704.308, de las cuales solo 6.167 corresponde a empresas grandes (0,1%), 19.100 a empresas Medianas (0,3%), 81.725 a empresas pequeñas (1,4%) y el 98,1% restante corresponde a 5.597.316 Microempresas con un componente en el tipo de organización del 86% de personas Naturales. (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE., 2022).

Este trabajo de grado se enfoca en la producción y comercialización de empanadas, que representa la oportunidad de negocio significativa para Magus.Co, considerando que este producto es el principal en su portafolio y atendiendo a la estrategia de los propietarios, basada en su experiencia y visión a futuro por lo cual no se considera en las fases metodológicas alcance a otro tipo de productos.

Magus.Co al inicio de este proyecto de grado no contaba con una planeación estratégica que le permitiera alcanzar los objetivos de expansión y crecimiento esperado por sus

socios inversionistas, cabe resaltar que desde el inicio esta empresa ha contado con dos propietarios y dado su experiencia empírica, no se han implementado herramientas gerenciales que les permita administrar la empresa y el tiempo para contar con un equilibrio vida – trabajo, lo cual repercute en las afectaciones de salud de los mismos.

Al no tener una planeación estratégica las organizaciones pueden tener efectos primarios relacionados con una potencial pérdida de clientes, disminución de la rentabilidad, disminución en ventas, pérdida de recursos, reprocesos en producción, y potencial afectación de la sostenibilidad futura de la empresa, tal como se refleja en las estadísticas, de cada 100 empresas nuevas en Colombia, 75 fracasan en un lapso de tres años (La República, 2024).

Es de resaltar que la realidad de las MiPymes en Colombia involucra dificultades en su sostenibilidad y propensión a dificultades económicas, debido a una cultura de emprendimiento carente de lineamientos de planificación estratégica y cultura sustentable, donde el foco principal se enmarca en la supervivencia y cubrimiento de requisitos básicos obligatorios, como lo son cargas de nómina de personal, pago de impuestos, pago a acreedores y gastos de producción y funcionamiento fijos y variables. Por lo anterior se construye una propuesta para la planeación estratégica de Magus.Co, que les permita tener el conocimiento del contexto interno y externo de la organización, identificando los costos actuales de producción de las empanadas, operación, los clientes potenciales, la definición de los proveedores críticos y de alto impacto, que le permita a la empresa tomar acciones oportunas y de mejora que lleven a un crecimiento, aumento en la rentabilidad, incremento de ventas, expansión y se alcance la disminución de pérdidas, gastos operacionales y reprocesos, permitiendo esto asegurar la continuidad de Magus.Co en un mediano y en un largo plazo.

#### 4. MARCO TEÓRICO

Existen organizaciones que crecen cada día se posicionan y logran mantenerse con el paso de los años, los factores de éxito pueden variar desde el entorno interno y externo, sin embargo, un factor común que se evidencia en las diferentes empresas que han logrado mantener su éxito por mayor tiempo se atribuye a la estrategia organizacional diseñada y ejecutada adecuadamente.

Es necesario conocer la relación entre la estrategia organizacional, la ventaja competitiva y el modelo de negocio y a su vez es necesario que la organización establezca una ventaja frente a sus rivales, que le permita obtener utilidades, mantener sus clientes y atraer nuevos clientes.

La estrategia se define como un plan, método, decisiones, o actividades que en conjunto permiten a una organización alcanzar una meta tanto en el corto como en el largo plazo, teniendo en cuenta el entorno interno y externo a través del análisis ambiental. Toda estrategia requiere una planificación o formulación, la implementación o ejecución y la evaluación y control. Para la definición de la estrategia o planeación estratégica se recomienda contemplar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis ambiental y de la industria. (Wheelen, 2007, pág. 138).

“La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer” (Thompson, et al., 2018)

Para una organización la estrategia se convierte en la dirección a tomar, se debe contemplar las actividades, el esfuerzo a emplear para ser más competitivos, el propósito de la organización, el enfoque dirigido hacia el cliente y para que se genere una ventaja competitiva, que le permita sobresalir en su entorno de mercado de forma exitosa, de la estrategia parte el despliegue y ejecución que llevaran a la organización a mejorar, a crecer y a mantenerse en el tiempo, (Thompson, et al., 2018).

Para una organización es necesaria la creación de valor es por ello por lo que los autores Kaplan & Norton, (2016), mencionan que “el valor se crea a través de la alineación de los individuos, las organizaciones y la estrategia. Por lo tanto, la alineación debe ser un proceso en cada organización que quiera asegurar el cumplimiento de sus objetivos.”

#### 4.1. Metodologías de planeación estratégica y definición de un modelo de negocio

Para la presente investigación se tienen en cuenta modelos de planeación estratégica como “El lienzo de modelo de negocio” (Osterwalde, 2021), Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 2016), modelo de administración estratégica (Wheelen, 2007), y “Estrategia competitiva (Porter, 2012)

Así mismo, como menciona Wheelen (2007), se emplea como referencia las 4 etapas de la administración estratégica:

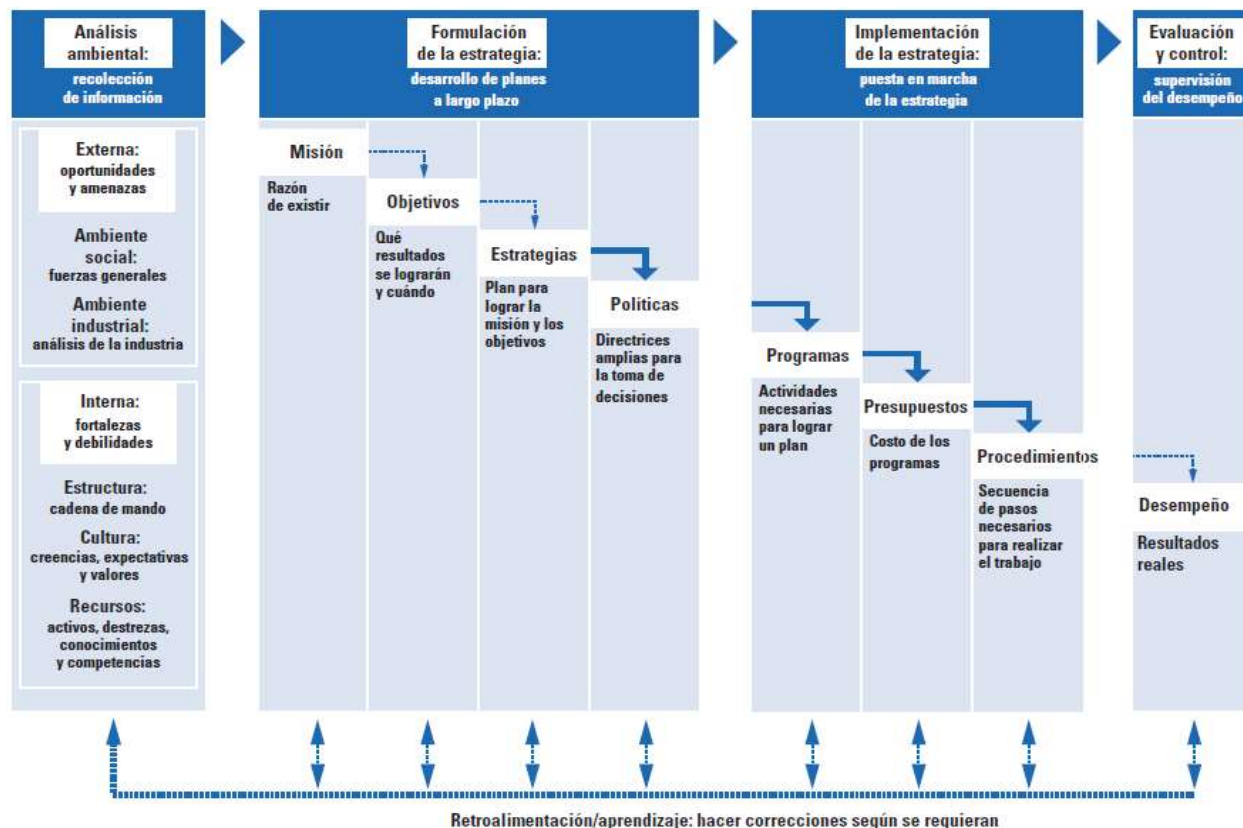
- **Etapa 1. Planificación financiera básica:** planificación del presupuesto para el año siguiente año, basado en la información de la organización. Se toma el presupuesto a corto plazo por lo general a un año.
- **Etapa 2. Planificación basada en pronósticos:** se proponen presupuestos a mayor plazo por lo regular de tres a cinco años, para este se toma en cuenta la información interna y la información del ambiente, teniendo en cuenta las tendencias y se establecen supuestos.
- **Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente:** se emplea la administración de alto nivel, dando inicio la planificación estratégica. Por ende, la organización concentra sus esfuerzos en responder a las variaciones del mercado y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico y el establecimiento de planes estratégicos. Esta etapa se genera de arriba hacia abajo, la alta dirección de la organización y dejando la implementación a los siguientes niveles de la institución.
- **Etapa 4. Administración estratégica:** resultado de la etapa anterior se identifica que aun cuando se establezcan los mejores planes estratégicos, es preciso el compromiso de los demás niveles para el logro de los objetivos, por lo cual en esta etapa se establecen grupos integrados por los líderes, jefes, coordinadores y empleados clave que son parte de los diferentes departamentos, procesos y grupos de trabajo, permitiendo que se establezcan planes estratégicos integrales y dirigidos al logro de los objetivos de la institución. A su vez, estos planes cuentan con escenarios posibles y medidas de contingencia, contando con el involucramiento de todos los niveles de la institución.

### 4.1.1. Modelo de planeación estratégica de Wheelen

De acuerdo con el autor Wheelen, (2007), se mencionan 4 grandes bloques, el análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control, como se observa en la siguiente imagen, en cuanto a este trabajo abordaremos la etapa de formulación de la estrategia, para Magus.Co.

Figura 1.

Modelo de administración estratégica



**Nota.** Imagen referencia al modelo de administración estratégica, T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright © 1981 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

#### • El análisis ambiental

Esta primera etapa se centra en analizar la información externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades).

Wheelen & Hunger, (2007), hace mención de que "Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar

posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo.” Dentro del análisis ambiental se debe considerar en cuenta los aspectos de innovación y tecnología ya que estos dos ítems van a incluir tanto a nivel interno como externo.

**a. Análisis externo:** este análisis debe realizarse de forma frecuente, permitiendo así el conocimiento y análisis constante de los “ambientes externos, social y de tareas, en busca de nuevos desarrollos tecnológicos que puedan aplicarse a sus productos existentes o potenciales.” (Wheelen, 2007).

- ✓ Como parte de dicho análisis es necesario considerar los desarrollos tecnológicos ya que esto fortalece la creación de nuevos servicios o de nuevos productos, y mejora de la empresa en el campo de la innovación.
- ✓ Es necesario que la organización identifique a sus partes interesadas y a través de un trabajo colaborativo se reconozcan fuentes de mejora para los productos y servicios. Para ello el autor menciona una metodología para recolectar información de las partes interesadas a través de un equipo de usuarios líderes, Wheelen, (2007) propone:

Los equipos de usuarios líderes están integrados por cuatro a seis personas de los departamentos técnico y de marketing, mientras que una persona participa como líder del proyecto. Por lo general, los integrantes del equipo dedican al proyecto de 12 a 15 horas a la semana. Con propósitos de planificación, un equipo debe dedicar de cuatro a seis semanas a cada etapa y de cuatro a seis meses a todo el proyecto. Las cuatro fases del proceso de usuarios líderes son:

1. Establecer el fundamento: identificar los mercados meta, así como el tipo y el nivel de innovaciones deseadas.
2. Determinar las tendencias: investigar el campo y conversar con expertos que posean una visión amplia de las tecnologías emergentes y las aplicaciones de vanguardia.
3. Identificar a los usuarios líderes: conversar con los usuarios que están a la delantera en el mercado meta y relacionados para entender sus necesidades.

4. Desarrollar la innovación: patrocinar un taller de 2 o 3 días con varios usuarios líderes y media docena de empleados técnicos y de marketing. Los participantes trabajan primero en grupos pequeños y después en conjunto para diseñar los conceptos finales que estén vinculados con las necesidades en la organización y los usuarios.

**b. Análisis interno:** se requiere que la organización también evalúe la capacidad para innovar y propone la formulación de las siguientes preguntas (Wheelen, 2007).

- ✓ ¿Ha desarrollado la organización los recursos precisos para probar nuevas ideas?
- ✓ ¿Permiten los administradores la experimentación con nuevos productos o servicios?
- ✓ ¿Estimula la corporación la toma de riesgos y tolera los errores?
- ✓ ¿Está el personal más interesado en nuevas ideas o en defender su territorio?
- ✓ ¿Es fácil integrar equipos de proyectos autónomos?

Además de responder estas preguntas, los estrategas deben determinar qué tan bien se asignan internamente los recursos empresariales y evaluar la capacidad en la empresa para desarrollar y transferir nueva tecnología a la producción de productos y servicios innovadores de manera oportuna. Estos aspectos son importantes, ya que se requieren en promedio siete ideas para generar un nuevo producto comercial, según la Asociación de Administración y Desarrollo de Productos.

- **Formulación de la estrategia**

El planeamiento de la estrategia organizacional ya sea en el mediano o largo plazo, aborda la definición y el establecimiento de una misión o propósito, objetivos, estrategias o tácticas y las políticas de una empresa. Esta surge del análisis y conocimiento de la corporación, teniendo como fuente la identificación de las oportunidades, las fortalezas, las amenazas y las debilidades y siendo coherentes con la estrategia (Wheelen, 2007). Atendiendo a la importancia de conocer el “qué hacemos” y “a dónde se quiere llegar” se considera relevante que las organizaciones establezcan la misión o propósito, la visión, las estrategias o tácticas y las políticas.

De acuerdo con el autor Wheelen, (2007), quien menciona no solo la definición de la estrategia, sino que, las organizaciones deben contar con una estrategia de IyD (Innovación y Desarrollo) ya que es necesario poder elegir la tecnología, el mercado y la fuente de la tecnología, planteando un cuestionamiento ¿Es conveniente para una empresa desarrollar su propia tecnología o adquirirla con terceros? Teniendo en cuenta

que esta sea acorde a las necesidades y desarrollo industrial, las estrategias competitivas y corporativas y se definan desde las necesidades específicas de la compañía.

- **Implementación de la estrategia**

Se ejecuta mediante la definición de programas o planes, presupuestos y procedimientos necesarios para ejecutar los procesos.

Cuando se toma la decisión de realizar y desarrollar innovaciones a nivel interno de la compañía, se debe revisar, evaluar y asegurar la viabilidad teniendo en cuenta los recursos, la estructura, los tiempos, procesos y la integración de estos con la estrategia de la organización, para desarrollar los nuevos productos a través de la adecuada operación de I+D. (Wheelen, 2007)

El autor Wheelen, (2007) considera que para definir una organización más innovadora es necesario que la alta dirección o administración de alto nivel cuenten con una cultura emprendedora, la cual esté dispuesta a incursionar en nuevas tecnologías, productos y servicios, siendo adaptativos y flexibles frente a los cambios, adicionalmente trae a relación las 6 etapas de desarrollo para los nuevos productos:

**Figura 2.**

*Las seis etapas de desarrollo de nuevos productos.*

1. **Generación de ideas.** Los conceptos de nuevos productos se identifican y afinan.
2. **Evaluación de conceptos.** Se usan técnicas de selección para determinar la validez y la oportunidad de mercado del concepto. Se lleva a cabo una investigación de mercado preliminar y se desarrolla una estrategia. Se elabora un plan de negocios para presentarlo a la administración.
3. **Diseño preliminar.** Se integra un nuevo equipo de proyecto para preparar las especificaciones del producto deseado.
4. **Crear y probar el prototipo.** Se crea un modelo funcional del producto y se somete a numerosas pruebas.
5. **Diseño final y producción piloto.** Se desarrollan diseños finales del producto y proceso para fabricar cantidades pequeñas del producto con el fin de usarlas

en el marketing de prueba. Las sugerencias de los usuarios se envían al equipo de diseño para su posible inclusión en el producto final.

**6. Desarrollo del nuevo negocio.** Se activa a toda la empresa para lanzar el producto.

*Nota.* Se referencian las 6 etapas requeridas para el desarrollo un producto. Tomado de *Managing Corporate Culture, Innovation, and Intrapreneurship*, Howard W. Oden. Copyright © 1997 por Quorum Books. Reproducido con permiso de Greenwood Publishing Inc., Westport, CT. (Como se citó en (Wheelen, 2007)).

- **Evaluación y control**

Es necesario realizar el proceso de evaluación y control, ya que permite medir el desempeño a través de los resultados obtenidos, para llevarlo a cabo se identifica aquello que se requiere medir, luego se emplean o determinan los estándares de medición (metas), se ejecuta la medición y cuando se obtienen los resultados se coteja con el estándar o meta definida para validar si se alcanzó o no el resultado deseado, sin embargo en aquellos casos de incumplimiento será imperante la toma de acciones correctivas que lleven al alcance de los resultados esperados.

Así mismo se deben evaluar y controlar las innovaciones, a fin de que éstas culminen de forma exitosa, se debe evidenciar que lo ejecutado corresponde a lo planeado y se debe monitorear de forma constante los rendimientos y se hace necesario medir la eficacia del proceso de IyD, apoyados con la tecnología disponible para dar seguimiento y trazabilidad a lo largo de la vida y desarrollo de la idea hasta que culminen en el producto deseado. (Wheelen, 2007)

#### **4.1.2. Metodología DOFA para la planeación estratégica**

Es una herramienta de estrategia utilizada en el ámbito empresarial y organizacional para evaluar la situación actual de una empresa, proyecto o situación. La sigla DOFA o FODA representa las iniciales de las palabras (Uribe Macías, 2021):

- Debilidades (D): se refieren a las características internas negativas de la entidad en cuestión. Estas debilidades pueden incluir deficiencias en recursos, habilidades, procesos, o cualquier aspecto que pueda obstaculizar el logro de los objetivos.
- Oportunidades (O): son factores externos positivos que pueden beneficiar a la empresa o proyecto. Estas oportunidades pueden ser tendencias del mercado,

cambios en la industria, avances tecnológicos, entre otros, que la entidad puede aprovechar.

- Fortalezas (F): representan las características internas positivas que distinguen a la entidad. Estas fortalezas pueden incluir recursos valiosos, talento humano, ventajas competitivas o cualquier aspecto que contribuya al éxito.
- Amenazas (A): son factores externos negativos que pueden representar desafíos o riesgos para la entidad. Estas amenazas pueden incluir cambios en la regulación gubernamental, la competencia, fluctuaciones económicas, entre otros.

El análisis FODA/DOFA se utiliza para ayudar a una organización a comprender su posición actual y planificar estrategias para aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, capitalizar oportunidades y mitigar amenazas. Al considerar estos cuatro aspectos, una empresa u organización puede desarrollar planes de acción más informados y tomar decisiones estratégicas que sean coherentes con su entorno y sus objetivos.

#### **4.1.3. Estrategia competitiva de Porter**

De acuerdo con el autor Porter, (2012) para realizar el planteamiento de una estrategia es necesario tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas que son: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales, sin embargo, estos varían conforme a cada organización.

Las cinco fuerzas de Porter son un marco conceptual desarrollado por el profesor Michael Porter en 1979. Estas fuerzas se utilizan para analizar la industria y el entorno competitivo de una empresa con el fin de comprender mejor su posición y tomar decisiones estratégicas informadas. A continuación, se describen las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre competidores actuales: esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia dentro de una industria. Cuanto más feroz sea la rivalidad, más difícil será para las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles. Los factores que influyen en esta fuerza incluyen el número de competidores, la tasa de crecimiento de la industria, la diferenciación de productos y los costos de cambio para los clientes.

Competidores potenciales (amenaza de nuevos competidores): esta fuerza evalúa la probabilidad de que nuevas empresas entren en la industria y compitan con las empresas

existentes. Cuanto más baja sea esta amenaza, más estable será el entorno competitivo. Los obstáculos para la entrada, como las barreras de costos, las economías de escala y las regulaciones gubernamentales, pueden dificultar que nuevas empresas ingresen con éxito.

**Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores son una parte fundamental de la cadena de valor de una empresa, y su poder de negociación puede influir en los márgenes de ganancia y la competitividad de una empresa. Si los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden imponer precios más altos o condiciones desfavorables. Factores como la concentración de proveedores, la disponibilidad de sustitutos y la importancia de los productos o servicios del proveedor afectan a esta fuerza.

**Poder de negociación de los clientes:** los compradores o clientes también tienen un papel importante en la determinación de la rentabilidad de una empresa. Si los compradores tienen un alto poder de negociación, pueden presionar para obtener precios más bajos o mejores condiciones. El poder de negociación de los clientes se ve influenciado por factores como la concentración de los compradores, la disponibilidad de información y la importancia del producto o servicio para el cliente.

**Productos sustitutos (amenaza de productos o servicios sustitutos):** esta fuerza considera la posibilidad de que los productos o servicios de otras industrias puedan satisfacer las mismas necesidades que los de la industria en cuestión. Cuanto mayor sea la amenaza de sustitución, más vulnerable será una empresa. Los factores que afectan a esta fuerza incluyen la disponibilidad de sustitutos cercanos, la relación precio-rendimiento y la lealtad del cliente hacia la marca.

En resumen, las cinco fuerzas de Porter proporcionan un marco analítico que ayuda a las empresas a evaluar su entorno competitivo y diseñar estrategias efectivas. Al comprender estas fuerzas y su impacto en la industria, las empresas pueden tomar decisiones informadas para mejorar su posición competitiva y lograr el éxito a largo plazo.

#### **4.2. Conceptos claves para la formulación de la estrategia**

A continuación, se despliegan los conceptos que componen la formulación de la estrategia.

#### **4.2.1. Misión**

Thompson & Strickland III, (2006) define la misión como lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

La misión de una compañía debe establecer de manera clara el “Quiénes somos” es decir cuál es la razón de ser esta, siendo el punto de partida para una definición de los objetivos y la estrategia de la organización como menciona (David, 2017).

#### **4.2.2. Visión**

Las organizaciones establecen la visión como un acuerdo de a donde se espera llegar en determinado tiempo, esta se espera responda a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos? Según el autor David, (2017), es de resaltar que la correcta definición de una visión puede dar a conocer en cualquier nivel jerárquico de la organización la ruta hacia la cual se dirige la empresa, así mismo se debe involucrar no solo a los altos ejecutivos y a la Alta Dirección de una organización en la definición (Covey, et al., 2022), ya que al construir estos elementos con la participación de empleados de los diferentes niveles organizacionales, permite una mejor apropiación, entendimiento y empoderamiento al momento de querer alcanzar las metas.

Es decir que una visión en conjunto aporta intereses comunes e involucra tanto a los directivos y los demás empleados permitiéndole a estos últimos ampliar su campo de acción, liberándoles de las actividades repetitivas y abriendo un camino para el crecimiento, nuevos retos y mayores oportunidades que contribuyen al bienestar y motivación de estos.

Fleitman, (2000) menciona que, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

#### **4.2.3. Objetivos**

Los objetivos o metas son definidos en las corporaciones para establecer aquello que se quiere alcanzar en el corto, mediano o largo plazo, siendo los objetivos una parte fundamental para la planeación estratégica. Si bien las organizaciones se desarrollan en ambientes inciertos, las políticas, los diferentes recursos tecnológicos o medio

ambientales influyen en factores como los costos de producción, la comercialización, los inventarios, ante lo cual las empresas deben enfocar los esfuerzos y las decisiones en las variables controlables que se atribuyen al entorno interno y sin dejar de lado los factores externos, como lo menciona (Hernández, 2012).

Es crucial la adecuada definición de objetivos ya que los errores en dicha definición pueden llevar desde pérdidas de tiempo hasta la quiebra de una organización.

Los objetivos organizacionales le permiten a una organización establecer las responsabilidades, planificar, orientar los procesos y se debe medir los resultados.

Algunas características de los objetivos son:

- a. Definen lo que se quiere lograr y por ello la declaración de estos requiere que inicie con verbos en infinitivo.
- b. Es necesario determinar el tiempo en el que se espera alcanzar el resultado.
- c. Pueden ser generales o específicos.
- d. Deben ser coherentes, alcanzables y estar alineados a la misión y visión de la empresa.

#### **4.2.4. Estrategias**

Las estrategias en una organización deben ser definidas desde el conocimiento del contexto de esta, ya que esto permite establecer el alcance y las capacidades de la empresa para definir las tácticas y metas que le llevan a la continuidad y éxito de las corporaciones.

Se pueden definir diferentes tipos de estrategias como competitivas y de diferenciación, las estrategias competitivas requieren que se defina una ventaja competitiva, la cual tiene como fin aventajar a la competencia, dentro de las posibles acciones está aumentar la calidad en un producto, ofrecer un servicio al cliente extraordinario o disminuir los costos de producción llevando a ofertar productos de menor valor.

Las estrategias competitivas pueden estar enfocadas en penetrar el mercado, desarrollar el mercado o en la elaboración de productos, como lo referencia el autor (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2021)

#### **4.2.5. Políticas**

De acuerdo con el autor López, (2020) las políticas son necesarias para la ejecución de los lineamientos, planes y tácticas de un organización teniendo en cuenta que estas

buscan hacer lo indicado y dar una guía a los colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos, estas deben indicar cómo se debe actuar en la operación y deben ser congruentes con la estrategia organizacional, ser claras y asegurar la comprensión de las mismas a todo nivel dentro de la corporación (Pérez & Gayosso, 2017).

Sin embargo, existen políticas de índole interno y externo, las políticas determinadas de forma externa son aquellas que han sido establecidas por el sistema político, social o económico. Mientras que las políticas internas son todas aquellas que se formulan dentro de la organización, por ejemplo, el uso obligatorio de uniformes.

Cabe destacar que para la formulación de las políticas estas deben ser claras, manejar términos concretos y no dejar ambigüedades, por lo cual es necesario que sean divulgadas, estén disponibles, al alcance y se debe dar cumplimiento de esta.

Las políticas buscan dar un sentido de orden a las organizaciones, estas han existido en todos los tiempos aun cuando cambien su fisonomía, como lo menciona Pérez & Gayosso, (2017).

#### **4.2.6. Programas**

Son un conjunto de actividades planificadas, las cuales se realizarán en un determinado tiempo y cuya ejecución tiene un fin, como se establece en la (ISO 9001-2015).

Los programas permiten que la estrategia se enfoque a la acción, ya que son una secuencia de actividades o pasos que permiten llevar a cabo un plan, un error común es establecer los programas sin la participación de los directamente involucrados, ya que el desconocimiento de los colaboradores puede llevar a la demora o incumplimiento en las actividades inicialmente pactadas, como lo menciona Wheelen, (2007)

#### **4.2.7. Presupuestos**

El presupuesto son los planes referentes al dinero de una organización, estos deben contemplar el retorno de la inversión, el crecimiento de la organización, las utilidades, el flujo de caja entre otros, según Pacheco, (2020).

Dicho lo anterior se deben administrar adecuadamente los recursos de la organización, por lo cual el presupuesto es definido por los expertos de la compañía, quienes se basan en datos históricos, se proyectan y se corren modelos que permiten identificar el punto de quiebre, crítico o de equilibrio.

Dentro de los procesos requeridos para el planteamiento de un presupuesto están los estudios de mercado, técnicos, operativos, financieros, etcétera. Así mismo, es necesario definir el presupuesto como un enfoque sistemático que debe comprender tanto el corto como el largo plazo.

Una finalidad de establecer el presupuesto de acuerdo con Thompson, et al., (2018), es que el nuevo programa permita aumentar las utilidades de la corporación por ende es importante ya que este permite apreciar el futuro financiero de una compañía.

#### **4.2.8. Procedimientos**

Es el conjunto de pasos sucesivos que detallan en cómo se realiza una actividad, tarea o trabajo y mediante el cumplimiento de estos se completan diferentes programas en una corporación según Thompson, et al., (2018), estos son el medio que la organización tiene para asegurar que se realicen las actividades, requiriendo que se actualicen ante los cambios tecnológicos o de estrategia que surjan.

Los procedimientos aseguran que la operación sea consecuyente y se mantengan en el tiempo de forma que estandarizan la operación.

Así mismo, el autor San Miguel, (2019), menciona que los procedimientos son aquellos documentos que una empresa define internamente para detallar el paso a paso de las operaciones, lo cual facilita la operación de los empleados, y deben ser sencillos y aplicables. Los procedimientos deben establecer el cómo se hace, quién lo hace y cuándo se hace, dando así el mayor detalle posible para la adecuada operación de la organización.

#### **4.2.9. Desempeño**

El desempeño es el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, medido en términos de productividad, calidad, satisfacción del cliente y del empleado.

La evaluación del desempeño se puede abordar desde los logros definidos, los objetivos organizacionales permitiendo evaluar los resultados obtenidos a nivel empresarial hasta el detalle de los colaboradores. (Thompson et al., 2018).

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

La principal motivación para la creación de Magus.Co, microempresa de comidas rápidas, ubicada en Funza, Cundinamarca, radicó en contar con una fuente de ingreso que fuera independiente y autónoma. Teniendo en cuenta la experiencia con la que contaban sus fundadores en el campo de las comidas rápidas, y dado que no existían muchos establecimientos de comidas rápidas alrededor de la zona donde residían, se visualizó la oportunidad para iniciar un establecimiento de comidas rápidas, siendo este el punto de partida de Magus.Co.

Magus.Co inicia con un local en el barrio Serrezuelita, Funza - Cundinamarca, con una oferta de comidas rápidas a precios competitivos y buena calidad, dirigida a los residentes de la zona y alrededores que busquen este tipo de comida como alternativa de alimentación en jornada tarde noche, cualquier día de la semana.

Los elementos claves para la constitución de Magus.Co fueron los conocimientos en la elaboración de comidas rápidas por parte de sus fundadores, el servicio al cliente con amabilidad, calidad y atención directa de sus propietarios.

Este emprendimiento resuelve la necesidad de aquellos residentes o visitantes del municipio que buscan la alternativa de comida rápida bien preparada bajo las normas de seguridad y sanidad a buen precio, de forma ágil, en aquel momento que requieran suplir la necesidad de alimentos rápidos.

Magus.Co es una microempresa que empezó en el año 2003, dedicada a la elaboración de comidas rápidas, como: empanadas, hamburguesas, perros calientes, chorizos, entre otros; Actualmente la producción de empanadas que es producto principal se realiza tanto para la venta uno a uno, como al por mayor para eventos empresariales o familiares que requieran el producto. La elaboración de las empanadas se realiza de forma artesanal y bajo la formulación de Magus.Co.

A través de los años la organización ha ido mejorando en su labor permitiéndole participar en eventos de emprendimiento gestionados por la alcaldía municipal donde les fue otorgado un subsidio para emprendedores.

### 5.1. Misión actual de la empresa

Ofrecer comida rápida de buena calidad que logre satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna y con precios accesibles, contando con un establecimiento basado en un entorno familiar. (Magus.Co, 2023)

### 5.2. Visión actual de la empresa

Posicionar a Magus.Co dentro del sector de las comidas rápidas como una opción de preferencia del sector y de nuestros clientes. Para el 2025 ser uno de los establecimientos de comida rápida de preferencia por los residentes y visitantes del municipio. (Magus.Co, 2023)

### 5.3. Logo actual de la empresa

Figura 3.

*Logo empresa Magus.Co*



**Nota.** Figura representativa de la empresa caso de estudio, por Magus.Co.

### 5.4. Valores corporativos actuales de la empresa

- a. **Respeto:** tratar con amabilidad, empatía y cordialidad a nuestros clientes.
- b. **Honestidad:** entregar siempre a nuestros clientes la información clara y veraz de los productos, horarios y precios.
- c. **Responsabilidad:** dar cumplimiento a la normatividad vigente alimentaria con el fin de suministrar alimentos de comida rápida que cumpla con lo establecido por la norma y complacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**d. Confiabilidad:** garantizar la calidad de nuestros productos con el fin de generar confiabilidad a nuestros clientes en el mercado.

## 6. MARCO LEGAL

Para operar de forma legal, Magus.Co debe cumplir con una serie de normativas y legislaciones vigentes que aseguren la calidad, seguridad y adecuación de sus productos y servicios.

Se cuenta con la Resolución 2674 de 2013 del Salud y Protección Social, la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los alimentos y bebidas destinados al consumo humano. Esta resolución incluye las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que son esenciales para la producción higiénica de las empanadas. También se cuenta con normatividad aplicable al establecimiento o local dispuesto para la distribución y comercialización del producto. El cumplimiento de esta normatividad garantiza la operación de la empresa y a su vez protege la salud de los consumidores y genera confianza en su producto.

Magus.Co, se encuentra constituido bajo la figura de persona natural por lo cual actualmente la declaración tributaria es la aplicable a este tipo de contribuyente.

A continuación, se identifican los requisitos legales establecidos para la operación de establecimientos de comidas.

**Tabla 1.**

*Matriz Legal*

ÍTEM	NOMBRE	FECHA DE EMISIÓN	EMISOR	FUENTE	DISPOSICIÓN
1	Decreto 1074 DE 2015	23/01/2023	EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	<a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608#2.2.4.1.4.1">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608#2.2.4.1.4.1</a>	ARTÍCULO 2.2.4.1.4.3. Modalidades de Establecimientos de gastronomía y bares turísticos. Son establecimientos turísticos aquellos que desarrollan las siguientes actividades: Establecimientos de gastronomía: Comercios cuya actividad principal es la venta de alimentos preparados, procesados o frescos, con o sin bebidas alcohólicas, donde el espectáculo, si existe, es secundario: 1.1. Restaurantes: Ofrecen servicio a la mesa y suelen tener carta o menú. 1.3. Restaurantes de comidas rápidas: Tiempo de entrega máximo de 10 minutos.
2	LEY N° 2120 DE 2021	30/07/2021	EL CONGRESO DE COLOMBIA	<a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168029">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=168029</a>	Adopta medidas para fomentar entornos alimentarios saludables y prevenir enfermedades no transmisibles.

ÍTEM	NOMBRE	FECHA DE EMISIÓN	EMISOR	FUENTE	DISPOSICIÓN
3	Decreto 343 DE 2021	6/04/2021	EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	<a href="https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RID/E/DE/DIJ/Resolucion-604-de-1993.pdf">https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RID/E/DE/DIJ/Resolucion-604-de-1993.pdf</a>	ARTÍCULO 1. Sustitución de la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo. Reemplácese la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo.
4	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) sinónimo de responsabilidad e inocuidad en los alimentos	21/12/2020	INVIMA	<a href="https://www.invima.gov.co/buenas-practicas-de-manufactura-bpm-sinonimo-de-responsabilidad-e-inocuidad-en-los-alimentos">https://www.invima.gov.co/buenas-practicas-de-manufactura-bpm-sinonimo-de-responsabilidad-e-inocuidad-en-los-alimentos</a>	Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) establecen normas de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, garantizando condiciones sanitarias adecuadas y reduciendo riesgos. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) supervisa estas prácticas y emite conceptos sanitarios.
5	Resolución 2184 de 2019	26/12/2019	MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	<a href="https://www.minambiente.gov.co/documento-to-entidad/resolucion-2184-de-2019/">https://www.minambiente.gov.co/documento-to-entidad/resolucion-2184-de-2019/</a>	La Resolución 2184 de 2013 tiene como objetivo promover el uso racional de las bolsas plásticas en el país y la implementación del código de colores para la gestión de residuos sólidos, fomentando la cultura ciudadana relacionada.
6	Resolución 3168 de 2015 MSPS	26/08/2015	EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	<a href="https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/resolucion_minsaludps_3168_2015.htm">https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/compilacion/docs/resolucion_minsaludps_3168_2015.htm</a>	<p>La Resolución 2674 de 2013 reglamentó el artículo 126 del Decreto - Ley 019 de 2012 sobre la Notificación Sanitaria, Permiso Sanitario y Registro Sanitario de alimentos. En dicha resolución se establecieron los requisitos sanitarios para producir y comercializar alimentos en el territorio nacional. El INVIMA es responsable de conceder notificaciones sanitarias, permisos y registros según el riesgo en salud pública de los productos.</p> <p>Modificación del artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013: Todo alimento que se venda directamente al consumidor debe obtener una Notificación Sanitaria (NSA), un Permiso Sanitario (PSA) o un Registro Sanitario (RSA) expedido por el INVIMA. La nomenclatura asignada será NSA, PSA o RSA para su control sanitario.</p> <p>Los siguientes productos no requieren NSA, PSA o RSA: Alimentos naturales sin transformación, como granos, frutas frescas, hortalizas, miel y otros productos apícolas. Alimentos de origen animal crudos refrigerados o congelados sin transformación.</p> <p>Alimentos y materias primas para uso exclusivo en la industria y sector gastronómico.</p> <p>Alimentos en Puerto Libre de San Andrés y Providencia para consumo local, conforme a la Ley 915 de 2004.</p> <p>Los trámites para obtener NSA, PSA y RSA, sus renovaciones y modificaciones serán automáticos con</p>

ÍTEM	NOMBRE	FECHA DE EMISIÓN	EMISOR	FUENTE	DISPOSICIÓN
					revisión posterior de la documentación. El INVIMA definirá los procedimientos necesarios.
7	Resolución 719 de 2015	11/03/2015	EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	<a href="https://www.minsalud.gov.co/NormatividadNuevo/Resoluci%C3%B3n%200719%20de%202015.pdf">https://www.minsalud.gov.co/NormatividadNuevo/Resoluci%C3%B3n%200719%20de%202015.pdf</a>	Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano según el riesgo en salud pública.
8	Resolución 2674 de 2013	22/07/2013	EL MINISTRO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	<a href="https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RID/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf">https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RID/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf</a>	<p>La Resolución 2674 establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos. También define los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según su riesgo para la salud pública, con el objetivo de proteger la vida y la salud de las personas.</p> <p>Título II</p> <p>Artículo 5. Buenas Prácticas de Manufactura: Las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ajustarán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura contempladas en la presente resolución.</p>
9	Decreto 3075 de 1997	23/12/1997	EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	<a href="https://www.minsalud.gov.co/NormatividadNuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf">https://www.minsalud.gov.co/NormatividadNuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf</a>	<p>ARTÍCULO 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN. - La salud constituye un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones establecidas en el presente Decreto son de orden público y regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Estas disposiciones se aplicarán de la siguiente manera:</p> <p>Derogado por el art. 21, Decreto Nacional 539 de 2014.</p> <p>a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; así como a los equipos, utensilios y al personal manipulador de alimentos.</p> <p>b. A todas las actividades relacionadas con la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.</p> <p>c. A los alimentos y materias primas destinados a la producción de alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen para el consumo humano.</p> <p>d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento,</p>

ÍTEM	NOMBRE	FECHA DE EMISIÓN	EMISOR	FUENTE	DISPOSICIÓN
					preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, así como sobre los alimentos y materias primas destinadas a la producción de alimentos.
10	Resolución 604 DE 1993	12/02/1993	Ministerio de salud	<a href="https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-604-de-1993.pdf">https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-604-de-1993.pdf</a>	ART. 1º—Campo de aplicación. Las disposiciones sanitarias de esta resolución se aplicarán a personas naturales o jurídicas que preparen y vendan alimentos para consumo humano en vías públicas. Deberán cumplir con esta resolución y sus modificaciones, así como con las disposiciones de locales, expendios y medios de transporte utilizados. Las pautas higiénico-sanitarias solo se aplicarán a ventas de alimentos formales en la vía pública, reorganizadas o reubicadas y autorizadas por autoridades competentes según la Constitución y normas municipales sobre el uso del espacio público.

**Nota.** Se relacionan la normatividad aplicable a la empresa objeto de estudio.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este apartado se presenta el diseño metodológico utilizado en el desarrollo del presente trabajo de investigación, describiendo el enfoque de la investigación, alcance, y las fases que permitieron alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

### **7.1. Tipo de investigación**

El presente proyecto de investigación cuenta con un enfoque de investigación de tipo mixto; cualitativo dándole un alcance descriptivo, donde se realiza la identificación y apropiación académica de teoría, y de tipo cuantitativo respecto al análisis numérico de la información estadística de la empresa.

### **7.2. Fuentes de información**

Se recopila la información requerida para el diagnóstico y planteamiento del plan estratégico a través de técnicas de observación, revisión documental de la organización, junto con la captura de información suministrada por parte de los propietarios de Magus.Co, como fuente primaria de datos.

Como fuente secundaria se acude a la indagación de estudios previos referentes a procesos de planeación estratégica, como lo son artículos de investigación, libros y trabajos de grado.

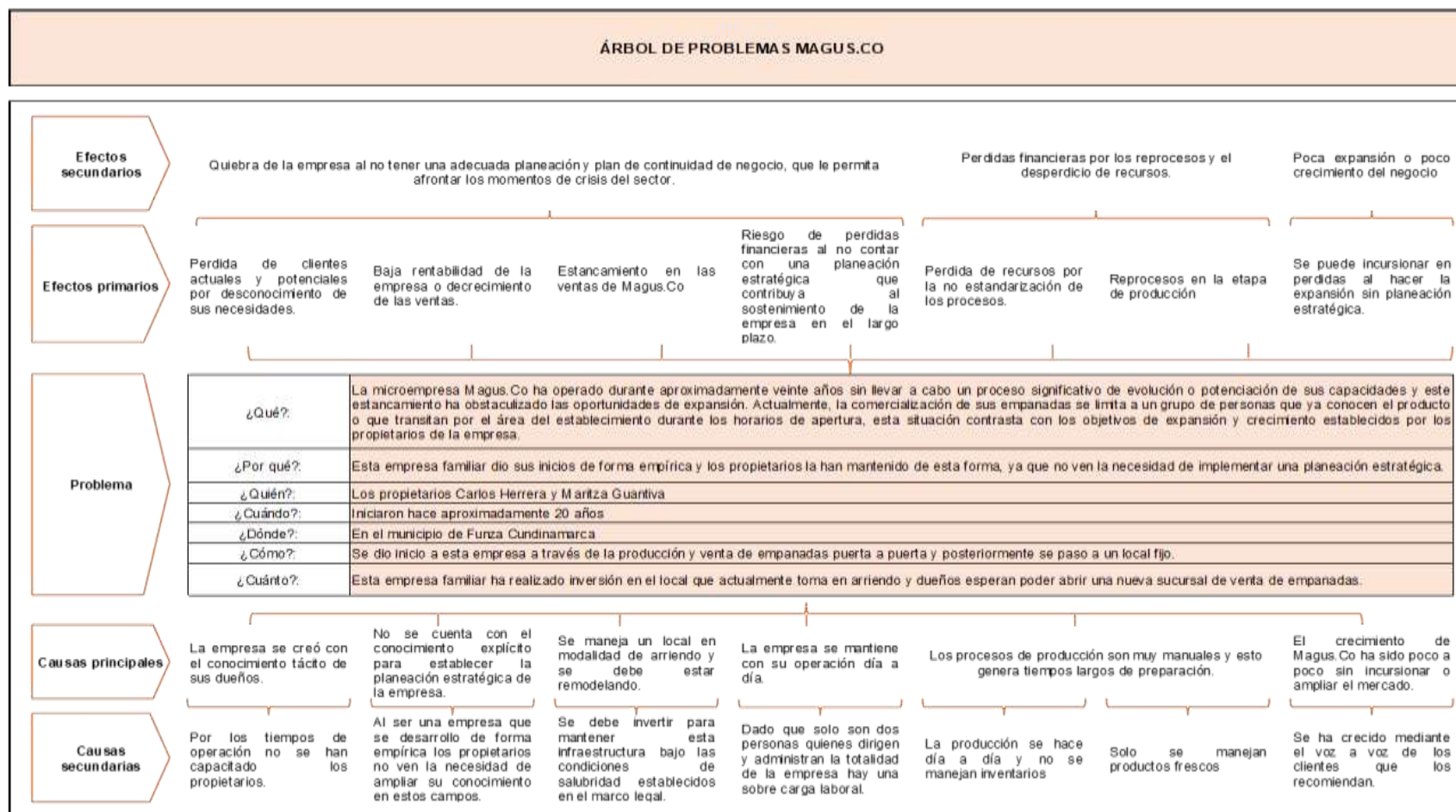
### **7.3. Planteamiento del problema**

No contar con una planeación estratégica organizacional pueden tener impacto negativo en las empresas, con una potencial pérdida de clientes, disminución de la rentabilidad, disminución en ventas, pérdida de recursos, reprocesos en producción, y potencial afectación de la sostenibilidad futura de la organización; es por esto que ante el escenario inicial visto en la empresa Magus.Co, en el cual al inicio de este proyecto de grado la organización no contaba con una planeación estratégica que le permita alcanzar los objetivos de expansión y crecimiento esperado por sus propietarios, se identifica la necesidad de proponer un horizonte estratégico que le permita a la organización el logro

de dicha visión. En el árbol de problemas se presenta el análisis y planteamiento de la situación de intervención como se muestra en la figura 4.

**Figura 4.**

*Árbol de problemas Magus.Co*



**Nota.** Se emplea un árbol de problemas como parte del análisis de la empresa de estudio

#### **7.4. Preguntas de investigación**

- a. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas claves en el entorno empresarial que podrían afectar positiva o negativamente los planes de expansión y crecimiento de Magus.Co?
- b. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que enfrenta la empresa en su intento de expandirse y crecer en el mercado?
- c. ¿Cuál sería la planeación estratégica adecuada para la empresa del sector de alimentos Magus.Co, que pueda mejorar su gestión?

#### **7.5. Hipótesis**

Formular una propuesta de planeación estratégica para la empresa del sector de alimentos Magus.Co permitirá contribuir en su mejora.

#### **7.6. Actividades Detalladas**

A continuación, se realiza una descripción de las actividades desarrolladas para lograr el cumplimiento del objetivo general de la presente investigación, partiendo del desglose de cada uno de los objetivos específicos.

##### ***7.6.1. Etapa 1. Diagnóstico del estado actual de la organización***

Para realizar el diagnóstico del estado actual de la organización, se procedió con un análisis ambiental, del contexto interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta el marco normativo regulatorio aplicable.

##### ***7.6.2. Etapa 2. Análisis del contexto***

En el proceso de análisis del contexto de la organización, posicionamiento, mercado, flujos de producción, entre otros para identificar las oportunidades de mejora de la planeación estratégica de Magus.Co. se procedió haciendo el análisis de: los costos, los clientes, una encuesta, las ventas, se verifican los locales alrededor y los productos que venden, teniendo en cuenta diferentes aspectos (empleados, uniformes, quien atiende, número de trabajadores e información de cómo están operando los locales, entre otros.)

##### ***7.6.3. Etapa 3. Diseño de la propuesta***

Para el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica para la organización, se procedió con la indagación documental de modelos como la estrategia competitiva y las 5 fuerzas de Porter, la administración estratégica de Wheelen, el análisis DOFA, el Balance Scorecard y las estrategias emergentes.

Una vez realizado el análisis del contexto tanto interno como externo se realiza la identificación del problema de Magus.Co, y se procede a formular una planeación estratégica que le permita potencializar las oportunidades y fortalezas y a su vez se proponen estrategias para mejorar en las debilidades y amenazas.

## 8. RESULTADOS

### 8.1. Etapa 1. Diagnóstico del estado actual de la organización

Para realizar el diagnóstico del estado de la organización, se procedió con un análisis ambiental, del contexto interno y externo de Magus.Co la cual se ubica en la calle 13 # 5A-64 barrio Serrezuelita – Funza, Cundinamarca y teniendo en cuenta el marco normativo regulatorio aplicable.

Este diagnóstico PESTEL, PORTER y DOFA se construye a partir de la identificación de algunos factores sugeridos en la literatura, de la información conocida por el investigador mediante la observación de la operación tanto del proceso productivo como de venta y se generaron espacios de entrevista con los propietarios que permitieron ahondar y encontrar factores adicionales del contexto interno y externo que la experiencia propia del negocio les ha brindado. Una vez se cuenta con los factores identificados para cada metodología se realiza la evaluación de cada uno con el acompañamiento de los dueños de Magus.Co.

#### 8.1.1. Análisis PESTEL

Se da inicio al análisis ambiental a través de modelo de PESTEL, para ello se listaron 25 factores críticos, los cuales están dados por 6 tipos de factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Una vez se listan los factores críticos de éxito, se procede a diferenciar si estos representan una amenaza o una oportunidad para Magus.Co, seguido a ello se procedió a calificarlos en una escala de 1 a 3, esta calificación se aplica para la amenaza o la oportunidad y adicionalmente se califica su impacto bajo la misma escala, a continuación, se presenta la valoración para aplicar la calificación.

Calificación	
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

En la tabla 2. Matriz PESTEL Magus.Co, se presenta la evaluación cuantitativa realizada a cada uno de los 25 factores identificados fue necesario evaluar si cada factor representaba una oportunidad o amenaza y teniendo en cuenta la probabilidad de ocurrencia de estos, como por ejemplo el factor político, en este factor aun cuando han

existido diferentes cambios de gobierno la mayor afectación de dio en la emergencia sanitaria causada por la pandemia del covid-19 que llevo al cierre temporal de los establecimientos de comidas, por lo demás las directrices gubernamentales no presentan cambios radicales en el sector de alimentos, puesto que las regulaciones existentes son estrictas en este sector.

**Tabla 2.**

Matriz PESTEL Magus.Co

TIPO DE FACTOR	FACTORES	DESCRIPCIÓN	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Priorización
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
			O A	O M	O B	A A	A M	A B	I A	I M	I B	
POLÍTICO	Cambios en la estrategia de Gobierno	Cambios en las directrices de operación por nuevo de gobierno					X			X		4
POLÍTICO	Cambios en políticas regionales y locales	Cambios en las directrices de operación por nuevo de gobierno						X			X	2
POLÍTICO	Subsidios de Gobierno	Posibilidad de aplicar a subsidios municipales y de la gobernación	X							X		6
POLÍTICO	Eventos municipales o gubernamentales	Posibilidad de participar en eventos municipales o gubernamentales	X							X		6
ECONÓMICO	Inflación	Se representa disminución del poder adquisitivo debido al aumento de la inflación				X				X		6
ECONÓMICO	Inflación	Está representa el aumento de precios durante un periodo.				X				X		6
ECONÓMICO	Incertidumbre económica	La incertidumbre económica conlleva a que los clientes sean más cautos en el consumo, se bajan las inversiones de las empresas y por ende la economía no crece.				X				X		6
ECONÓMICO	Desempleo	Disminución de empleo afecta la capacidad de compra					X			X		4
ECONÓMICO	Financiación	Acceder a nuevas oportunidades de financiación para expansión		X			X					4
ECONÓMICO	Competencia	Aumento de nuevos competidores				X				X		6
SOCIAL	Demografía	Aumento de los residentes del municipio		X					X			5
SOCIAL	Calidad de vida	Nuevas opciones de comidas rápidas saludables					X			X		4
SOCIAL	Hábitos	Cambios en los hábitos de alimentación					X			X		4
SOCIAL	Consumo	Aumento en el consumo de empanadas por nuevos residentes o visitantes	X							X		6
SOCIAL	Consumo	Disminución en el consumo de empanadas				X				X		6
SOCIAL	Percepción del mercado inmobiliario	Aumento en los costes de arrendamiento del local				X				X		6
TECNOLÓGICO	Redes sociales	Uso de redes sociales para la empresa		X						X		5
TECNOLÓGICO	Facturación electrónica	Facturación electrónica					X			X		4
TECNOLÓGICO	Registro de datos	Registros contables y financieros				X				X		6
ECOLÓGICO	Consumo de energía renovable	Uso de energía					X			X		4

<b>ECOLÓGICO</b>	Reciclaje de residuos	Disposición de residuos			X						X	2
<b>ECOLÓGICO</b>	Empaques	Disminuir el uso de plásticos de un solo uso			X					X		3
<b>ECOLÓGICO</b>	Empaques	Cambios de los empaques a materiales biodegradables			X					X		3
<b>LEGAL</b>	Manipulación de alimentos	Cambios en la legislación de manipulación de alimentos					X			X		4
<b>LEGAL</b>	Normatividad para locales de alimentos	Cambios en la normatividad para los establecimientos de comidas					X			X		4

**Nota.** Se presentan los factores identificados bajo el análisis PESTEL.

Al contar con cada uno de los factores cuantificados se realiza la sumatoria por tipo de factor de forma que aquellos que recibieron la mayor calificación son los cuales debe priorizar la organización, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Priorización por tipo de factor Magus.Co*

TOTAL, POR TIPO DE FACTORES		
	TIPO DE FACTORES	PRIORIZACIÓN
P	POLÍTICO	18
E	ECONÓMICO	31
S	SOCIAL	31
T	TECNOLÓGICO	15
E	ECOLÓGICO	12
L	LEGAL	8

**Nota.** La tabla presenta la puntuación por tipo de factor.

Dentro de la priorización se observa que los factores de mayor valor son el económico y el social, esto se debe a que en el factor económico las variables de incertidumbre económica e inflación generan una amenaza e impacto altos, ya que, al aumentar la inflación los costos de la producción de empanadas se elevan e influye en la disminución de las ventas. Así mismo, el desempleo y la disminución de los ingresos representa menos poder adquisitivo de los clientes de la compañía; No obstante aunque las empanadas tengan un valor razonable y no se incremente su precio pese al aumento del costo en las materias primas se puede incurrir en pérdidas de ingresos y percepción de menores utilidades para Magus.Co, y en el caso de incrementar los precios del producto para evitar déficit en la utilidad se disminuyen las ventas ya que el flujo de caja dado por las posible disminución del poder adquisitivo de los clientes conlleva a una disminución del consumo de los productos ofertados por la organización.

Respecto al factor social existe una oportunidad significativa en el aumento demográfico del municipio ya que para el año 2006 se contaba con una población de 59.453 (República, 2006) y actualmente es de 103.509 (Municipios de Colombia), sin embargo, se pueden presentar cambios de los hábitos de alimentación de la población optando por el consumo de otros tipos de comidas, también se observó el incremento de las opciones de comidas rápidas del sector dando así mayores opciones a los clientes y esto puede afectar directamente la venta de empanadas.

### 8.1.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Para el desarrollo del análisis de las 5 fuerzas de Porter de Magus.Co, se realiza una lista con las 5 fuerzas, que son: F1- Poder de Negociación de los Clientes; F2- Poder de Negociación de los Proveedores; F3- Amenaza de Nuevos Competidores; F4- Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos; F5- Rivalidad entre los Competidores, se identifican los diferentes factores que pueden impactar de acuerdo con el tipo de fuerza.

Al contar con los factores relevantes por tipo de fuerza enlistados, se identifica si corresponden a oportunidad o amenaza, seguido de esto se asigna un peso ponderado por factor, es importante que la sumatoria de los pesos por cada factor de 1, una vez se asignado el peso se procede a dar la calificación de cada uno de los factores conforme a la siguiente escala:

Calificación	
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza mayor	4

Al realizar la calificación de cada factor este se multiplica por el peso y seguido a se realiza la sumatoria por cada tipo de fuerza dando como resultado si es fuerte, promedio o débil bajo la siguiente convención para el análisis de los resultados:

Convención	Puntaje
Débil	1,0 a 1,99
Promedio	2,0 a 2,99
Fuerte	3,0 a 4,0

Para Magus.Co, se identificaron 27 factores, los cuales se relacionan en la tabla 4. Matriz 5 Fuerzas de Portes Magus.Co, donde se analiza y califica cada factor, observando que se identificaron 18 amenazas y 9 oportunidades.

**Tabla 4.***Matriz 5 Fuerzas de Porter Magus.Co*

F#	Tipo de fuerza	Descripción	Amenaza/ Debilidad	Oportunidad/ Fortaleza	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F1	Poder de Negociación de los Clientes	El alcance de Magus.Co es principalmente local, en el municipio de Funza Cundinamarca.	x		0,20	1	0,20
F1	Poder de Negociación de los Clientes	Los precios son fijos y asequibles, por lo cual los clientes tienen poco poder de negociación frente a los precios del producto.		x	0,20	3	0,60
F1	Poder de Negociación de los Clientes	El cliente presenta bastante sensibilidad al precio que se pueda ofertar.	x		0,20	2	0,40
F1	Poder de Negociación de los Clientes	Se presenta una ventaja teniendo en cuenta que pocos establecimientos en la zona de ubicación de Magus.Co ofertan el mismo producto.		x	0,20	4	0,80
F1	Poder de Negociación de los Clientes	El cliente puede elegir donde adquirir su comida rápida en los diferentes establecimientos.	x		0,10	2	0,20
F1	Poder de Negociación de los Clientes	Solicitud de servicio domiciliario que actualmente no se presta.	x		0,10	1	0,10
F2	Poder de Negociación de los Proveedores	Hay baja rotación de los proveedores	x		0,25	1	0,25
F2	Poder de Negociación de los Proveedores	Los proveedores que están ubicados a nivel local		x	0,20	3	0,60
F2	Poder de Negociación de los Proveedores	Los proveedores que están ubicados en municipios aledaños.	x		0,10	2	0,20
F2	Poder de Negociación de los Proveedores	Proveedores limitados de producción de masa	x		0,25	1	0,25
F2	Poder de Negociación de los Proveedores	Aumentos de los precios dado la volatilidad del mercado actual	x		0,20	1	0,20
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	Bajas barreras de entrada para nuevos competidores que deseen ingresar al mercado de la producción y venta de empanadas	x		0,20	1	0,20

F#	Tipo de fuerza	Descripción	Amenaza/ Debilidad	Oportunidad/ Fortaleza	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	El aumento en la popularidad del producto puede despertar el interés de nuevos emprendedores incrementando la competencia.	x		0,20	1	0,20
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	Ingreso de franquicias y cadenas de empanadas en el sector	x		0,15	1	0,15
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	Fácil acceso a los proveedores, ya que no se manejan contratos de exclusividad y los insumos para la fabricación de empanadas se encuentran disponibles en múltiples distribuidores.	x		0,15	2	0,30
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	Las regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria son estrictas para este sector.		x	0,15	3	0,45
F3	Amenaza de Nuevos Competidores	La preferencia de los clientes por los productos de Magus.Co, por su calidad y sabor puede dificultar la entrada a nuevos competidores.		x	0,15	3	0,45
F4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	Precios del producto al mercado constantes		x	0,20	3	0,60
F4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	Incremento en los servicios de entrega de comida a través de aplicaciones cuya variedad es mayor a la de Magus.Co	x		0,25	1	0,25
F4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	Preferencia a comprar otros tipos de comidas rápidas como hamburguesas, pizza, tacos, arepas rellenas, o sándwiches	x		0,25	1	0,25
F4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	Predilección por la comida casera, es decir que los clientes prefieran preparar su comida en casa.	x		0,20	2	0,40
F4	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	Inclinación de los clientes por comprar empanadas congeladas u otros productos que puedan calentarse en electrodomésticos como el microondas por su rapidez y facilidad.	x		0,10	2	0,20
F5	Rivalidad entre los Competidores	Bajo número de empresas que fabrican empanadas en el sector.		x	0,25	4	1,00

F#	Tipo de fuerza	Descripción	Amenaza/ Debilidad	Oportunidad/ Fortaleza	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F5	Rivalidad entre los Competidores	Alto grado de diferenciación de las empanadas de Magus.Co, frente a los competidores.		x	0,25	4	1,00
F5	Rivalidad entre los Competidores	Alto número de competidores como locales de comidas rápidas, supermercados o tiendas de barrio que ofertan productos similares o sustitutos.	x		0,20	1	0,20
F5	Rivalidad entre los Competidores	Poca competencia en la producción de empanadas artesanales como las que ofrece Magus.Co		x	0,20	4	0,80
F5	Rivalidad entre los Competidores	Segmentos de clientes que buscan opciones de comida saludable, original o exótica	x		0,10	2	0,20

**Nota.** Se describen los factores por cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Se realiza la sumatoria de las calificaciones, al contar con cada uno de los factores cuantificados se realiza la sumatoria por tipo de factor, de forma que aquellos que recibieron la mayor calificación son que se deben priorizar en la organización, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 5.**

*Priorización por tipo de fuerza de Porter para Magus.Co*

Tipo de fuerza de Porter	Suma de Calificación Ponderada	Categoría
F1 - Poder de Negociación de los Clientes	2,3	Promedio
F2 - Poder de Negociación de los Proveedores	1,5	Débil
F3 - Amenaza de Nuevos Competidores	1,75	Débil
F4 - Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	1,7	Débil
F5 - Rivalidad entre los Competidores	3,2	Fuerte

**Nota.** Se muestra la calificación para cada fuerza.

Lo anterior permite observar que la fuerza de rivalidad entre los competidores se identifica como fuerte para Magus.Co, lo anterior se debe a que no existe una alta competencia en la producción y venta de empanadas en el sector que se encuentra ubicado el establecimiento, las empanadas de la empresa tienen un factor diferencial en cuanto a calidad del producto ya que la producción se realiza a diario entregando a los clientes un producto fresco, este factor diferencial se identificó al realizar acompañamiento a los propietarios en el sitio y recibir los comentarios de los cliente resaltando que la calidad de las empanadas está dada por su sabor y porque siempre se encuentran frescas al ser recién preparadas a diferencia de otros establecimientos donde han consumido empanadas, si bien existen diferentes locales de comidas rápidas en este sector la receta propia también marca un factor relevante del producto ya que su relación carne - papa es equilibrada según comentan los clientes.

Respeto a la Fuerza del poder de negociación de los proveedores se identifica la amenaza significativa de contar con pocos proveedores, los cuales dominan los precios y no se cuenta con regulaciones respecto al incremento de los precios e insumos, al tener que trabajar con proveedores que no son locales se pueden generar demoras en la consecución de los insumos y cuando se eligen los locales a ser limitados estos tienen una gran influencia en la producción de las empanadas de Magus.Co, ya que ellos

pueden desmejorar la calidad de sus insumos y esto afecta de forma directa a la empresa y su producción ya sea por los costes o los reprocesos que se generan para poder alcanzar una producción bajo las condiciones de calidad definidas por la compañía para sus empanadas.

### 8.1.3. Análisis DOFA de Magus.Co

Se aplica el análisis DOFA para Magus.Co, mediante este análisis se identifican fortalezas frente a la receta propia y los bajos costos de producción, oportunidades como la implementación de marketing digital y el uso de redes sociales, debilidades en la capacidad de producción y amenazas por la competencia con otras empresas que venden empanadas o productos sustitutos, a continuación, se presentan las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán desarrollar estrategias para que se potencialice el crecimiento y sostenibilidad de Magus.Co:

**Tabla 6.**

*Matriz DOFA Magus.Co*

Fortalezas	Descripción	Debilidades	Descripción
F1	Buena calidad de los productos debido a que se trabaja con proveedores conocidos del sector y calificados con excelente calidad.	D1	Horario de atención al público solo de 5 horas.
F2	La producción y la atención del local es realizada por los propietarios de la empresa.	D2	Actualmente no se cuenta con una imagen corporativa que permita la visibilidad del establecimiento al público.
F3	Elaboración de productos por pedido para eventos y reuniones a solicitud del cliente.	D3	Se cuenta con la maquinaria y mobiliario inicial del establecimiento, no ha sido posible renovarla.
F4	Preparación personalizada lo que permite que el cliente seleccione aquellos ingredientes de su preferencia según la comida rápida a preparar.	D4	Desconocimiento frente a la planeación estratégica.
F5	La producción es diaria permitiendo tener un producto fresco.	D5	Ausencia de estandarización de los procesos de producción.
F6	Receta única ya que fue creada por los propietarios.	D6	Capacidad de producción limitada puesto que no se cuenta con personal adicional a los propietarios para la producción.

Fortalezas	Descripción	Debilidades	Descripción
F7	Los costos de producción son bajos lo que permite dar precios razonables	D7	Dependencia de proveedores ya que localmente se cuenta con pocos proveedores.
Oportunidades	Descripción	Amenazas	Descripción
O1	Horarios de afluencia de personas en la zona de ubicación de Magus.Co	A1	Oferta de establecimientos de comidas rápidas.
O2	Realizar la expansión del negocio a nivel local, en ferias o eventos	A2	Incertidumbre económica que conlleva a la toma de decisiones más cautas en los diferentes sectores.
O3	Reconocimiento de la imagen y marca en sector	A3	Crecimiento de la competencia directa.
O4	Renovar la oferta de los productos actuales y ser más competitivos en el mercado.	A4	Aumento en el costo de los insumos.
O5	Incorporar nuevas opciones de empanadas saludables para llegar a un público más amplio.	A5	Alto costo de las maquinarias.
O6	Realizar alianzas estratégicas para colaborar con tiendas locales y otros establecimientos.	A6	Barreras presentadas en el sector financiero para el otorgamiento de préstamos, al no contar con vida crediticia.
O7	Implementar las redes sociales y marketing digital.	-	-
O8	Tecnología existente en el mercado para la optimización del proceso de producción masiva de empanadas.	-	-

**Nota.** Describe las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la empresa objeto de estudio.

Cabe mencionar que Magus.Co, opera actualmente en un entorno competitivo, donde la demanda de productos artesanales va en aumento, Así mismo Magus.Co se ha distinguido por el compromiso con la calidad, frescura y autenticidad en sus empanadas, lo que le permite contar con clientes leales, sin embargo, se enfrenta a los desafíos de la competencia y la necesidad de adaptarse al cambio y las tendencias del mercado.

La empresa debe enfocar esfuerzos en el aumento de su capacidad de producción, explorar oportunidades de expansión e incluir nuevas tecnologías que le permitan ampliar sus canales de venta y distribución, entre otros, los cuales se formulan dentro del numeral 7.3 del presente documento.

## 8.2. Etapa 2. Análisis del contexto

### 8.2.1. Análisis del proceso de elaboración de empanadas

Se realiza una visita al establecimiento Magus.Co, donde se evidencia que uno de los propietarios es quien realiza las empanadas de forma manual y el tiempo aproximado para armar cien (100) empanadas es de una (1) hora, es decir el proceso de extender masa, ubicar el relleno, cerrar y hacer el corte es de una hora.

Para la definición del flujo de trabajo se emplea un diagrama de análisis As-Is y un To-be estos hacen parte de la metodología BPM (Business process management), la cual permite el diseño, control, mejora y rediseño del proceso. (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2015)

El As-Is, significa como es, muestra la situación actual del proceso es decir cómo se opera en el presente, en este se identifican las actividades claves y los cuellos de botella de un proceso y el To-be representa la situación esperada una vez se implemente la solución. A continuación, se encontrarán las convenciones para el entendimiento de los diagramas de flujo que se observan en la figura 5. As-Is Magus.Co y figura 6. To-be Magus.Co.




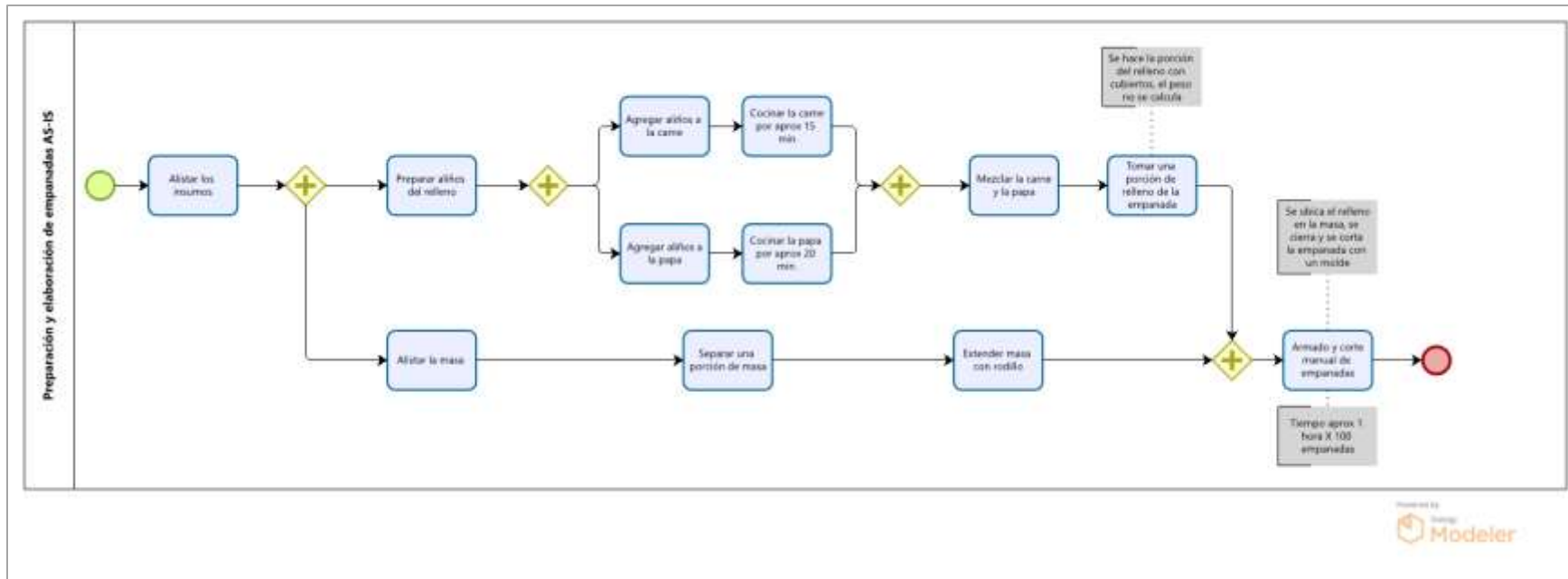
Convenciones	
Figura	Descripción
	Inicio
	Actividad
	Apertura o cierre de actividades paralelas
	Fin

Figura 5.

As-Is Magus.Co



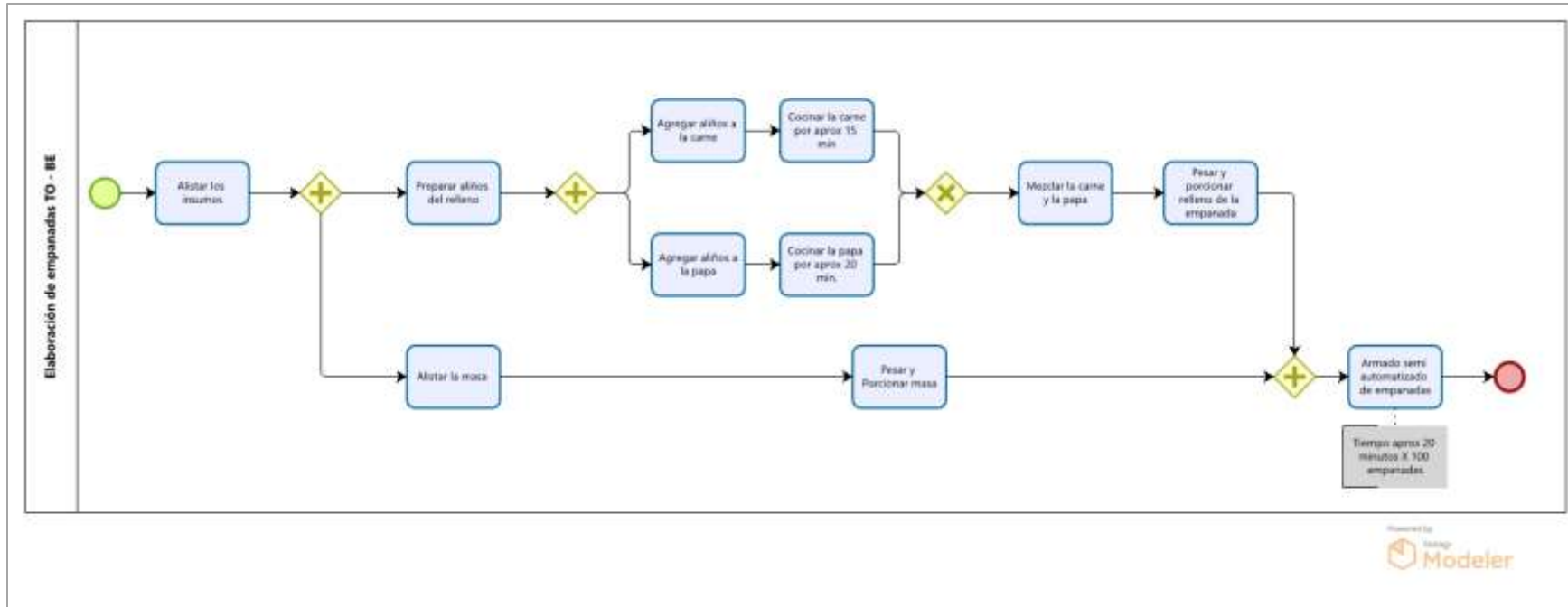
**Nota.** Diagrama de flujo de la operación actual de la empresa caso de estudio.

Dentro de las actividades clave se identifican mejoras en el separar la masa, porcionar el relleno, la extensión de la masa el armado y corte ya que se realizan uno a uno.

Es necesario que se estandarice actividades como porcionar la masa y el relleno para que las empanadas siempre lleven la misma cantidad de masa y de relleno garantizando un tamaño estándar para el producto. Al realizar estas actividades previas al armado se pueden asignar en el otro colaborador para disminuir los tiempos de armado y corte.

**Figura 6.**

To-be Magus.Co



**Nota.** Diagrama de flujo de cómo se comporta la operación al implementar una automatización.

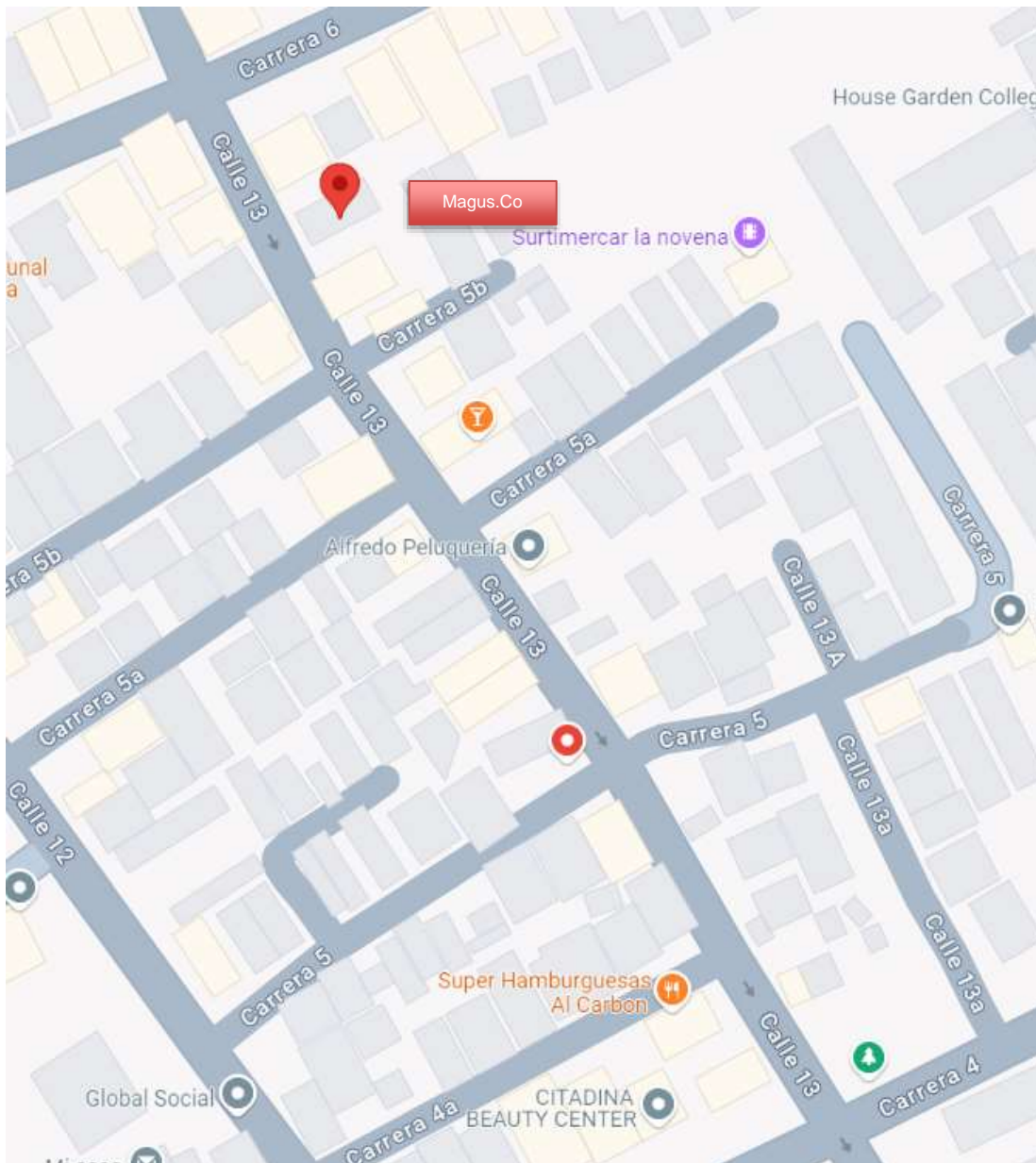
Para el To-Be se propone una actividad de pesar y porcionar la masa y el relleno, así mismo al implementar la máquina para hacer empanadas se realizaría de forma semi automática el armado de las empanadas de dos en dos, disminuyendo el tiempo de elaboración.

### 8.2.2. Análisis del sector

El análisis del sector se realiza sobre la calle 13 desde la carrera 4ta hasta la carrera 6ta, el local se encuentra ubicado en la calle 13 # 5A-64. En la siguiente imagen se muestra la ubicación obtenida desde Google Maps.

Figura 7.

Mapa de ubicación Magus.Co



**Nota.** Imagen que hace referencia a la ubicación actual de la empresa. Tomada de Google Maps (2024). En la siguiente imagen se observa la casa en la cual se encuentra domiciliado el local de Magus.Co.

**Figura 8.**

*Fachada de la casa y el local.*



**Nota.** Imagen de la ubicación de la empresa objeto de estudio, obtenida de Google Maps (2024).

A través de la observación se identifican los locales de comidas rápidas de la zona, teniendo en cuenta que Magus.Co se ubica sobre la calle 13 la cual es una vía principal, en la siguiente imagen se observa un plano de la zona., en el cual se identificaron 5 locales de comidas rápidas, 3 panaderías y 1 heladería, entre otros establecimientos.

**Figura 9.**

*Plano de la zona*



**Nota.** Se presenta los diferentes establecimientos cercanos a la empresa de estudio.

Color	Tipo de local
Orange	Comidas rápidas
Yellow	Panadería
Blue	Heladería

Así mismo se identifican los productos que vende cada uno de los locales de comidas rápidas de la zona analizada, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7.**

*Análisis de competencia*

#	Nombre local	Productos	Observaciones
1	Magus.Co	Empanadas, hamburguesas, perros calientes, salchipapas y chorizo con arepa	El producto de estudio para Magus.Co son las empanadas y se identifica que en ninguno de los locales de comidas rápidas de la zona de estudio vende este producto. Atendido por sus propietarios horario nocturno desde las 7:00 p.m. hasta la media noche.
2	Arepas cuadradas	Arepas cuadradas rellenas	Su característica diferenciadora es la forma de las arepas ya que son cuadradas, es una franquicia, su precio es desde los \$6.000 en adelante, y lo atienden sus propietarios (2 personas), quienes usan uniformes a juego.

#	Nombre local	Productos	Observaciones
			Este establecimiento atiende en horario tarde noche.
3	Perros a \$5000	Perros calientes	Es una franquicia, es atendida por empleados, venden perros calientes únicamente, el valor diferencial es que los clientes arman su perro a su gusto y el precio varía según los ingredientes que se elijan y el precio va desde los \$5.000 pesos.
4	Arepa quesuda	Arepas rellenas	Atendido por su propietaria, vende arepas rellenas elaboradas artesanalmente, los precios van desde \$7.000 pesos. Atiente en horario tarde noche.
5	Mi lechón	Lechona, hamburguesas y perros calientes	El producto principal es la lechona, adicionalmente venden hamburguesas y perros calientes, es atendido por el propietario y no manejan uniformes. El horario de atención es desde el mediodía aproximadamente hasta la noche.

**Nota.** Se realiza el detalle de los diferentes establecimientos de alimentos que se encuentran en la zona.

### 8.2.3. Encuesta para conocer el mercado y los clientes

Se emplea un instrumento para recolección y medición de las preferencias de los clientes que consumen empanadas diseñado con el propósito de reconocer la percepción y expectativas de los clientes actuales de Magus.Co, esta encuesta se realiza en dos momentos, para el primero se aplica desde el 2 de diciembre 2023, al 9 de diciembre 2023 y en el segundo se manejó el periodo comprendido del 30 de agosto 2024 hasta el 10 de septiembre 2024; La encuesta se compartió mediante un link y código QR.

Figura 10.

Encuesta Magus.Co



¿Qué tipo de empanada te gusta?

A continuación, encontraras una serie de preguntas enfocadas en conocer tus preferencias respecto a las empanadas.

¿Cuál es tu nombre?

Texto de respuesta corta

¿Qué edad tienes? \*

Texto de respuesta corta

**Nota.** Imagen de la encuesta aplicada para conocer las preferencias de los clientes (2023-2024). Enlace de la encuesta: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf6JvnAqR2iqE0PkTIT-B70WeUD93dGoQhgJ4pWOAKN-BZIRg/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf6JvnAqR2iqE0PkTIT-B70WeUD93dGoQhgJ4pWOAKN-BZIRg/viewform?usp=pp_url).

El aplicar esta herramienta brinda conocimiento de las necesidades y expectativas de clientes actuales y de las personas a las cuales les gustan las empanadas, arrojando información de referencia de las posibles líneas adicionales de empanadas que pueden ser ofertadas por Magus.Co dando así alcance a los objetivos de crecimiento y expansión de los propietarios.

Inicialmente se remite la encuesta a las personas conocidas que han probado el producto y estos a su vez la remitieron a otros contactos, adicionalmente se realizó a los clientes que visitaron el establecimiento del 30 de agosto al 10 de septiembre 2024; esto permitió la participación de 137 personas; se identifica mediante un Pareto que el segmento de clientes se concentra desde los 21 años hasta los 40 años, donde el mayor volumen esta entre los 31 y 35 años.

**Tabla 8.**

*Rangos de edad clientes Magus.Co*

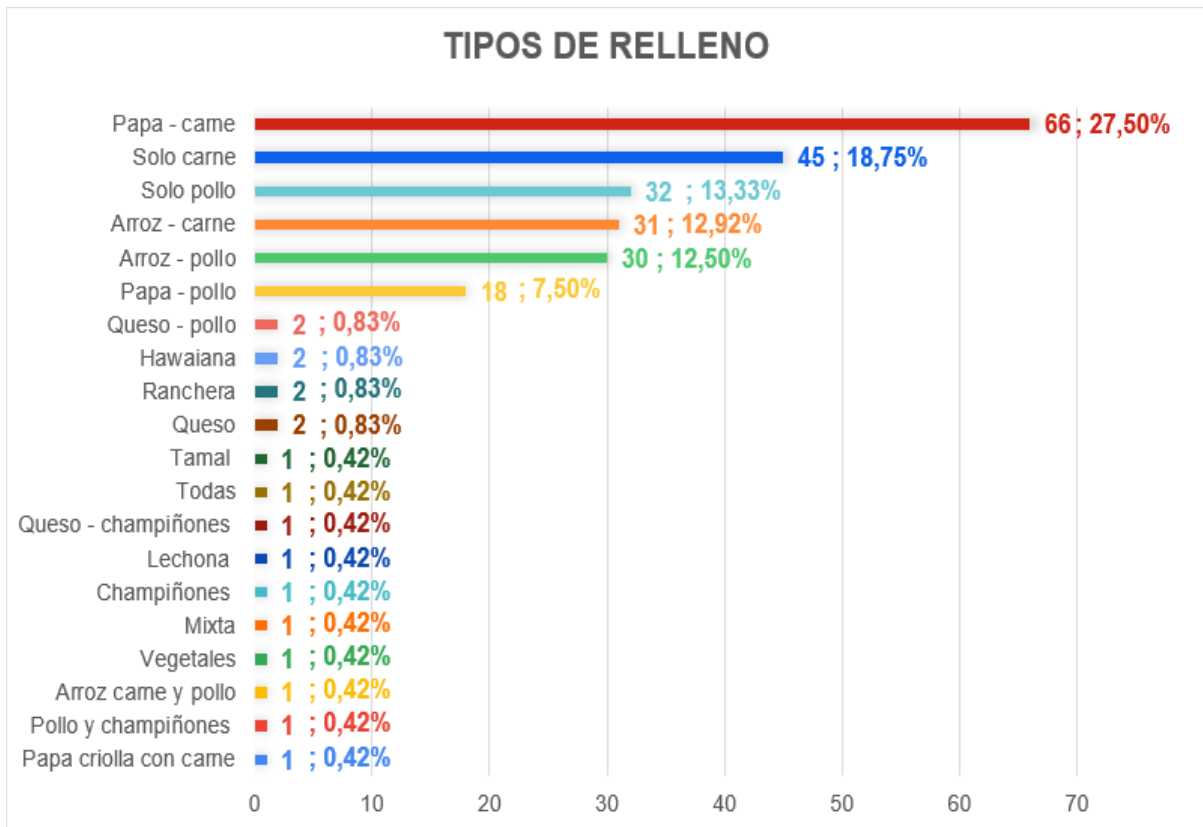
Rango de edades de clientes	Cantidad de personas X rango
15 a 20 años	8
21 a 25 años	19
26 a 30 años	22
31 a 35 años	27
36 a 40 años	25
41 a 45 años	15
46 a 50 años	9
51 a 55 años	6
56 a 60 años	4
mayor a 60 años	2

**Nota.** Clasificación por edad de las personas que diligenciaron la encuesta.

La encuesta comprende preguntas para validar la elección de los clientes respecto a la masa, relleno y tipo de cocción, entre otros. Dentro de los resultados obtenidos se identifica una alta preferencia por las empanadas de papa carne seguido de las solo carne, evidenciando que el tipo de relleno actual de Magus.Co es el favorito de los clientes.

**Figura 11.**

*Tipo de relleno*



**Nota.** Gráfica de la repuesta por tipo de relleno de la empresa objeto de estudio.

Si bien en mercado se encuentran empanadas de gran variedad como las empanadas de Clemen, empanadas colombianas, las empanadas de pipián, que maneja diferentes tipos de relleno y estas suelen ser elaboradas con una masa de maíz peto o de harina de trigo y así mismo se fríen o se hornean, es por ello por lo que se indaga con los clientes y consumidores cuáles son sus preferencias. Ver figuras 11 y 12.

**Figura 12.**

*Tipo de masa preferida*



**Nota.** Gráfica de la repuesta al tipo de masa de preferencia del caso de estudio.

**Figura 13.**

*Tipo de cocción*



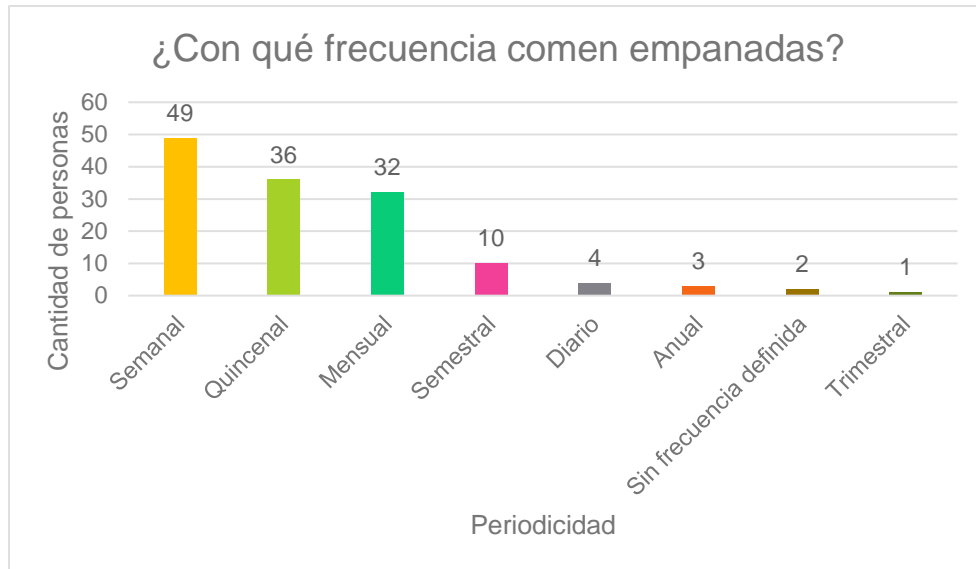
**Nota.** Gráfica de la repuesta al tipo de cocción de preferencia del caso de estudio.

Existe una preferencia por las empanadas de masa de maíz y que se frían, lo cual le da ventaja al producto de Magus.Co ya que sus empanadas cumplen con estas preferencias de los clientes o consumidores.

También se analiza la tendencia de consumo de las empanadas ya sea diario (2,92%), semanal (35,77%), quincenal (26,28%), mensual (23,36%), trimestral (0,73%), semestral (7,30%) o anual (2,19%), y se observa que la mayoría realiza un consumo semanal.

**Figura 14.**

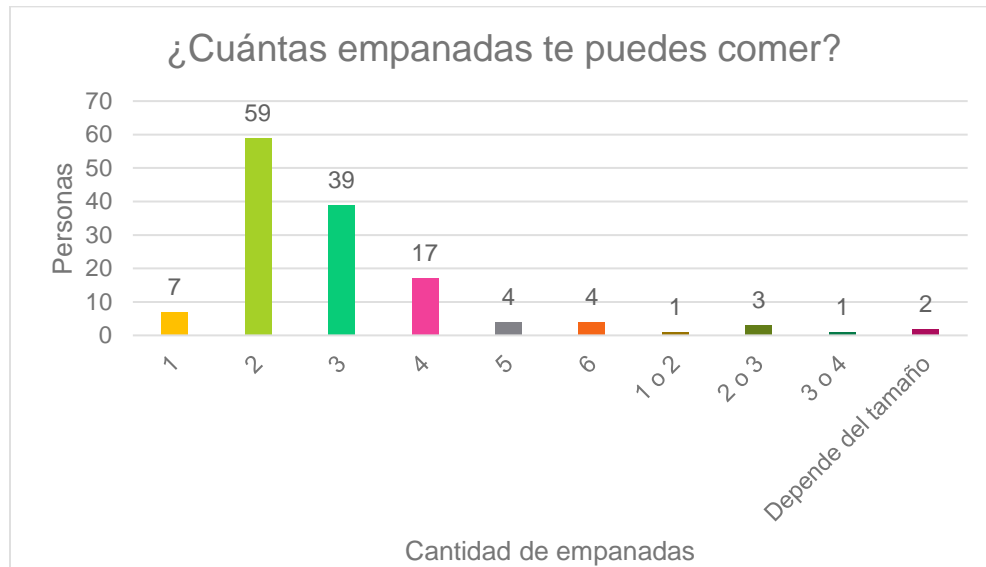
*Frecuencia de consumo de empanadas*



**Nota.** Gráfica de la repuesta a la frecuencia de consumo de empanadas del caso de estudio.

**Figura 15.**

*Volumen de consumo de empanadas*



**Nota.** Gráfica de la repuesta al volumen de consumo de empanadas del caso de estudio.

Se observa que la mayoría de los encuestados consumen 2 empanadas, seguido de aquellos que consumen hasta 3 empanadas.

Adicionalmente se pregunta a los encuestados cual es el valor que estarían dispuestos a pagar por una empanada y a continuación se presentan los resultados:

**Tabla 9.**

*Cuanto está dispuesto a pagar un cliente por una empanada*

¿Cuánto estás dispuesto a pagar por una empanada?		
Rango de precios	Cantidad de personas	% de total
Menos de \$1.500	2	1,46%
\$1.500 a \$2.500	54	39,42%
\$2.501 a \$3.500	66	48,18%
Más de \$3.500	15	10,95%
Total	137	100,00%

**Nota.** Tabla de precios que los clientes están dispuestos a pagar por una empanada.

Se identifica que la mayor parte de los clientes está dispuesta a pagar entre \$2.501 a \$3.500 por una empanada, lo que refiere que en precios Magus.Co, maneja un valor más cómodo para sus clientes frente a lo esperado, puesto que su precio de venta es de \$2.000 pesos m/cte.

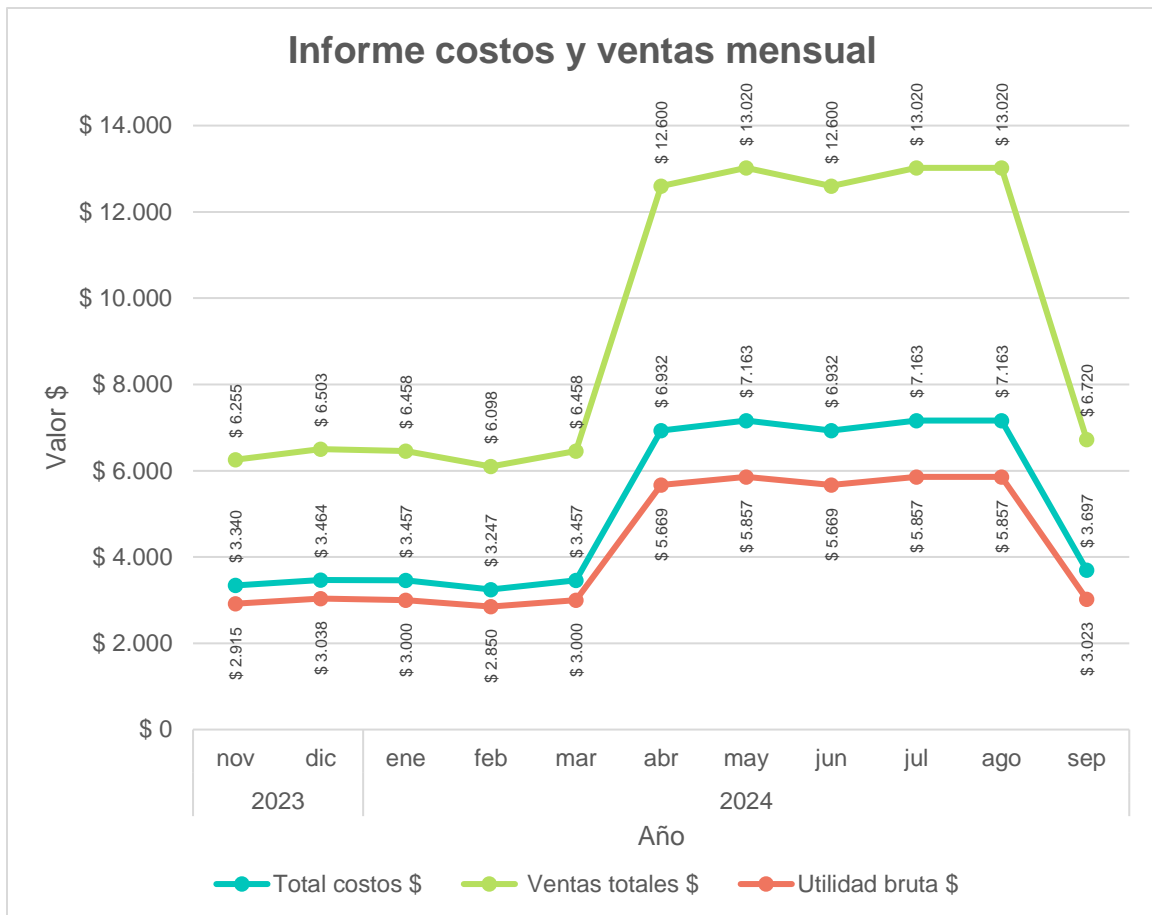
#### **8.2.4. Análisis financiero**

Teniendo en cuenta que un presupuesto permite calcular los insumos, los costos, el tiempo requerido para la producción y las ventas, entre otros factores que influyen en la organización (Rincón Soto & Narváez Grisales, 2017). Actualmente la empresa Magus.Co, no ha definido un presupuesto de costos y ventas, por lo cual se realiza un acompañamiento y seguimiento para el registro de los costos a partir del 01 de noviembre 2023.

En el siguiente gráfico se presenta el informe de ventas y gastos para el periodo comprendido de noviembre 2023 a septiembre 2024.

**Figura 16.**

*Informe de costos y ventas mensuales*

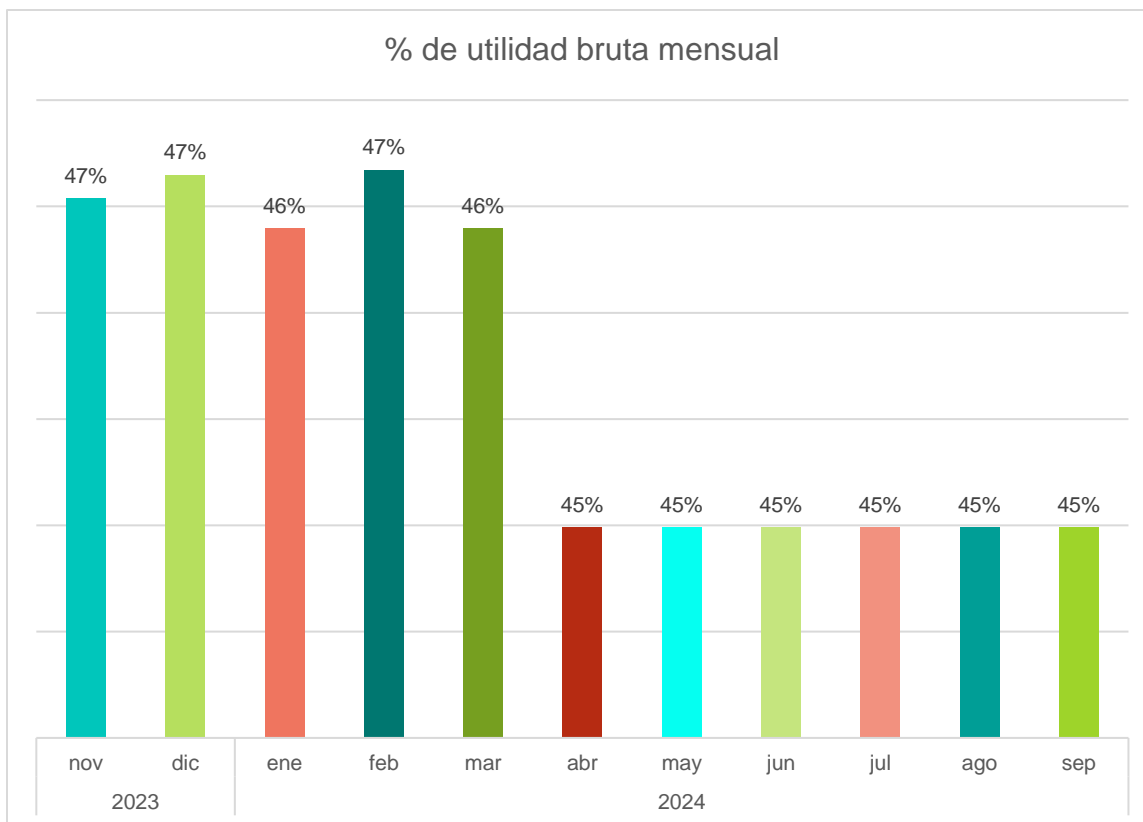


**Nota.** Gráfica de los costos, ventas y utilidad bruta de la empresa objeto de estudio.

Se puede observar que las ventas son superiores a los costos totales, dentro de los cuales se tuvo en cuenta las materias primas (carne, papa, masa, aderezos, aliños), mano de obra y arriendos, de noviembre 2023 a marzo 2024 el porcentaje promedio de costos totales es del 55% respecto al total de las ventas, no obstante en el 2024 debido al incremento de precios de las materias primas se realiza un alza al valor de venta de las empanadas pasando de \$1.500 pesos a \$ 2.000 pesos y esto lleva a mantener el promedio en las utilidades en un 45%.

**Figura 17.**

*Porcentaje de utilidad bruta mensual*



**Nota.** Se presenta la distribución de utilidad mes a mes.

Cabe resaltar que el porcentaje de utilidad presenta una variación de 1 a 2 puntos entre el 2024 y el 2023.

8.2.4.a Análisis de costos. Dentro de los costos se identifican las materias primas como: carne, papa, masa, aliños y especias, en el año 2023 e inicios del primer trimestre 2024, estos costos eran más variables dado que la producción se hacía según las ventas del día anterior, aunque el rango de producción se mantenía entre los 135 y 150, es decir en promedio 139 empanadas diarias, en el segundo trimestre 2024 se da inicio a una producción mayor de 210 empanadas diarias, por lo cual la cantidad de materias primas adquiridas también se vuelve estable.

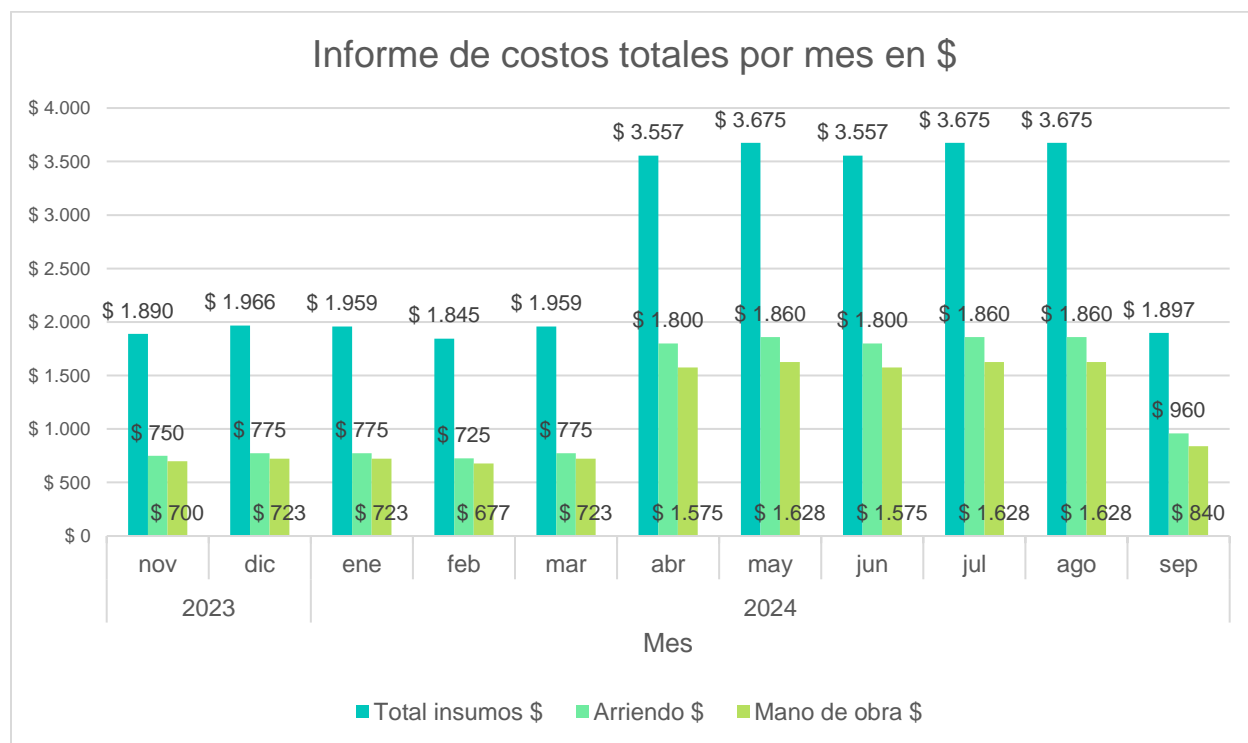
A continuación, se presentan los costos de la producción, donde se da inicio en los meses noviembre y diciembre 2023 y a partir de enero hasta septiembre son del año 2024.

Dentro de los insumos se tiene en cuenta la masa, carne, papa, especias y los aderezos o acompañamientos. Para el costeo de la mano de obra se tienen en cuenta las horas

de preparación, producción, atención y venta en punto, con un salario base de \$2.800.000, cabe mencionar que toda operación es realizada por los propietarios. Respecto al canon de arrendamiento de los dos locales estos tienen incluido el valor de los servicios públicos.

**Figura 18.**

*Informe de costos*

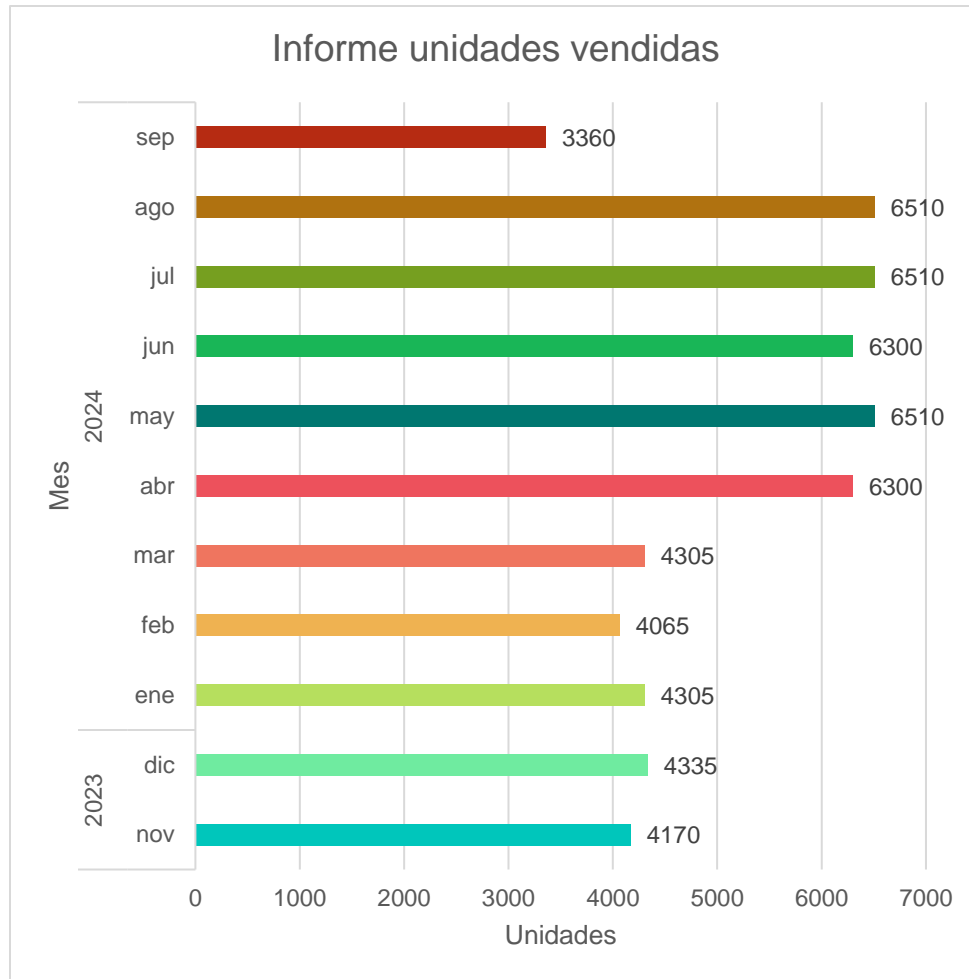


**Nota.** Se muestran los costos de la empresa objeto de estudio mes a mes.

8.2.4.b Análisis de ventas. Se han registrado las ventas de Magus.Co desde el mes de noviembre 2023 al mes de septiembre 2024, se identifica que la variación entre meses se debe a la cantidad de días del mes, entre el último trimestre 2023 y el primer trimestre 2024 las ventas se mantienen entre las 4.065 y 4.335 unidades, a partir del segundo trimestre 2024 se realiza un incremento de aproximadamente 2.000 unidades.

**Figura 19.**

*Informe de unidades vendidas por mes.*



**Nota.** Relación mes a mes de las unidades vendidas en la empresa.

### **8.3. Etapa 3. Diseño de la propuesta**

Teniendo en cuenta que la estrategia para una organización se enfoca en construir una identidad y de ser únicos, se toma como punto de partida la identificación de contexto tanto interno como externo realizado previamente para la empresa Magus.Co, lo anterior permitió entender el origen de la organización y cómo ha evolucionado en el tiempo, permitiéndole posicionarse y mantenerse en el mercado.

Se inicia esta propuesta a través del planteamiento de una nueva misión, visión y valores acordes a la realidad y el contexto actual de la organización.

### **8.3.1. Misión**

Producir empanadas de alta calidad con ingredientes frescos y tradicionales, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia culinaria auténtica y deliciosa. Como empresa familiar, valoramos la calidad, el servicio al cliente, mientras fomentamos el desarrollo local y el bienestar de nuestra comunidad.

### **8.3.2. Visión**

Ser la empresa líder a 2030 en la producción de empanadas en Funza y sus alrededores, reconocida por la calidad de nuestros productos y nuestro enfoque en la sostenibilidad. Aspiramos a expandir nuestra oferta, innovar en sabores y mantener el espíritu familiar que nos caracteriza, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

### **8.3.3. Valores**

Para complementar la misión y visión, se sugiere los siguientes valores los cuales son fundamentales para orientar las acciones de la empresa:

- ✓ **Calidad:** compromiso con la excelencia en cada empanada que producimos.
- ✓ **Tradicición:** respetar y promover las recetas y técnicas tradicionales.
- ✓ **Innovación:** buscar constantemente nuevas formas de mejorar y diversificar nuestros productos.
- ✓ **Sostenibilidad:** adoptar prácticas responsables con el medio ambiente.
- ✓ **Comunidad:** apoyar y contribuir al bienestar de nuestra comunidad local.

Una vez se cuenta con estos elementos se tiene un norte definido para la organización, lo que permite establecer el tipo de estrategia a implementar en Magus.CO.

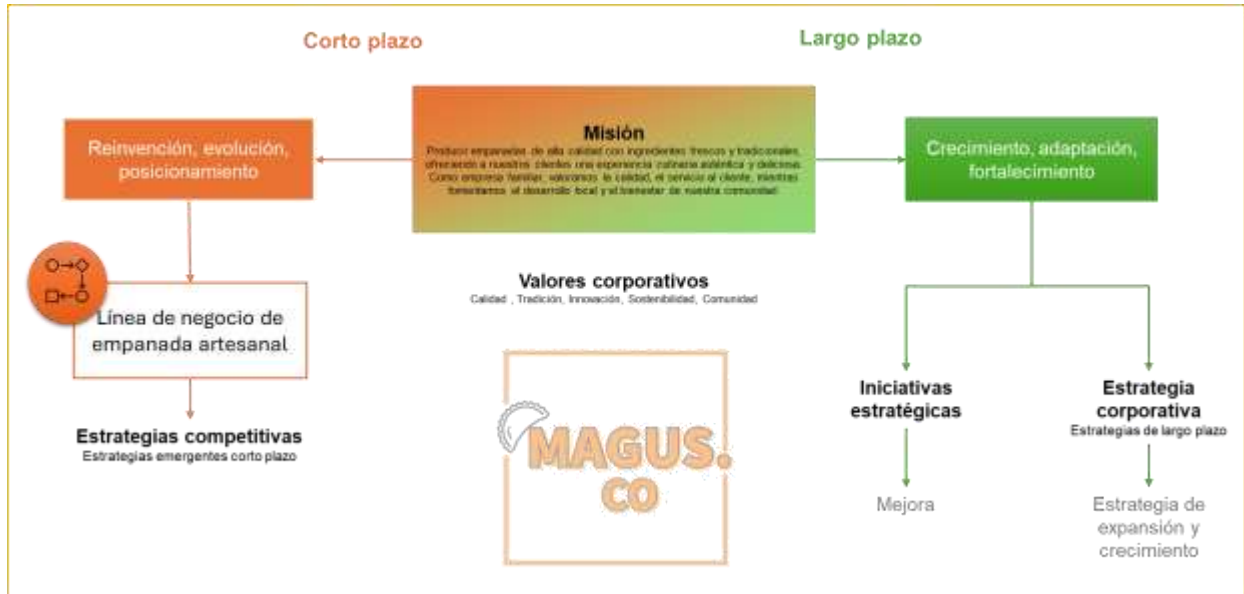
Se propone la implementación de una estrategia organizacional ambidiestra lo cual nos lleva a definir una estrategia del corto plazo (estrategias emergentes que permiten dar respuesta en el aquí y ahora (Salazar Yusti, 2021)) y una estrategia en el largo plazo (que asegura la continuidad del negocio en el largo plazo).

El ciclo estratégico propuesto para Magus.Co permite el crecimiento, reinversión, evolución y la adaptación, posicionando y fortalecimiento de la organización. Se identifica la importancia de crear e implementar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo respecto a la producción de empanadas artesanales.

Se define como meta principal: *reconocer las oportunidades y fortalezas de Magus.co, para evolucionar y expandir los horizontes del negocio.*

**Figura 20.**

*Representación gráfica de Magus.Co como empresa ambidiestra.*

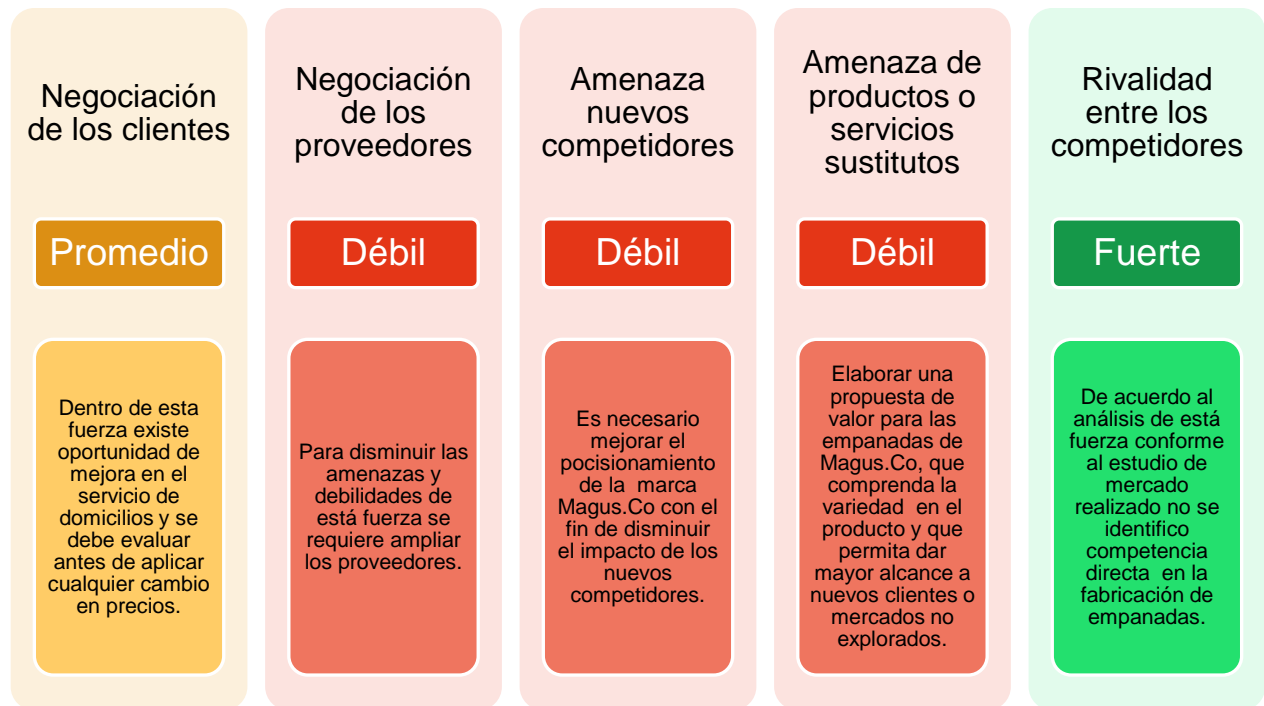


**Nota.** Descripción gráfica de la estrategia organizacional propuesta.

Según el análisis realizado con las herramientas de matriz PESTEL, matriz Porter y análisis DOFA a continuación se muestra la generalidad a mantener o mejorar de cara a cada una de las fuerzas de Porter desplegadas para Magus.Co.

**Figura 21.**

*Síntesis 5 fuerzas de Porter.*



**Nota.** Consolidado de las cinco Fuerzas de Porter

Adicionalmente, se profundiza el análisis y evaluación del contexto interno y externo realizado a través del DOFA, lo que permite proponer diferentes estrategias las cuales se implementarán en el corto y largo plazo de la organización teniendo en cuenta la planeación estratégica de la organización bajo el concepto de organización ambidiestra la cual enfoca los esfuerzos en el corto y largo plazo, implementando estrategias emergentes las cuales dan respuesta al mercado cambiante.

En la siguiente imagen se presentan las estrategias que surgen de hacer el relacionamiento entre fortalezas - oportunidades, fortalezas - amenazas, debilidades - oportunidades y debilidades - amenazas.

**Figura 22.**

*Estrategias mediante la matriz DOFA*

Fortalezas		Descripción	Debilidades		Descripción
F1	Buena calidad de los productos debido a que se trabaja con proveedores conocidos del sector y calificados con excelente calidad.		D1	Horario de atención al público solo de 5 horas.	
F2	La producción y la atención del local es realizada por los propietarios de la empresa.		D2	Actualmente no se cuenta con una imagen corporativa que permita la visibilidad del establecimiento al público.	
F3	Elaboración de productos por pedido para eventos y reuniones a solicitud del cliente.		D3	Se cuenta con la maquinaria y mobiliario inicial del establecimiento, no ha sido posible renovarla.	
F4	Preparación personalizada lo que permite que el cliente seleccione aquellos ingredientes de su preferencia según la comida rápida a preparar.		D4	Desconocimiento frente a la planeación estratégica.	
F5	La producción es diaria permitiendo tener un producto fresco.		D5	Ausencia de estandarización de los procesos de producción.	
F6	Receta única ya que fue creada por los propietarios.		D6	Capacidad de producción limitada puesto que no se cuenta con personal adicional a los propietarios para la producción.	
F7	Los costos de producción son bajos lo que permite dar precios razonables		D7	Dependencia de proveedores ya que localmente se cuenta con pocos proveedores.	
Oportunidades	Descripción	Estrategias FO	Descripción	Estrategias DO	Descripción
O1	Horarios de afluencia de personas en la zona de ubicación de Magus.Co	O1 O2 F3	Implementar un canal que permita incrementar las ventas de pedidos al por mayor en los horarios de no atención en el local	O1 O2 D1 D5	Hacer un estudio de mercado para identificar si los clientes quieren un horario diferente o adicional de servicio o implementar un servicio de domicilio.
O2	Realizar la expansión del negocio a nivel local, en ferias o eventos	O2 F3 F5	Incrementar los contactos con nuevos clientes y prospectos para la venta del producto en eventos.	O2 D1	Realizar la apertura de un nuevo local
O3	Reconocimiento de la imagen y marca en sector	O3 F6	Establecer campañas de marketing para dar a conocer la marca teniendo en cuenta que su receta es única y esto da un atributo diferenciador.	O3 D2	Definir la imagen de la marca y de local para que se genere recordación a los clientes y con ello se mejore el posicionamiento.
O4	Renovar la oferta de los productos actuales y ser más competitivos en el mercado.	O4 F4	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a los tipos de empanadas de su preferencia.		
O5	Incorporar nuevas opciones de empanadas saludables para llegar a un público más amplio.			O5 D5 D6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarizar el proceso de producción que permita que la receta actual no tenga variaciones</li> <li>• Incorporar nuevos tipos de empanadas que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes acorde a la capacidad de la empresa.</li> </ul>
O6	Realizar alianzas estratégicas para colaborar con tiendas locales y otros establecimientos.	O6 F3 F4 F7	Diseñar un catalogo o brochure de productos con precios especiales por pedidos al por mayor para poder establecer alianzas estratégicas con otros establecimientos.		
O7	Implementar las redes sociales y marketing digital.				
O8	Tecnología existente en el mercado para la optimización del proceso de producción masiva de empanadas.			O8 D3	Adquirir nuevas maquinas para la fabricación y cocción de las empanadas que permita incrementar la producción y reducir los tiempos.
		<i>Debemos aprovechar!!!</i>		<i>Debemos reforzar!!!</i>	
Amenazas	Descripción	Estrategias FA	Descripción	Estrategias DA	Descripción
A1	Oferta de establecimientos de comidas rápidas.	A1 F7	Priorizar la producción de productos con recetas propias o proveedores exclusivos que permitan dar características diferenciales a los productos de Magus.co	A1 D1	Contar con nuevos horarios de atención para que los clientes puedan tener mayor acceso a los productos.
A2	Incertidumbre económica que conlleva a la toma de decisiones más cautas en los diferentes sectores.	A2 F7	Mantener los precios competitivos y asequibles para los clientes.		
A3	Crecimiento de la competencia directa.				
A4	Aumento en el costo de los insumos.	A4 F3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematizar la producción de forma que se reduzcan los gastos de elaboración de las empanadas.</li> <li>• Contar con freidoras industriales que permitan disminuir los tiempos de cocción.</li> </ul>	A4 D7	Aumentar los proveedores de los diferentes insumos y buscar nuevas opciones para la masa de las empanadas
A5	Alto costo de las maquinarias.				
A6	Barreras presentadas en el sector financiero para el otorgamiento de préstamos, al no contar con vida crediticia.			A6 D3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a programas de la Gobernación que otorgan recursos financieros a las pequeñas empresas y emprendedores.</li> <li>• Adquirir financiamiento a través del relacionamiento con entidades bancarias, abriendo así la vida crediticia de la empresa.</li> </ul>
		<i>Debemos concentrar!!!</i>		<i>Debemos cuestionar!!!</i>	

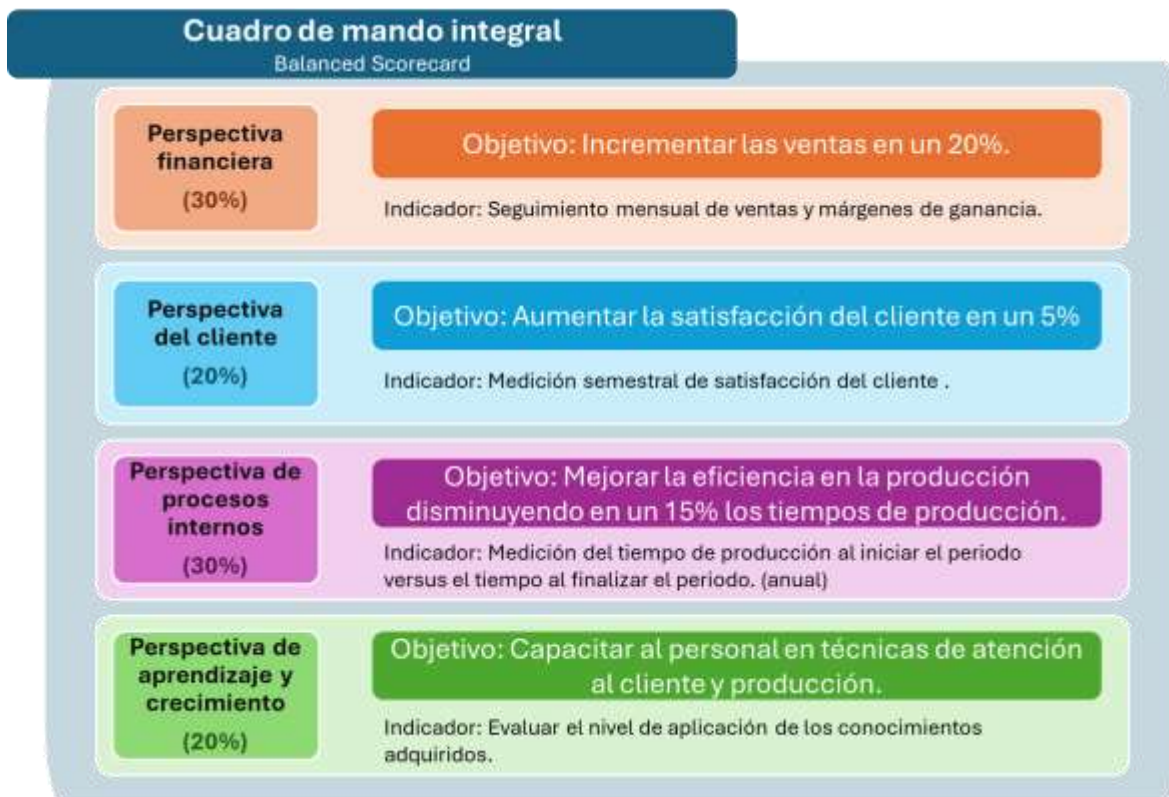
**Nota.** Diagrama DOFA y las estrategias propuestas.

Se plantean cuatro objetivos estratégicos uno por perspectiva, se establecen la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, así mismo se proponen indicadores que permitan la medición del cumplimiento.

Este cuadro de mando se define de forma sencilla respondiendo al tipo de empresa que es Magus.Co, ya que es su primer acercamiento con la planeación estratégica y se espera que esta definición facilite a los propietarios la implementación de este.

**Figura 23.**

*Cuadro de mando integral Magus.Co*



**Nota.** Propuesta del cuadro de mando integral.

Para alcanzar estos objetivos se sugiere a Magus.Co, emplear las estrategias propuestas acordes a su capacidad, con el fin de contribuir al crecimiento tanto en el corto como en el largo plazo.

A continuación, se despliegan las estrategias propuestas para cada perspectiva del cuadro de mando integral.

**Tabla 10.***Despliegue de estrategias por perspectivas*

<b>Tipo de relación</b>	<b>Combinación DOFA</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Perspectiva</b>
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	O1 O2 F3	Implementar un canal que permita incrementar las ventas de pedidos al por mayor en los horarios de no atención en el local	Perspectiva financiera
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	O2 F3 F5	Incrementar los contactos con nuevos clientes y prospectos para la venta del producto en eventos.	Perspectiva financiera
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	O3 F6	Establecer campañas de marketing para dar a conocer la marca teniendo en cuenta que su receta es única y esto da un atributo diferenciador.	Perspectiva del cliente
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	O4 F4	Hacer un estudio de mercado para conocer las tendencias y preferencias del mercado en cuanto a las empanadas y otras comidas rápidas.	Perspectiva del cliente
<b>Fortalezas - Oportunidades</b>	O6 F3 F4 F7	Diseñar un catálogo o brochure de productos con precios especiales por pedidos al por mayor para poder establecer alianzas estratégicas con otros establecimientos.	Perspectiva de procesos internos
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	A1 F7	Priorizar la producción de productos con recetas propias o proveedores exclusivos que permitan dar características diferenciales a los productos de Magus.co	Perspectiva de procesos internos
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	A2 F7	Mantener los precios competitivos y asequibles para los clientes.	Perspectiva del cliente
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	A4 F3	Sistematizar la producción de forma que se reduzcan los gastos de elaboración de las empanadas.	Perspectiva de procesos internos
<b>Fortalezas - Amenazas</b>	A4 F3	Contar con freidoras industriales que permitan disminuir los tiempos de cocción.	Perspectiva de

Tipo de relación	Combinación DOFA	Estrategia	Perspectiva
			procesos internos
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O1 O2 D1 D5	Hacer un estudio de mercado para identificar si los clientes quieren un horario diferente o adicional de servicio o implementar un servicio de domicilio.	Perspectiva del cliente
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O2 D1	Realizar la apertura de un nuevo local.	Perspectiva financiera
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O3 D2	Definir la imagen de la marca y de local para que se genere recordación a los clientes y con ello se mejore el posicionamiento.	Perspectiva financiera
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O4 D3	Adquirir nuevas máquinas para la fabricación y cocción de las empanadas que permita incrementar la producción y reducir los tiempos.	Perspectiva de procesos internos
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O4 D3	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a los tipos de empanadas de su preferencia.	Perspectiva del cliente
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O5 D5 D6	Estandarizar el proceso de producción que permita que la receta actual no tenga variaciones	Perspectiva de procesos internos
<b>Debilidades - Oportunidades</b>	O5 D5 D6	Incorporar nuevos tipos de empanadas que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes acorde a la capacidad de la empresa.	Perspectiva del cliente
<b>Debilidades - Amenazas</b>	A1 D1	Contar con nuevos horarios de atención para que los clientes puedan tener mayor acceso a los productos.	Perspectiva del cliente

Tipo de relación	Combinación DOFA	Estrategia	Perspectiva
<b>Debilidades - Amenazas</b>	A4 D7	Aumentar los proveedores de los diferentes insumos y buscar nuevas opciones para la masa de las empanadas	Perspectiva financiera
<b>Debilidades - Amenazas</b>	A6 D3	Acceder a programas de la Gobernación que otorgan recursos financieros y de formación para las pequeñas empresas y emprendedores.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
<b>Debilidades - Amenazas</b>	A6 D3	Adquirir financiamiento a través del relacionamiento con entidades bancarias, abriendo así la vida crediticia de la empresa.	Perspectiva financiera

**Nota.** Despliegue de las estrategias por cada una de las perspectivas propuestas.

Adicionalmente, se plantea un presupuesto inicial para la remodelación, adecuación y mejoras del local inicial y para la apertura de un nuevo local.

**Tabla 11.**

*Presupuesto de inversión Magus.Co*

Ítem	Presupuesto
Máquina para elaboración de empanadas (sin compresor)	\$ 13.000.000
Freidora 1 (industrial 20 litros) (Local 1)	\$ 4.500.000
Freidora 2 (industrial 20 litros) (Local 2)	\$ 4.500.000
Plancha para asar en acero inoxidable (Local 1)	\$ 7.850.000
Mesón en acero inoxidable (Local 1)	\$ 2.000.000
Gas (Local 1)	\$ 5.000.000
Techos (Local 1)	\$ 1.200.000
Enchape y mejoras de baño (Local 1)	\$ 750.000
Pintura (Local 1)	\$ 400.000
Mobiliario 2 barras + 6 sillas (Local 2)	\$ 2.500.000
Recepción y mesón de cocina (Local 2)	\$ 3.000.000
Aviso (Local 2)	\$ 150.000
publicidad (Local 2)	\$ 130.000

Ítem	Presupuesto
Total	\$ 44.980.000

**Nota.** Los valores referenciados incluyen IVA.

Se opta por una máquina de elaboración de empanadas sin compresor, ya que esta ocupa poco espacio, tiene un nivel bajo ruido respecto a las que emplean compresor y es de fácil uso.

Como parte de esta planeación estratégica se realiza la propuesta de un programa que aborda dos elementos que contribuyen a la operación de Magus.Co en el largo plazo.

PROGRAMA ESTRATÉGICO		
Iniciativa	Descripción	Tiempo de ejecución
Ampliar la mano de obra para la producción de las empanadas.	Evaluar la viabilidad de contratar una persona para la producción de las empanadas. Teniendo en cuenta la capacidad actual de operación de la empresa se recomienda contar con una persona adicional que se haga cargo de la producción de las empanadas, para que la carga actual de trabajo de los propietarios disminuya. Y de este modo considerar si es pertinente mantener la adquisición de la masa con proveedor o si es más rentable preparar la masa por parte de Magus.Co	Se sugiere iniciar con un empleado, para o cual se puede contratar a través de una empresa temporal. Contratar inicialmente por un periodo de 3 meses y conforme a los resultados analizar si es viable ampliar el tiempo del contrato.
Adquisición de un local propio.	Revisar en la zona la viabilidad, ventajas y desventajas de hacer la adquisición de un local propio para la empresa Magus.Co. Se recomienda realizar la proyección de compra del establecimiento y analizarlo frente a los costos actuales del canon de arrendamiento.	El tiempo de ejecución de la investigación de los locales de la zona se estima en un semestre. Para la adquisición en caso de ser viable está sujeto al método de compra.

De las propuestas formuladas durante el desarrollo del proyecto, se ha logrado la implementación de acciones de expansión como la apertura de un nuevo local y de renovación tecnológica en el proceso productivo implementando una máquina para la elaboración de empanadas y una freidora industrial, lo que evidencia el impacto positivo del presente proyecto de investigación en la empresa objeto de estudio.

**Figura 24.**

*Máquina de producción de empanadas*



**Nota.** *Máquina de fabricación de empanadas adquirida (2024).*

Se pasa de producir cien empanadas en un tiempo aproximado de una hora a veinte minutos, la maquina permite armar las empanadas de dos en dos.

**Figura 25.**

*Freidora industrial*



**Nota.** *Freidora industrial de 25 Litros (2024).*

La capacidad de la freidora inicial solo permitía la cocción de cinco empanadas por vez, la freidora nueva tiene una capacidad de 15 empanada por vez.

Se realizó la apertura de un nuevo local en el centro de Funza, Cundinamarca ubicado en la calle 15 # 14-53 local 1, siendo esta una localización transitada debido a que diagonal al establecimiento se encuentra la oficina de tránsito de Funza, convirtiendo a Magus.Co en una alternativa rápida para comer mientras se espera la resolución y gestión de tramites del EMTRA. A continuación, se observan las imágenes del nuevo local.

**Figura 26.**

*Imagen del nuevo local*



**Nota.** *Imágenes del nuevo local de la empresa (2024).*

La apertura del nuevo local dio paso al incremento en la producción y ventas pasando de 4.300 unidades aproximadamente a 6.400, en este local se maneja un horario de 8:30 a. m. a 3:00 p. m., dando así respuesta a la necesidad identificada en los clientes que querían contar con un horario más amplio para comprar sus empanadas. En este punto se implementó una imagen y avisos que señalizan la venta de empanadas del establecimiento.

## 9. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado logra desarrollar los conceptos de la planificación estratégica, a través de su aplicación a la microempresa Magus.Co, una empresa dedicada a la producción de empanadas, presentando los resultados frente a la formulación de una propuesta de que le permita a la empresa acciones de mejora que conlleven a expandirse y permanecer en el mercado. Para el logro de esta propuesta se desarrollaron tres etapas de las cuales se relacionan a continuación sus resultados.

Con el propósito de lograr conocer el contexto interno y externo de Magus.Co dentro de la etapa de diagnóstico organizacional se aplicaron las metodologías: PESTEL en la cual a través de la evaluación cuantitativa de 25 factores críticos de éxito identificados se dio análisis de las amenazas y oportunidades del macro entorno de la organización; PORTER, concluyendo respecto a los resultados que la fuerza de rivalidad entre los competidores se identifica como la más fuerte, lo que le permite tomar una postura hacia la implementación de estrategias de expansión, y que la fuerza más débil se presenta frente a la relación con proveedores, donde se identifica la amenaza significativa de contar con pocos proveedores, los cuales dominan los precios y no se cuenta con regulaciones respecto al incremento de los precios e insumos; finalmente, frente al análisis DOFA donde se analiza adicional a los factores externos, los factores internos débiles y las fortalezas de la empresa. Resultado de lo anterior se obtiene como resultado la identificación de los factores críticos de éxito a considerar en la formulación de las acciones de intervención, mejora y reingeniería propuestas. Dentro del análisis del contexto de la organización, se identificó que Magus.Co no contaba con una planeación estratégica que le permitiera alcanzar los objetivos de expansión y crecimiento esperados por sus socios inversionistas.

En la segunda etapa se realizó un análisis que permitió reconocer el posicionamiento de la empresa en el mercado local y la percepción de los clientes actuales, así como los flujos de producción, del cual se identifica el potencial que tiene la empresa para poder expandirse a otras zonas, así como acciones que le permitan mejorar sus procesos productivos.

Con las etapas anteriores, se procedió con la formulación de una propuesta de planeación estratégica, que incluye desde el horizonte organizacional, estrategias e

indicadores claves de medición, contemplando una planeación ambidiestra, alineada a las necesidades, realidad, expectativas y capacidades de la empresa, que le permita a Magus.Co tomar acciones de mejora que aseguren su continuidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Alvarado, Yajaira, & Paz, Dirmero. (2010). Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 430-441.
- Arthur A., T., A.J., S. I., Alex, J., Ciara, S., Margaret A., P., & John E., G. (2018). *Administración estratégica teoría y casos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Báez Hurtado, Yolanda. (2018). *Guía para una investigación de campo*. Grupo Editorial Éxodo.
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011) *Planeación Estratégica: Fundamento y Aplicaciones* 2da Edición. New York, USA. McGraw Hill.
- Coello, C. E. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Ciudad de México: Onstituti Mexicano de Contadores Públicos.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. . Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE., Directorio Estadístico de Empresas 2019 - 2021. (2022).
- Don Hellriegel, J. S. (2021). *Administración un enfoque basado en competencias*. Cengage.
- Fernández Hurtado, S. R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, , 20(1), 254-279. 77
- García Solarte, M; Murillo V. (2011), Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión, Tomado de [www.digitaliapublishing.com.banrep.basesdedatosezproxy.com/](http://www.digitaliapublishing.com.banrep.basesdedatosezproxy.com/)
- Gil. M. (2002) *La planificación de la empresa*. UOC Papers
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Diaz de Santos.
- Hax C., A., & Majluf S., N. (2014). *Lecciones en estrategia: hacia una gestión de excelencia*. Ediciones UC.
- Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Alfaomega.

- Hernández, R., Collado, C., Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá D.C.: Ediciones de la U. ISO 9001-2015. (s.f.).
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill, Pág. 283.
- Kaplan, R. S. (2016). *Alignment*. Bogotá : Planeta Colombia . 78
- Kaplan & Norton (1996) Balanced Scorecard / Cuadro de Mando Integral.
- Kumar, R., (2011). *Research methodology: A fundamental tool for researchers* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kotler, P. (2009) Dirección del Marketing 12a Edición. New Jersey, USA. Prentice Hall.
- La República. (09 de abril de 2024). Obtenido de <https://acortar.link/f3l3l4>.
- López Posada, L. M. (2020). *Gerencia del talento humano*. . Ediciones de la U. Magus.Co. (2023).
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Editorial UOC.
- Mallman, C., de Carvalho Rezende, J. F., & de Araujo Marinho de Carvalho, R. B. (2018). Efeitos do Balanced Scorecard: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016. *Revista FSA*, 15(1), 3–25.
- Méndez, Carlos E. (1997). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2 ed. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Mendoza, J. M. (2012). *Decisiones estratégicas: macroadministración*. Universidad del Norte.
- Morrisey, George. (1999). *Pensamiento estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 79
- Murillo Pérez, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153–188.

- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education.
- Ohmae, Kenichi. *La mente del estratega*. 4ta. Edición. México: Editorial Mc.Graw Hill. 1998.
- Ortiz Cabrera, D. R., & Villa Camacho, M. E. (2020). *La competitividad organizacional en la gerencia estratégica del talento humano*. Fundación Universidad de América.
- Osterwalde, A. P. (2021). *Generación de modelos de negocio*. Bogotá: Planeta Colombia.
- Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, pág. 11(2).
- Pérez, R. Z., & Gayosso, M. C. (2017). *Teoría política*. México, D.F: IURE Editores.
- Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Pramudita, C. D. (2016). *The Balanced Scorecard As Strategic Controlling Instrument. Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy From Four Different Perspectives*. Anchor Academic Publishing.
- Ratnaningrum, Y. Anni Aryani, & Doddy Setiawan. (2020). *Balanced Scorecard: Is It Beneficial Enough? A Literature Review*. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(2), 65–84. 80
- Rincón Soto, C. A., & Narvárez Grisales, J. A. (2017). *Presupuestos. Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Roberto Hernández Sampieri. (2017). *Fundamentos de Investigación*. McGraw Hill.
- Rocha Medina, L. B. (2020). *Gestión empresarial de la cadena de suministro*. Bogotá : Ediciones de la U.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.
- San Miguel, P. A. (2019). *Calidad*. Madrid (España): Paraninfo.
- Sean Covey, C. M. (s.f.). *Las 4 disciplinas de la ejecución*. Conecta.
- Steiner, G. (1997) *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York, USA. Free Press Publishings.

- Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones UC.
- Thompson Arthur, S. A. (2006). *Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición*. Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.
- Thompson, A. C. (2018). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Uribe Macías, M. E. (2021). *Administración estratégica*. Ediciones de la U. 81
- Van Den Berghe, Edgar. (2009). *Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI (2a. ed.)*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Wheelen, T. L. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.