

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LA DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE
PRODUCTO EN DULCES JC SAS**

LAURA CAMILA RAMIREZ RAMIREZ

DANNY STEVEN GONZALEZ CAMAYO

INSTITUTO TECNICO NACIONAL DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ”

“INTENALCO”

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

SANTIAGO DE CALI

2025

Contenido

INTRODUCCION	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	6
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
3. JUSTIFICACIÓN	11
4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	11
6. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	13
7. Marco teórico	14
i. Teoría General de la Administración TGA.....	17
ii. Teoría de la innovación disruptiva.....	18
iii. Teoría de la contingencia.....	19
iv. La teoría del cambio organizacional.....	19
v. Teoría de los Recursos y capacidades.....	19
b. MARCO CONCEPTUAL.....	20
i. El plan de mejoramiento.....	20
ii. Dulce.....	21
iii. Logística.....	21
iv. Distribución.....	23
v. Optimización de procesos.....	24
vi. Satisfacción del cliente.....	25
vii. Costos operativos.....	27
c. COMPONENTES INVESTIGATIVOS	28
i. Tipo de investigación.....	28
ii. Línea de investigación.....	31
iii. Delimitación del objeto de estudio.....	31
iv. Población y muestra de objeto de estudio.....	32
d. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
i. Diagnostico empresarial.....	32

ii.	Identificación de Acciones de Mejora.....	36
iii.	Elaboración del Plan de Mejora.....	38
iv.	Relación costo-beneficio.	41
8.	RESEÑA HISTORICA EMPRESARIAL	47
a.	TIPO DE EMPRESA	48
b.	CAPITAL SOCIAL	49
c.	OBJETIVO SOCIAL	49
d.	MISIÓN Y VISIÓN	50
i.	MISION	50
ii.	VISION	50
e.	POLITICAS DE LA EMPRESA	51
i.	Política de calidad	51
ii.	Política de Higiene y Seguridad Alimentaria	51
iii.	Política de Seguridad y Salud Ocupacional	51
iv.	Política de Responsabilidad Ambiental	51
v.	Política de Atención al Cliente	51
vi.	Política de Ética y Transparencia	52
vii.	Política de Innovación y Mejora Continua	52
f.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	52
g.	MERCADO	54
i.	Consumidores finales urbanos	54
ii.	Tiendas de barrio y comercios minoristas	54
iii.	Micro distribuidores y comercios institucionales	54
iv.	Mercado artesanal y de regalos personalizado	54
h.	EVOLUCIÓN FINANCIERA	55
i.	Etapas de consolidación inicial (primeros años de operación)	55
i.	DESARROLLO Y ESTABILIDAD OPERATIVA	56
9.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	57
a.	SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL	57
b.	PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	58
i.	ANÁLISIS DEL SECTOR. ENTORNO ECONÓMICO EN QUE SE MUEVE LA EMPRESA ⁵⁹	
c.	Análisis porter	59

i.	Rivalidad entre competidores	59
ii.	Amenaza de nuevos competidores	60
iii.	Poder de negociación de los proveedores	60
iv.	Poder de negociación de los clientes	60
v.	Amenaza de productos sustitutos	60
d.	La competencia	60
e.	El mercado actual – participación en el mercado	61
f.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS	63
g.	Matriz DOFA	64
10.	DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA	65
a.	AREA LOGISTCO (área a intervenir) estructura	65
b.	DIAGNOSTICO	65
i.	La matriz DOFA para el área LOGISTCO	66
c.	PLAN DE MEJORAMIENTO	68
8.4.6	Estrategias / plan de acción	68
8.4.7	El texto se presenta como un plan de mejora dividido en varias áreas clave, cada una con un objetivo específico, actividades programadas, costos estimados y tiempos de ejecución. La primera área es Distribución y Logística, cuyo objetivo es evaluar la transportadora actual, seleccionar una nueva si es necesario, y diseñar rutas más cortas y seguras. Las actividades incluyen evaluar el desempeño de la transportadora, seleccionar una nueva empresa de transporte, y diseñar rutas logísticas optimizadas. Se espera entregar un informe diagnóstico, una matriz de selección, y un plan de implementación. Los costos totales estimados son de \$1. 500. 000 COP. La segunda área es Empaque y Producción, que busca mejorar el empaque para reducir daños. Las acciones incluyen revisar los materiales de empaque, implementar un control de calidad antes del despacho, y capacitar al personal. Se entregará un reporte de materiales, un procedimiento operativo estándar, y un registro de capacitación. El costo total estimado es de \$800. 000 COP. La tercera área es Gestión Administrativa, enfocada en realizar un análisis costo-beneficio (ACB) para determinar la rentabilidad del cambio de proveedor. Las actividades incluyen recolectar costos actuales, estimar costos con el nuevo proveedor, y elaborar un informe financiero mensual. Se espera generar un informe ACB con recomendaciones. El costo estimado es de \$500. 000 COP. La cuarta área es Satisfacción del Cliente, que tiene el objetivo de conocer la percepción sobre la puntualidad y calidad. Esto se logra a través de encuestas que se diseñarán y aplicarán después de cada entrega. También se analizarán los resultados trimestralmente y se presentará un plan correctivo. Se entregarán encuestas, una base de datos de respuestas, y un plan de mejora trimestral, con un costo total estimado de \$400. 000 COP. La quinta área es Tecnología y Seguimiento, cuyo objetivo es implementar rastreo GPS y control de inventarios. Las actividades incluyen seleccionar software, realizar la compra e implementación de tecnología, capacitar al personal, y monitorear KPIs. Se entregará un	

sistema de rastreo funcionando y un dashboard KPI, con un costo aproximado de \$2.000.000 COP. La sexta área es Recursos Humanos, con el objetivo de capacitar y motivar al personal operativo. Se planea un diagnóstico de brechas, talleres prácticos, evaluación de desempeño, y un programa de incentivos. Se espera entregar un plan de formación, registros y reportes de evaluación, con un costo total de \$700.000 COP. Finalmente, la séptima área es Control y Evaluación, destinada a asegurar la ejecución y mejora continua del plan. Se establecerá un comité de seguimiento que se reunirá mensualmente, se consolidarán datos en un dashboard, y se realizarán reuniones para revisar hallazgos y acciones correctivas. Los costos sugeridos para este soporte son opcionales, con un total de \$300.000 COP anuales si se requiere. En resumen, el plan abarca aspectos logísticos, de empaque, administrativos, de satisfacción del cliente, tecnología, recursos humanos, y control, con un enfoque claro en la mejora continua y la eficiencia. 73

8.4.8 Organigrama.....	75
8.4.9 Perfil de cargos y manual de funciones.....	75
8.4.10 Definición del grupo de interés.....	76
8.4.11 Proceso para el plan de selección de personal.....	76
8.4.12 Mecanismo de participación para los empleados.....	77
9. Marco Temporal.....	78
9.1 Marco Contextual.....	78
9.2 Marco Legal.....	79
10. Participación en el mercado.....	80

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como propósito fortalecer el plan de mejoramiento de la empresa Dulces JC SAS, enfocándose en la optimización del proceso de distribución y entrega de productos. En un entorno altamente competitivo como el sector de la confitería en Colombia, la eficiencia logística se convierte en un factor determinante para la satisfacción del cliente, la reducción de costos operativos y el posicionamiento en el mercado. Este documento complementa el estudio inicial mediante el análisis de estrategias específicas, el fortalecimiento de la justificación teórica, la delimitación temporal, contextual y legal del proyecto, y el análisis de la participación de la empresa en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La empresa DULCES JC SAS de la ciudad de Cali, está experimentando retrasos frecuentes, daños y pérdidas en las entregas en la cantidad de mercancía distribuida a los clientes en diferentes ciudades del país.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia, el sector de elaboración de derivados del cacao, chocolate y confitería está compuesto por aproximadamente 850 empresas, de las cuales el 99,06% son micro y pequeñas. Estas empresas tienen presencia en 26 departamentos, aunque su concentración más notable se encuentra en Bogotá, Santander y Antioquia. Durante el 2022, se evidenció un crecimiento en la industria con la creación de 200 nuevas empresas dedicadas a la producción de este tipo de productos, lo que refleja el interés en satisfacer la creciente demanda de los consumidores nacionales e internacionales (infobae, 2023).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) informó que la industria de chocolatería y confitería generó un aporte económico significativo, sumando \$1,16 billones a la producción nacional. Esto representó un 2,95% del Producto Interno Bruto (PIB) de la industria alimentaria en 2022, destacando la importancia del sector dentro de la economía del país. La estructura productiva de esta industria se caracteriza por su capacidad de innovación, ofreciendo al mercado nuevas propuestas en cuanto a presentaciones y sabores que buscan mantenerse competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

Según la Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), el sector de chocolatería y confitería no solo contribuye al crecimiento económico, sino también al bienestar social, al emplear a más de 65.000 familias cacaoteras y generar alrededor de 16.000 empleos formales, con una mayor concentración en departamentos como Valle del Cauca, Antioquia y Caldas. Además, el sector ha mostrado un desempeño sólido en las exportaciones. Durante el 2022, Colombia exportó productos de chocolatería por un valor de USD 85,1 millones a 68 países, destacándose Estados Unidos, Ecuador y Venezuela como los principales mercados. Este crecimiento en exportaciones, con un aumento del 26,3% en comparación con 2021, subraya la relevancia del sector en el comercio exterior colombiano (infobae, 2023).

Este contexto general del mercado de dulces, chocolatería y confitería en Colombia, será clave para entender la posición de empresas locales, como DULCES JC SAS en Cali, en un entorno altamente competitivo y en constante expansión.

DULCES JC SAS, fundada en febrero de 2010 y ubicada en la carrera 8ª #42-22, barrio Troncal, Cali, nació como un proyecto de emprendimiento personal enfocado en la innovación y creación de productos diferenciadores a nivel nacional, con los masmelos como su principal propuesta. Sin embargo, en las últimas ocho semanas, la empresa ha presentado fallas en la entrega de sus productos, con retrasos y errores recurrentes en el proceso de distribución hacia los puntos de venta. Este problema se deriva de la gestión de distribución realizada por GOPACK 365, la empresa contratada para la recolección, transporte y entrega de las mercancías. A pesar de contar con un seguro que cubre el 20% de los daños y perjuicios, la respuesta en atención y devolución del dinero por parte de la transportadora ha sido ineficiente y lenta, lo que agrava la situación.

Las principales causas de estos inconvenientes incluyen la falta de eficacia en la distribución, demoras en el transporte y un mal manejo de los productos durante la entrega, lo que genera daños y pérdidas. Como consecuencia de estos errores, la empresa ha enfrentado devoluciones frecuentes, quejas de los clientes y una afectación en la percepción de la calidad del servicio.

Si no se toman medidas correctivas, las consecuencias pueden ser graves para la sostenibilidad de DULCES JC SAS. Los retrasos continuos y los errores en la distribución seguirán afectando negativamente la satisfacción del cliente, lo que incrementará las quejas, devoluciones y la pérdida de fidelidad. Esto también podría traducirse en una disminución de la clientela y, eventualmente, una caída en las ventas. Las pérdidas monetarias resultantes de los descuentos compensatorios y las devoluciones seguirán incrementando los costos operativos, afectando la eficiencia y competitividad de la empresa.

En cambio, si se implementan mejoras en el proceso de distribución, la empresa podría experimentar beneficios significativos. Una distribución eficiente y sin errores contribuiría a la satisfacción del cliente, lo que aumentaría la lealtad y preferencia hacia la marca. Además, la reducción de devoluciones y daños disminuiría los costos operativos, mejorando la rentabilidad.

Para corregir esta situación, es fundamental evaluar la continuidad de la relación con GOPACK 365, la empresa actual de transporte. La falta de eficacia en la distribución y los constantes problemas de retrasos y errores sugieren la necesidad de considerar la contratación de una nueva empresa de transporte que brinde un servicio más eficiente y confiable. Este cambio permitiría garantizar una mejor atención y tiempos de entrega adecuados, lo que impactaría positivamente en la satisfacción del cliente. Además, es crucial implementar mejoras en el empaque de los productos. La calidad del empaque debe optimizarse para minimizar los daños durante el proceso de transporte. Esto asegurará que los productos lleguen en perfectas condiciones a los puntos de venta, reduciendo las devoluciones y quejas, y mejorando la percepción de la calidad por parte de los clientes.

Otro aspecto clave es la evaluación de la satisfacción del cliente. Es recomendable diseñar e implementar encuestas que permitan obtener retroalimentación directa sobre el servicio de distribución. Esta información será valiosa para identificar puntos de mejora en la relación con la nueva empresa de transporte, así como para ajustar los procesos logísticos en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

Finalmente, es necesario optimizar los tiempos de producción y despacho de mercancías. Una planificación más eficiente de estos procesos contribuirá a evitar retrasos innecesarios y garantizará que los productos sean despachados y entregados de manera más rápida y eficaz, fortaleciendo la eficiencia operativa y el cumplimiento de las expectativas del mercado.

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo desarrollar un plan de mejoramiento en el proceso de distribución y entrega de los productos de DULCES JC SAS. El plan buscará incrementar la satisfacción del cliente mediante la entrega oportuna y en óptimas condiciones, reduciendo los daños y errores en el transporte, lo que, a su vez, mejorará la calidad del producto final y fortalecerá la competitividad de la empresa en el mercado.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede la empresa DULCES JC SAS optimizar su proceso de distribución y entrega de productos, garantizando la satisfacción del cliente y reduciendo los costos operativos, mediante la implementación de un plan de mejoramiento en sus operaciones logísticas y de empaque?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual del proceso de distribución y entrega de productos en DULCES JC SAS, y qué deficiencias se presentan que afectan la satisfacción del cliente?

¿Qué acciones específicas pueden implementarse para mejorar el proceso de distribución y reducir los daños a los productos durante el transporte?

¿Cómo se puede optimizar el sistema de empaque para minimizar los daños a los productos en tránsito?

¿Cuál sería el impacto de cambiar el proveedor de transporte en términos de calidad del servicio y costos operativos para DULCES JC SAS?

¿Qué metodología puede emplearse para evaluar de manera efectiva la satisfacción del cliente respecto al nuevo proceso de distribución?

¿Cuál es la relación costo-beneficio de implementar las acciones de mejora propuestas en el plan de mejoramiento?

1.4 OBJETIVOS

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Dulces JC S.A.S. que permita optimizar el proceso de distribución y entrega de sus productos, a partir del análisis del sistema logístico actual, la evaluación del proveedor de transporte y la mejora de los tiempos de producción y despacho, con el propósito de incrementar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el proceso actual de distribución y entrega de productos de Dulces JC S.A.S., identificando debilidades que afectan la eficiencia logística y el servicio al cliente.
- Evaluar las condiciones y el desempeño del proveedor de transporte utilizado por la empresa, considerando tiempos de entrega, costos, cumplimiento y estado de la mercancía.
- Proponer estrategias de mejora orientadas a optimizar los tiempos de producción, despacho y distribución de los productos.

3. JUSTIFICACIÓN

Las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento se orientan principalmente a la optimización de la distribución, la selección de un proveedor logístico más eficiente y la mejora del sistema de empaque. Estas estrategias responden a las fallas identificadas en el diagnóstico, tales como retrasos, daños en la mercancía y deficiencias en la atención al cliente. Desde una perspectiva estratégica, se evidencia un enfoque correctivo y preventivo, ya que no solo busca solucionar problemas actuales, sino evitar su recurrencia mediante estandarización de procesos, control de indicadores logísticos y evaluación continua del desempeño del proveedor de transporte.

4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento se orientan principalmente a la optimización de la distribución, la selección de un proveedor logístico más eficiente y la mejora del sistema de empaque. Estas estrategias responden a las fallas identificadas en el diagnóstico, tales como retrasos, daños en la mercancía y deficiencias en la atención al cliente. Desde una perspectiva estratégica, se evidencia un enfoque correctivo y preventivo, ya que no solo busca solucionar problemas actuales, sino evitar su recurrencia mediante estandarización de procesos, control de indicadores logísticos y evaluación continua del desempeño del proveedor de transporte.

Desde el ámbito práctico, este trabajo aporta al Instituto Técnico Nacional de Comercio INTENALCO, ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos en el programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos a una situación real del entorno empresarial. El desarrollo del plan de mejoramiento fortalece las competencias del estudiante en análisis organizacional, diagnóstico empresarial y formulación de estrategias, contribuyendo a la formación de profesionales capaces de proponer soluciones concretas a problemáticas reales del sector productivo.

5. Justificación Teoría.

La justificación teórica del proyecto se fundamenta en teorías administrativas y logísticas que respaldan la necesidad del plan de mejoramiento. La Teoría General de la Administración aporta principios de organización, planeación y control que permiten estructurar procesos logísticos más eficientes. La teoría de recursos y capacidades explica cómo una adecuada gestión logística puede convertirse en una ventaja

competitiva para Dulces JC SAS. Asimismo, la teoría de la contingencia sustenta la necesidad de adaptar las decisiones logísticas a las condiciones específicas del entorno y de la empresa. De esta manera, el proyecto se conecta de forma coherente con fundamentos teóricos que validan la propuesta de mejora.

6. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Adecuación del Enfoque Metodológico. Se ha elegido un enfoque metodológico mixto, dado que el problema requiere una comprensión tanto de la percepción cualitativa de los clientes sobre el servicio de distribución, como del análisis cuantitativo de los tiempos y costos operativos. Este enfoque permite capturar información más completa, lo que es esencial para proponer soluciones que aborden tanto las fallas operativas como la satisfacción del cliente.

Relevancia de las Técnicas y Herramientas. Se seleccionarán encuestas y entrevistas a los clientes para evaluar su nivel de satisfacción, complementado con el análisis de indicadores operativos como tiempos de entrega y porcentaje de devoluciones. Estas herramientas metodológicas son pertinentes porque permiten evaluar tanto los aspectos subjetivos del servicio, como los datos duros que son clave para mejorar los procesos logísticos.

7. Marco teórico

Introducción del marco teórico: El marco teórico presenta las principales teorías y enfoques conceptuales que fundamentan el análisis del proceso de distribución y la formulación del plan de mejoramiento en DULCES JC S.A.S. Estas teorías permiten comprender la importancia de la gestión administrativa, la logística y la competitividad empresarial como elementos clave para mejorar el desempeño organizacional.

Teoría de Porter: Michael Porter plantea que la ventaja competitiva de una empresa se construye a partir del análisis de su entorno y de la optimización de sus procesos internos. A través del modelo de la cadena de valor, Porter destaca la logística interna y externa como actividades fundamentales para generar valor al cliente y reducir costos. En el caso de DULCES JC S.A.S., la aplicación de esta teoría permite identificar oportunidades de mejora en el proceso de distribución, fortaleciendo la competitividad de la empresa mediante una gestión logística más eficiente.

Antecedentes

El trabajo realizado por Castellanos y Hurtado (2017) es un modelo de negocio que surge a partir de una necesidad identificada en el sector de servicio al cliente y la innovación del portafolio. Habitualmente, los clientes expresan quejas sobre sus proveedores debido a retrasos en las entregas, pedidos incompletos o la oferta limitada de productos habituales.

La empresa implementará una aplicación que facilitará a los clientes la realización y el seguimiento de sus pedidos en tiempo real. A través de esta plataforma digital, los usuarios tendrán acceso a información detallada sobre el estado de su solicitud,

incluyendo si ha sido procesada, despachada, quién es el responsable de la entrega y la hora exacta de salida del pedido, entre otros datos relevantes. El personal estará debidamente capacitado para atender cualquier consulta o inquietud que los clientes puedan tener respecto a los productos, que abarcarán tanto artículos nacionales como importados.

Gracias a la amplia trayectoria en el sector y a la creciente demanda del producto en el mercado, se considera que el proyecto es viable y sostenible a largo plazo. Además, se asegura que todas las operaciones se realizarán cumpliendo rigurosamente con las normas más estrictas de higiene y calidad, garantizando así un servicio confiable y seguro para los clientes (Castellanos & Hurtado, 2017).

El trabajo realizado por Jhoselyn Paola Armijo (2024) se llevó a cabo en la empresa Delipan S.A. y tuvo como objetivo implementar un método logístico que optimizara la distribución de los productos finales, dado que es un factor clave para el éxito de la empresa. Para ello, se utilizaron diversas herramientas industriales que permitieron solucionar los problemas relacionados con la organización de la producción y la eficiencia en la entrega de pedidos. El proceso metodológico comenzó con un análisis del sistema de distribución actual de la empresa, el cual reveló la ausencia de una planificación automatizada de la producción.

En respuesta, se diseñó una metodología con los elementos necesarios para mejorar este sistema. Posteriormente, se estudiaron las necesidades para implementar una planificación de requerimientos de distribución, vinculada con la gestión de inventarios y pedidos. Esto permitió tomar decisiones precisas en cuanto a la planificación y control de la producción, evitando la acumulación innecesaria de inventarios. Tras la implementación, se logró reducir el inventario de seguridad y minimizar la entrega de pedidos incompletos, ya que se estableció un sistema más eficiente para programar los pedidos y cumplir con los plazos de entrega establecidos. (Armijo, 2024)

El estudio realizado por los estudiantes Aparicio y Delgado (2008) ofrece un análisis exhaustivo de los procesos implementados por los canales de distribución en el sector de la confitería en Colombia, con especial énfasis en la ciudad de Bogotá. El

análisis se centra en la estructura, relevancia y fuentes de abastecimiento de diversas empresas productoras de alimentos en Colombia, utilizando Bogotá como un estudio de caso. A través de esta investigación, se logró categorizar diferentes zonas de la ciudad, identificando variaciones en el mercado en cuanto a precios, preferencias y otros factores clave. El propósito central de la investigación es evaluar los canales destinados a la distribución de bienes de consumo final, comparando los niveles de comercialización en distintos sectores y analizando la importancia relativa de los diversos canales según el tipo de producto. El estudio reveló una oportunidad en el mercado de la confitería en Colombia, destacando la importancia de los canales de distribución como el vínculo esencial entre las empresas productoras y los clientes. Por ello, se subraya la necesidad de que las empresas recopilen y analicen información tanto de los productores como de los consumidores, para utilizarla de manera estratégica. Esto permitirá fortalecer los canales de distribución, agregar valor y mejorar la competitividad frente a los canales extranjeros (Aparicio & Delgado, 2008).

Este trabajo fue desarrollado por la estudiante Roxanna Maritza Del Pezo (2015) quien identificó que el crecimiento de un negocio depende del uso adecuado de herramientas que apoyen la toma de decisiones.

Por ello, se diseñó un plan de negocio para la distribuidora de confitería DC Distribuciones, con el cual se analizó tanto el entorno interno como externo de la empresa, utilizando métodos de investigación que permitieron crear mecanismos para fortalecer su comercialización. El plan incluyó la consulta de bibliografía y definiciones clave relacionadas con aspectos como la descripción de la empresa, su visión, misión, mercadotecnia, análisis de la competencia, estructura organizacional y situación financiera. La investigación se basó en un diseño cualitativo, apoyado en entrevistas y encuestas a clientes que proporcionaron información valiosa. Los resultados de este análisis permitieron elaborar una propuesta enfocada en áreas clave para aumentar las ventas y mejorar el rendimiento de la empresa. El objetivo principal es optimizar las operaciones, garantizando la cobertura de gastos, la generación de inversiones y la realización de cambios internos que permitan corregir las condiciones externas, mejorando la competitividad en el mercado. Se destaca también la importancia de la

publicidad como herramienta estratégica para influir en las decisiones de compra de los consumidores finales. Además, se elaboraron estados financieros que permitieron identificar los factores que debilitan las operaciones, destacando la necesidad de implementar procesos que maximicen los recursos y minimicen los errores a través de medidas preventivas y controles adecuados sobre las estrategias a seguir. (Del Pezo, 2015)

i. Teoría General de la Administración TGA.

La Teoría General de la Administración es una disciplina fundamental que busca establecer principios universales para la gestión eficiente de organizaciones, tomando en cuenta las complejidades y variaciones de cada contexto empresarial. A lo largo de su evolución, varios teóricos han aportado conceptos clave que han dado forma a la administración moderna, proporcionando herramientas para mejorar la eficiencia y efectividad en las operaciones empresariales (Jáuregui, 2022; (Erra, 2020; Sosa, 2009; Apuntes para universitarios, 2006; (Saiz, s.f.)

Henri Fayol, considerado uno de los padres de la teoría administrativa, desarrolló principios esenciales como la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, y la unidad de mando. Estos principios no solo facilitan la estructura organizativa, sino que también optimizan los flujos de trabajo y la coordinación entre departamentos, lo cual es crucial en cualquier mejora operativa, como en el caso de la distribución y entrega de productos en una empresa. Su enfoque en la organización y estructura proporciona una base sólida para establecer procesos más eficientes en DULCES JC SAS, permitiendo que las áreas de distribución trabajen de manera coordinada y con objetivos claros.

Frederick Taylor, con su enfoque en la administración científica, revolucionó la forma de entender la eficiencia laboral al centrarse en la optimización de procesos y el uso eficiente de recursos. Este principio es aplicable en el contexto de DULCES JC SAS

al buscar optimizar la distribución de productos terminados, ya que la racionalización de los procesos puede reducir tiempos de entrega y minimizar desperdicios o errores logísticos, lo cual incrementaría la satisfacción del cliente y disminuiría costos operativos.

Max Weber, con su teoría de la organización burocrática, contribuyó al entendimiento de cómo la estructura y las normas claras dentro de una organización pueden fomentar una mayor previsibilidad y control. En el marco del plan de mejoramiento para DULCES JC SAS, la formalización de procesos de distribución y entrega, apoyada en una estructura organizativa adecuada, puede facilitar un control más efectivo de las operaciones y asegurar la consistencia en la calidad del servicio.

Elton Mayo, a través de sus estudios sobre las relaciones humanas en el entorno laboral, demostró la importancia de los factores sociales y emocionales en la productividad. En el contexto de la mejora en la distribución de productos, es esencial considerar cómo la motivación y el bienestar del personal de distribución influyen directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos establecidos.

Por último, Peter Drucker resaltó la planificación, organización y control como elementos clave de la administración. En este caso, un plan de mejoramiento para la distribución y entrega de productos en DULCES JC SAS debe basarse en una planificación estratégica que considere todos los recursos disponibles, optimizando los canales de distribución y asegurando un control riguroso de los tiempos y la calidad de entrega, lo que llevará a una mejor experiencia del cliente y a la sostenibilidad del negocio.

Los principios fundamentales de la Teoría General de la Administración son altamente aplicables para mejorar la distribución y entrega de productos en DULCES JC SAS, ya que permiten optimizar procesos, mejorar la organización interna, y tener una visión integral que favorece la eficiencia operativa en un entorno dinámico.

ii. Teoría de la innovación disruptiva.

La innovación disruptiva es un proceso que transforma soluciones existentes, usualmente a través de la tecnología. Su objetivo es hacer que productos y servicios

sean más baratos, accesibles y sencillos de usar. Esta innovación afecta los resultados que reciben los clientes, modifica el comportamiento del consumidor y hace que la versión previa quede obsoleta. (Silva D. d., 2021)

iii. Teoría de la contingencia.

La teoría de la contingencia sostiene que no existen absolutos en la administración. Una misma técnica puede producir resultados distintos dependiendo de la empresa. Desde esta perspectiva, todo es relativo, ya que las técnicas de gestión están vinculadas tanto a las circunstancias internas como externas de la organización. No hay una única manera correcta de administrar, ni una solución universal para los problemas. Además, los cambios en el entorno pueden influir en los objetivos de la empresa de forma positiva o negativa. (Quiroa, 2021)

iv. La teoría del cambio organizacional.

El cambio organizacional facilita la adopción de cualquier transformación que una empresa desee implementar para mejorar sus procesos. Este enfoque permite a los empleados comprender y comprometerse de manera más estructurada y sencilla, garantizando que trabajen eficazmente bajo una misma visión. A lo largo del tiempo, casi todas las empresas experimentarán cambios o transiciones que les permitirán seguir siendo viables o rentables, como la contratación de nuevo personal, la fusión con otra empresa o la adopción de nuevas tecnologías. (Licari, 2022)

v. Teoría de los Recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades sostiene que las organizaciones se distinguen entre sí según los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por sus características particulares. Estos recursos y capacidades no están disponibles de manera equitativa para todas las empresas. Esta teoría orienta el análisis interno hacia los elementos más importantes del entorno social de la organización, complementando el análisis externo y sirviendo de base para el desarrollo de la estrategia general y de recursos humanos. (Figueiras, 2021)

b. MARCO CONCEPTUAL

i. El plan de mejoramiento.

Michael Porter, reconocido por su trabajo en estrategia competitiva, no formula un "plan de mejoramiento en la distribución" de manera explícita, pero sus conceptos sobre ventaja competitiva y cadena de valor son esenciales para comprender la optimización de la distribución.

En primer lugar, Porter sostiene que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos y el liderazgo en costos. Esto implica que una gestión eficiente de la distribución puede contribuir a la reducción de costos y a un aumento en la satisfacción del cliente.

Además, en su modelo de cadena de valor, Porter destaca que la distribución es una actividad clave que agrega valor a un producto. Una distribución efectiva puede mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con los clientes, lo cual es fundamental para mantener la competitividad en el mercado.

Por último, Porter sugiere que la selección de los canales de distribución apropiados es crucial para alcanzar el mercado objetivo. Esto conlleva considerar factores como la logística, el servicio al cliente y la cobertura geográfica. La aplicación de los conceptos de Michael Porter en una distribuidora de dulces puede optimizar sus operaciones y aumentar su competitividad. La empresa puede diferenciarse ofreciendo productos exclusivos, como dulces artesanales, o adoptar una estrategia de liderazgo en costos mediante la optimización de procesos.

Además, la distribución debe considerarse una actividad que agrega valor; mejorar la logística para garantizar la frescura y capacitar al personal en atención al cliente puede fortalecer las relaciones con los consumidores. La elección de canales de distribución, combinando ventas directas y plataformas en línea, es esencial para alcanzar el mercado objetivo.

Una gestión logística eficiente y un excelente servicio al cliente ayudarán a incrementar la satisfacción y la lealtad del consumidor. Finalmente, entender el entorno competitivo permitirá identificar oportunidades y amenazas, asegurando que la distribuidora se mantenga relevante en el mercado. En resumen, aplicar los principios de Porter puede mejorar la distribución, la propuesta de valor y la posición competitiva de la empresa. (Porter, 1985)

ii. Dulce.

Pierre Hermé concibe la pastelería como una forma de arte que trasciende la mera elaboración de dulces, enfocándose en la creatividad, la técnica y la capacidad de evocar emociones. Para él, cada dulce debe ofrecer una experiencia sensorial integral, en la que el equilibrio de sabores y texturas se convierta en un elemento fundamental. Hermé destaca la importancia de la armonía en las combinaciones de ingredientes, buscando innovaciones que sorprendan al paladar, como se evidencia en sus célebres macarons que fusionan sabores inesperados, como el de rosa y frambuesa.

Asimismo, considera que los dulces pueden narrar historias y despertar recuerdos, donde cada creación lleva consigo un significado o trasfondo relacionado con vivencias personales o tradiciones. Cada bocado, para Hermé, debe ser una celebración, una oportunidad para disfrutar de la belleza de la vida.

En sus escritos y entrevistas, subraya que la maestría en la pastelería exige tanto precisión técnica como pasión creativa. Esta visión holística resalta su creencia en el potencial de los dulces para unir a las personas y crear momentos memorables. En suma, Hermé sostiene que la pastelería va más allá de ser simplemente un postre; es una experiencia artística y emocional digna de exploración y disfrute. (Hermé, 1997)

iii. Logística.

Martin Christopher es un destacado referente en el ámbito de la logística y la gestión de la cadena de suministro. En su obra "Logistics and Supply Chain Management", aborda varios aspectos fundamentales relacionados con la logística. En primer lugar, subraya la importancia de una integración efectiva entre los diferentes

eslabones de la cadena de suministro, afirmando que la logística no debe considerarse de manera aislada, sino como parte de un sistema más amplio que incluye proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes.

Además, enfatiza que la logística debe centrarse en la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que implica no solo la entrega eficiente de productos, sino también la creación de valor a través de servicios adicionales, como la personalización y la rapidez en la entrega. Christopher también argumenta que la logística debe ser flexible y capaz de adaptarse a las variaciones en la demanda del mercado y en las condiciones operativas, una adaptabilidad crucial para responder a las fluctuaciones del mercado y mantener la competitividad.

Asimismo, resalta la necesidad de optimizar los costos logísticos, sugiriendo que una gestión eficiente puede contribuir significativamente a la reducción de costos y a la mejora de la rentabilidad empresarial. Finalmente, explora cómo las tecnologías emergentes, como la digitalización y el uso de datos, están transformando la logística, permitiendo una mayor visibilidad y control en toda la cadena de suministro. En síntesis, Martin Christopher promueve una visión integral de la logística, donde la integración, el enfoque en el cliente, la flexibilidad y la eficiencia son elementos esenciales para alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo. La aplicación de los conceptos de Martin Christopher en una distribuidora de dulces puede mejorar significativamente su eficiencia y competitividad. Es esencial que la distribuidora integre efectivamente todos los eslabones de su cadena de suministro, incluyendo proveedores, fabricantes y puntos de venta, asegurando un flujo continuo de productos y manteniendo la calidad desde la producción hasta la entrega.

Además, debe centrarse en las necesidades del cliente, ofreciendo no solo una entrega eficiente, sino también servicios que agreguen valor, como la personalización de pedidos y la rapidez en las entregas. La flexibilidad es clave; la distribuidora debe adaptarse a cambios en la demanda, especialmente durante temporadas altas, ajustando su logística y capacidad de producción.

Optimizar los costos logísticos también es fundamental. Implementar estrategias que reduzcan gastos en transporte y almacenamiento sin comprometer la calidad

contribuirá a la rentabilidad. Finalmente, la adopción de tecnologías emergentes, como la digitalización y el análisis de datos, proporcionará mayor visibilidad de la cadena de suministro, facilitando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia operativa. (Christopher, 1998)

iv. Distribución.

Philip Kotler, en su obra "Marketing Management" y otros escritos, subraya la distribución como un componente fundamental de la estrategia de marketing. Uno de sus énfasis principales es la selección de canales de distribución adecuados, los cuales son cruciales para llevar los productos al mercado. Esto incluye decisiones sobre el uso de canales directos, como las ventas en línea, frente a los indirectos, como minoristas y mayoristas.

Además, Kotler argumenta que la distribución no se limita al movimiento físico de productos, sino que también implica agregar valor a través de servicios adicionales, como la logística, el almacenamiento y la atención al cliente. En cuanto a la estrategia de distribución, señala que debe estar alineada con la propuesta de valor de la empresa y su posicionamiento en el mercado, lo que requiere un entendimiento profundo del comportamiento del consumidor y las preferencias del mercado.

Kotler también destaca la importancia de gestionar adecuadamente las relaciones con los intermediarios en la cadena de distribución, asegurando una colaboración efectiva entre todos los actores para alcanzar los objetivos comerciales. Finalmente, enfatiza la necesidad de que las empresas se adapten a los cambios en el entorno de mercado, incluyendo nuevas tecnologías y tendencias de consumo, para optimizar su estrategia de distribución. En resumen, Philip Kotler considera que la distribución es un elemento clave en el marketing que requiere una planificación estratégica cuidadosa para garantizar que los productos lleguen de manera efectiva a los consumidores finales. La aplicación de los conceptos de Philip Kotler en una distribuidora de dulces es crucial para optimizar su estrategia de marketing y distribución. La elección de los canales de distribución debe ser precisa; la empresa debe decidir entre utilizar canales directos,

como ventas en línea, o indirectos, como minoristas y tiendas especializadas, para llegar eficazmente a su clientela.

Además, es importante que la distribuidora entienda que la distribución implica agregar valor mediante servicios complementarios, como una logística eficiente, almacenamiento adecuado y un servicio al cliente excepcional. Esto puede diferenciarla en un mercado competitivo.

La estrategia de distribución debe alinearse con la propuesta de valor de la empresa, garantizando que su oferta de dulces responda a las preferencias del consumidor, lo que requiere un entendimiento profundo del comportamiento del cliente. La gestión de relaciones con intermediarios, como minoristas, también es clave para facilitar una colaboración efectiva y optimizar la distribución. Finalmente, la distribuidora debe estar atenta a los cambios en el entorno del mercado, como nuevas tendencias de consumo y tecnologías emergentes, para ajustar su estrategia de manera proactiva. (Ridge, 2023)

v. Optimización de procesos.

Peter Drucker, reconocido como el padre del management moderno, abordó la optimización de recursos en diversas obras, destacando varios conceptos fundamentales. Primero, diferencia entre eficiencia y eficacia: enfatiza que ser eficiente significa realizar tareas correctamente, mientras que ser eficaz implica enfocarse en las actividades adecuadas. La optimización de recursos, por lo tanto, no solo implica el uso eficiente de los mismos, sino también asegurarse de que se utilicen para alcanzar los objetivos correctos.

Drucker también subraya la importancia de gestionar el rendimiento, sugiriendo que las organizaciones deben medir y evaluar cómo se utilizan los recursos, identificando áreas donde se pueden realizar mejoras. Además, aboga por la descentralización como un medio para optimizar recursos, argumentando que delegar la toma de decisiones en niveles inferiores de la organización permite una utilización más flexible y adaptativa de los recursos.

Asimismo, considera que la innovación es crucial para la optimización; las organizaciones deben estar dispuestas a reinventarse y adaptarse a nuevas realidades del mercado, lo que puede conducir a un uso más eficiente de los recursos. Finalmente, Drucker insiste en que la gestión debe centrarse en los resultados y en cómo los recursos contribuyen a estos, lo que implica establecer metas claras y utilizar los recursos de manera que maximicen su impacto en el logro de dichas metas. En conjunto, Drucker percibe la optimización de recursos como un proceso continuo que requiere una gestión cuidadosa, un enfoque en resultados y una disposición para adaptarse e innovar. La aplicación de los conceptos de Peter Drucker en una distribuidora de dulces es esencial para mejorar la eficiencia y efectividad. Primero, es crucial distinguir entre eficiencia y eficacia; la distribuidora debe no solo realizar procesos de manera eficiente, sino también enfocarse en actividades que impacten en la satisfacción del cliente, como la calidad de los productos y la puntualidad en las entregas.

La gestión del rendimiento se puede implementar estableciendo métricas claras para evaluar el uso de recursos, lo que permite identificar áreas de mejora y reducir desperdicios. La descentralización también es importante; permitir que los empleados en niveles operativos tomen decisiones mejora la agilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda.

Fomentar la innovación, ya sea a través de nuevos productos o mejoras en procesos, contribuye a un uso más eficiente de los recursos. Finalmente, es fundamental centrarse en resultados, asegurando que todas las actividades estén alineadas con metas claras, como aumentar la cuota de mercado. Integrar estos principios de Drucker puede ayudar a optimizar las operaciones de una distribuidora de dulces y fortalecer su posición en el mercado. (Miñan, 2024)

vi. Satisfacción del cliente.

Daniel Kahneman, galardonado con el Premio Nobel de Economía, ha explorado la satisfacción del cliente a través de su investigación en psicología y economía conductual. Entre sus aportes más relevantes se encuentra la distinción entre la experiencia vivida y la memoria de esa experiencia. Esta diferencia es esencial para

comprender la satisfacción del cliente, ya que la percepción de un servicio o producto a menudo se basa más en cómo se recuerda que en la experiencia en sí.

Kahneman también introduce la "Regla del Pico-Final", que sugiere que las personas evalúan las experiencias considerando momentos clave: el pico de emoción (positivo o negativo) y el desenlace de la experiencia. Esto implica que la forma en que se recuerda una experiencia puede variar significativamente dependiendo de estos momentos, lo que influye en la satisfacción del cliente.

Además, analiza cómo las decisiones de los consumidores están afectadas por sesgos cognitivos, como el exceso de confianza y la aversión a la pérdida, que pueden impactar la percepción del valor y la calidad de un producto o servicio, afectando así la satisfacción.

Por último, Kahneman destaca la importancia de las emociones en la satisfacción del cliente. Las experiencias positivas generan emociones agradables, lo que contribuye a una mayor satisfacción y fomenta la lealtad. En conjunto, su trabajo ofrece una perspectiva psicológica que es fundamental para entender cómo los clientes experimentan y recuerdan sus interacciones con productos y servicios. La aplicación de los conceptos de Daniel Kahneman en una distribuidora de dulces es fundamental para mejorar la satisfacción del cliente. En primer lugar, la distinción entre la experiencia vivida y la memoria sugiere que la distribuidora debe asegurarse de que los clientes no solo disfruten de los productos en el momento de la compra, sino que también tengan una experiencia positiva que recuerden favorablemente. Esto puede lograrse a través de un excelente servicio al cliente y presentaciones atractivas de los productos.

La "Regla del Pico-Final" es relevante al considerar los momentos críticos de la experiencia del cliente, como la calidad del primer bocado de un dulce y la impresión final al recibir el pedido. Si estos momentos son positivos, es más probable que los clientes recuerden la experiencia de manera favorable, lo que impacta directamente en su satisfacción.

Asimismo, al comprender los sesgos cognitivos, la distribuidora puede diseñar estrategias de marketing que resalten el valor y la calidad de sus productos de manera

efectiva, abordando las expectativas de los clientes y minimizando la aversión a la pérdida.

Finalmente, al reconocer la importancia de las emociones, la distribuidora debería crear experiencias memorables, como degustaciones o promociones especiales, que generen emociones positivas y fomenten la lealtad del cliente. Al implementar estos principios, una distribuidora de dulces puede optimizar su enfoque hacia la satisfacción del cliente, fortaleciendo así su posición en el mercado. (Sabater, 2011)

vii. Costos operativos.

Henry Mintzberg ha analizado los costos operativos en el contexto de la estructura organizativa y la gestión. Entre sus puntos más destacados se encuentra la relación entre la estructura de una organización y sus costos operativos. Mintzberg sostiene que una jerarquía más compleja puede resultar en mayores gastos administrativos y burocráticos, en contraste con organizaciones que presentan estructuras más planas. Asimismo, enfatiza la importancia de una gestión eficiente de los recursos para mantener los costos operativos en niveles óptimos. Esto implica la necesidad de optimizar procesos y eliminar cualquier tipo de desperdicio. Mintzberg también resalta que las organizaciones deben adaptarse a su entorno para evitar incrementos en los costos operativos. La capacidad de respuesta ante cambios en el mercado es crucial para prevenir ineficiencias.

Adicionalmente, subraya la relevancia de la colaboración interdepartamental, señalando que una buena coordinación entre diferentes áreas puede ayudar a minimizar costos. Esta colaboración evita duplicaciones de esfuerzos y mejora la eficiencia general de la organización.

Finalmente, las decisiones estratégicas sobre tecnología y procesos tienen un impacto directo en los costos operativos. La selección adecuada de herramientas y métodos puede llevar a una reducción significativa de los gastos. En resumen, Mintzberg considera que los costos operativos son un aspecto esencial que se vincula estrechamente con la estructura organizativa, la gestión de recursos y la adaptación al entorno. (contabilidadfinanzas.com, s.f.)

c. COMPONENTES INVESTIGATIVOS

i. Tipo de investigación.

El trabajo realizado se considera un estudio de casos, porque toma como unidad principal de análisis a la empresa DULCES JC SAS ubicada en la ciudad de Cali; identificando a su vez el área donde ocurre el problema identificado, o el proceso afectado por la problemática descrita inicialmente. Por lo tanto, es similar a un estudio de caso, porque como lo plantea Yin, citado por Jiménez y Comet (2016) "...el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes...". Así entonces, es preciso acotar que este trabajo trata de hacer una generalización interna de la situación en la empresa objeto de estudio, porque como lo afirman Jiménez y Comet (2016) "...si la unidad de análisis es un grupo, las conclusiones tienen que ser aplicables a la totalidad del grupo. En este caso, la validez descriptiva, interpretativa y teórica de las conclusiones dependen enteramente de su generalización interna al grupo en su totalidad." (Jiménez & Comet, 2016)

Así mismo, para complementar la inclusión de este trabajo como estudio de caso, se trae a colación lo que proponen Marcelino, Baldazo y Valdés (2012, 31) "...el método del estudio de caso permite una comprensión holística que busca entender el fenómeno desde todas sus partes internas y externas, y con ello explicar de forma profunda los procesos o hechos relativos del fenómeno, todo a través de una participación del investigador, que en el caso del estudio de la gestión empresarial busca entender las problemáticas de esta y darles solución." (Marcelino, Baldazo, & Valdés, 2012)

En este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas, se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado. Pero la característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que

se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es predecir un comportamiento específico en una situación definida. (Rodríguez, 2019)

Con todo lo anterior, el estudio se hará con diferentes métodos, por lo que se considera un enfoque multimetódico. Para Hernández, Fernández, y Baptista, citados por Fuenmayor y Bittar (2018) el enfoque multimetódico es una innovación en relación con el proceso investigativo surgido desde las ciencias económicas, pero aplicada en su debida forma a dicho proceso". (Fuenmayor & Bittar, 2018)

En términos generales, los estudios cualitativos involucran la recolección de datos utilizando técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, tales como observación no estructurada, entrevista abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, análisis semánticos y de discursos cotidianos, interacción con grupos o comunidades, e introspección. (Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018)

Abordando la finalidad del estudio, se define que es aplicada ya que Giraldo-Ospina (2020), nos expresa que el estudio de casos es un método utilizado como herramienta de la investigación aplicada en administración. Además, nos aclara que este tipo de investigación busca la solución de problemas prácticos, sobre todo al interior de las organizaciones, o en la aplicación de modelos y tecnologías de gestión propias de las ciencias de la organización. (GIRALDO-OSPINA, 2022)

Por sus fuentes de información y el lugar en donde se realiza, esta investigación se caracteriza por ser documental e in situ, esto porque la búsqueda que se realiza se basa en fuentes documentales y bibliográficas como textos, revistas, sitios web, libros, audiovisuales y otros. Por otro lado, se investiga el problema en el mismo sitio donde se hace el estudio por lo cual se denomina "in situ".

El control sobre las variables se clasifica en dos ramas (Experimental y no experimental o ex post-facto), analizando ambas se define que este trabajo es no experimental o ex post-facto ya que según Giraldo-Ospina (2020), los análisis se efectúan después de ocurrido el problema y en el presente caso, no habrá manipulación de las variables de investigación.

En cuanto al tiempo en que se realiza este estudio, se considera que es transversal (sincrónica) debido a que el estudio se hace en una sola fase, sin discriminar etapas para hacer estudios parciales comparativos. Es decir que los resultados del presente trabajo investigativo se conseguirán en un solo periodo académico.

De acuerdo con el alcance, se denomina que esta es una investigación descriptiva puesto que se reúnen una serie de conceptos o variables con el fin, precisamente de, describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno, como en este caso, la problemática por la necesidad de Analizar y desarrollar un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral. Cada investigación tiene un nivel de conocimiento científico, el cual ayudará a definir el tipo de investigación.

Para Chano Ibarra puede haber tres tipos de investigación, exploratorio, descriptivo y explicativo, en donde se detalla que el tipo de estudio exploratorio se realiza cuando el tema elegido ha sido poco explorado, poco reconocido y sobre el cual es difícil formular hipótesis precisas, requiere gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El descriptivo tiene un propósito que es describir situaciones y eventos, el investigador debe definir que va a medir y a quienes va a involucrar en esta medición. La explicativa no solo describe el problema observado si no que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación realizada. (Ibarra, 2011)

Considerando el proyecto en mención y conforme al problema planteado se utilizará el análisis organizacional mediante fuente de información documental como sitios web, textos, revistas, entre otros. También será preciso conseguir información de campo en la misma empresa donde se encuentran las unidades de análisis. De esta manera la investigación arrojará resultados definitivos y claros, aplicando el tipo de estudio descriptivo para tener un mejor conocimiento del problema y para lograr presentar un informe efectivo, estructurando uniformemente la problemática del objeto de estudio, logrando soluciones prácticas que contribuyan a mejorar el proceso de gestión logística para un mejor funcionamiento de la empresa. Ubicada en la Ciudad de Cali, Colombia.

En cuanto al control de las variables del presente trabajo, se adecúa al diseño no experimental, en donde no se construye ninguna situación, sino que se observan

situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, a partir de esta, se deriva la investigación transaccional o transversal la cual se encarga de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). (Montemayor & Cáceres, 2015)

Según el alcance del estudio del proyecto se tomará como base los estudios transaccionales descriptivos, que son el precedente de la investigación correlacional y tienen como propósito la descripción de eventos, situaciones representativas de un fenómeno o unidad de análisis específica. La descripción del estudio será fundamental para hallar la solución adecuada para las problemáticas, en este caso, la distribución del producto y el proceso de empaque en la empresa. Ubicada en Cali, Colombia.

ii. Línea de investigación.

El Acuerdo 006 de 2016 aprobado por el consejo académico de INTENALCO en su artículo segundo establece la "...Línea Macro de Investigación de los Programas Técnicos Profesionales del Instituto Técnico Nacional de Comercio "Simón Rodríguez":

EJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES. Teniendo en cuenta que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego identificar las mejoras estructurales" (INTENALCO, 2016). El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación "Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones", con Sublíneas de Investigación: Emprendimiento, mejoramiento empresarial y talento humano; establecidas en el artículo tercero del acuerdo 06 del 2016 de Intenalco del programa Técnico Profesional en Procesos Administrativos del Instituto Técnico Nacional de Comercio INTENALCO.

iii. Delimitación del objeto de estudio.

La investigación del presente proyecto será ejecutada en la empresa, ubicada en la Ciudad de Cali (Valle). Para el desarrollo del objetivo principal de esta investigación se estudiará la información relacionada con el proceso de Gestión Logística debidamente analizado en acuerdo con el responsable en la empresa. Académicamente el proyecto

se encuentra enmarcado dentro del área del conocimiento en Gestión administrativa, y el objeto de estudio de este trabajo es el análisis de la información relacionada con la distribución del producto y el sistema de empaque en la empresa de la ciudad de Cali.

iv. Población y muestra de objeto de estudio.

Este proyecto propone una mejora en el proceso de Gestión Logística en la empresa ubicada en Cali, una empresa del sector de la confitería, que apruebe la realización de un plan de acción, necesario como punto de referencia, para conseguir el mejoramiento de sus prácticas, administrativas, acarreando beneficios económicos y que al mismo tiempo produzca aumento del valor de la empresa. Con lo anterior, la población a estudiar será el grupo de personas que trabajan en la empresa, y la muestra que se tomará para realizar el estudio será el proceso de gestión logística de la empresa de la ciudad de Cali

d. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

i. Diagnóstico empresarial.

Según Rincón (2012) “El diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar. (Rincón, 2012)

A través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener

los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes. (Rincón, 2012)

Por otra parte, el diagnóstico empresarial les garantiza a las empresas hacer frente a los constantes cambios del mercado, de la tecnología y asegurar una posición competitiva en éste. A los directivos, les permite identificar y conocer los problemas que presenta la empresa y plantear un plan de acción que oriente el futuro de esta; utilizando apropiadamente los resultados del diagnóstico, el cual ayuda a mejorar en forma importante el proceso de toma de decisiones del negocio, con el fin de cumplir los objetivos propuestos y la competitividad empresarial.” (Rincón, 2012)

De acuerdo con Muñiz (2017) para realizar el diagnóstico empresarial al interior de la compañía, lo primero que se debe hacer es analizar las clases de diagnóstico que se pueden ejecutar, para determinar cuál de estos es pertinente para la empresa de confitería. Entre estos encontramos los siguientes:

Diagnósticos integrales: son conocidos principalmente por la gran cantidad de variables empresariales a las que se pueden aplicar. Para poner un ejemplo se encuentra el diagnóstico de competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Otros ejemplos son la estrategia, las políticas de personal, entre otros; y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor o el responsable del diagnóstico ha considerado incluir en el análisis.

Diagnósticos específicos: se caracteriza por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir estudian diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión como son inventarios, productividad, red de ventas, y cualquier otro proceso relacionado con la actividad de la empresa, estos son más preciso y concretos. Independientemente del enfoque que pretendamos darle al diagnóstico, específico o integral, se deben tener en cuenta cuatro tipos de procesos que serán los que garantizarán un buen trabajo, estudio y que permitirán obtener muy buenos resultados. (Muñiz, 2017). En ese sentido, para el presente trabajo, se realizará un diagnóstico del proceso de gestión logística en la empresa de la ciudad de Cali. A

continuación, se presentan las técnicas e instrumentos recomendados para alcanzar cada objetivo específico de la investigación en área operativa. Además, se incluyen referencias a fuentes de apoyo que respaldan la elección de estos métodos.

1. Técnica de Diagnóstico del Proceso Logístico.

Un diagnóstico del proceso logístico es una evaluación exhaustiva de las operaciones logísticas de una empresa. Este diagnóstico busca identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la gestión de la cadena de suministro, desde la adquisición de materia prima hasta la distribución del producto final. Incluye el análisis de flujos de información, costos, tiempos de entrega y la satisfacción del cliente, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad del proceso logístico. Envase, Empaque, Embalaje, Etiqueta, 4E's, son cuatro elementos que hacen posible que una mercancía pueda llegar desde los sitios de producción, hasta el consumidor final en cualquier parte del mundo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Para evaluar la situación actual del proceso de distribución y el sistema de empaque en una empresa productora de dulces, se pueden emplear las siguientes técnicas e instrumentos:

Instrumentos:

- **Mapeo de procesos:** Identificar y documentar el flujo de trabajo actual del proceso de distribución y empaque para detectar puntos críticos y áreas de mejora.
- **Diagrama de flujo:** Visualizar cada etapa del proceso para analizar la eficiencia y posibles cuellos de botella.

2. Técnica de auditoría de gestión.

Una auditoría de gestión es un proceso estructurado e imparcial que busca evaluar tanto la efectividad como la eficiencia de los procesos, sistemas y controles internos de una organización. Su propósito es detectar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora, con el objetivo de optimizar la gestión empresarial y cumplir

con las metas estratégicas. A diferencia de la auditoría financiera, que se enfoca en revisar los estados contables, la auditoría de gestión examina el desempeño integral de la empresa (Auditoría Group, 2024).

Instrumentos:

- **Listas de verificación:** Evaluar el cumplimiento de normas y estándares en el sistema de empaque y distribución.
- **Entrevistas estructuradas:** Consultar a responsables de producción y logística sobre el rendimiento y retos actuales del sistema.

3. Análisis de indicadores de desempeño:

El análisis de indicadores de desempeño implica la evaluación y medición de distintas métricas que reflejan la efectividad y eficiencia de un proceso, proyecto o estrategia. Estos indicadores permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y alcanzar sus objetivos más eficientemente. Entre los indicadores comunes se incluyen ratios financieras, métricas de satisfacción del cliente y KPI (Key Performance Indicators, indicadores clave de rendimiento) (Silva P. , 2023)

Instrumentos:

- **KPIs (Indicadores clave de rendimiento):** Medir aspectos como la tasa de errores en el empaque, tiempos de entrega, y costos operativos para obtener una visión cuantitativa del proceso.
- **Software de gestión logística:** Monitorear la eficiencia de las operaciones y analizar datos históricos para identificar patrones y mejoras.

4. Evaluación ambiental del sistema de empaque.

Para usar de manera efectiva los sistemas de empaques activos, es necesario saber cómo se relaciona el metabolismo del producto empacado y el crecimiento de microorganismos, con los niveles de gases y la temperatura en el interior del empaque (Castellanos et al., 2016b). Así mismo, se requiere la evaluación y el desarrollo de

materiales avanzados con características especiales que permitan la configuración eficiente del empaque para obtener los niveles de gases estables más favorables para la mayor preservación del producto y la solución de los problemas más relevantes que causan el deterioro (Garavito, 2021).

Instrumentos:

- **Análisis de impacto ambiental:** Evaluar la sostenibilidad del material de empaque y el cumplimiento de regulaciones ambientales.

ii. Identificación de Acciones de Mejora.

Para identificar y proponer acciones de mejora para optimizar el proceso de distribución y el sistema de empaque, minimizando errores y retrasos en las entregas, se pueden emplear las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Análisis de procesos logísticos.

El análisis de procesos logísticos implica evaluar y optimizar las distintas etapas de la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Este análisis busca identificar ineficiencias, reducir costos, mejorar tiempos de entrega y aumentar la satisfacción del cliente. Usualmente incluye la revisión de inventarios, transporte, procesamiento de pedidos y la gestión de almacenes (MECALUX, 2020).

Instrumentos:

- **Mapeo de procesos:** Utilizar diagramas de flujo para identificar los puntos críticos y cuellos de botella en la cadena de distribución y empaque.
- **Observación directa y recolección de datos:** Observar y documentar las operaciones diarias para identificar ineficiencias.

2. Revisión de prácticas de empaque.

El empaque de dulces debe seguir ciertos protocolos y normas para asegurar la calidad, la seguridad y el cumplimiento de la regulación alimentaria. Generalmente, estos protocolos incluyen características como el uso de materiales de embalaje seguros, la correcta etiquetación con ingredientes, fecha de caducidad y condiciones de almacenamiento, así como la prevención de contaminación. La normativa puede variar según el país y las regulaciones de organismos de salud pública (MinSalud, 2022).

Instrumentos:

- **Estandarización de procesos:** Documentar y estandarizar los procedimientos de empaque para asegurar consistencia y minimizar errores (Equipo Hopstack, 2023).
- **Verificación y sistemas de control:** Implementar sistemas de verificación automática para garantizar que el empaque sea correcto y cumpla con los requisitos de calidad.

3. Auditorías de distribución.

La auditoría de distribución es un proceso que evalúa la efectividad y la eficiencia de las operaciones de distribución de una empresa. Su objetivo principal es identificar áreas de mejora en la gestión de la cadena de suministro, asegurando que los productos lleguen a los clientes de manera óptima y rentable. Incluye la revisión de procesos, costos de transporte, inventarios y la satisfacción del cliente (RGIS, 2024).

Instrumentos:

- **Checklists de auditoría:** Revisar los procesos de distribución y evaluar la adherencia a los estándares de eficiencia y tiempos de entrega.
- **Encuestas de retroalimentación:** Obtener opiniones de clientes y transportistas sobre el proceso de entrega para identificar áreas de mejora.

4. Tecnología para la optimización:

Los sistemas avanzados de seguimiento y localización pueden garantizar un seguimiento preciso de los envíos a lo largo de todo el proceso logístico. El uso de tecnologías de GPS y sensores mejora la precisión, proporciona un mejor control sobre su cadena de suministro y empodera a su organización con una mayor capacidad de respuesta a posibles interrupciones. Más allá del mero seguimiento, esta visibilidad mejorada permite una adecuada toma de decisiones, optimizando el flujo de mercancías y minimizando el impacto de imprevistos en sus operaciones. La capacidad de monitorear los envíos con precisión también permite una asignación más eficiente de recursos, reduciendo gastos innecesarios y mejorando la rentabilidad de sus procesos logísticos (Dillon, 2024).

Instrumentos:

- **Software de gestión de inventarios y seguimiento:** Implementar tecnologías que permitan el rastreo en tiempo real de productos y monitoreen los niveles de inventario (BRW., 2024).
- **Sistemas de etiquetado y trazabilidad:** Utilizar etiquetas inteligentes que permitan un seguimiento preciso de los envíos y faciliten la identificación de errores (Dillon, 2024).

iii. Elaboración del Plan de Mejora.

Para elaborar un plan de mejoramiento que contemple la selección de un nuevo proveedor de transporte y la optimización de tiempos de producción y despacho, se pueden utilizar las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Análisis de la cadena de suministro.

El análisis de la cadena de suministro implica examinar todos los pasos y procesos que contribuyen a la producción y entrega de un producto o servicio, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al consumidor final. El estudio de la cadena de suministro es fundamental en el ámbito empresarial, ya que proporciona a las

organizaciones una comprensión completa del trayecto que siguen los productos o servicios, desde su producción hasta su entrega al cliente final. Por esta razón, es crucial representar este análisis mediante un diagrama, facilitando así su interpretación. Es aconsejable emplear las mejores herramientas de análisis de la cadena de suministro para elaborar dicho diagrama y optimizar la comprensión del proceso. Este análisis ayuda a identificar ineficiencias, optimizar costos y mejorar el servicio al cliente al entender cómo interactúan los diferentes eslabones de la cadena (Morales, 2023).

Instrumentos:

- **Mapeo de la cadena de suministro:** Identificar todos los eslabones y procesos clave para detectar áreas de ineficiencia y cuellos de botella.
- **Análisis de datos de desempeño:** Revisión de indicadores clave de rendimiento (KPIs) como tiempos de entrega, tasa de errores en despacho y eficiencia del transporte.

2. Evaluación de proveedores.

La evaluación de proveedores implica analizar y calificar a los proveedores potenciales o actuales para garantizar que cumplan con los estándares de calidad, costo, plazos de entrega y servicio. Este proceso puede incluir la revisión de sus capacidades técnicas, estabilidad financiera, reputación en el mercado y cumplimiento de normativas. Herramientas como cuestionarios, auditorías y métricas de desempeño son comunes en esta evaluación. Es importante documentar el proceso y mantener una comunicación clara con los proveedores (Oyarzún, 2024).

Instrumentos:

- **Cuestionarios de evaluación de proveedores:** Analizar la capacidad, experiencia, cumplimiento y precios de potenciales nuevos proveedores de transporte.
- **Matrices de decisión:** Comparar a los proveedores según criterios de costo, tiempo de entrega y calidad del servicio.

3. Estudio de tiempos y movimientos.

El estudio de tiempos y movimientos es una técnica utilizada en la administración y organización industrial para analizar y optimizar los procesos de trabajo. Su objetivo es identificar el tiempo que toma realizar una tarea y los movimientos involucrados, con el propósito de aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la productividad. Es fundamental reconocer que el Estudio de Tiempos y la Medición del trabajo no son términos intercambiables. La Medición del trabajo abarca el uso de diversas técnicas para establecer cuánto tiempo toma a un trabajador cualificado completar una tarea específica bajo un estándar de rendimiento definido. Una de las técnicas utilizadas dentro de este proceso es el Estudio de Tiempos. (Salazar, 2019)

Instrumentos:

- **Cronometría de procesos:** Medición detallada de los tiempos de cada etapa en la producción y el despacho para identificar oportunidades de reducción de tiempos.
- **Software de gestión de producción:** Herramientas que ayudan a monitorizar y optimizar los tiempos en planta.

4. Benchmarking.

El benchmarking de producción es un proceso mediante el cual las empresas comparan sus procesos de producción, desempeño y prácticas con las de otras organizaciones consideradas líderes en la industria. Su objetivo es identificar oportunidades de mejora y adoptarlas para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Este análisis puede incluir la revisión de indicadores clave de rendimiento (KPI), tiempos de ciclo, costos y metodologías de trabajo (TACTIO, 2024).

Instrumentos:

- **Análisis comparativo:** Comparar las prácticas de la empresa con las mejores prácticas de la industria para identificar mejoras en producción y logística.

iv. Relación costo-beneficio.

Para realizar un análisis de la relación costo-beneficio de las acciones implementadas y evaluar su impacto económico y operativo, se pueden usar las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Análisis Costo-Beneficio (ACB).

El Análisis Costo-Beneficio (ACB) es una técnica que se utiliza para evaluar la viabilidad y la eficiencia de proyectos o decisiones al comparar los costos y los beneficios esperados. Se expresa generalmente en términos monetarios y permite a los tomadores de decisiones determinar si los beneficios de una acción superan sus costos; tanto los costos directos como indirectos y los beneficios tangibles e intangibles (miro, 2024).

Instrumentos:

- **Matrices de costo-beneficio:** Una herramienta visual que permite comparar los costos estimados frente a los beneficios esperados de cada acción.
- **Hoja de cálculo financiera:** Utilizar software como Excel o herramientas especializadas en análisis financiero para proyectar los flujos de caja y calcular indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- **Informe de proyecciones económicas:** Documentos que resumen las estimaciones de costos y beneficios, así como su impacto potencial en la rentabilidad.

2. Evaluación de Impacto Operativo.

La Evaluación de Impacto Operativo es un proceso que se utiliza para analizar y medir los efectos que puede tener una operación o un cambio en una organización, incluyendo aspectos financieros, de recursos humanos y operacionales. Ayuda a

identificar riesgos y oportunidades, y a tomar decisiones informadas sobre nuevos proyectos o cambios en los existentes. Es útil para asegurar que se tienen en cuenta todas las variables que podrían afectar el desempeño de la organización. Las evaluaciones de impacto hacen parte del conjunto de estudios empíricos que intentan cuantificar los efectos causales de las intervenciones públicas y privadas en los resultados de un proyecto, programa o política específica (Hoyos, Puche, Arza, Nieto, & Pacheco, 2018).

- **Indicadores clave de rendimiento (KPI):** Monitoreo de métricas como la eficiencia de la producción, reducción de costos y mejoras en los tiempos de entrega.
- **Entrevistas y encuestas:** Obtener retroalimentación de los empleados y partes interesadas para identificar percepciones sobre las mejoras.
- **Simulaciones de escenarios:** Utilizar modelos de software para simular los resultados de las acciones implementadas y evaluar su impacto operativo.

3. Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es una técnica utilizada para determinar cómo diferentes valores de un conjunto de variables impactan en un modelo matemático o financiero. Este tipo de análisis es crucial para identificar qué variables tienen mayor influencia sobre el resultado y ayuda en la toma de decisiones, permitiendo a los analistas y gestores evaluar el riesgo y la incertidumbre en sus modelos.

La creación de modelos de proyecciones financieras implica un nivel de incertidumbre, y solo con el tiempo se sabrá si las proyecciones fueron precisas y si las hipótesis planteadas eran adecuadas. Por ello, especialmente cuando el objetivo es la valoración de una empresa, es esencial considerar múltiples escenarios, donde se modifiquen las hipótesis y variables clave que más podrían influir en los resultados y sobre las cuales se tiene menor control. Este proceso se conoce como análisis de sensibilidad. Generalmente, se consideran tres escenarios: pesimista, base y optimista. En esencia, se trata de simular diferentes comportamientos del negocio basados en

cambios en supuestos y aspectos críticos que escapan al control del equipo directivo (ESTRATEGIAS de INVERSIÓN, 2024).

El análisis de sensibilidad es una técnica aplicada en modelización financiera para evaluar cómo los distintos valores de un conjunto de variables independientes pueden afectar a una variable dependiente bajo condiciones específicas. Esta herramienta es ampliamente utilizada en diversos campos, como la biología, la geografía, la economía y la ingeniería (ESTRATEGIAS de INVERSIÓN, 2024).

Instrumentos:

MATRIZ DE CONSISTENCIA PROYECTO PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESA "MARLENY'S"

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2.1. OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS
<p>1.1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>La empresa DULCES JC SAS de la ciudad de Cali, está experimentando retrasos frecuentes, daños y pérdidas en las entregas en la cantidad de mercancía distribuida a los clientes en diferentes ciudades del país.</p> <p>1.2. POSIBLES CAUSAS</p> <p>Las principales causas de estos inconvenientes incluyen la falta de eficacia en la distribución, demoras en el transporte y un mal manejo de los productos durante la entrega, lo que genera daños y pérdidas. Como consecuencia de estos errores, la empresa ha enfrentado devoluciones frecuentes, quejas de los clientes y una afectación en la percepción de la calidad del servicio</p> <p>PROPUESTA</p> <p>El plan buscará incrementar la satisfacción del</p>	<p>Realizar una propuesta que permita la optimización del proceso de distribución y entrega de productos en DULCES JC SAS mediante la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y reducir los costos operativos y las pérdidas por productos dañados.</p> <p>2.2. Objetivos Específicos</p> <p>* Realizar un diagnóstico empresarial para evaluar la situación actual del proceso de distribución y los factores que afectan la calidad del servicio en DULCES JC SAS.</p> <p>* Identificar y proponer acciones de mejora para optimizar</p>	<p>Empresa DULCES JC SAS</p>	<p>Factores Externos: Políticos comerciales cambios en las regulaciones; inflación, desempleo tasa de interes; Tendencias de consumo, Demografía, nuevos métodos de producción, Cambios climáticos, químicos pueden incrementar los costos de producción.</p> <p>Factores Internos: Humanos, Financieros, Producción, Marketing y ventas; Sistemas de gestión, Clientes, Recursos humanos, Estructura organizacional, Cultura organizacional</p>
		<p>Area de distribucion</p>	<p>Estructura: Director de Distribución o Jefe de Logística, Equipo de Planificación y Control de Inventarios Gestión de Transporte y Flota</p>
			<p>Procesos: Demanda, Capacidad, Control de Calidad, Logística Interna,</p>

<p>cliente mediante la entrega oportuna y en óptimas condiciones, reduciendo los daños y errores en el transporte, lo que, a su vez, mejorará la calidad del producto final y fortalecerá la competitividad de la empresa en el mercado.</p>	<p>el proceso de distribución y el sistema de empaque, minimizando los errores y retrasos en las entregas.</p>		<p>Empaque, Almacenamiento, Preparación de Pedidos</p>
<p>1.3. FORMULACIÓN</p> <p>¿Cómo puede la empresa DULCES JC SAS optimizar su proceso de distribución y entrega de productos, garantizando la satisfacción del cliente y reduciendo los costos operativos, mediante la implementación de un plan de mejoramiento en sus operaciones logísticas y de empaque?</p>	<p>* Elaborar un plan de mejoramiento que incluya la posible selección de un nuevo proveedor de transporte y la optimización de tiempos de producción y despacho.</p>	<p>Plan de mejoramiento en el area de distribucion</p>	<p>Personal: Prospección de clients, Presentación de product, Cierre de ventas, Atención al cliente:maquinaria y empaquetado</p>
			<p>Ambiente Laboral: Trabajo en Equipo y Colaboración, Ambiente Creativo e Innovador, Ambiente Formal pero Cercano, Bienestar y Compensación, Capacitación y Crecimiento Profesional</p>
			<p>Acciones Análisis y Diagnóstico, Optimización de Rutas, Gestión de Inventarios, Mejora de la Comunicación, Medición y Seguimiento, Tecnología y Digitalización</p>
			<p>Recursos Optimización de Recursos Humanos, Optimización de Recursos Materiales, Optimización de Recursos</p>

			Tecnológicos, Mejora Continua
			Tiempo Análisis y Diagnóstico del Tiempo Actual, Establecimiento de Objetivos de Tiempo, Implementación de Acciones, Seguimiento y Evaluación, Mejora Continua
			Responsables Gestión de Inventarios, Planificación de Rutas, Control de Calidad, Coordinación con Proveedores y Transportistas, Cumplimiento de Normativas, Atención al Cliente, Control de Costos y Presupuestos, Seguimiento de Entregas
			Indicadores
		Impacto Esperado Costo-beneficio	Costo del Plan: La relación costo-beneficio y el retorno sobre la inversión (ROI) son herramientas clave para determinar si el plan de mejora será rentable y si justifica la inversión. A

			<p>través de este análisis, Dulces JC puede tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de implementar cambios en sus procesos, productos o servicios, con el objetivo de mejorar su desempeño general.</p>
			<p>Beneficio: En resumen, el cálculo del ROI y el uso de estas métricas clave ayudan a Dulces JC a tomar decisiones informadas sobre la implementación de sus planes de mejora, asegurando que las inversiones generen valor real para la empresa.</p>

8. RESEÑA HISTORICA EMPRESARIAL

Impresos JC nació del sueño compartido de dos hermanos, José Cabiedes Menor y José Cabiedes Mayor, quienes desde jóvenes se propusieron transformar el sector de las artes gráficas. Con pocos recursos y mucho esfuerzo, comenzaron su camino con algunas máquinas y un pequeño local en arriendo. A lo largo de 27 años, con trabajo constante y pasión, lograron expandir la empresa, Especializándose en etiquetas y

empaques, e incorporando nuevas tecnologías que les permitieron crecer y fortalecer el equipo de colaboradores. Hoy, Impresos JC es un referente en el sector, gracias a la dedicación y disciplina de los hermanos Cabiedes y al compromiso de su equipo; su esfuerzo ha sido reconocido por importantes empresas y su legado continúa con la esperanza que las futuras generaciones sigan el camino de trabajo y dedicación. (JC I. , 2025)

a. TIPO DE EMPRESA

Dulces JC S.A.S es una microempresa ubicada en Colombia Cali valle del cauca, su dedicación es a la elaboración de muchos productos como el cacao, chocolate y también productos de confitería. Cabe aclarar que esta constitución legalmente con una sociedad por acciones simplificada (S.A.S), una forma jurídica flexible común entre pequeñas empresas en Colombia. Se podría decir que los datos más recientes a mediados de (corte al 31 de diciembre 2024), la empresa cuenta con un patrimonio aproximadamente de 52.899.000 COP y registra ventas anuales inferiores de 1.000 millones de pesos. Su actividad principal se centra en el sector de alimentación, especialmente en productos de confitería, y su clasificación oficial es de microempresa

b. CAPITAL SOCIAL

	Cámara de Comercio de Cali	
	CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL	
	Fecha expedición: 17/10/2025 10:19:36 am	
	Recibo No. 10170288, Valor: \$11.600	
	CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 062530262	
Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.		
CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:		
NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO		
Razón social:	DULCES JC S.A.S.	
Sigla:	DULCES JC	
Nit.:	901391044-9	
Domicilio principal:	Cali	
MATRÍCULA		
Matrícula No.:	1885133-16	
Fecha de matrícula en esta Cámara:	26 de junio de 2020	
Último año renovado:	2023	
Fecha de renovación:	28 de marzo de 2025	
Grupo NIIF:	Grupo III.	
UBICACIÓN		
Dirección del domicilio principal:	KM 8 A # 42 - 22	
Municipio:	Cali - Valle	
Correo electrónico:	dulcesjyc@hotmail.com	
Teléfono comercial 1:	3165457136	
Teléfono comercial 2:	3165457136	
Teléfono comercial 3:	No reportó	
Dirección para notificación judicial:	KM 8 A # 42 - 22	
Municipio:	Cali - Valle	
Correo electrónico de notificación:	dulcesjyc@hotmail.com	
Teléfono para notificación 1:	3165457136	
Teléfono para notificación 2:	3165457136	
Teléfono para notificación 3:	No reportó	
La persona jurídica DULCES JC S.A.S. SI autorizó recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 87 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.		

c. OBJETIVO SOCIAL

El objetivo social de la empresa Dulces JC S.A.S. consiste en la elaboración, producción, transformación, comercialización, distribución, importación y exportación de todo tipo de productos alimenticios, con énfasis especial en aquellos derivados del cacao, el chocolate y la confitería en general. Esto incluye, pero no se limita a, la fabricación de chocolates en todas sus presentaciones, bombones, barras, golosinas, caramelos, gomitas, productos masticables, confites, chicles, turrone, malvaviscos, mazapanes, y demás artículos relacionados con la industria de los dulces y productos azucarados.

Así mismo, la empresa podrá dedicarse a la compra y venta de materias primas e insumos necesarios para la elaboración de dichos productos, tales como azúcar, leche, cacao, frutas deshidratadas, colorantes, saborizantes, envases, empaques y demás materiales requeridos para su proceso productivo y logístico. Dentro de su objeto también se contempla la prestación de servicios de maquila, empaque y reempaque, desarrollo de marcas propias, asesorías técnicas y comerciales en el área de alimentos, así como la participación en actividades promocionales, ferias, eventos, y estrategias de mercadeo relacionadas con su portafolio de productos.

De igual manera, Dulces JC S.A.S. podrá ejercer actividades de representación comercial de marcas nacionales o extranjeras dentro del mismo sector, así como celebrar todo tipo de contratos, convenios, alianzas estratégicas, consorcios o uniones temporales con otras personas naturales o jurídicas, nacionales o internacionales, que contribuyan al cumplimiento de su objeto social. La empresa también está facultada para adquirir, arrendar o enajenar bienes muebles o inmuebles, obtener créditos, emitir títulos valores, y en general, realizar todas las actividades lícitas de carácter comercial e industrial que guarden relación directa o indirecta con el desarrollo de su objeto principal.

d. MISIÓN Y VISIÓN

i. MISIÓN

En Dulces JC S.A.S. nuestra misión es elaborar y comercializar productos de confitería de alta calidad, utilizando ingredientes naturales y procesos innovadores que garantizan el sabor y la frescura en cada uno de nuestros dulces. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades y gustos de nuestros clientes, promoviendo la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, contribuyendo al bienestar de nuestra comunidad y el crecimiento del sector alimenticio en Colombia.

ii. VISIÓN

Ser reconocidos en los próximos cinco años como una empresa líder en la industria de confitería en Colombia y la región, destacándonos por nuestra innovación

constante, excelencia en la calidad de nuestros productos y compromiso con la sostenibilidad. Aspiramos a expandir nuestra presencia en mercados nacionales e internacionales, fortaleciendo alianzas estratégicas y generando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

e. POLITICAS DE LA EMPRESA

i. Política de calidad

Garantizar la elaboración de productos de confitería con altos estándares de calidad, cumpliendo con las normativas sanitarias y regulaciones locales para asegurar la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

ii. Política de Higiene y Seguridad Alimentaria

Mantener estrictos controles de higiene en todas las etapas del proceso productivo, desde la recepción de materias primas hasta la entrega del producto final, para garantizar la inocuidad alimentaria.

iii. Política de Seguridad y Salud Ocupacional

Proteger la integridad y bienestar de todos los colaboradores mediante la implementación de medidas de seguridad, capacitaciones continuas y cumplimiento de la normativa laboral vigente.

iv. Política de Responsabilidad Ambiental

Promover prácticas amigables con el medio ambiente, como la gestión adecuada de residuos, reducción del consumo energético y uso responsable de recursos naturales.

v. Política de Atención al Cliente

Ofrecer un servicio amable, eficiente y transparente, escuchando las necesidades y sugerencias de los clientes para mejorar continuamente nuestros productos y servicios.

vi. Política de Ética y Transparencia

Actuar con integridad, respeto y honestidad en todas las relaciones comerciales y laborales, fomentando un ambiente de confianza y cooperación.

vii. Política de Innovación y Mejora Continua

Incentivar la innovación en productos y procesos, buscando siempre optimizar la calidad, eficiencia y competitividad de la empresa.

f. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

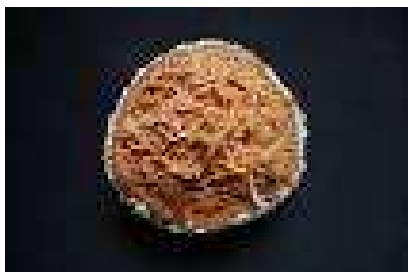
Bocadillo de guayaba



Cocadas



Arequipe / Dulce de leche



Manjar blanco



Brevas con arequipe



Magmelo



g. MERCADO

El mercado de Dulces JC S.A.S., ubicado en Cali, se concentra principalmente en el ámbito local y regional dentro del Valle del Cauca. Su alcance está determinado por la naturaleza de microempresa, lo cual la orienta hacia canales de distribución más cercanos y accesibles.

i. Consumidores finales urbanos

Familias, jóvenes y estudiantes que adquieren dulces de forma cotidiana o en ocasiones especiales. Este segmento representa un mercado amplio y constante, caracterizado por compras impulsivas y de bajo valor unitario.

ii. Tiendas de barrio y comercios minoristas

Constituyen el principal canal de comercialización, ya que concentran gran parte del consumo de confitería en Colombia. Aquí Dulces JC puede posicionarse gracias a la cercanía, precios competitivos y entregas flexibles.

iii. Micro distribuidores y comercios institucionales

Cafeterías, panaderías y pequeños distribuidores que requieren productos de confitería para complementar su oferta. Este segmento permite mayor rotación y ventas en volumen.

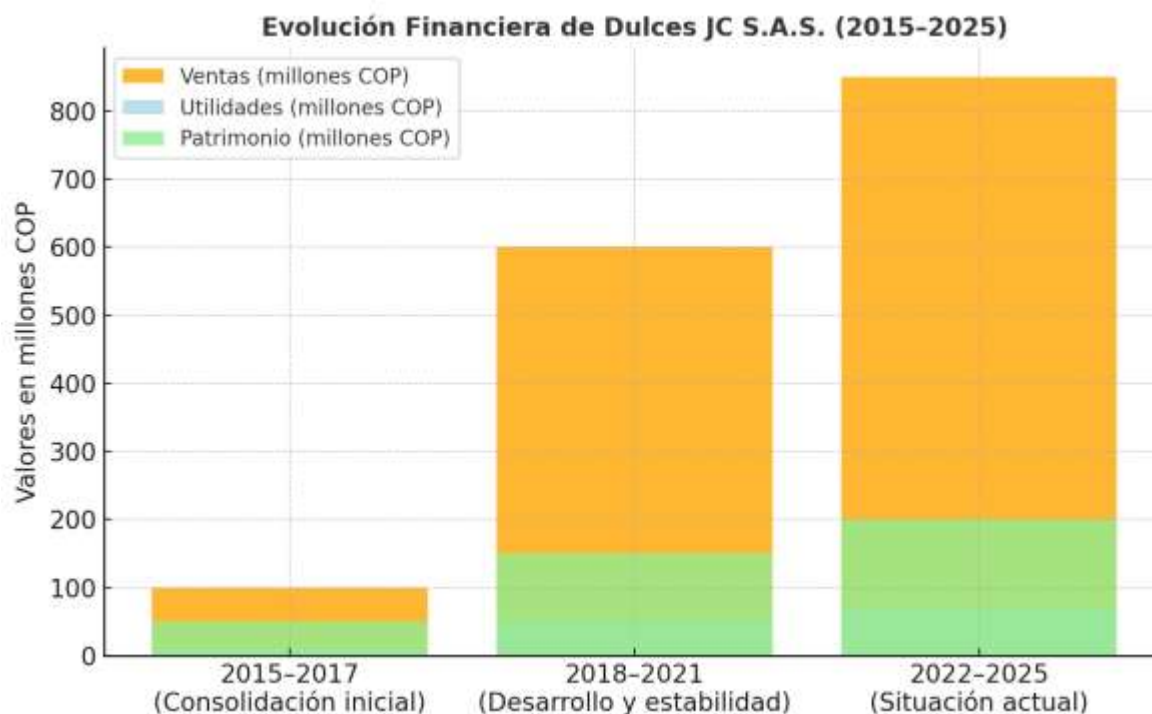
iv. Mercado artesanal y de regalos personalizado

Clientes que buscan dulces tradicionales y presentaciones especiales para eventos o temporadas festivas. Este nicho ofrece márgenes de rentabilidad más altos y permite diferenciarse frente a grandes competidores.

En conclusión, el mercado de Dulces JC está enfocado en consumidores locales, minoristas de barrio, micro comercializadores y nichos artesanales, lo cual le brinda oportunidades de crecimiento sostenido dentro de su contexto regional.

h. EVOLUCIÓN FINANCIERA

i. Etapa de consolidación inicial (primeros años de operación)



En sus primeras fases de desarrollo, Dulces JC S.A.S. se constituyó como una organización de carácter micro empresarial, con una estructura patrimonial modesta que, según los registros disponibles, asciende aproximadamente a COP 52.899.000. Esta cifra refleja una base financiera reducida, lo que es común en empresas del sector confitero que nacen bajo un modelo familiar o artesanal, y que no cuentan con grandes inyecciones de capital externo.

Durante este periodo, la prioridad fundamental de la empresa se centró en garantizar la continuidad operativa y la estabilidad del flujo de caja, más que en alcanzar márgenes de rentabilidad elevados. Los recursos financieros disponibles se destinaron principalmente a la compra de insumos básicos para la producción, el aseguramiento de materias primas de calidad y la consolidación de un proceso productivo artesanal que garantizara estándares mínimos de competitividad.

Además, la empresa enfrentó los retos característicos de las microempresas en Colombia: acceso restringido a créditos bancarios, limitada capacidad de inversión en equipos de alta tecnología y dependencia significativa de la reinversión de las utilidades generadas. En consecuencia, esta primera etapa puede definirse como un periodo de consolidación y supervivencia, en el que el objetivo primordial fue establecer una presencia en el mercado local de Cali, generar confianza entre los consumidores y sentar las bases para un crecimiento paulatino.

i. DESARROLLO Y ESTABILIDAD OPERATIVA

Superada la fase de consolidación, Dulces JC ingresó en un proceso de desarrollo y estabilización, en el cual logró estructurar un modelo financiero más sólido y sostenible. Aunque sus ventas anuales se mantienen en un rango inferior a COP 1.000 millones, esta cifra constituye una muestra de la capacidad de la empresa para sostener una operación constante en el tiempo, con un nivel de ingresos que le permite cubrir tanto sus costos fijos como variables.

En este periodo, la compañía logró alcanzar una relación equilibrada entre ingresos y gastos, reduciendo los riesgos de descapitalización. Este comportamiento evidencia un manejo prudente de sus recursos financieros, caracterizado por un endeudamiento bajo o casi nulo, lo que favorece su autonomía y la protege de riesgos derivados de la volatilidad del mercado financiero. A su vez, el control de gastos y la reinversión de utilidades han sido claves para garantizar la permanencia en el sector.

La estabilidad operativa también se refleja en la capacidad de la empresa para mantener un posicionamiento estable en el mercado regional, respondiendo a la demanda de productos tradicionales de confitería y asegurando una clientela recurrente. Si bien su escala de producción sigue siendo reducida, esta etapa demuestra que la organización ha alcanzado un punto de equilibrio que le permite sostenerse financieramente y consolidar un modelo de negocio basado en la resiliencia y la eficiencia operativa.

9. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

a. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

En la actualidad, Dulces JC S.A.S. refleja un comportamiento financiero caracterizado por la moderación y la sostenibilidad, propio de las microempresas que han logrado superar las fases iniciales de consolidación. Sus ventas, aunque se mantienen en el rango de menos de COP 1.000 millones anuales, son suficientes para garantizar la cobertura de los costos de operación, incluyendo materias primas, mano de obra, gastos administrativos y logística de distribución. Este nivel de ingresos permite a la empresa mantenerse estable y cumplir con sus obligaciones financieras sin incurrir en altos niveles de endeudamiento, lo que refleja una gestión prudente y conservadora de sus recursos.

Un aspecto clave de su situación actual es la capacidad de mantener utilidades positivas, aunque estas no representen montos significativos en comparación con empresas de mayor tamaño. Dichas utilidades han sido destinadas principalmente a la reinversión en la operación, priorizando la compra de insumos y mejoras incrementales en el proceso productivo. Este enfoque responde a una estrategia de crecimiento orgánico, en la que los excedentes no se destinan a expansiones agresivas, sino a sostener la calidad del producto y la fidelidad del mercado.

Adicionalmente, el hecho de que la empresa no dependa de pasivos financieros elevados les otorga cierta autonomía y flexibilidad frente a las fluctuaciones económicas externas. Sin embargo, esta misma característica limita su capacidad de escalar a nuevos mercados, puesto que el acceso a capital de mayor envergadura es fundamental para afrontar inversiones en tecnología, mercadeo y expansión comercial. Así, la situación financiera actual de Dulces JC puede calificarse como estable pero contenida, con un margen reducido para el crecimiento acelerado.

b. PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

Mirando hacia el futuro, la evolución financiera de Dulces JC S.A.S. dependerá en gran medida de su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado confitero colombiano y aprovechar las tendencias emergentes en el consumo de dulces y productos de chocolate. Una primera proyección se centra en la ampliación de su base de clientes locales y regionales, fortaleciendo la presencia de sus productos en cadenas de supermercados, tiendas de barrio y puntos de venta especializados. Esto permitiría aumentar progresivamente los niveles de facturación y mejorar los márgenes de rentabilidad.

Otro elemento clave en sus proyecciones es la diversificación de su portafolio, particularmente hacia segmentos con creciente demanda como los productos libres de azúcar, bajos en calorías o con ingredientes naturales, que responden a la tendencia global hacia el consumo saludable. La incursión en estas líneas podría atraer a nuevos nichos de mercado y mejorar la competitividad de la empresa frente a marcas de mayor escala.

Desde el punto de vista financiero, la empresa requerirá evaluar la posibilidad de acceder a mecanismos de financiamiento externo, ya sea a través de créditos blandos, programas de apoyo a microempresas o capital semilla ofrecido por entidades públicas y privadas. Este tipo de financiamiento permitiría modernizar procesos productivos, invertir en maquinaria más eficiente y fortalecer las estrategias de mercadeo, lo cual se traduciría en una evolución más dinámica de sus indicadores financieros.

En síntesis, las proyecciones para Dulces JC muestran un escenario en el que la empresa podría pasar de una situación de estabilidad contenida a una fase de expansión gradual, siempre que logre equilibrar la prudencia financiera que la ha caracterizado con la capacidad de innovar y arriesgarse estratégicamente en nuevos mercados.

i. ANÁLISIS DEL SECTOR. ENTORNO ECONÓMICO EN QUE SE MUEVE LA EMPRESA

Dulces JC S.A.S se ubica dentro de la industria en la confitería. Es un sector muy amplio en Colombia por más de 850 empresas, se podría decir que la mayoría son micro y pequeñas. Este sector aporta el 3% al pib. Generando alrededor de 17.000 empleos formales que benefician alrededor de 67.000 familias. Ejercemos la vocería y representación de la industria de alimentos ante las instancias nacionales e internacionales pertinentes, suministramos información oportuna y útil para nuestros afiliados y los asesoramos en distintos aspectos conducentes a la competitividad y sostenibilidad de la industria de alimentos, promoviendo sus legítimos intereses; posicionando al sector como uno responsable social, económica y ambientalmente y prestando servicios especializados para su mejor desempeño. (ANDI, 2025)

En el valle del cauca donde se encuentra Dulces JC el sector industrial a mostrado una gran evolución en el promedio nacional.

c. Análisis porter

i. Rivalidad entre competidores

En el mercado hay muchas empresas que también venden dulces o productos parecidos, por eso la competencia es fuerte. Sin embargo, Dulces JC se destaca porque sus productos son artesanales, de buena calidad y con sabores tradicionales que gustan mucho a los clientes.

ii. Amenaza de nuevos competidores

Es fácil que otras personas empiecen a vender dulces, ya que no se necesita una inversión tan grande. Aun así, Dulces JC ya tiene experiencia, una buena clientela y reconocimiento, lo que la ayuda a mantenerse firme frente a nuevos negocios.

iii. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son importantes porque de ellos dependen los ingredientes como el azúcar, frutas o empaques. Si suben los precios o hay escasez, puede afectar la producción. Por eso, la empresa trata de trabajar con varios proveedores y buscar siempre los mejores precios sin bajar la calidad.

iv. Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden elegir entre muchas marcas o productos, así que la empresa debe ofrecer buena calidad, precios razonables y una atención amable para que prefieran seguir comprando en Dulces JC.

v. Amenaza de productos sustitutos

Hay muchos productos que pueden reemplazar los dulces, como galletas, chocolates o snacks. Pero Dulces JC tiene la ventaja de que ofrece dulces tradicionales, hechos de manera artesanal, lo que hace que sean diferentes y especiales.

d. La competencia

En la industria de la dulcería hay muchos competidores, tanto como a nivel global como en el mismo sector. Los cuales son:

1 Colombia: De acuerdo con el informe de la firma internacional, Colombina figura como el segundo jugador de este mercado con un volumen de ventas casi parejo a su antecesor. En este caso, su participación es de 26,2%, jalonado por su producto estrella, Bon Bon Bum, que ocupa 10,4% de su demanda en confitería. Por último, Mondelez International, que figura como el tercer competidor, ostenta una porción de 13,3% de esta

torta, con el éxito comercial de su línea Halls, que es la segunda marca de dulces más vendida en Colombia (12,2%). En esta industria también participan actores importantes como son: la Nacional de Chocolates, que hace parte del Grupo Nutresa y es reconocida por su comercialización de chocolatinas y derivados de las marcas: Jet, Jumbo, Gol, Montblanc, entre otros; y Comestibles Ardor, también de origen vallecaucano y fabricante de productos Pin Pon, Yogueta, Troli, Frunas y Mentas Click. (Colombina, 2022)

2 Nutresa: El Negocio Chocolates produce y comercializa golosinas de chocolate, bebidas de chocolate, modificadores de leche, barras, nueces y cereales e ingredientes de chocolate. Es líder en Colombia en las categorías de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche y pasabocas. Cuenta con participaciones significativas en Costa Rica y Perú en los segmentos de modificadores de leche y golosinas de chocolate. (Nutresa, 2023)

3 Ardor: Con mucho esfuerzo y tenacidad, se inició con una capacidad de producción de 5 toneladas diarias de chupetes y caramelos duros, llevando nuestras exportaciones a países como Panamá, Ecuador y Haití; consiguiendo posteriormente entrar a nuevos mercados como República Dominicana, Costa Rica y Estados Unidos. Para acercarse cada vez más a la visión de sus fundadores, la compañía se lanza a participar en ferias internacionales como: Candy Expo, ISM, entre otras, y a mediados de los años 90 hace importantes inversiones en tecnología, adquiriendo modernos equipos, lo que le permite aumentar la capacidad y mejorar la calidad de sus productos. (Aldor, 1991)

En conclusión, con estos ejemplos de empresas que tienen una gran participación en la industria de la confitería, podríamos asegurar que, así como ellos pudieron llegar a su etapa de madurez, así podría llegar Dulces JC. Creando sabores inolvidables y entrando al mercado para poder estacionarse en esta industria tan amplia.

e. El mercado actual – participación en el mercado

Actualmente, Dulces JC S.A.S., ubicada en Cali, se posiciona como una microempresa del sector confitero que ha logrado sostenerse en un entorno altamente

competitivo. Su presencia en el mercado está marcada por una estrategia basada en la producción artesanal y tradicional de dulces, lo que le permite diferenciarse frente a empresas de gran escala que operan con modelos industriales masivos. Este factor ha favorecido la construcción de un nicho de consumidores fieles, particularmente en sectores locales que valoran la calidad y el sabor característico de sus productos.

En términos de su escala de mercado, la empresa mantiene un rango de ventas inferior a COP 1.000 millones anuales, lo que evidencia una operación de alcance limitado pero constante. Esta cifra, aunque modesta, refleja la existencia de una demanda sostenida dentro del mercado caleño, en donde los productos de confitería mantienen una participación cultural importante en el consumo cotidiano y en celebraciones tradicionales. De esta forma, Dulces JC ha sabido consolidar una clientela estable que asegura un flujo de ingresos predecible, aunque sin la magnitud suficiente para expandirse de manera acelerada.

Un aspecto clave en su posición actual es el manejo de una estructura financiera prudente, con niveles bajos de endeudamiento y un énfasis en la reinversión de utilidades. Esto le ha permitido mantener estabilidad en un contexto económico caracterizado por la inflación de materias primas y la volatilidad en los costos logísticos. Sin embargo, este mismo enfoque conservador limita su capacidad de competir con marcas más grandes que cuentan con recursos significativos para campañas de mercadeo, innovación de productos y estrategias de expansión territorial.

En el plano competitivo, Dulces JC enfrenta la presión de dos frentes: por un lado, las grandes marcas multinacionales de confitería que dominan el mercado a través de la publicidad, la distribución a gran escala y los precios estandarizados; y, por otro, las pequeñas y medianas empresas locales, que compiten en segmentos similares de producción artesanal o de bajo volumen. En este escenario, la empresa ha encontrado un espacio intermedio, enfocándose en la calidad del producto y el valor de lo tradicional, lo que le ha permitido conservar un lugar dentro del mercado sin desaparecer frente a competidores más agresivos.

No obstante, su permanencia está ligada a la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias de consumo. Actualmente, el mercado confitero en Colombia está

evolucionando hacia productos más saludables, con bajo contenido de azúcar, libres de conservantes artificiales y con ingredientes naturales. Si Dulces JC no logra diversificar su portafolio en esta dirección, corre el riesgo de perder participación en segmentos de consumidores más conscientes de su alimentación.

En conclusión, la situación actual de Dulces JC en el mercado se caracteriza por ser estable pero restringida. La empresa mantiene una base de clientes leales y una operación financiera sostenible, pero carece de los recursos suficientes para competir de manera agresiva en un sector donde predominan actores de gran tamaño. Su desafío consiste en aprovechar su identidad como marca artesanal y regional, mientras adapta sus productos y estrategias a las tendencias emergentes, lo cual le permitirá no solo mantenerse vigente, sino también proyectarse hacia una expansión gradual en el mediano plazo.

f. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS

En Dulces JC S.A.S. hemos conseguido que nuestros productos se posicionen gracias a la recomendación de quienes ya nos compran, sobre todo distribuidores y pequeños comercios que destacan la calidad y presentación de lo que ofrecemos. Esto nos ha permitido ganarnos la confianza de nuevos clientes sin necesidad de hacer mucha publicidad. Las ventas se manejan de forma directa con cada cliente, ajustando los precios según el volumen y el tipo de producto que soliciten. Una vez listos los pedidos, los entregamos en buen estado, y cada comprador se encarga de comercializarlos en sus propios puntos de venta.

g. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Crecimiento de la demanda por productos artesanales y naturales.</p> <p>O2: Uso de redes sociales y ferias para expandir mercado.</p> <p>O3: Programas de apoyo a microempresas locales.</p>	<p>A1: Aumento de precios de insumos y transporte.</p> <p>A2: Competencia de marcas industriales.</p> <p>A3: Cambios en regulaciones sanitarias.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Producción artesanal con recetas propias.</p> <p>F2: Clientes fieles por calidad y sabor.</p> <p>F3: Flexibilidad en la producción.</p>	<p>D1: Producción limitada por falta de maquinaria.</p> <p>D2: Falta de tecnificación en los procesos.</p> <p>D3: Dependencia de temporadas festivas.</p>
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Aprovechar la fidelidad de los clientes (F2) y el auge de productos artesanales (O1) para fortalecer la marca y posicionarla en redes sociales.</p>	<p>Usar la calidad artesanal (F1) y la flexibilidad de producción (F3) para competir ante los productos industrializados (A2).</p>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Implementar capacitaciones en nuevas técnicas y empaque (D2, O2) para ampliar el alcance de mercado.</p>	<p>Buscar apoyo financiero o alianzas (O3) para reducir el impacto del alza de insumos (A1) y mitigar la dependencia estacional (D3).</p>

10. DIAGNOSTICO FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN AREA ADMINISTRATIVA.

a. AREA LOGISTCO (área a intervenir) estructura

El área funcional seleccionada para la intervención en la empresa DULCES JC S.A.S. corresponde al departamento de Logística y Distribución, debido a los inconvenientes detectados en el proceso de entrega de los productos terminados hacia los diferentes puntos de venta.

Actualmente, la empresa enfrenta dificultades en el cumplimiento de los tiempos de entrega, pérdidas parciales de mercancía y deterioro de los productos durante el transporte. Estas problemáticas afectan de manera directa la satisfacción del cliente, la imagen corporativa y los costos operativos, por lo que se hace necesario implementar acciones de mejora que optimicen la gestión logística.

El área de Logística y Distribución es una de las más críticas dentro de la estructura organizacional de DULCES JC S.A.S., ya que su función principal es garantizar que los productos elaborados lleguen en condiciones óptimas, en el tiempo y lugar acordados con el cliente. Dentro de esta área confluyen actividades como el almacenamiento, el empaque, la planeación de rutas, el control de inventarios y la coordinación con los proveedores de transporte.

b. DIAGNOSTICO

El Departamento de Logística y Distribución de DULCES JC S.A.S. constituye una unidad estratégica encargada de garantizar la correcta planificación, almacenamiento, transporte y entrega de los productos terminados hacia los diferentes puntos de venta.

Está conformado jerárquicamente por el Gerente General, el jefe de Logística y Distribución, el Auxiliar de Almacén y la Empresa de Envíos Externa, quienes trabajan de manera articulada para asegurar la eficiencia del proceso logístico. Su función principal es coordinar las operaciones de despacho, optimizar rutas, mantener el control de inventarios y velar por la conservación del producto durante el transporte, reduciendo tiempos y costos. Este departamento mantiene comunicación constante con Producción, Ventas, Administración y Recursos Humanos, siendo esencial para la satisfacción del cliente y la competitividad empresarial. En síntesis, la logística en DULCES JC S.A.S. es el eje operativo que permite integrar los procesos internos con las demandas del mercado, fortaleciendo la calidad del servicio y el crecimiento sostenible de la organización.

i. La matriz DOFA para el área LOGISTCO

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
F1: Personal comprometido y con experiencia en distribución.	D1: Falta de tecnología para rastreo y control de inventarios.	O1: Crecimiento del comercio electrónico y entregas locales.	A1: Aumento del costo del transporte y combustibles.
F2: Conocimiento del mercado regional y rutas locales.	D2: Dependencia de un solo proveedor de transporte.	O2: Apoyo gubernamental a microempresas logísticas.	A2: Competencia con empresas que usan tecnología avanzada.
F3: Buena comunicación entre áreas de producción y	D3: Empaque poco resistente, genera pérdidas por daño.	O3: Disponibilidad de software accesible para seguimiento de pedidos.	A3: Riesgos de incumplimiento por factores externos (clima, tráfico).
	D4: Limitada		

<p>logística. F4: Cumplimiento en la mayoría de entregas.</p>	<p>capacidad de almacenamiento.</p>	<p>O4: Incremento en la demanda de productos artesanales.</p>	<p>A4: Inseguridad en rutas de transporte.</p>
<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la experiencia del personal (F1) y el conocimiento del mercado (F2) para implementar entregas más ágiles aprovechando el auge del comercio electrónico (O1). - Mejorar la comunicación interna (F3) integrando herramientas digitales (O3) para el seguimiento de pedidos. 		<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el cumplimiento en entregas (F4) mediante alianzas estratégicas con transportadoras que ofrezcan seguridad y estabilidad ante riesgos externos (A3, A4). - Utilizar la reputación regional (F2) para diferenciarse de competidores con alta tecnología (A2). 	
<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar software de rastreo logístico (O3) para reducir fallas de control (D1). - Buscar programas de apoyo (O2) para mejorar el sistema de empaque (D3) y adquirir maquinaria. - Diversificar proveedores de transporte (D2) aprovechando convenios locales (O1). 		<p>ESTRATEGIAS DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar rutas más seguras y económicas para enfrentar el alza de combustibles (A1). - Invertir en tecnología básica que mitigue la dependencia de procesos manuales (D1, A2). - Mejorar el almacenamiento interno (D4) para evitar pérdidas en caso de retrasos logísticos (A3). 	

c. PLAN DE MEJORAMIENTO

OBJETIVO GENERAL

Implementar un plan de mejoramiento en el área de Logística y Distribución de DULCES JC S.A.S. que permita optimizar los procesos de transporte, empaque y entrega de productos, garantizando una distribución eficiente, la reducción de costos operativos y la satisfacción del cliente final.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer la gestión logística mediante la reestructuración de rutas de distribución, la selección de un proveedor de transporte más eficiente y la implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento de entregas.

2. Mejorar el sistema de empaque y manipulación de productos, con el fin de disminuir daños durante el transporte y asegurar la calidad y presentación de los dulces al llegar a los puntos de venta.

3. Capacitar al personal del área logística y de almacén en buenas prácticas de distribución, control de inventarios y atención al cliente, promoviendo la eficiencia operativa y la mejora continua dentro del proceso de entrega.

8.4.6 Estrategias / plan de acción

DEPARTAMENTO / ÁREA	ESTRATEGIA	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES PROPUESTAS	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE(S)	COSTO ESTIMADO (COP)
---------------------	------------	---------------------	------------------------	-----------------	----------------	----------------------

Distribución y Logística	Optimizar el proceso de distribución y entrega de productos.	Garantizar entregas oportunas y en buen estado a los puntos de venta.	Evaluar desempeño de la transportada actual (GOPACK 365). Contratar nueva empresa de transporte más eficiente. Diseñar rutas logísticas más cortas y seguras.	3 meses	Jefe Logística Gerente General	de \$1.500.00 / 00
Empaque y Producción	Mejorar el sistema de empaque para reducir daños en transporte.	Minimizar pérdidas por productos dañados.	Revisar materiales de empaque y sustituir por opciones más resistentes. Implementar control de calidad al 100% antes del despacho.	2 meses	Coordinador de Producción / jefe de Calidad	\$800.000

			Capacitar al personal de empaque.			
Gestión Administrativa	Evaluar relación costo-beneficio del nuevo sistema de transporte.	Determinar rentabilidad y eficiencia del cambio de proveedor logístico.	Aplicar análisis costo-beneficio (ACB). Estimar ahorro en costos operativos y disminución en devoluciones. Elaborar informe financiero mensual.	1 mes	Contador Asistente Administrativo	/ \$500.000
Satisfacción del Cliente	Implementar sistema de evaluación del servicio de entrega.	Conocer la percepción del cliente sobre la puntualidad y calidad.	Diseñar encuesta de satisfacción para clientes. Aplicar encuesta después de cada entrega. Analizar	4 meses	Área de Servicio al Cliente / Mercadeo	\$400.000

			resultados trimestralme nte.			
Tecnología y Seguimiento	Incorporar herramientas digitales para rastreo y control logístico.	Mejorar el control de inventarios y trazabilidad del producto.	Implementar software de seguimiento GPS y control de inventarios. Capacitar al personal en el uso del sistema. Monitorear indicadores logísticos (KPI).	6 meses	Departamento de Sistemas / Logística	\$2.000.000
Recursos Humanos	Fortalecer la capacitación del personal operativo.	Incrementar la productividad y eficiencia en los procesos.	Realizar talleres de formación en logística y manejo de productos. Evaluar desempeño del personal cada 3 meses. Establecer incentivos por	5 meses	Coordinador de Talento Humano	\$700.000

				cumpliment o de objetivos.			
Control Evaluación	y	Hacer seguimient o y control de la ejecución del plan de mejoramie nto.	Asegurar la sostenibili dad y mejora continua del proceso.	Crear comité de control y mejora. Revisar indicadores de cumpliment o mensualmen te. Elaborar informe final de impacto.	Permane nte	Comité Mejora Gerencia	de \$300.000 /

8.4.7

El texto se presenta como un plan de mejora dividido en varias áreas clave, cada una con un objetivo específico, actividades programadas, costos estimados y tiempos de ejecución.

La primera área es Distribución y Logística, cuyo objetivo es evaluar la transportadora actual, seleccionar una nueva si es necesario, y diseñar rutas más cortas y seguras. Las actividades incluyen evaluar el desempeño de la transportadora, seleccionar una nueva empresa de transporte, y diseñar rutas logísticas optimizadas. Se espera entregar un informe diagnóstico, una matriz de selección, y un plan de implementación. Los costos totales estimados son de \$1.500.000 COP.

La segunda área es Empaque y Producción, que busca mejorar el empaque para reducir daños. Las acciones incluyen revisar los materiales de empaque, implementar un control de calidad antes del despacho, y capacitar al personal. Se entregará un reporte de materiales, un procedimiento operativo estándar, y un registro de capacitación. El costo total estimado es de \$800.000 COP.

La tercera área es Gestión Administrativa, enfocada en realizar un análisis costo-beneficio (ACB) para determinar la rentabilidad del cambio de proveedor. Las actividades incluyen recolectar costos actuales, estimar costos con el nuevo proveedor, y elaborar un informe financiero mensual. Se espera generar un informe ACB con recomendaciones. El costo estimado es de \$500.000 COP.

La cuarta área es Satisfacción del Cliente, que tiene el objetivo de conocer la percepción sobre la puntualidad y calidad. Esto se logra a través de encuestas que se diseñarán y aplicarán después de cada entrega. También se analizarán los resultados trimestralmente y se presentará un plan correctivo. Se entregarán encuestas, una base de datos de respuestas, y un plan de mejora trimestral, con un costo total estimado de \$400.000 COP.

La quinta área es Tecnología y Seguimiento, cuyo objetivo es implementar rastreo GPS y control de inventarios. Las actividades incluyen seleccionar software, realizar la compra e implementación de tecnología, capacitar al personal, y monitorear KPIs. Se entregará un sistema de rastreo funcionando y un dashboard KPI, con un costo aproximado de \$2.000.000 COP.

La sexta área es Recursos Humanos, con el objetivo de capacitar y motivar al personal operativo. Se planea un diagnóstico de brechas, talleres prácticos, evaluación de desempeño, y un programa de incentivos. Se espera entregar un plan de formación, registros y reportes de evaluación, con un costo total de \$700.000 COP.

Finalmente, la séptima área es Control y Evaluación, destinada a asegurar la ejecución y mejora continua del plan. Se establecerá un comité de seguimiento que se reunirá mensualmente, se consolidarán datos en un dashboard, y se realizarán reuniones para revisar hallazgos y acciones correctivas. Los costos sugeridos para este soporte son opcionales, con un total de \$300.000 COP anuales si se requiere.

En resumen, el plan abarca aspectos logísticos, de empaque, administrativos, de satisfacción del cliente, tecnología, recursos humanos, y control, con un enfoque claro en la mejora continua y la eficiencia.

8.4.8 Organigrama



8.4.9 Perfil de cargos y manual de funciones

Este texto muestra el esquema de los puestos y el manual de roles dentro de la microempresa DULCES JC S. A. S., creado de forma experta y en línea con el plan de mejora. El documento está estructurado en perfiles para cada puesto, detallando departamento, nivel en la empresa, estudios necesarios, experiencia requerida y habilidades. Se indica que el Gerente General se encarga de la gestión y control de todos los departamentos, creando planes de expansión y actuando como representante legal de la empresa. El Coordinador de Producción controla la creación de los productos y garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad. El jefe de Logística y Almacén programa las rutas de entrega, vigila el inventario y organiza los envíos. El Ayudante de Almacén se ocupa de la carga, descarga y organización de los productos, mientras que el Contable gestiona el registro y estudio de los movimientos económicos, asegurando el cumplimiento de las obligaciones tributarias. El Ayudante de Ventas atiende al cliente, administra los pedidos y apoya las estrategias de marketing. Por último, el Ayudante Administrativo apoya la gestión de documentos y la organización de reuniones, además de realizar tareas administrativas. El objetivo del esquema de los

puestos y el manual es definir con claridad las responsabilidades y aptitudes del personal en DULCES JC S. A. S. mejorando la estructura de la empresa y la comunicación interna. Se da la opción de transformar el documento a formato Word para facilitar su uso en proyectos académicos.

8.4.10 Definición del grupo de interés

Los grupos de interés de la empresa Dulces JC S.A.S. comprenden a todos los actores internos y externos que influyen en su gestión y resultados, así como aquellos que se ven afectados por sus actividades. Entre ellos destacan los clientes, quienes constituyen la base de la sostenibilidad empresarial al valorar la calidad, el sabor y la presentación de los productos; los empleados y colaboradores, que representan el capital humano esencial para garantizar la eficiencia operativa, la innovación y la mejora continua; y los proveedores, considerados aliados estratégicos que aseguran el suministro responsable de materias primas e insumos. A su vez, la comunidad se beneficia del impacto económico y social generado por la empresa a través de la creación de empleo y el fortalecimiento del tejido productivo local, mientras que las entidades gubernamentales y de control cumplen un papel regulador que garantiza el cumplimiento de las normativas legales, sanitarias y fiscales. Finalmente, los socios e inversionistas aportan recursos, confianza y visión estratégica para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la organización. En conjunto, estos grupos conforman una red interdependiente que sustenta la proyección institucional, la responsabilidad social y el compromiso ético de Dulces JC S.A.S., consolidándola como una empresa competitiva y orientada al desarrollo sostenible.

8.4.11 Proceso para el plan de selección de personal

El proceso de selección de personal en la empresa Dulces JC se hace con el propósito de escoger a las personas más adecuadas para cada cargo, garantizando que cumplan con los requisitos y se adapten bien al trabajo. Primero, se identifican las

necesidades de personal, es decir, se analiza si hace falta contratar a alguien nuevo o reemplazar a un trabajador. Luego, se define el perfil del cargo, teniendo en cuenta las funciones, la experiencia, el nivel de estudio y las habilidades que debe tener la persona. Después se realiza el reclutamiento de candidatos, publicando la vacante en redes sociales o recibiendo hojas de vida de personas interesadas. Cuando ya se tienen los aspirantes, se hace una preselección de aquellos que cumplen con los requisitos básicos. Más adelante, se hace una entrevista inicial para conocer al candidato, su experiencia y disponibilidad. A los que avanzan, se les aplican pruebas de conocimiento o psicotécnicas según el tipo de cargo, para evaluar sus capacidades. Luego, los mejores candidatos pasan a una entrevista final, donde participan el gerente y el área de recursos humanos para elegir al más adecuado. También se hace una verificación de referencias laborales, llamando a los empleadores anteriores para confirmar su experiencia y comportamiento. Finalmente, se realiza la selección y contratación del candidato elegido, y se le da una inducción donde se le explica todo sobre la empresa, sus normas, valores y funciones. Así, Dulces JC garantiza un proceso organizado y transparente para incorporar personal comprometido y capacitado que aporte al crecimiento de la empresa.

8.4.12 Mecanismo de participación para los empleados

En la empresa Dulces JC se busca que todos los empleados puedan participar y sentirse parte importante de la organización. Por eso, se promueve que cada persona pueda dar sus opiniones, ideas y sugerencias para mejorar el trabajo y el ambiente laboral. Una de las formas más comunes es por medio de la comunicación directa con los jefes o encargados, donde los trabajadores pueden expresar lo que piensan o comentar si algo se puede hacer mejor. También se hacen reuniones para escuchar al personal y buscar juntos soluciones a los problemas que se presenten. Además, hay un buzón de sugerencias, donde los empleados pueden dejar sus comentarios o ideas de

manera libre, incluso sin tener que poner su nombre si no quieren. De esta manera todos tienen la oportunidad de participar. La empresa también hace retroalimentaciones, es decir, conversaciones donde se revisa cómo se están haciendo las cosas y se ve en qué se puede mejorar. Esto ayuda a que haya más unión, confianza y compromiso entre todos. Con estos mecanismos, Dulces JC busca que cada trabajador se sienta escuchado, valorado y parte fundamental del crecimiento de la empresa.

9. Marco Temporal

El marco temporal del presente plan de mejoramiento se sitúa en el periodo comprendido entre el primer y segundo semestre del año 2024. Durante este tiempo se desarrollan las diferentes fases del proyecto, iniciando con el diagnóstico de la situación actual del proceso de distribución y entrega de productos de Dulces JC SAS, seguido del análisis de la información recolectada y la formulación de las estrategias de mejora. Este marco temporal permite establecer un horizonte realista y coherente para la ejecución de las acciones propuestas, teniendo en cuenta la capacidad operativa de la empresa y el contexto académico en el cual se desarrolla el estudio. Así mismo, delimitar el tiempo facilita la evaluación de resultados a corto y mediano plazo, permitiendo medir el impacto de las mejoras implementadas sobre la eficiencia logística y la satisfacción del cliente.

9.1 Marco Contextual

El marco contextual del proyecto se desarrolla en la empresa Dulces JC SAS, ubicada en la ciudad de Cali, departamento del Valle del Cauca, Colombia. La empresa pertenece al sector de la confitería y se caracteriza por ser una microempresa dedicada a la producción y comercialización de dulces, atendiendo principalmente mercados locales y regionales. Este sector se distingue por una alta competitividad, cambios constantes en las preferencias del consumidor y exigencias crecientes en cuanto a calidad, presentación y tiempos de entrega.

Dentro de este contexto, la logística y la distribución adquieren un papel estratégico, ya que inciden directamente en la percepción del cliente y en la rentabilidad del negocio. La ubicación geográfica de la empresa también influye en las condiciones de transporte, acceso a proveedores y cobertura de mercado, factores que deben ser considerados en el plan de mejoramiento. Además, el proyecto se enmarca en un contexto organizacional donde los recursos humanos, tecnológicos y financieros son limitados, lo que exige que las propuestas de mejora sean viables, sostenibles y acordes con la realidad de una microempresa.

9.2 Marco Legal

El marco legal del proyecto está sustentado en la normativa colombiana vigente que regula las actividades comerciales, productivas y logísticas de las empresas del sector alimentario. En primer lugar, Dulces JC SAS se rige por el Código de Comercio colombiano, el cual establece las disposiciones generales para el ejercicio de actividades mercantiles y la formalización de las sociedades comerciales.

En cuanto al ámbito sanitario, la empresa debe cumplir con las normas establecidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), especialmente aquellas relacionadas con la fabricación, empaque, almacenamiento y distribución de productos alimenticios, garantizando la inocuidad y calidad de los dulces comercializados.

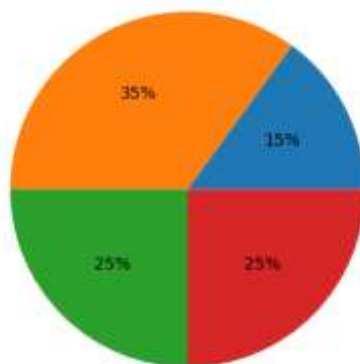
Desde la perspectiva logística y de transporte, el proyecto se enmarca en las

regulaciones del Ministerio de Transporte, las cuales establecen los lineamientos para el transporte de mercancías en el territorio nacional, incluyendo condiciones de seguridad, responsabilidad del transportador y manejo adecuado de la carga. Adicionalmente, se consideran las disposiciones relacionadas con la protección del consumidor, establecidas en la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor), que exige a las empresas garantizar la entrega oportuna y en buen estado de los productos ofrecidos.

El cumplimiento de este marco legal no solo asegura que la empresa opere dentro de los parámetros normativos, sino que también respalda la implementación del plan de mejoramiento como una estrategia orientada al fortalecimiento institucional, la reducción de riesgos legales y la generación de confianza en los clientes.

10. Participación en el mercado

Participación en el mercado de confitería



El gráfico muestra que Dulces JC SAS posee una participación aproximada del 15% del mercado local, lo que indica una presencia relevante, aunque con amplio

margen de crecimiento. La implementación del plan de mejoramiento logístico permitirá fortalecer su competitividad, mejorar la percepción del cliente y aumentar gradualmente su cuota de mercado frente a los competidores.

11. La matriz DOFA permite identificar y analizar de manera estructurada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa DULCES JC S.A.S., así como las condiciones del sector en el que opera. A partir de este análisis, se establecen estrategias resultantes de la combinación de factores internos y externos, con el fin de fortalecer la toma de decisiones y orientar el plan de mejoramiento del proceso de distribución.

En este sentido, se formulan estrategias FO, orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas de la empresa; estrategias FA, dirigidas a utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas del sector; estrategias DO, enfocadas en superar las debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades; y estrategias DA, encaminadas a minimizar debilidades y reducir el impacto de las amenazas. Estas estrategias se plantean tanto a nivel empresarial como sectorial, permitiendo una visión integral del contexto competitivo y facilitando la implementación de acciones de mejora coherentes con la realidad organizacional.

Estrategias FO

(Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades)

Aprovechar la experiencia operativa de la empresa para ampliar la cobertura de distribución en nuevos puntos de venta dentro de la ciudad, incrementando la participación en el mercado local.

Utilizar la calidad y variedad de los productos para fortalecer alianzas comerciales con nuevos distribuidores y tiendas minoristas del sector.

Implementar mejoras en el proceso logístico apoyándose en la buena aceptación de la marca, con el fin de posicionarse como un proveedor confiable y competitivo.

Optimizar el sistema de empaque utilizando recursos internos de la empresa para reducir devoluciones y mejorar la presentación del producto.

Fortalecer la fidelización de clientes mediante entregas oportunas y eficientes, aprovechando la capacidad productiva de la empresa.

Estrategias FA

(Usar las fortalezas para enfrentar amenazas)

Emplear la flexibilidad operativa de la empresa para responder de manera rápida ante retrasos o fallas de los proveedores de transporte.

Utilizar la experiencia administrativa para mitigar el impacto del aumento de costos logísticos mediante una mejor planificación de rutas y tiempos de entrega.

Fortalecer el control interno de la distribución para reducir pérdidas y daños frente a la alta competencia del sector.

Diferenciarse de la competencia mediante un servicio de entrega confiable que genere valor agregado al cliente.

Ajustar los procesos de despacho para cumplir con las exigencias normativas del sector alimentario y evitar sanciones legales.

Estrategias DO

(Superar debilidades aprovechando oportunidades)

Mejorar los tiempos de entrega mediante la contratación de un proveedor logístico más eficiente, aprovechando la oferta de servicios de transporte en el mercado.

Implementar capacitación básica al personal encargado de la distribución para mejorar la manipulación y el control de los productos durante el transporte.

Incorporar herramientas tecnológicas sencillas para el seguimiento de pedidos y entregas, aprovechando las oportunidades de digitalización del sector.

Rediseñar el sistema de empaque utilizando nuevas alternativas disponibles en el mercado que reduzcan el deterioro del producto.

Establecer indicadores de gestión logística que permitan evaluar el desempeño del proceso de distribución y apoyar la toma de decisiones.

Estrategias DA

(Reducir debilidades y evitar amenazas)

Establecer protocolos de control y verificación de los pedidos para disminuir errores en la distribución y evitar reclamos de los clientes.

Reducir la dependencia de un solo proveedor de transporte mediante la diversificación de opciones logísticas.

Implementar controles de calidad en el proceso de despacho para minimizar devoluciones y pérdidas económicas.

Diseñar planes de contingencia ante posibles fallas en el transporte o interrupciones en la cadena de suministro.

Fortalecer la planificación logística para enfrentar la competencia del sector y los cambios en la demanda del mercado.

8.4.11 RECOMENDACIÓN

Una recomendación pertinente para este plan de acción es implementarlo de manera gradual, iniciando por las mejoras en logística y empaque, ya que son las que generan un impacto inmediato al reducir daños, retrasos y costos asociados a devoluciones. Una vez estos procesos estén estabilizados, conviene continuar con el análisis costo-beneficio y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan automatizar el seguimiento, optimizar rutas y controlar inventarios con mayor precisión. Paralelamente, es fundamental capacitar al personal para asegurar que los nuevos procedimientos se apliquen correctamente y establecer un comité mensual de seguimiento que revise indicadores clave, identifique fallas y realice ajustes oportunos. Con este enfoque por fases, la empresa garantiza una implementación ordenada, mejora la eficiencia operativa y fortalece la satisfacción del cliente de manera sostenible.

8.4.12 Conclusión

En conclusión, el desarrollo de este trabajo permitió validar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la sección 2.2, ya que se logró analizar con rigor cada uno de los aspectos críticos que influyen en el desempeño logístico, operativo y administrativo de la empresa. El diagnóstico empresarial proporcionó una visión clara y detallada del estado actual de los procesos, evidenciando problemas estructurales como deficiencias en el empaque, ausencia de estandarización en los controles, falta de seguimiento tecnológico y una dependencia poco eficiente del proveedor logístico actual. Estos hallazgos permitieron reconocer no solo las causas fundamentales de las devoluciones y demoras en la distribución, sino también oportunidades reales de mejora que inciden directamente en la calidad del producto y la percepción del cliente.

A partir de este diagnóstico, el estudio costo-beneficio se convirtió en una herramienta clave para determinar la viabilidad económica de las propuestas planteadas, demostrando que las estrategias diseñadas no solo son funcionales, sino también rentables. El análisis proyectó reducciones significativas en costos por daños y devoluciones, mejoras en la eficiencia operativa y un uso más óptimo de los recursos internos, evidenciando que la inversión inicial se recupera en el corto y mediano plazo a través de una operación más eficiente y un servicio más confiable.

En conjunto, la articulación entre los objetivos específicos, el diagnóstico empresarial y el análisis costo-beneficio demuestra que el plan de acción propuesto constituye una ruta viable y estratégica para fortalecer los procesos internos, mejorar la competitividad y promover un crecimiento sostenido. Esto permitirá a la empresa no solo optimizar su cadena logística y reducir costos operativos, sino también elevar la calidad del servicio ofrecido, consolidar la satisfacción del cliente y posicionarse de manera más sólida en su mercado. Esta conclusión reafirma que la implementación del plan no es únicamente una mejora operativa, sino una decisión estratégica que impulsa la sostenibilidad y el desarrollo empresarial a futuro.

Bibliografía

- Aldor. (1991). *Aldor* . Obtenido de <https://aldoronline.com/nosotros-int/>
- ANDI. (29 de 09 de 2025). Obtenido de <https://www.andi.com.co/home/camara/16-industria-de-alimentos>
- Aparicio, L., & Delgado, A. C. (2008). Sistema de gestión aplicado a los canales de distribución en el área de la confitería para la ciudad de Bogotá. *Proyecto de Grado*. Bogotá D.C., Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/9141>
- Armijo, J. P. (2024). Mejora de la eficiencia en el sistema de distribución de productos finales en la empresa agroalimentaria Santa Lucía en su línea de galletas DELIPAN . *Trabajo de integración curricular presentado como requisito para la obtención del título Ingeniera de la producción* . Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/25483>
- Auditoría Group. (2024). Una auditoría de gestión es un proceso estructurado e imparcial que busca evaluar tanto la efectividad como la eficiencia de los procesos, sistemas y controles internos de una organización. Su propósito es detectar debilidades, riesgos y oportunidades de. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://auditoriagroup.com.ar/auditoria-de-gestion-concepto/>
- BRW. (2024). *6 formas de utilizar la tecnología para optimizar su cadena de suministro*. Obtenido de <https://brwnow.com/blog/6-ways-to-use-technology-to-optimize-supply-chain/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Guía Práctica: SISTEMA DE EMPAQUE, ENVASE, EMBALAJE Y ETIQUETAS. Bogotá D.C., Colombia: UBC - Usa Business Colombia S.A.S. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/63892993-c3e5-47b7-930a-2b96175406b7/content>
- Castellanos, A. C., & Hurtado, I. R. (2017). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DULCE VICTORIA. Bogotá D.C., Colombia: Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN. Obtenido de <https://repositorio.cun.edu.co/handle/cun/5160>

- Christopher, M. (1998). Los 7 Principios de la Cadena de suministros. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/descubriendo-martin-christopher-y-su-aporte-la-de-ferreira-dap%C3%ADa-9pntf>
- Colombina. (8 de 10 de 2022). *colombina* .
- contabilidadfinanzas.com. (s.f.). Costos Operativos: Fundamentos y Gestión Efectiva. Obtenido de <https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-de-costos/costos-operativos/>
- Del Pezo, R. M. (2015). Plan de negocio para la distribuidora de confitería de distribuciones, Cantón Santa Elena Provincia de Santa Elena, año 2015. *TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA AL TÍTULO DE INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL*. La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/3574>
- Dillon, M. (2024). Implementar sistemas inteligentes de seguimiento y localización. *8 estrategias de optimización de empaques para la eficiencia de la cadena de suministro* . Minneapolis, U.S.A.: Las Empresas de Impresión Meyers, Inc. Obtenido de 8 estrategias de optimización de empaques para la eficiencia de la cadena de suministro: <https://meyers.com/meyers-blog/packaging-optimization-strategies-supply-chain-efficiency/>
- Equipo Hopstack. (2023). Mejores prácticas para reducir errores y mejorar la precisión en el cumplimiento de pedidos. Territorio Británico del Océano Índico: Pila de lúpulo. Obtenido de <https://www.hopstack.io/blog/reducing-errors-accuracy-order-fulfillment>
- ESTRATEGIAS de INVERSIÓN. (2024). Análisis de Sensibilidad. Madrid, España: Publicaciones Técnicas Profesionales S.L. Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/analisis-de-sensibilidad-t-24>
- Figueiras, S. (2021). La Teoría de Recursos y Capacidades. Centro Europeo de Postgrado (CEUPE). Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/la-teoria-de-recursos-y-capacidades.html>
- Fuenmayor, E., & Bittar, O. M. (2018). *MULTIMÉTODO. VISIÓN PARADIGMÁTICA INTEGRADORA EN LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de <http://ojs.urbe.edu>: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/331/266?inline=1>
- Garavito, N. J. (2021). Evaluación de sistemas de empaque biodegradables con atmósferas modificadas en equilibrio para frutos de uchuva (*Physalis peruviana* L.). Bogotá D.C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/80649/1012405972.2021.pdf?sequence=4>
- GIRALDO-OSPINA, B. (2022). Metodología de la investigación. *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. Santiago de Cali, Colombia: INTENALCO.
- Hermé, P. (1997). Historia de una marca: Pierre Hermé, 'El Picasso de la pastelería'. Paris. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/historia-de-una-marca-pierre-herme-un-imperio-construido-con-macarrones->

- McGrawHill. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8072
- MinSalud. (2022). ABECÉ para la aplicación de la Resolución 2492 de 2022 y Resolución 810 de. Bogotá D.C., Colombia: Ministerio de Salud y Protección Social. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abece-aplicacion-resolucion-2492-2022-y-810-2021.pdf>
- Miñan, M. (2024). Definición de Optimización de Recursos: Ejemplos, Autores y Concepto. Obtenido de <https://definicionwiki.com/definicion-de-optimizacion-de-recursos-ejemplos-autores-concepto/>
- miro. (2024). Análisis costo-beneficio. España: miro.com. Obtenido de <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-analisis-costo-beneficio/>
- Montemayor, I., & Cáceres, V. (2015). Diseños exploratorios y descriptivos. <https://es.slideshare.net/>. Colombia. Recuperado el 09 de 11 de 2019, de <https://es.slideshare.net/ladyintears/diseos-exploratorios-y-descriptivos>
- Morales, J. (2023). ¿Qué es el análisis de la cadena de suministro y sus usos? Cómo crear su diagrama. *Diagrama de la cadena de suministro*. MindOnMap. Obtenido de <https://www.mindonmap.com/es/blog/supply-chain-diagram/>
- Muñiz, L. (2017). *book google*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de Check-list para el diagnóstico empresaria: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=QUE+ES+UN+diagnostico+empresarial&ots=dz6GaMtKwY&sig=ZcJwGGJdfxHhqFXb3dKlcX5yTCw#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20diagnostico%20empresarial&f=false>
- Nutresa, G. (2023). *Grupo Nutresa* .
- Oyarzún, G. (2024). Evaluación de proveedores: qué criterios debes considerar. EspacioEmpresa. Obtenido de <https://espacioempresa.com/emprendedores/evaluacion-proveedores-criterios/>
- Porter, M. (1985). Los 7 Principios de la Cadena de suministros. Obtenido de <https://5fuerzasdeporter.net/principios-cadena-de-suministros/>
- Quiroa, M. (2021). Teoría de la contingencia: qué es y cómo aplicarla. Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>
- RGIS. (2024). Auditoría de recepción y envío de mercancías. Acciones que reducen costos e imprecisiones en el traslado de mercancías. México: rgis.mx. Obtenido de <https://www.rgis.mx/cadena-de-suministro/auditoria-de-recepcion-y-envio-de-mercancias/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20env%C3%ADo%20y%20recep%C3%B3n%20de%20mercanc%C3%ADa,o%20fraude%20que%20impacta%20directamente%20en%20las%20p%C3%A9rdidas.>
- Ridge, B. V. (2023). El enfoque de Philip Kotler hacia el marketing: Un análisis detallado. Obtenido de <https://www.mediummultimedia.com/marketing/que-dice-kotler-del-marketing/>

- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Revista CURN*. Recuperado el 23 de 05 de 2020, de El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial: <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/887/715>
- Rodriguez, D. (2019). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. Recuperado el 09 de 11 de 2019, de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Sabater, a. (2011). Según Daniel Kahneman, hay que buscar la satisfacción, no la felicidad. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/segun-daniel-kahneman-hay-que-buscar-satisfaccion-no-felicidad/>
- Salazar, B. (2019). Estudio de tiempos. *¿Qué es el estudio de tiempos?* Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Unported. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/>
- Silva, D. d. (2021). ¿Qué es la innovación disruptiva? Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/innovacion-disruptiva-que-es/#>
- Silva, P. (2023). Indicadores de desempeño: Tipos, ejemplos y más. *blog*. SCM LATAM. Obtenido de <https://scmlatam.com/indicadores-de-desempeno-tipos-ejemplos-y-mas/>
- TACTIO. (2024). Conclusión: el Benchmarking como impulsor de la mejora competitiva. *Benchmarking en procesos de producción: mejora competitiva para PYMES*. España: blog.tactio. Obtenido de <https://blog.tactio.es/consultoria/produccion-procesos/benchmarking-en-procesos-de-produccion-mejora-competitiva-para-pymes/>