

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA “**DULCE AMOR** REPOSTERÍA
ARTESANAL”

NATALIA ARIAS ORDOÑEZ
NIKOL MOLINA BENITEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2026

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA “**DULCE AMOR** REPOSTERÍA
ARTESANAL”

NATALIA ARIAS ORDOÑEZ
NIKOL MOLINA BENITEZ

Proyecto de grado para optar el título de
Administrador de Empresas

Directora
ALBA LUCÍA CIFUENTES GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA

2026

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, sede Norte del Cauca, para optar al título de Administrador de Empresas.

Jurado

Jurado

Presidente del jurado

Santander de Quilichao, 05 de mayo de 2026.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
4. MARCOS DE REFERENCIA	21
4.1. REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA	21
4.1.2 Operación de la empresa	21
4.2. MARCOS DE REFERENCIA	23
4.3. MARCO TEÓRICO	24
4.3.1. Planeación Estratégica según Henry Mintzberg (1994)	29
4.3.2. Teoría de la Planificación Estratégica Racional y Alfred Chandler (1962)	30
4.3.3. Teoría del Balanced Scorecard (BSC) Kaplan y Norton (1992)	30
4.3.4. Teoría de la Ventaja Adaptativa – Sull (2009)	31
4.4. MARCO CONCEPTUAL	32
4.5. MARCO CONTEXTUAL	38
4.5.1. Marco geográfico	38
4.5.2. Geografía	39
4.5.3. Ubicación y entorno físico	40
4.5.4. Accesibilidad y conectividad	41
4.5.5. Entorno socioeconómico de Miranda	42
4.5.6. Influencia del Entorno Geográfico en las operaciones de la empresa	45
4.5.7. Influencia del Entorno Geográfico en las operaciones de la empresa	46

4.5.8. Contexto Cultural y Gastronómico de la Región	46
4.6. MARCO LEGAL	48
4.6.1. Normatividad general para PYMES en Colombia	48
4.6.2. Normatividad en el sector alimentario	48
4.6.3. Registro y funcionamiento empresarial	51
4.6.4. Normas laborales y de seguridad social	51
4.6.5. Propiedad intelectual y protección de marca	52
4.6.6. Regulaciones ambientales	52
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
5.1. FASES DE ESTUDIO	55
5.1.1 Situación actual de la empresa	55
5.1.2. Análisis del entorno Interno y externo	55
5.1.3. Definición del direccionamiento estratégico	55
5.1.4. Elaboración del plan de acción y propuesta de indicadores de gestión	56
5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	56
5.2.1. Delimitación de población y muestra	56
5.3. CRONOGRAMA	58
5.3.1. Recursos financieros	58
6. SITUACIÓN ACTUAL DE DULCE AMOR	60
6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	61
6.1.1. Identificación del modelo organizativo actual	61
6.1.2. Características del modelo de producción artesanal en Dulce Amor	62
6.1.2.1. Elaboración Manual y Control de Calidad Rigurosa	62
6.1.3. Impacto del modelo de producción en la estructura organizacional	64
6.2. DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	65
6.2.1. Características de la gestión familiar en Dulce Amor	66
6.2.2. Ventajas de la gestión familiar en Dulce Amor	66
6.2.3. Desafíos y limitaciones de la gestión familiar y jerarquía flexible	67
6.3. CAPACIDADES Y RECURSOS HUMANOS	67
6.3.1. Definición de roles y responsabilidades	68
6.3.2. Características del recurso humano en Dulce Amor	68
6.3.3. Capacidades del equipo de trabajo	69

6.3.4. Desafíos y limitaciones del recurso humano	69
6.4. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA	70
6.4.1. Infraestructura actual	70
6.4.2. Características de la infraestructura	71
6.4.2.1 Impacto en la operatividad	71
6.4.3. Uso de tecnología en Dulce Amor	72
6.4.3.1. Estado actual de la tecnología	73
6.4.3.2. Desafíos tecnológicos de la empresa	73
6.4.4. Propuesta de actualización tecnológica para Dulce Amor	74
7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA	77
7.1. GESTIÓN FINANCIERA	77
7.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN	81
7.3 PRECIO DE VENTA Y RENTABILIDAD	81
7.4. INVERSIÓN INICIAL	82
7.5. PROYECCIONES FINANCIERAS (FLUJO DE CAJA)	82
7.6. RATIOS FINANCIEROS Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	83
7.7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	83
7.8. PROCESOS PRODUCTIVO	83
7.9. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	84
7.9.1. Descripción de Productos Dulce Amor	84
7.9.2. Análisis de los procesos productivos de Dulce Amor	87
7.9.2.1. Etapas del método artesanal	87
7.9.2.2. Ventajas del método artesanal	88
7.9.2.3. Retos del Método Artesanal	89
7.9.4. Tiempos de elaboración	90
7.9.4.1. Tiempos y actividades del proceso productivo en Dulce Amor	90
7.9.4.2. Costos de insumos y análisis de rentabilidad	91
7.9.5. Gestión de calidad	101
7.9.5.1. Prácticas informales existentes en Dulce Amor	102
7.9.5.2. Limitaciones	102
7.9.6. Estrategias de comercialización y ventas	103
7.10. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	106

7.10.1. Diversidad y especialización	106
7.10.1.1. Segmentación del portafolio según públicos y ocasiones	107
7.10.1.2. Ofertas especiales por temporada	107
7.10.1.3. Ofertas especiales por temporada	107
7.10.1.4. Productos estrella bien posicionados	108
7.10.2. Diferenciación y propuesta de valor	108
7.10.2.1. Selección consciente de ingredientes naturales y marcas reconocidas	108
7.10.2.2. Personalización y cercanía con el cliente	109
7.10.2.3. Producción responsable y enfoque sostenible	109
7.10.2.4. Producción responsable y enfoque sostenible	110
7.10.3. Demanda y preferencia del consumidor	110
7.10.4.1 Encuesta a clientes y potenciales clientes	114
7.10.4. Análisis del entorno competitivo (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)	128
7.10.5. Análisis PESTEL aplicado a Dulce Amor	130
7.10.5.1. Factores políticos	131
7.10.5.2. Factores económicos	131
7.10.5.3. Factores sociales	131
7.10.5.4. Factores tecnológicos	131
7.10.5.5. Factores ecológicos	131
7.10.5.6. Factores legales	132
8. ANÁLISIS DOFA	133
8.1. ESTUDIO DE ENTORNOS INTERNOS Y EXTERNOS	133
8.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES PARA LA MEFE Y MEFI	134
8.2.1. Variables externas (Oportunidades y amenazas)	134
8.2.1.1. Oportunidades	134
8.2.1.2. Amenazas	135
8.2.2. Variables internas (Fortalezas y Debilidades)	135
8.2.2.1. Fortalezas	135
8.2.2.2. Debilidades	135
8.3. MATRIZ MEFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	136
8.4. MATRIZ MEFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	137
8.5. MATRIZ DOFA	137

8.5.1. Fortalezas (F)	137
8.5.2. Debilidades (D)	138
8.5.3. Oportunidades (O)	138
8.5.4. Amenazas (A)	138
8.6. DOFA CRUZADO	138
8.6.1. FO (Fortalezas + Oportunidades)	138
8.6.2. DO (Debilidades + Oportunidades)	139
8.6.3. FA (Fortalezas + Amenazas)	139
8.6.4. DA (Debilidades + Amenazas)	139
8.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	139
8.7.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	139
8.7.2. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	140
8.7.3. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	140
8.7.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	140
8.9. ANÁLISIS PESTEL DEL ENTORNO EXTERNO DE DULCE AMOR	143
8.9.1. Político	143
8.9.2. Económico	143
8.9.3. Social	144
8.9.4. Tecnológico	144
8.9.5. Ecológico	144
8.9.6. Legal	144
9. BENCHMARKING PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE DULCE AMOR	146
9.1. FUNDAMENTOS DEL BENCHMARKING	146
9.2. JUSTIFICACIÓN DEL BENCHMARKING PARA DULCE AMOR	146
9.3. METODOLOGÍA DEL BENCHMARKING	148
9.4. CASOS DE REFERENCIA SELECCIONADOS	148
9.4.1. Caso 1 Renata	148
9.4.2 Caso 2 Antojitos Alfajor	149
9.5. LECCIONES PRINCIPALES	149
9.6. RECOMENDACIONES DEL BENCHMARKING	151
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2026-2027	152
10.1 MISIÓN	152

10.2. VISIÓN	153
10.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	153
10.3.1. Mapa estratégico de <i>Dulce Amor</i>	153
10.3.1.1. Perspectiva financiera	154
10.3.1.2. Perspectiva del cliente	154
10.3.1.3. Perspectiva de procesos internos	154
10.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	155
11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	157
12. CONCLUSIONES	158
13. RECOMENDACIONES	160
REFERENCIAS	162

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Relación entre preguntas, objetivos y técnicas utilizadas	17
Tabla 2. Autores y teorías	25
Tabla 3. Proyecciones de población total y distribución	39
Tabla 4. Empresas de la región	42
Tabla 5. Preguntas del cuestionario	57
Tabla 6. Presupuesto financiero	58
Tabla 7. Herramientas tecnológicas sugeridas para la actualización de procesos en <i>Dulce Amor</i>	75
Tabla 8. Estructura de costos periodo 2025 -2026	81
Tabla 9. Margen de utilidad esperado	82
Tabla 10. Indicadores financieros	83
Tabla 11. Tiempos y procesos en <i>Dulce Amor</i>	90
Tabla 12. Costo total torta de limón con amapola, naranja con semillas de amapola	92
Tabla 13. Costo total torta de chocolate	92
Tabla 14. Costo total torta de zanahoria	93
Tabla 15. Costo total torta de vainilla	93
Tabla 16. Costo total torta de arequipe	94
Tabla 17. Costo total torta de yogurt	94
Tabla 18. Costo total torta de banano	95
Tabla 19. Costo total torta envinada	95
Tabla 20. Costo total torta de almojábana	96
Tabla 21. Costo total genovesa de frutos amarillos - rojos	96
Tabla 22. Costo total cheesecake frío frutos amarillos - frutos rojos - lulo - oreo	97
Tabla 23. Costo total cheesecake asado frutos amarillos - rojos	97
Tabla 24. Costo total pie de limón	98
Tabla 25. Costo total New York Cheesecake	98
Tabla 26. Costo total suspiros 100 und	99
Tabla 27. Costo total alfajores 50 und	99
Tabla 28. Costo total galletas chips de chocolate - Vainilla - Crama x 15 Und	100

Tabla 29. Costo total cremoso frutos rojos, frutos amarillos, lulo, fresa, maracuyá, oreo, leche klim, milo *10 und	100
Tabla 30. Costo total merengón de frutas	101
Tabla 31. Prácticas informales	102
Tabla 32. Limitaciones	103
Tabla 33. Estrategias comerciales y de ventas	104
Tabla 34. Referencias más solicitadas del portafolio	112
Tabla 35. Resultados de la encuesta	115
Tabla 36. Las cinco fuerzas de Porter en <i>Dulce Amor</i>	130
Tabla 37. Análisis PESTEL para <i>Dulce Amor</i>	134
Tabla 38. Matriz MEFE - <i>Dulce Amor</i>	136
Tabla 39. Matriz MEFI - <i>Dulce Amor</i>	137
Tabla 40. Matriz impacto - Esfuerzo para <i>Dulce Amor</i>	141
Tabla 41. Factores distintivos	150
Tabla 42. Plan de acción	155
Tabla 43. Indicadores de gestión	156

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa del municipio de Miranda	
Figura 2. Organigrama	39
Figura 2. Estado de situación financiera <i>Dulce Amor</i>	77
Figura 3. Estado de resultados <i>Dulce Amor</i>	78
Figura 4. Estado de situación financiera (proyección 2026)	79
Figura 5. Estado de resultados (proyección 2026)	80
Figura 6. Proyección del flujo de caja	82
Figura 7. Representación gráfica pregunta 1	117
Figura 8. Representación gráfica pregunta 2	117
Figura 9. Representación gráfica pregunta 3	118
Figura 10. Representación gráfica pregunta 4:	118
Figura 11. Representación gráfica pregunta 5	119
Figura 12. Representación gráfica pregunta 6	121
Figura 13. Representación gráfica pregunta 7	122
Figura 14. Representación gráfica pregunta 8	123
Figura 15. Representación gráfica pregunta 9	123
Figura 16. Representación gráfica pregunta 10	124
Figura 17. Representación gráfica pregunta 11	125
Figura 18. Representación gráfica pregunta 12	126
Figura 19. Representación gráfica pregunta 13	126
Figura 20. Representación gráfica pregunta 14	127

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo formular un plan estratégico para ***Dulce Amor***, una panadería artesanal ubicada en el municipio de Miranda, Cauca, con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad y presencia en el mercado regional. Mediante el análisis geográfico, económico y sectorial, se evalúan las variables externas que influyen en las microempresas locales y realizar un diagnóstico sobre la gestión organizacional, administrativa, comercial, financiera y productiva. El diagnóstico mostró una estructura interna informal, presencia digital limitada, ausencia de indicadores de rendimiento y uso restringido de herramientas tecnológicas. Luego se creó un análisis FODA extrayendo ideas de estos, incluidas las matrices MEFI y MEFE; oportunidades relacionadas con la formalización, digitalización, alianzas comerciales, y amenazas derivadas de la competencia local, informalidad del sector y variabilidad en los costos de las materias primas. A partir del diagnóstico, se identificaron ejes estratégicos, metas para mejorar la gestión interna, la marca, los procesos operativos y la expansión geográfica.

El desarrollo del trabajo permitió un diseño de acción integral, responsabilidades, cronograma e indicadores para el seguimiento, como una actualización tecnológica acorde a la realidad corporativa. En segundo lugar, se realizó un benchmarking con otras panaderías locales para identificar prácticas óptimas aplicables que pudieran ser modificadas; se utilizó un sistema de monitoreo con KPIs y un Cuadro de Mando Integral simplificado. En conjunto, estas medidas están orientadas a establecer a ***Dulce Amor*** como una empresa viable, sostenible, rentable y competitiva, que además de generar beneficio para sus propietarios contribuya el liderazgo femenino en el ámbito empresarial.

Palabras clave: plan estratégico, competitividad, diagnóstico organizacional, repostería artesanal.

ABSTRACT

The objective of this work is to formulate a strategic plan for ***Dulce Amor***, an artisan bakery in Miranda, Cauca, with the aim of improving its competitiveness, sustainability, and presence in the regional market. This will be achieved through geographical, economic, and sectoral analysis, which will allow for the evaluation of external variables that influence local micro-enterprises and the diagnosis of organizational, administrative, commercial, financial, and productive management. The diagnosis revealed an informal internal structure, limited digital presence, absence of performance indicators, and restricted use of technological tools. A SWOT analysis was then created, drawing on ideas from these, including the MEFI and MEFE matrices; opportunities related to formalization, digitization, commercial alliances, and threats arising from local competition, informality in the sector, and variability in raw material costs. Based on the diagnosis, strategic axes and goals were identified to improve internal management, branding, operational processes, and geographic expansion.

A comprehensive action plan, responsibilities, timeline, and indicators for monitoring were created, such as a technological update in line with the corporate reality. Secondly, benchmarking was carried out with other local bakeries to identify applicable best practices that could be modified, using a monitoring system with KPIs and a simplified Balanced Scorecard. Together, these measures are aimed at establishing ***Dulce Amor*** as a viable, sustainable, profitable, and competitive company that can truly contribute to Miranda's economic growth by promoting female leadership in the business world.

Keywords: strategic plan, competitiveness, organizational diagnosis, artisanal pastries.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son necesarias para el desarrollo económico y social en regiones sobre todo en aquellas con características particulares relacionadas con la escolaridad, los índices de empleo, seguridad, etc. En este contexto se enmarca el municipio de Miranda, del departamento del Cauca. Sin embargo, muchas de estas empresas se crean o más bien se desarrollan, por intuición de las personas que las crean, sin ninguna planificación estratégica formal.

Un ejemplo de ello es ***Dulce Amor***, un negocio de pastelería artesanal en el municipio de Miranda, Cauca, el negocio como tal presenta dificultades en varios aspectos: la falta de dirección, procedimientos administrativos y el uso parcial de tecnologías digitales son desafíos que limitan la consolidación del posicionamiento en el mercado, la eficiencia de la gestión interna y la expansión en los mercados regionales.

Esta investigación aborda este problema realizando un plan estratégico integral para ***Dulce Amor***, planificado para el período 2026-2027; el estudio se produce utilizando dos modos de investigación, análisis cualitativo y cuantitativo, para obtener un análisis general que forme un diagnóstico integral de la situación existente de la empresa. Este diagnóstico examina a fondo su estructura organizativa, capacidades productivas, cartera de productos, gestión financiera y su posición en el entorno competitivo, utilizando herramientas de análisis interno y externo como DOFA, las cinco fuerzas de Porter y PESTEL.

Basado en el diagnóstico, y apoyado por marcos teóricos como la planificación estratégica de Mintzberg, las ventajas competitivas de Porter y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, se formula una dirección estratégica con una misión, visión y objetivos renovados. El plan se materializa en un mapa estratégico y un plan de acción concreto, que incluye iniciativas para fortalecer la gestión interna, profesionalizar la marca, optimizar los procesos operativos y mejorar el marketing digital.

Asimismo, se desarrolló un estudio financiero que respalda el plan estratégico, a través del análisis de costos, rentabilidad y proyecciones, lo cual permite valorar la sostenibilidad económica de Dulce Amor y fortalecer la toma de decisiones empresariales.

Por último, se sugiere un sistema de monitoreo y evaluación que comprende indicadores de rendimiento (KPI) en relación con el seguimiento del progreso y el efecto de las prácticas establecidas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa **Dulce Amor** es una pequeña y mediana empresa dedicada a la repostería artesanal, ubicada en el municipio de Miranda, Cauca; pese a su crecimiento desde el año 2018 y al reconocimiento que ha alcanzado en la región, enfrenta desafíos importantes para consolidar su posicionamiento y fortalecer su competitividad en el mercado. Carece de un plan estratégico y no tiene una dirección clara para la utilización óptima de los recursos y la respuesta al entorno empresarial. Estrategias tan vagas en operaciones financieras, marketing o expansión de mercado son un obstáculo para la expansión sostenible de la empresa, para la toma de decisiones acertadas o para encontrar nuevas vías de crecimiento.

Sin un plan estratégico, **Dulce amor** perderá la capacidad de identificar amenazas y construir enfoques preventivos para contrarrestar riesgos externos que podrían perjudicar el rendimiento del negocio. A medida que la competencia en el sector de la pastelería artesanal se intensifica y las preferencias de los consumidores evolucionan, se vuelve esencial planificar cómo **Dulce Amor** diferenciará sus productos de la competencia y satisfará las demandas de los consumidores para crear singularidad.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

*¿Cómo contribuye la formulación del plan estratégico de la empresa **Dulce Amor** en 2026-2027 a fortalecer su competitividad, optimizar su gestión interna y mejorar su posición en el mercado?*

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para asegurar la coherencia entre la pregunta de investigación, los objetivos y las herramientas metodológicas, se presenta una tabla que sintetiza esta relación. Permite visualizar la conexión entre cada pregunta y las técnicas analíticas empleadas,

asegurando que el desarrollo del plan estratégico se base en una lógica interna rigurosa aplicable a la realidad empresarial de **Dulce Amor**.

Tabla 1. Relación entre preguntas, objetivos y técnicas utilizadas

Preguntas orientadoras del análisis estratégico	Objetivo específico vinculado	Técnica / metodología aplicada
¿Cuál es el entorno (interno y externo) que incide actualmente sobre la empresa Dulce Amor ?	Evaluar la situación actual de la empresa en cuanto a estructura organizacional, procesos y contexto.	Análisis DOFA, matrices MEFE y MEFI, observación directa, revisión documental.
¿Cómo está estructurada y gestionada la empresa actualmente en sus áreas clave?	Diagnosticar la estructura y gestión de Dulce Amor a nivel administrativo, productivo, comercial y financiero.	Fichas diagnósticas, entrevistas semiestructuradas, análisis interno funcional.
¿Qué estrategias se pueden formular para mejorar la competitividad de Dulce Amor ?	Diseñar un plan estratégico con base en el diagnóstico realizado.	DOFA cruzado, formulación de objetivos estratégicos, matriz impacto/esfuerzo.
¿Cómo realizar seguimiento y evaluación a la implementación del plan estratégico?	Proponer un conjunto de indicadores que permitan medir el avance y resultados de las estrategias	Diseño de KPI (Indicadores clave), cronograma de seguimiento, Balanced Scorecard adaptado.

Fuente: elaboración propia

De esta manera, podemos abordar el problema con precisión y coherencia, y tener en cuenta cómo cada objetivo se sustenta con instrumentos analíticos relevantes, para asegurar que la propuesta final no solo sea teóricamente racional, sino también adecuada para operar en el entorno económico y social del municipio de Miranda, Cauca.

2. JUSTIFICACIÓN.

La planificación estratégica es una de las fases necesarias para el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones, sean pequeñas o grandes; sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas, generalmente se ejecuta de manera más flexible e informal. En este sentido, Mintzberg (1979) cree que la planificación en las PYMES la realiza el emprendedor hasta que la empresa alcanza un nivel de madurez y necesita convertirse en una organización más formalizada. La estructura organizativa de **Dulce Amor** es básica; por lo tanto, requiere fortalecerse mediante la formalización de sus procesos administrativos. como sistema de gestión se basa en la intuición y la experiencia de sus fundadores sin un marco estratégico específico. No tiene las herramientas para medir su desempeño a nivel financiero, sus procesos internos. Identifica de manera intuitiva los posibles riesgos y sus potencialidades, pero sin un mecanismo que le permita medirlos y hacer un seguimiento que se convierte en clave fundamental para su permanencia en el mercado en cada vez mejores condiciones.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de Colombia, especialmente en la generación de empleo, según Confecámaras (2023) estas empresas representan más del 99% del tejido empresarial del país y generan aproximadamente el 80% del empleo formal.

No obstante, es importante destacar que muchas de estas unidades productivas especialmente las de carácter familiar como **Dulce Amor**, no cuentan con una estructura formal de contratación de personal, sino que operan a partir del autoempleo y la participación directa de sus propietarios.

A pesar de ellos este tipo de emprendimientos contribuye de manera significativa a la economía local mediante la generación de ingresos para sus familias, la activación de encadenamientos productivos y el apoyo a proveedores locales lo que se traduce en una forma indirecta de generación de empleo. En el contexto del municipio de Miranda, Cauca donde predominan las economías familiares y el emprendimiento, estas iniciativas representan una alternativa real de sostenibilidad económica, evidenciando la importancia de fortalecer estratégicamente empresas como **Dulce Amor** no solo por su

crecimiento organizacional sino también por su aporte al desarrollo económico del territorio.

Además, a través del Cuadro de Mando Integral (BSC), Kaplan y Norton (1992) proponen que una organización necesita medir su desempeño desde los niveles financiero, de atención al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional; implementando este enfoque, **Dulce Amor** monitorea su desarrollo a lo largo del tiempo y modificará sus decisiones estratégicas en vista de hechos específicos. En el estado actual de cambio en las preferencias del consumidor y un entorno competitivo, la planificación estratégica proporciona una referencia organizada para el crecimiento sostenible; no solo mejora la posición en el mercado, sino que también hace posible el uso eficiente de los recursos y el reconocimiento de nuevas posibilidades de crecimiento. Por lo tanto, es imperativo que se prepare un plan estratégico para **Dulce Amor** con el fin de fortalecer sus sistemas de gestión corporativa, asegurar su futura competitividad y longevidad, sin comprometer su naturaleza artesanal.

La importancia de este estudio radica al menos en que es aplicable porque ayuda a mejorar las decisiones, optimizar el funcionamiento interno, mejorar el proceso de toma de decisiones y promover un desarrollo futuro más sólido de la empresa. Además, también servirá como guía para que otras empresas del municipio sigan direcciones similares con estrategias orientadas al crecimiento en el sector alimentario.

En este sentido, Mintzberg (1979) sostiene que la planeación en las PYMEs está generalmente a cargo del propio emprendedor, hasta que la organización alcanza un nivel de madurez que exige una estructura más formalizada. **Dulce Amor** refleja precisamente esta condición, pues su gestión depende de la intuición y experiencia de sus fundadores, sin una metodología estratégica consolidada.

Este estudio adquiere relevancia al contribuir a mejorar la toma de decisiones, a optimizar los procesos internos y a proyectar la empresa hacia un futuro más sólido. También puede servir como referencia para otros emprendimientos del municipio que busquen consolidar estrategias de crecimiento en el sector alimentario.

Según Chandler (1962), la estructura debe seguir a la estrategia, de modo que sin una planeación clara la empresa corre el riesgo de operar de manera desordenada y limitar su desarrollo. En este sentido, el plan estratégico permitirá definir objetivos, roles y responsabilidades, estableciendo una hoja de ruta coherente para el crecimiento.

A largo plazo, la aplicación de este plan contribuirá a superar los desafíos estructurales y de gestión que limitan su competitividad; pues, al definir su misión, visión y valores, ***Dulce Amor*** podrá orientar sus esfuerzos hacia un crecimiento sostenible, fortaleciendo su identidad de marca y optimizando el uso de sus recursos.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa ***Dulce Amor*** para el período 2026-2027, que le permita fortalecer su competitividad, optimizar su gestión interna y mejorar su posición en el mercado.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura, gestión interna y portafolio de productos.
- Estudiar el sector de repostería artesanal y definir el perfil competitivo de ***Dulce Amor*** frente a otras empresas del mismo rubro que permita identificar mejores prácticas en la industria y mejoras en la operación de la empresa.
- Realizar un análisis DOFA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa que faciliten el análisis del entorno organizacional
- Identificar estrategias en repostería artesanal mediante benchmarking para mejorar la competitividad y posicionamiento de la PYME ***Dulce amor***.
- Revisar y actualizar el direccionamiento estratégico de la empresa ajustándose al análisis del entorno organizacional.
- Diseñar un plan de acción con indicadores de gestión para que permitan medir el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. REFERENTE HISTÓRICO DE LA EMPRESA

En el municipio de Miranda, Cauca, se evidenciaba una limitada oferta de repostería que combinara innovación con calidad artesanal; esta situación despertó la necesidad de crear un proyecto que no sólo respondiera a esa carencia local, sino que también ofreciera una propuesta diferente, creativa y con un sello auténticamente regional.

Desde sus inicios la empresa centró su atención en la elaboración de tortas, galletas y postres elaborados con ingredientes frescos, naturales y provenientes, en su mayoría, del territorio caucano, ha estado marcada por un equilibrio entre lo tradicional y lo contemporáneo; sus recetas, inspiradas en preparaciones heredadas, fueron reinterpretadas con toques modernos que conectan con un público más joven, sin perder la autenticidad ni el valor cultural de los sabores del Cauca. Esta fusión entre innovación y arraigo local permitió que **Dulce Amor** encontrará una identidad sólida, reconocible y coherente con su propósito de resaltar lo artesanal como un símbolo de calidad y pertenencia.

El nacimiento de la empresa fue resultado de una combinación entre necesidad económica, espíritu emprendedor y una visión creativa sobre el oficio repostero; gracias a ello, **Dulce Amor** logró consolidarse como una marca apreciada por su comunidad, reconocida no solo por la excelencia de sus productos, sino también por la historia, el esfuerzo y la pasión que hay detrás de cada creación

4.1.2 Operación de la empresa

En cuanto a su estructura operativa, los inicios fueron modestos; el pequeño espacio con el que contaban los fundadores obligó a mantener un enfoque artesanal y en cada paso del proceso productivo, el aumento de la demanda, la empresa amplió sus instalaciones, aunque sin abandonar el cuidado manual que garantiza la calidad de sus productos.

Durante sus primeros meses de funcionamiento, **Dulce Amor** apostó por las redes sociales como principal herramienta de promoción; el contenido visual atractivo, sumado a una comunicación cercana y auténtica con los seguidores, permitió que la marca ganará

visibilidad con rapidez. Esta estrategia digital fue determinante, pues no solo fortaleció la relación con los clientes locales, sino que también atrajo a nuevos consumidores fuera del municipio de Miranda, consolidando así una comunidad que se identifica con su esencia y valora su compromiso con la calidad artesanal

A medida que la empresa fue creciendo, la demanda de sus productos también aumentó, lo que llevó a la necesidad de ampliar su capacidad productiva. Sin embargo, la empresa aún se enfrenta a retos importantes, como la falta de una estructura formalizada que le permita gestionar de manera eficiente los recursos y procesos internos. Se plantea el tamaño ideal de la empresa para que no pierda la connotación de artesanal, aún en fase de desarrollo, lo que ha limitado su capacidad para formalizar su operación y expandirse fuera del ámbito local de Miranda.

Dulce Amor ha logrado atender su demanda original con la infraestructura física de la cual dispone es decir que le permite atender su mercado objetivo sin comprometer su identidad artesanal, consolidándose como una empresa que prioriza la calidad sobre la producción masiva.

A través de su modelo de producción artesanal, **Dulce Amor** pone énfasis en la excelencia y en la fidelización de sus clientes; cada experiencia de consumo está diseñada para ser única, resaltando el valor de lo hecho a mano y el cuidado detrás de cada producto. Cada postre se elabora con ingredientes cuidadosamente seleccionados y técnicas tradicionales que conservan el sabor, la textura y la presentación artesanal; de este modo, cada creación no solo satisface un gusto, sino que también narra una historia de tradición, dedicación y atención al detalle.

4.2. MARCO DE REFERENCIA

El emprendimiento se desarrolla en un entorno geográfico y cultural favorable; Miranda, Cauca, posee una fuerte tradición agrícola y gastronómica, complementada por un creciente movimiento cultural en torno a la identidad afrodescendiente, indígena y campesina. Esta riqueza cultural ha permitido que los productos de **Dulce Amor** sean bien recibidos en eventos comunitarios, ferias gastronómicas, celebraciones religiosas y

festividades locales, espacios donde la comida se concibe no sólo como un bien de consumo, sino como una expresión de la identidad colectiva.

Dulce Amor ha tenido un camino robusto y flexible; frente a un cambio de mercado, durante la pandemia la empresa tomó un fuerte impulso en las redes sociales, procesó pedidos a través de plataformas digitales y establece asociaciones con clientes institucionales. Esta adaptabilidad indica una verdadera capacidad de crecimiento y sugiere que se necesita una estructura empresarial más formal.

La consolidación de marca, en ese sentido, se enmarca como un ejemplo de cómo la amalgama de tradición gastronómica, atención artesanal, innovación prudente y un sentido de comunidad pueden converger para formar un modelo de negocio con alto valor social, cultural y económico; y esto sirve como premisa para el presente estudio, un plan en desarrollo estratégico para el crecimiento sostenible, el crecimiento organizacional y el posicionamiento de la empresa como un referente de pastelería artesanal en la región.

4.3. MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es un proceso necesario en el área de gestión donde una empresa puede desarrollar visión, misión y objetivos, al tiempo que permite el diseño de estrategias orientadas al crecimiento sostenible. Este enfoque también es relevante para entidades como **Dulce Amor**, donde la intención es consolidar su posición en el mercado y fortalecer la gestión interna. A continuación, se presenta la tabla que reúne a los autores principales que abordan temáticas sobre la planeación estratégica, el marketing, las organizaciones, entre otros.

Tabla 2. Autores y teorías

Autor(es)	Año	Tipo de Fuente	Título / Tema del Documento	Lo que dice la fuente	Relación con el tema de investigación
-----------	-----	----------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------------------------

Kotler, P. & Keller, K.	2016	Libro	<i>Dirección de Marketing</i>	Los autores destacan que las empresas deben diseñar estrategias basadas en la segmentación de mercados, la diferenciación y el posicionamiento, con énfasis en la propuesta de valor y la percepción del cliente.	Aporta fundamentos clave para construir estrategias de posicionamiento de marca y desarrollo de clientes objetivo, lo cual es esencial para aumentar ventas sin perder la identidad artesanal de Dulce Amor .
Mintzberg, H.	1994	Libro	<i>La estructuración de las organizaciones</i>	Mintzberg explica que la estrategia puede surgir tanto de la planificación deliberada como de la adaptación emergente, y que, en empresas pequeñas, las decisiones estratégicas tienden a ser más flexibles y basadas en la experiencia directa del entorno.	Justifica la importancia de diseñar un plan estratégico flexible y adaptado al contexto local de Miranda Cauca, coherente con los valores y recursos limitados de Dulce Amor .
Kaplan, R. & Norton, D.	2004	Libro	<i>Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles</i>	Proponen el uso del Balanced Scorecard para conectar los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño en áreas como finanzas, clientes, procesos y aprendizaje.	Sirve como herramienta metodológica para guiar la ejecución del plan estratégico, facilitando el monitoreo de objetivos en ventas, posicionamiento y crecimiento sostenible para Dulce Amor .

Chiavenato, I.	2009	Libro	<i>Administración de Empresas: Enfoque por competencias</i>	Plantea que la gestión estratégica debe considerar el talento humano, el entorno competitivo y los valores de la organización como ejes del crecimiento empresarial.	Refuerza la necesidad de desarrollar estrategias que integren la cultura organizacional de Dulce Amor , sus procesos artesanales y la formación de su equipo de trabajo como elementos centrales del crecimiento.
Michael Porter	1980	Libro	<i>Estrategia competitiva</i>	Propone que las empresas deben desarrollar ventajas competitivas mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.	Permite definir estrategias competitivas para que Dulce Amor se diferencie en el mercado artesanal.
Fred R. David	2013	Libro	<i>Conceptos de administración estratégica</i>	Explica que la planeación estratégica incluye formulación, implementación y evaluación de estrategias.	Apoya la estructura metodológica del plan estratégico aplicado a Dulce Amor .
Igor Ansoff	1957	Artículo	<i>Estrategias de crecimiento</i>	Propone la matriz producto - mercado (desarrollo, diversificación).	Ayuda a definir estrategias de crecimiento para Dulce Amor .

Peter Drucker	2002	Libro	<i>La gerencia</i>	Plantea que las empresas deben orientarse a resultados y al cliente	Refuerza el enfoque estratégico centrado en el cliente para <i>Dulce Amor.</i>
------------------	------	-------	--------------------	---	---

Fuente: elaboración propia con base en (Kotler & Keller, 2016; Mintzberg, 1994; Kaplan & Norton, 2004; Chiavenato, 2009; Michael Porter, 1980; Fred R David, 2013; Igor Ansoff, 1957; Peter Drucker, 2002).

Para avanzar en la implementación de la planificación estratégica por parte de esta organización, cinco teorías bien conocidas sobre el campo de la planificación estratégica (de diferentes autores) pueden ayudar al desarrollo de un plan estratégico según el contexto de una PYME. Estos puntos de vista proporcionan instrumentos conceptuales y metodológicos para armonizar las prácticas de gestión diaria con los objetivos a largo plazo, optimizar los recursos y generar ventajas competitivas sostenibles.

4.3.1. Planeación Estratégica según Henry Mintzberg (1994)

Mintzberg (1994) plantea que la estrategia empresarial no es un proceso rígido ni exclusivamente formal, sino que puede surgir de la interacción entre la planificación y el aprendizaje organizacional. Sus enfoques principales incluyen:

- Estrategia deliberada: La planificación formal con objetivos claros y estrategias definidas desde el inicio.
- Estrategia emergente: Aquella que se desarrolla a medida que la empresa se adapta a su entorno y a los cambios en el mercado.
- Estrategia realizada: El resultado de la combinación entre la planificación y la adaptación.
- Estrategias Competitivas según Michael Porter (1980)

Mintzberg (1994) argumenta que la estrategia empresarial no es un proceso rígido o exclusivamente formal, sino que puede surgir de la interacción entre la planificación y el aprendizaje organizacional. Sus principales enfoques incluyen:

- **Estrategia deliberada**, es la planificación formal con objetivos claros y estrategias definidas desde el principio.
- **Estrategia emergente**, aquella que se desarrolla a medida que la empresa se adapta a su entorno y a los cambios en el mercado.
- **Estrategia realizada**, es el resultado de la combinación entre planificación y adaptación.

1. Estrategias competitivas según Michael Porter (1980) de las cuales son tres estrategias genéricas para que una empresa logre una ventaja competitiva

- **Liderazgo en costos**: Reducir costos sin afectar la calidad del producto.
- **Diferenciación**: Ofrecer un producto único o con valor agregado.
- **Enfoque o nicho de mercado**: Dirigirse a un segmento específico del mercado.

4.3.2. Teoría de la Planificación Estratégica Racional y Alfred Chandler (1962)

Según esta teoría de la organización, la estrategia emerge como una respuesta lógica a los cambios del entorno y muchos de los primeros académicos han sido influenciados por este enfoque. Según Chandler, la planificación estratégica se basa en la idea de que la estructura sigue a la estrategia.

Principales ideas de Chandler:

- La empresa primero define sus objetivos, luego organiza su operación para alcanzarlos.
- La planificación debe centrarse en la perspectiva del desarrollo a largo plazo.
- La organización debe ajustarse para enfrentar los cambios en su entorno a la luz de tanto oportunidades como amenazas.

4.3.3. Teoría del Balanced Scorecard (BSC) Kaplan y Norton (1992)

Kaplan y Norton (1992) formularon el Cuadro de Mando Integral (BSC) para proporcionar una forma de traducir la estrategia a la implementación para entregar acciones concretas utilizando una herramienta operativa que se puede usar para evaluar el desempeño de una empresa.

- **Financiera:** ¿Cómo la empresa genera valor económico?
- **Clientes:** ¿Cómo la empresa satisface las necesidades de sus clientes?
- **Procesos internos:** ¿Cómo se pueden mejorar los procesos para aumentar la eficiencia?
- **Aprendizaje y crecimiento:** ¿Cómo la empresa fomenta la innovación y el desarrollo del talento humano?

4.3.4. Teoría de la Ventaja Adaptativa – Sull (2009)

Sull (2009) propone el concepto de ventaja adaptativa y sugiere que las empresas deben moverse con los tiempos y reaccionar instantáneamente a los cambios en el entorno, por lo tanto, la estrategia ya no debe ser fija y debe iterar rápidamente; las oportunidades y amenazas deben aprovecharse en tiempo real. Según Sull, la planificación de las organizaciones debe concentrarse en qué tan bien pueden responder a los cambios en el mercado, mientras que, por otro lado, deben equilibrar los planes para el futuro y las decisiones sobre el futuro cercano para lograr ambas estrategias, de modo que la empresa no se convierta en un modelo obsoleto de competitividad.

Aunque todas las teorías tienen sus fortalezas y debilidades en su núcleo, todas mantienen que la planificación estratégica debe ser un proceso flexible (es decir, interminable), de por vida para el negocio hacia la sostenibilidad. En este sentido, Sull (2009) y Mintzberg (1994) enfatizan que la adaptabilidad y el aprendizaje continuo son indispensables, argumentando que la estrategia necesita ajustarse permanentemente a las condiciones ambientales.

En cuanto a Kaplan y Norton (1992), en su Balanced Scorecard (BSC), que requieren que el rendimiento se mide en áreas principales como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional complementan el enfoque estructurado de Kotler y Keller (2016) para el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que se puede utilizar para tomar decisiones estratégicas. La noción de benchmarking de Camp (1989) ayuda así en la comparación con las mejores prácticas del mercado de tal manera que los procesos internos se mejoran y la fortaleza competitiva se fortalece. Estas teorías juntas indican que la planificación exitosa de cualquier programa estratégico depende de la combinación de visión estructurada, mediciones basadas en el rendimiento, flexibilidad y adopción de las mejores prácticas.

Adicionalmente autores como Porter (1980) destacan la importancia de la ventaja competitiva como eje central de la estrategia empresarial proponiendo tres enfoques clave: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en nichos de mercado, estas estrategias permiten a las empresas posicionarse de manera efectiva en entornos altamente competitivos.

Por su parte David (2013) plantea que la administración estratégica es un proceso integral que incluye la formulación, implementación y evaluación de estrategias, lo cual resulta fundamental para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Ansoff (1957) introduce la matriz producto-mercado como una herramienta clave para definir estrategias de crecimiento empresarial mientras que Drucker (2002) resalta la importancia de orientar la gestión hacia el cliente y los resultados, elementos esenciales para la sostenibilidad de las organizaciones.

Desde un punto de vista de formación académica, se ha imaginado que la planificación estratégica es uno de los pilares básicos de la gestión empresarial y contribuye a la toma de decisiones, asignación de recursos y ventaja competitiva sostenible; las herramientas y modelos teóricos ayudarían a los gerentes a desarrollar estrategias en entornos dinámicos y competitivos.

Estratégicamente, también se ha revelado que la estrategia no debe ser estancada sino dinámica, desarrollada e iterada a través del análisis del entorno a largo plazo, revisión

de indicadores y respuesta obtenida y combinada con la gestión financiera, operativa, de mercado y de capacidades humanas, puede ser una forma de crear un rendimiento equilibrado y sostenible.

En ese último punto, la planificación estratégica hoy en día también proporciona una lista de estándares para la responsabilidad social corporativa; las estrategias están impulsadas no sólo por la rentabilidad sino también por el valor para la sociedad y el medio ambiente, una combinación que mejora la marca y la confianza entre la empresa y las partes interesadas externas. En consideración de lo anterior para una PYME como ***Dulce Amor*** tener un plan estratégico que sea tanto realista como holístico, que sirva para su crecimiento a largo plazo en el que la adaptabilidad, la medición del rendimiento, las mejores prácticas y la sostenibilidad puedan unirse.

4.4. MARCO CONCEPTUAL

PYME (Pequeñas y medianas empresas)

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen limitaciones en recursos financieros, tecnológicos y humanos, pero son la columna vertebral de la economía, no solo creando empleos sino también impulsando la innovación. Estas instituciones constituyen más del 99% del tejido empresarial de la región y juegan un papel importante en la creación de un desarrollo económico sostenible en la región (CEPAL, 2019). Autores como Chiavenato (2011) han concluido que las PYMES son conocidas por su flexibilidad en la organización administrativa, baja especialización del trabajo y excelente adaptabilidad a los cambios del entorno; estas características les ayudan a responder rápidamente a las necesidades del mercado y aprovechar nuevas oportunidades. En su Introducción a la Teoría General de la Administración, Chiavenato caracteriza las características de las PYMES, que encarnan sus activos y adversidades dentro de entornos económicos rápidos y competitivos.

- **Tamaño reducido**, las PYMES son de un tamaño mucho menor, en términos de número de empleados, ingresos u operaciones, en comparación con las grandes corporaciones.

- **Estructura organizativa flexible**, debido a su tamaño suelen tener menos niveles jerárquicos, lo que facilita la toma de decisiones y permite una gestión más ágil.
- **Mayor cercanía con clientes y empleados**, al ser organizaciones más pequeñas, pueden establecer relaciones más estrechas con sus clientes y colaboradores, lo que permite una mejor personalización de productos y servicios.
- **Recursos limitados**, en comparación con las grandes empresas, las PYMEs suelen contar con menos capital, infraestructura y acceso a tecnología avanzada, lo que puede representar un desafío para su crecimiento.
- **Alta capacidad de adaptación**, su tamaño reducido y estructura menos burocrática les permite responder más rápido a cambios en el mercado o en el entorno económico.
- **Dependiendo del entorno**, Chiavenato menciona que las PYMEs pueden ser más vulnerables a crisis económicas, cambios en la legislación o variaciones en la demanda del mercado debido a su limitada capacidad financiera y operativa.

En otro escenario tenemos al autor Benjamín Betancur, el cual dice que una PYME se define como:

Una unidad productiva que, por su tamaño, capital, número de trabajadores y nivel de ventas, se sitúa entre las grandes empresas y las microempresas, con estructuras organizativas simples, pero con capacidad de generar empleo, fomentar el emprendimiento y dinamizar las economías regionales (Betancur, 2010).

Este autor resalta que las PYMES no sólo deben entenderse desde una dimensión cuantitativa (número de empleados o ingresos anuales), sino también cualitativa, pues su flexibilidad, cercanía con el cliente, capacidad de innovación y rol en la economía informal las convierte en motores fundamentales del crecimiento económico.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso sistemático que permite a una organización definir su visión, misión, objetivos y estrategias a largo plazo para garantizar su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Por su parte, Mintzberg (1994) menciona que la planeación estratégica no solo es un proceso formal, sino también una forma de aprendizaje organizacional, ya que permite ajustar estrategias conforme cambia el entorno empresarial; identificando tres principales formas en las que se desarrolla la estrategia dentro de una organización:

1. **Estrategia deliberada** que son los planes formulados explícitamente por la alta dirección con base en análisis previos. Se establecen metas y pasos definidos para alcanzarlas.
2. **Estrategia emergente**, que son las estrategias que surgen de manera no planificada como respuesta a cambios del entorno. Estas estrategias pueden diferir de los planes originales, pero pueden ser más efectivas porque se basan en la experiencia real y la experimentación.
3. **Estrategia realizada** que es el resultado final de la combinación entre la estrategia deliberada y la emergente. En la práctica, ninguna organización sigue un plan exactamente como se formuló, ya que siempre hay ajustes en el camino.

DOFA: La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El modelo FODA permite identificar los factores significativos que afectan el desempeño de una organización. Las fortalezas son los elementos endógenos que la empresa tiene y permiten lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores en el sector. Pueden tomar la forma de una etiqueta bien conocida, liderazgo en el mercado, un flujo constante de innovación (a veces a través de nuevas soluciones técnicas) y eficiencia de procesos o la alta calidad del miembro del equipo. Las oportunidades son fuerzas externas que pueden aprovecharse para expandir el crecimiento o consolidar la ventaja competitiva de una empresa. Estas son tendencias de consumo que favorecen las actividades económicas, la aparición de nuevos mercados o servicios, cambios tecnológicos o regulatorios.

Las debilidades, por otro lado, son aquellas áreas dentro de las cuales el logro de los objetivos organizacionales se ve obstaculizado por una variedad de factores. Es posible que la falta de recursos, la falta de innovación, los procesos deficientes o un débil contacto digital sean algunos de ellos que causan una visión limitada para la empresa. Y las amenazas son factores externos que amenazan la estabilidad y sostenibilidad de nuestro negocio, incluyendo la amenaza de competidores agresivos, crisis económicas, fluctuaciones en los precios de las materias primas o cambios en los gustos de los consumidores.

Kotler y Keller (2016) argumentan que la Matriz FODA no debe verse sólo como un análisis estático, sino como un enfoque estratégico. Es lo contrario y solo puede justificarse mediante su utilización como un análisis de 'cruce estratégico'. De esta manera, la corporación puede guiar sus decisiones hacia un crecimiento sostenible y un desarrollo competitivo que incorpore tanto sus propias fortalezas como las circunstancias externas.

- **Estrategias FO**, que aprovechan las fortalezas y oportunidades, pretenden utilizar los recursos y habilidades internas de la empresa para aprovechar condiciones externas favorables; por ejemplo, una empresa con alta capacidad de innovación puede lanzar nuevos productos aprovechando una tendencia prevalente en el mercado, estableciendo así ventajas competitivas sostenibles.
- **Estrategias DO**, alinean debilidades con oportunidades se concentran en mejorar las limitaciones internas para aprovechar condiciones externas favorables; en este caso, una débil presencia digital podría convertirse en un motor de crecimiento estratégico invirtiendo en servicios de marketing electrónico para clientes de mercados emergentes para capitalizar una debilidad.
- **Estrategias FA**, alinean las fortalezas con las amenazas tienen como objetivo aplicar los recursos de la empresa como contrapeso a las amenazas del entorno y, como resultado, pueden preparar a la empresa para enfrentar a un competidor agresivo debido a una relación de marca positiva entre la empresa y los clientes y debido al establecimiento de un proceso de construcción de confianza que diferencia a la empresa.

- **Estrategias DA**, también implican reducir debilidades y amenazas de manera que limiten los riesgos internos y externos y, por lo tanto, mitiguen su impacto; por ejemplo, una empresa que está luchando financieramente en un mercado económico altamente impactado podría optar por una reestructuración que les permita reducir sus costos y mejorar los niveles operativos, permitiéndoles sobrevivir, mantenerse competitivos e incluso prosperar en un mercado desafiante.

La matriz DOFA, por lo tanto, no solo descubre elementos que influyen en el rendimiento de la organización, sino que también proporciona una estructura firme para desarrollar planes de acción estratégicos, equilibrados y coherentes que armonicen con la situación interna y externa de una empresa, y contribuyan a decisiones informadas que sostengan el crecimiento. Como explican los autores, es el primer y más importante paso del análisis DOFA lo que lo convierte en un fundamento de la planificación estratégica; permite a las empresas diagnosticar su posición en el mercado y desarrollar estrategias racionales y sostenibles basadas en competencias internas, así como en el contexto externo, considerando lo que podemos lograr dentro de la empresa y lo que podemos hacer fuera de ella.

Esta herramienta es especialmente útil para priorizar operaciones específicas basadas en su impacto (impacto estimado) y viabilidad operativa, ya que desafía la alineación de fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas externas y fomenta tanto el enfoque consciente como estratégico en la toma de decisiones. El potencial es grande, pero la verdadera utilidad proviene de cómo puede ayudar a responder rápidamente a los cambios ambientales, actuando como un sistema de alerta temprana que permite reorientar estrategias antes de que la crisis realmente ocurra. Además, varias empresas, bajo la implementación estructurada de este método, pudieron prever cambios tecnológicos, modificar sus modelos de negocio y mantener su competitividad a pesar de entornos volátiles.

La eficacia del proceso depende ciertamente de la honestidad intelectual con que se evalúen los factores internos y externos; donde muchos equipos fracasan es en admitir debilidades estructurales o subestimar amenazas competitivas por exceso de optimismo.

Por tanto, el valor estratégico del FODA no reside en la simple enumeración de elementos.

Benchmarking

El benchmarking es una herramienta estratégica fundamental para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño mediante la comparación sistemática de procesos, productos o servicios como referentes líderes; ya sea dentro de su mismo sector o en industrias completamente diferentes.

La tipología propuesta por Camp permite adaptar esta herramienta a distintas organizaciones, ya que opera como un punto de partida natural, comparando departamentos o filiales dentro de la misma organización para identificar mejores prácticas replicables; mientras se examina directamente a los rivales del mercado, descifrando las bases de su ventaja comparativa. Donde el método revela mayor potencial innovador es en las modalidades funcional y genérica; donde la primera permite importar soluciones de empresas de otros sectores con excelencia en procesos específicos (como logística o atención al cliente), y la segunda adopta prácticas de clase mundial sin restricciones sectoriales, facilitando saltos cualitativos en la eficiencia organizacional.

La efectividad del proceso depende de factores como la selección adecuada de los referentes comparativos y la capacidad de adaptación contextual de las prácticas identificadas. Empresas que han implementado benchmarking con éxito demuestran que no se trata de copiar, sino de comprender los principios subyacentes al éxito ajeno para reinventarse en el propio ecosistema organizacional.

4.5. MARCO CONTEXTUAL

Dulce Amor opera en el sector de la repostería artesanal en Miranda, Cauca, caracterizado por una demanda creciente de productos personalizados y de alta calidad. Sin embargo, enfrenta retos como el acceso a insumos, competencia con productos industrializados y cambios en tendencias de consumo.

4.5.1. Marco geográfico

Dulce Amor está ubicada en el municipio de Miranda, departamento del Cauca, Colombia. Esta localización se encuentra en la región suroccidental del país, caracterizada por su rica diversidad cultural y gastronómica. La proximidad a centros urbanos emergentes como Cali, Santander de Quilichao y Popayán facilita la distribución de sus productos y el acceso a una amplia base de consumidores.

Figura 1. Mapa del municipio de Miranda



Fuente: Chávez Castillo (s. f.). *Análisis de percepción de actores sociales sobre potencialidades y problemáticas ambientales del área rural del municipio de Miranda-Cauca: Determinantes para la formulación colectiva del Plan de Gestión Ambiental Rural (PGAr)*. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/3573>

4.5.2. Geografía

A continuación, se presenta un resumen de la población total y su distribución por género en Miranda, Cauca, desde 2018 hasta 2024, basado en las proyecciones del DANE.

Tabla 3. Proyecciones de población total y distribución

Año	Población total	Mujeres (%)	Hombres (%)
2018	31,360	15,973 (50.9%)	15,387 (49.1%)
2019	31,733	16,190 (51.0%)	15,543 (49.0%)
2020	32,313	16,508 (51.1%)	15,805 (48.9%)

2021	32,675	16,723 (51.2%)	15,952 (48.8%)
2022	33,022	16,916 (51.2%)	16,106 (48.8%)
2023	33,395	17,124 (51.3%)	16,271 (48.7%)
2024	33,748	17,332 (51.4%)	16,416 (48.6%)
2025	34,092	17,519 (51.4%)	16,573 (48.6%)

Fuente: elaboración propia con base en (Telencuestas, 2024)

El municipio de Miranda ha experimentado una transformación demográfica durante el último septenio; su población ha mantenido un incremento constante al pasar de 31,360 habitantes en 2018 a una proyección de 34,092 para 2025, lo que representa un crecimiento acumulado del 8.7%. Este crecimiento, aunque moderado, se ha caracterizado por su estabilidad, con un promedio anual de aproximadamente 390 nuevos habitantes, reflejando un patrón de desarrollo poblacional sin fluctuaciones abruptas.

Desde 2018 se observa un predominio femenino sostenido, con porcentajes que oscilan entre el 50.9% y 51.4% de la población total. Sin embargo, esta ligera preponderancia no altera el equilibrio general en la distribución de género, pues la diferencia porcentual entre hombres y mujeres se mantiene en un margen reducido durante todo el periodo estudiado.

Esta combinación de factores (crecimiento poblacional constante, distribución equilibrada por género y evolución demográfica estable) configura un escenario adecuado para la planificación territorial y social del municipio. La tendencia proyectada hasta 2025 sugiere la consolidación de estos patrones, lo que implica desafíos específicos en materia de servicios públicos, infraestructura educativa y salud, particularmente en lo que respecta a la atención de necesidades diferenciales por género.

4.5.3. Ubicación y entorno físico

Miranda en el Cauca se ubica en las coordenadas 3°32'N 76°43'W, con un clima cálido; esta condición climática se complementa con la cercanía a zonas agrícolas que permiten

obtener materias primas frescas, consolidando así la propuesta de valor basada en autenticidad y tradición.

El municipio establece sus límites al norte con el Valle del Cauca, al sur con Corinto y Caloto, al oriente con Florida y al occidente con Padilla. Esta configuración territorial lo posiciona como un punto de encuentro entre distintas dinámicas regionales.

En su estructura administrativa, Miranda integra la cabecera municipal con centros poblados como Guatemala, La Lindosa, Ortigal, San Andrés, Santa Ana, Tierradura y Tulipán. Esta organización espacial refleja la diversidad de asentamientos humanos en el territorio.

En el ámbito social, el resguardo indígena La Cilia La Calera constituye un componente central de la identidad local, agrupando a 905 familias indígenas que preservan sus tradiciones y formas de organización.

De acuerdo con el censo del DANE (2018), Miranda registra 43,231 habitantes con una distribución que privilegia la zona rural sobre la urbana; esta disposición demográfica implica desafíos en materia de cobertura de servicios básicos y políticas de desarrollo rural, especialmente para las comunidades campesinas e indígenas asentadas en las veredas y corregimientos.

4.5.4. Accesibilidad y conectividad

En Miranda, la accesibilidad y conectividad constituyen factores cruciales para el desarrollo comercial y la distribución de productos. El municipio está servido por vías principales y carreteras que conectan con ciudades estratégicas de la región, como Popayán y Cali, lo que facilita el transporte tanto de insumos como de productos terminados hacia mercados locales y regionales. Estos corredores logísticos permiten una distribución relativamente eficiente, favoreciendo la integración de la cadena de suministro y reduciendo los tiempos de entrega.

Sin embargo, la infraestructura vial no es uniforme en todo el territorio. Mientras que las zonas urbanas disfrutan de carreteras en buen estado que permiten un flujo continuo de mercancías, las áreas rurales enfrentan limitaciones significativas. En estas zonas, la

calidad de las vías puede ser deficiente, con rutas en mal estado o con conexiones limitadas, lo que dificulta el acceso y aumenta los costos de transporte.

4.5.5. Entorno socioeconómico de Miranda

El contexto socioeconómico del municipio de Miranda, Cauca, está altamente impactado por el sector agrícola, que ha sido, a lo largo de la historia, uno de los pilares de la economía local. Entre los cultivos más emblemáticos se encuentran la caña de azúcar, el maíz y el café, actividades que producen empleo directo e indirecto para una parte considerable de la población. En este marco, la existencia de importantes empresas agroindustriales, en particular los ingenios azucareros situados en la zona, ejerce un impacto significativo en la dinámica económica del municipio, tanto en cuanto a la creación de empleo como en la configuración de los ingresos de las familias.

De forma complementaria, los negocios pequeños y medianos, que abarcan panaderías, reposterías e iniciativas gastronómicas artesanales, juegan un papel crucial en la economía local, al impulsar el comercio, fomentar el autoempleo y satisfacer las necesidades de consumo diario de la comunidad. Este tipo de proyectos, como ***Dulce Amor***, ayudan a diversificar la economía del municipio y a fortalecer la disponibilidad de productos con identidad local, en un contexto donde la interacción entre grandes actores agroindustriales y unidades productivas más pequeñas determina las condiciones del mercado y los hábitos de consumo de la comunidad

Algunas empresas ubicadas dentro del territorio son:

Tabla 4. Empresas de la región

Nombre de la Empresa	Ubicación	Sector	Descripción
Cooperativa de Trabajo Asociado Fuerza y Futuro	Urbanización Incaica 71, Ortigal	Cultivo de caña de azúcar	Organización de economía solidaria dedicada al cultivo y producción de caña de azúcar, fundamental para la industria azucarera local.

Agrokia Zomac S.A.S.	Carrera Santa Ana, La Lindosa	Cultivo de caña de azúcar	Sociedad enfocada en el cultivo de caña de azúcar, contribuyendo al sector agroindustrial de la región.
Agroindustria Cacaotera S.A.S. Zomac	Vereda La Munda, Finca Los Arbolitos	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	Empresa dedicada a la agroindustria cacaotera, produciendo derivados del cacao y productos de confitería.
Cafeteros de Cristo S.A.S.	Calle 9 #13-41, Urbanización Colseguros	Productos agropecuarios y agroindustria	Empresa dedicada a la comercialización de productos agropecuarios y al procesamiento de productos para la agroindustria.
Agrícola Valdez S.A.S.	Carrera 4 #28, Barrio El Triunfo	Agricultura, comercio agroindustrial y comercio minorista	Empresa enfocada en actividades agrícolas y en la comercialización de productos agroindustriales y al por menor.
Compañía de Redes Eléctricas Industriales Ambientales y Civiles S.A.S.	Calle 13B #8-13, Barrio Colseguros	Instalaciones eléctricas industriales, ambientales y civiles	Especializada en instalaciones eléctricas industriales, ambientales y civiles, contribuyendo al desarrollo de infraestructuras en la región.
Compañía Industrial de Servicios S.A.S.	Calle 11A #5-23, Barrio El Rosario	Construcción de obras de ingeniería civil	Dedicada a la construcción de diversas obras de ingeniería civil, participando en proyectos de infraestructura en el municipio.
Construcciones del Norte del Cauca S.A.S.	Calle 11C #9-33	Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	Empresa enfocada en la terminación y acabado de edificaciones y obras de ingeniería civil, contribuyendo al desarrollo urbano de Miranda.

Compañía de Ingeniería y Arquitectura de Occidente S.A.S.	Calle 7 #11-31, Barrio La Cabaña	Equipos y artículos eléctricos, instalaciones eléctricas	Provisión de equipos y artículos eléctricos, así como en la realización de instalaciones eléctricas para diversos proyectos.
Taller Industrial Miranda S.A.S.	Carrera 8 #8-14	Servicios industriales	Ofrece servicios industriales especializados, contribuyendo a la producción y mantenimiento de equipos y maquinaria en la región.
La Esperanza S.A. Servicios Integrados	Carrera 4 #7-20	Servicios integrados	Proporciona una variedad de servicios integrados, apoyando diversas necesidades en el municipio.
Servicios Generales Miranda S.A.S.	Calle 6B #9A-08, Barrio Unidos	Servicios generales	Empresa dedicada a la prestación de servicios generales, facilitando diversas actividades en la comunidad.
Estación de Servicio La Virgen de Miranda S.A.S.	Carrera 7 #11A-1-32, Barrio El Rosario	Comercio al por menor de combustible para automotores	Establecimiento dedicado a la venta de combustible para automotores, facilitando la movilidad en la región.
Emmir – Empresas Municipales de Miranda	Miranda, Cauca	Servicios públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado y aseo)	Empresa encargada de la gestión de servicios públicos en el municipio, mejorando la calidad de vida de la comunidad.

Fuente: elaboración propia

El perfil socioeconómico de Miranda, con una población predominantemente rural y de clase media baja, ha determinado que **Dulce Amor** debe ajustar sus productos a las condiciones locales sin sacrificar el carácter artesanal que define a la empresa.

4.5.6. Influencia del Entorno Geográfico en las operaciones de la empresa

El entorno geográfico de **Dulce Amor** tiene un impacto directo en sus operaciones y en su capacidad para crecer. Algunos de los factores geográficos más importantes incluyen:

Proximidad a mercados urbanos: Aunque Miranda es una ciudad pequeña, su proximidad a Popayán, la capital del departamento, y a Cali la capital del Valle del Cauca ofrece una oportunidad para llegar a un mercado más amplio. Estas ciudades son importantes centros comerciales y turísticos, lo que puede facilitar la expansión de los productos de **Dulce Amor** en un mercado más amplio, especialmente si se aprovechan plataformas de ventas en línea. El crecimiento del turismo gastronómico en la región ha impulsado la demanda de productos locales y artesanales. **Dulce Amor** puede aprovechar esta tendencia mediante la implementación de algunas estrategias

Clima y recursos locales: El clima de la región de Miranda es cálido, lo que favorece la producción de ciertos ingredientes locales que pueden ser utilizados en los productos de repostería. Esta cercanía a los recursos naturales también permite a la empresa ofrecer productos frescos y naturales, alineados con las tendencias del mercado de consumo responsable y sostenible.

Competencia local: El mercado de repostería artesanal en Miranda y los municipios cercanos está en crecimiento. Sin embargo, la competencia también es una consideración importante, ya que otras pequeñas empresas y emprendedores locales podrían tener acceso a los mismos recursos y mercados. La ventaja competitiva de **Dulce Amor** radica en la calidad artesanal de sus productos, que busca diferenciarse en un mercado local cuya demanda está más enfocada en lo natural y lo auténtico.

4.5.7. Influencia del Entorno Geográfico en las operaciones de la empresa

Si bien Miranda es el centro de operaciones de **Dulce Amor**, la empresa tiene el potencial de expandir su presencia a otras regiones cercanas y tal vez a nivel nacional en el futuro. Algunos aspectos relevantes sobre la expansión geográfica incluyen:

- Mercados cercanos: Además de Popayán, los municipios cercanos como Corinto, Florida, Santander de Quilichao, Cali representan oportunidades de expansión

local. Estos mercados pueden beneficiarse de la calidad artesanal de los productos, que tiene una alta demanda en áreas rurales y urbanas cercanas.

- Estrategias de distribución: El aumento en la adopción de las ventas en línea y el uso de redes sociales también ofrece a **Dulce Amor** la oportunidad de comercializar sus productos fuera de la región de Cauca, utilizando plataformas como Facebook, Instagram y aplicaciones de deliberación. Esta estrategia digital podría permitirle llegar a un público más amplio sin la necesidad de una inversión significativa en infraestructura física.

4.5.8. Contexto Cultural y Gastronómico de la Región

El municipio de Miranda, situado en el norte del departamento del Cauca, es una región profundamente rica en expresiones culturales que se manifiestan a través de la música, la danza, la oralidad, la gastronomía y las tradiciones colectivas; su identidad cultural surge del mestizaje entre comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas, lo que ha dado forma a un territorio diverso y vibrante, donde celebraciones que combinan lo espiritual, lo artístico y lo cotidiano son parte del día a día. La música tradicional constituye uno de los pilares de esta riqueza cultural, representada por ritmos autóctonos como el currulao, la cumbia y la chirimía, que animan festividades patronales como la Fiesta de San Sebastián (20 de enero), el día de la Afrocolombianidad y otras celebraciones populares; estas manifestaciones musicales se acompañan de bailes tradicionales que no solo funcionan como entretenimiento, sino también como instrumentos de transmisión de valores, memoria histórica y cohesión social, pues la danza se percibe como un acto de resistencia cultural y afirmación identitaria.

Además, Miranda cuenta con organizaciones culturales, fundaciones juveniles y casas de cultura que promueven procesos formativos en música, danza, teatro y literatura oral, fortaleciendo la participación de niños, niñas y jóvenes como actores culturales; en este entorno, la comunidad vive con orgullo su cultura y celebra con fuerza su diversidad étnica y artística, generando un ambiente festivo, cálido y acogedor que también se refleja en la forma en que comparten los alimentos. La gastronomía, en efecto, se convierte en un elemento vital de la identidad colectiva, pues recetas tradicionales transmitidas de generación en generación (como tortas de maíz, bollos de yuca, envueltos, dulces

caseros y panes de horno artesanal) no solo representan sustento diario, sino que están presentes en rituales comunitarios, celebraciones religiosas y ferias locales; compartir la comida se convierte así en un símbolo de unión, hospitalidad y arraigo cultural.

Es por eso que la propuesta se basa en su concepto de negocio como parte del entorno cultural de Miranda, no solo desde una perspectiva gastronómica. Su pastelería artesanal busca restaurar sabores antiguos, re interpretarlos correctamente y posicionarse en el mercado moderno sin perder las raíces de la tradición. Así, **Dulce Amor** puede ofrecer productos auténticos con historias detrás de cada receta para ayudar a construir la conexión a través de la identidad regional y promover una propuesta a un público que busca una buena experiencia más allá del consumo. En la actualidad, la mayoría de los consumidores en Miranda comen dulces fuera del contexto cultural propio de los hogares.

Con este fin, al servir como referente para el turismo cultural y gastronómico, esta empresa puede ser un referente no solo para atraer experiencias turísticas, sino también para que todos los visitantes turísticos experimenten plenamente los sabores del Cauca, la forma en que la música, la danza, la calidez de la gente y el paisaje rural se combinan para lograr esto, recibirán una experiencia holística que no solo es significativa, sino que les ayudará en su viaje. Por lo tanto, el contexto cultural de Miranda crea el escenario perfecto para el proceso de desarrollo del proyecto y también lo legitima como un actor en la textura cultural, económica y social del área.

4.6. MARCO LEGAL

La organización, como microempresa del sector de alimentos en Colombia, debe acoplarse o regirse por normativas que regulan el funcionamiento, la formalización, la producción y la comercialización de los productos, es decir, ceñirse a estas leyes buscan garantizar el cumplimiento de estándares sanitarios, laborales, comerciales y fiscales, así como el fomento al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

4.6.1. Normatividad general para PYMES en Colombia

Ley 1429 de 2010 es la ley de Formalización Empresarial: Busca facilitar la formalización de pequeñas empresas y fomentar el empleo. Ofrece beneficios tributarios como

descuentos en aportes parafiscales y en el impuesto de renta durante los primeros años (Congreso de la República de Colombia, 2010).

4.6.2. Normatividad en el sector alimentario

La normatividad que rige el sector alimentario en Colombia es necesaria para salvaguardar la inocuidad de los alimentos y la salud pública.

A continuación, esta son las principales disposiciones normativas aplicables:

Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional): Esta ley constituye la base legal para la regulación de la producción, almacenamiento y comercialización de alimentos en Colombia; tiene como propósito proteger la salud pública mediante la adopción de medidas preventivas que aseguren condiciones sanitarias adecuadas en los productos alimenticios.

- La higiene en los procesos de producción, que abarca la limpieza, desinfección y control de plagas en las instalaciones de las empresas alimentarias.
- La seguridad alimentaria, exigiendo que los alimentos no representen riesgos para la salud de los consumidores.
- La vigilancia y control por parte de las autoridades sanitarias, quienes realizan inspecciones periódicas en fábricas y puntos de venta para verificar el cumplimiento de la normativa.
- La capacitación periódica del personal manipulador de alimentos, orientada a reforzar buenas prácticas de higiene, prevención de contaminación cruzada y correcta manipulación de materias primas y productos terminados.

Implicaciones para ***Dulce Amor***:

Como empresa dedicada a la producción de alimentos, ***Dulce Amor*** debe asegurar que todas sus etapas productivas, desde la recepción de materias primas hasta la distribución, cumplan con los estándares sanitarios exigidos por la ley, implementando medidas de higiene y prevención de contaminación.

Resolución 2674 de 2013: Esta ley establece las bases jurídicas que regulan la producción, almacenamiento y comercialización de alimentos en Colombia; su objetivo fundamental es proteger la salud pública mediante la implementación de medidas preventivas que garanticen condiciones sanitarias adecuadas en todos los productos alimenticios. El Código Sanitario Nacional tiene aplicación general y aborda aspectos centrales como los procesos de higiene en la producción que incluyen limpieza, desinfección y control de plagas en las instalaciones, la seguridad alimentaria que exige la inocuidad de los alimentos para el consumo humano, y los mecanismos de vigilancia mediante inspecciones periódicas por parte de las autoridades sanitarias en fábricas y establecimientos comerciales.

Para ***Dulce Amor*** estas disposiciones implican la obligación de garantizar que todas sus etapas productivas, desde la recepción de materias primas hasta la distribución final, se ajusten a los estándares establecidos en la normativa; lo que requiere implementar protocolos de higiene rigurosos y sistemas de prevención de contaminación en su operación artesanal. El cumplimiento de estos requisitos no solo representa un mandato legal, sino que además fortalece la confianza de los consumidores en los productos de la empresa, particularmente importante para una marca que se distingue por su carácter tradicional y calidad artesanal.

Decreto 1686 de 2012: establece los parámetros técnicos para el etiquetado de productos alimenticios en Colombia; donde se exige proporcionar información nutricional veraz e incluir advertencias frontales sobre contenidos excesivos de azúcares, grasas saturadas o sodio. Esta regulación busca garantizar que los consumidores cuenten con elementos suficientes para tomar decisiones alimentarias informadas, evitando prácticas comerciales que puedan inducir a error mediante declaraciones nutricionales engañosas.

Para ***Dulce Amor*** esta normativa implica que, en caso de comercializar productos envasados, deberá incorporar en sus empaques tanto la tabla nutricional completa como los sellos de advertencia y fechas de vencimiento; lo que representa un desafío técnico para una empresa de carácter artesanal, pero que simultáneamente ofrece oportunidades para reforzar su propuesta de valor. La transparencia en el etiquetado puede convertirse en un elemento diferenciador que fortalezca la confianza de los consumidores,

particularmente al tratarse de productos elaborados con ingredientes naturales y procesos tradicionales, donde la claridad informativa refuerza su identidad artesanal.

Cumplimiento Normativo y Código Sustantivo del Trabajo (CST): Establece el marco general de las relaciones laborales en Colombia; aunque no regula específicamente el sector alimentario, sus disposiciones inciden directamente en las obligaciones de las empresas para garantizar entornos laborales seguros y saludables. Para **Dulce Amor** esto se traduce en la necesidad de proveer condiciones adecuadas de higiene y seguridad para todo el personal involucrado en los procesos productivos, particularmente quienes manipulan directamente los alimentos.

La normativa laboral complementa así los requerimientos sanitarios; mientras el Código Sanitario exige condiciones técnicas para la inocuidad alimentaria, el CST obliga a la empresa a formar a sus trabajadores en prácticas seguras y Buenas Prácticas de Manufactura. Esta doble exigencia representa una oportunidad para **Dulce Amor** de estructurar programas de capacitación integrales que, al tiempo que cumplen con las disposiciones legales, fortalecen la consistencia de sus procesos artesanales y reafirman su compromiso con la calidad desde la base misma de su operación.

4.6.3. Registro y funcionamiento empresarial

- **Registro Mercantil:** la empresa debe estar registrada ante la Cámara de Comercio de Cauca para operar legalmente como una PYME en el sector alimentario.
- **Registro INVIMA:** para la producción y venta de productos de repostería, **Dulce Amor** debe obtener certificaciones del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), asegurando que sus productos cumplan con estándares de calidad e inocuidad.
- **Normas Tributarias:** Como empresa formalizada, **Dulce Amor** debe cumplir con la normatividad fiscal establecida en el Estatuto Tributario Colombiano, incluyendo la facturación electrónica y el pago de impuestos como el IVA e impuesto sobre la renta.

4.6.4. Normas laborales y de seguridad social

Código Sustantivo del Trabajo: regula la contratación de empleados, garantizando derechos laborales como salario mínimo, afiliación a seguridad social y prestaciones.

- **Ley 1010 de 2006:** Establece medidas contra el acoso laboral, promoviendo ambientes de trabajo saludables.
- **Sistema General de Riesgos Laborales:** obliga a las empresas a afiliar a sus empleados a una ARL (Administradora de Riesgos Laborales) para prevenir y gestionar accidentes de trabajo.

4.6.5. Propiedad intelectual y protección de marca

La propiedad intelectual constituye un elemento estratégico que influye directamente en el posicionamiento, la diferenciación y la permanencia de las empresas en el mercado; para **Dulce Amor**, asegurar el registro de su marca no es solo un trámite administrativo, sino un mecanismo esencial para proteger su identidad empresarial y prevenir usos no autorizados o apropiaciones indebidas por parte de terceros. La compañía puede registrar su marca, nombre comercial, logotipo y otros signos distintivos ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), autoridad encargada de proteger los derechos de propiedad industrial en Colombia; este registro le otorga el derecho exclusivo de uso de su marca dentro del país, permitiéndole actuar legalmente frente a casos de competencia desleal, usurpación o falsificación.

No obstante, la protección de marca va más allá de los elementos gráficos y denominativos, pues también fortalece la reputación de la empresa y agrega valor a sus productos ante los consumidores; en un mercado cada vez más competitivo, contar con una marca registrada representa una ventaja que favorece la fidelidad de los clientes, consolida la imagen corporativa y abre la puerta a nuevos mercados.

4.6.6. Regulaciones ambientales

Aunque las operaciones de **Dulce Amor** puedan considerarse de bajo impacto ambiental directo, la empresa debe cumplir con la normativa vigente en Colombia; la Ley 99 de 1993, que creó el Ministerio del Medio Ambiente y establece los principios del desarrollo

sostenible, constituye el marco principal aplicable, y establece que toda actividad productiva debe regirse por la prevención, la precaución y la responsabilidad ambiental. Por ello, ***Dulce Amor*** se compromete con la gestión adecuada de residuos sólidos, el uso eficiente de recursos como agua y energía, y la adopción de prácticas de producción más limpias; además, la regulación fomenta la responsabilidad compartida entre empresas, Estado y sociedad, promoviendo la implementación de sistemas de gestión ambiental que integren acciones preventivas y correctivas en los procesos internos.

En consecuencia, adoptar criterios de sostenibilidad, como programas de separación y reciclaje de residuos, capacitación ambiental para el personal y cumplimiento estricto de licencias o inspecciones, no solo protege el entorno natural, sino que también mejora la percepción de la empresa ante clientes y autoridades, consolidando su compromiso ético y su sostenibilidad en un mercado regulado y responsable.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado sobre **Dulce Amor** se desarrolla bajo un enfoque mixto, el método cualitativos y cuantitativos, lo cual permitirá un análisis completo y detallado de la situación actual de la empresa, de su entorno y de las posibles estrategias para su desarrollo; el objetivo es comprender de manera integral las condiciones internas y externas de la organización, a la vez que se identifican las mejores prácticas para fortalecer su presencia en el competitivo mercado de la repostería artesanal.

Este método mixto aborda la necesidad de una comprensión holística, como sugieren Creswell y Plano Clark (2011), que es la combinación de un enfoque cualitativo y cuantitativo para entender un problema a nivel organizacional. De manera similar, la investigación sigue un enfoque descriptivo y analítico del problema, ya que busca analizar la condición existente de la empresa y proporcionar sugerencias prácticas para su mejora y crecimiento, resultando en conectar la observación de la realidad (de la cual solo tienen un conocimiento superficial) con la provisión de acciones apropiadas que tengan sentido para la empresa, y asegurar que la decisión tomada no sea solo una cuestión de mera percepción, sino que también requiere que los datos de las dinámicas internas y externas de **Dulce Amor**, en profundidad, estén respaldados. No obstante, un enfoque tan detallado es un fuerte apoyo para crear un plan estratégico que, además de mejorar la gestión interna, asegurará que la empresa se mantenga competitiva y sostenible, reafirme su identidad artesanal y se adapte al cambiante entorno del mercado.

Descriptivo: basado en los trabajos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque descriptivo puede reunir más información sobre la realidad actual de una empresa, pero no necesariamente modifica su forma de trabajo, en este caso con respecto a la historia de **Dulce Amor**, la formación organizacional, las estrategias de marketing, el perfil del consumidor y el desempeño financiero, todo siendo registrado; esto proporciona una comprensión básica respecto a la empresa en su conjunto.

Analítico: el enfoque analítico, tal como lo proponen Yin (2018) y Miles e Hibernan (1994), se centra en identificar patrones, tendencias y relaciones que faciliten la toma de decisiones estratégicas; aplicado a **Dulce Amor**, esto implica evaluar cómo los factores

internos y externos inciden en su competitividad y sostenibilidad, permitiendo priorizar acciones que fortalezcan la empresa.

5.1. FASES DE ESTUDIO

5.1.1 Situación actual de la empresa

Para llevar a cabo un análisis interno detallado de la estructura organizativa, los recursos, los procesos de producción y la calidad del producto en la organización, se realizará en la primera fase a nivel cualitativo o cuantitativo. Analizar una combinación de entrevistas a empleados, respuestas a encuestas y cuentas financieras puede revelar el estado actual de **Dulce Amor** y también áreas de mejora.

5.1.2. Análisis del entorno Interno y externo

El análisis FODA descubrirá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa tanto internamente como en el entorno externo de la firma. El análisis será clave para entender cómo está posicionada **Dulce Amor** en el mercado y para poder seguir los mercados, regulaciones y dinámicas de la industria alimentaria en la que opera.

5.1.3. Definición del Direccionamiento estratégico

Basado en el diagnóstico y análisis previos, también se formará la dirección estratégica de **Dulce Amor** con una definición de misión, visión, valores, objetivos y estrategias estableciendo la estrategia que determinará cómo la empresa se expandirá a corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá alinear las capacidades internas con las necesidades del mercado y proporcionar una propuesta de valor clara y coherente que se ha integrado a través del desarrollo para asegurar que la empresa siga siendo competitiva y sostenible.

5.1.4. Elaboración del Plan de Acción y propuesta de indicadores de gestión

En esta última fase, se desarrollará un plan de acción detallado que contenga las estrategias a implementar, las tácticas operativas y los recursos necesarios para su ejecución. También se definirán los indicadores clave de rendimiento (Kepis) que permitirán medir la efectividad de las estrategias implementadas. Estos indicadores

servirán para realizar un seguimiento continuo del desempeño de la empresa, asegurando que se alcancen los objetivos establecidos en la fase anterior.

5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de esta investigación se tienen en cuenta 2 técnicas, la entrevista con los colaboradores y/o propietarios de la empresa, encuestas a los clientes y se identifica a la posible competencia esto que permite tener la percepción que tienen de la Pyme y sus productos. También la revisión de bibliografía como libros, revistas, artículos y webgrafía, entre otros.

Para el análisis de percepción del consumidor y el conocimiento del posicionamiento actual de la empresa ***Dulce Amor*** en el mercado, se aplicarán encuestas estructuradas a una muestra representativa de consumidores del municipio de Miranda y zonas de influencia (Popayán, Santander de Quilichao, etc.). Esta información servirá para identificar niveles de satisfacción, patrones de consumo, preferencias y oportunidades de mejora.

5.2.1. Delimitación de población y muestra

Población objetivo: consumidores actuales y potenciales de ***Dulce Amor*** (habitantes de Miranda y zonas cercanas).

Tamaño poblacional de referencia: según el DANE, Miranda tiene alrededor de 34.000 habitantes.

Muestra sugerida: para estudios exploratorios con un margen de error del 10% y confianza del 90%, una muestra de 90 a 100 personas es adecuada si se utilizan criterios de segmentación (por edad, género o nivel socioeconómico).

Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado de 15 preguntas dirigido a clientes actuales y potenciales de ***Dulce Amor***, distribuido a través de Google Forms, la encuesta incluyó preguntas cerradas, de opción múltiple y una pregunta abierta, con el objetivo de recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos sobre hábitos de consumo, preferencias de productos, percepción de la marca y expectativas relacionadas con la sostenibilidad.

Tabla 5. Preguntas de la encuesta

Pregunta	Tipo de respuesta
¿Conoce usted la empresa Dulce Amor ?	Sí / No
¿Cómo conoció la marca Dulce Amor ?	Redes sociales / Recomendación / Feria / Otro
¿Ha comprado algún producto de Dulce Amor ?	Sí / No
¿Con qué frecuencia consume productos de repostería?	Semanal / Quincenal / Ocasional
¿Qué tipo de productos prefiere?	Tortas / Cheesecake / Galletas / Alfajores / Merengón
¿Cuál es su sabor preferido en repostería?	Chocolate / Fruta / Vainilla / Otro
¿Qué valora más al comprar repostería artesanal?	Sabor / Precio / Presentación / Ingredientes naturales / Artesanalidad
¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una porción de postre artesanal de alta calidad?	Menos de \$5.000 / \$5.000 - \$8.000 / Más de \$8.000
¿Le interesan opciones saludables (sin azúcar, sin gluten, veganas)?	Sí / No
¿Le gustaría que los productos se vendieran en tiendas o solo por pedido?	Tienda / Pedido / Ambas
¿Utiliza redes sociales para conocer o comprar repostería?	Sí / No
¿A través de qué canal preferiría hacer pedidos?	WhatsApp / Instagram / Página web / Otro
¿Considera importante que la empresa sea sostenible y use empaques ecológicos?	Sí / No
En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría la experiencia con Dulce Amor si ha comprado?	1 (mala) a 5 (excelente)

¿Qué sugerencias daría para mejorar la oferta de Dulce Amor ?	Abierta
--	---------

Fuente: elaboración propia

5.3. CRONOGRAMA

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

5.3.1. Recursos financieros

Tabla 6. Presupuesto financiero

PRESUPUESTO		
	PERSONAL	UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$0	
Fotocopias y/o papelería	\$100.000	
Energía	\$90.000	
Transporte	\$480.000	
Asesoría docente		\$0
Internet	\$224.000	
TOTAL	\$1.057.500	\$0

Fuente: elaboración propia.

La empresa objeto de investigación aportará toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitará el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, además la propietaria destinará tiempo para la realización de entrevistas cuando así se requiera.

Por otro lado, la **universidad** aportará material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento.

6. SITUACIÓN ACTUAL DE **DULCE AMOR**

El éxito y la sostenibilidad de una empresa dependen de su capacidad para conocer, evaluar y mejorar continuamente sus procesos internos, su estructura organizativa y la oferta de productos; por esta razón, analizar la situación actual de **Dulce Amor** permite identificar oportunidades de optimización en la gestión interna, la organización y su portafolio de productos, con el objetivo de diseñar un plan estratégico que fortalezca su competitividad y apoye su crecimiento en el mercado de la repostería artesanal.

La elaboración de los productos se lleva a cabo de manera artesanal, con esfuerzo en la atención de cada pedido, lo que permite personalizar sabores, diseños y presentaciones según los requerimientos del cliente. De esta forma la marcha del emprendimiento se desarrolla en función de la elaboración de productos de forma manual, del manejo directo de los insumos y de la entrega de los productos, lo que señala una manera de trabajar cercana y comprometida con la calidad.

Con respecto a la comercialización de los productos, la presencia de **Dulce Amor** se ha ido forjando en base al contacto personal al hacer pedidos a través del teléfono, el voz a voz y el uso básico de medios digitales para dar a conocer los productos. Las relaciones con los consumidores tienen un carácter de confianza, proximidad y satisfacción, lo que permite al emprendimiento conservar una clientela recurrente y una buena imagen en el entorno.

A nivel organizativo, la gestión del emprendimiento se encuentra gestionada por la propietaria, que realiza funciones de gestión administrativa, operativa y comercial. Este tipo de gestión del emprendimiento permite que el control de la empresa sea cercano y que las decisiones sean de carácter directo, de acuerdo con la naturaleza y el tamaño del emprendimiento **dulce amor**.

6.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. Identificación del modelo organizativo actual

Dulce Amor ha adoptado un modelo de producción artesanal, personalizado y sostenible. Todo el proceso de producción se realiza manualmente y todos los productos

se mantienen frescos, con sabor, presentados adecuadamente y con altos estándares de calidad. Este enfoque de producción ilustra la inclinación de la empresa por la tradición, la autenticidad y el respeto por los procesos naturales.

El sistema bajo demanda ayuda a la empresa a limitar el desperdicio de insumos, los costos relacionados con el stock y asegura que cada cliente reciba un producto finamente preparado que se adapte específicamente a sus necesidades. Desde una perspectiva organizacional, este modelo presenta una integración continua entre pedido, compra, producción y entrega; cualquier problema de aprovisionamiento, ya sea por retraso o un error en el suministro, puede afectar la entrega y la calidad final. Como tal, ***Dulce Amor*** tiene una gestión operativa dinámica con comunicación directa con el cliente, basada en la anticipación de fechas importantes como eventos o festividades y una organización meticulosa de todos los pedidos de producción.

Al mismo tiempo, establece un contacto cercano y personal con la comunidad de clientes, generando confianza a través de la atención de calidad y la retención (una ventaja competitiva en comparación con otros competidores artesanales en el mercado local) a través del aprendizaje bajo demanda. En este sentido, el modelo de producción no solo cumple con las demandas técnicas, sino que refuerza la identidad de la empresa, la optimización de recursos, la mejora de la experiencia del cliente y su contribución a la sostenibilidad del negocio, consolidando la dedicación de la empresa a la excelencia, la tradición y el consumo consciente.

6.1.2 Propuesta de estructura organizacional y organigrama para *Dulce Amor*

6.1.2.1 Propuesta de estructura organizacional

A partir del diagnóstico realizado en la empresa ***Dulce Amor***, en el cual se evidenció una estructura organizacional de carácter informal, con centralización de funciones y ausencia de delimitación clara de responsabilidades, se propone la implementación de una estructura organizacional de tipo funcional que permita fortalecer la gestión interna, optimizar los procesos y facilitar la toma de decisiones.

La adopción de una estructura funcional resulta pertinente para el sector de repostería artesanal, dado que permite organizar las actividades de acuerdo con áreas específicas

de trabajo, promoviendo la especialización, la eficiencia operativa y una mayor claridad en la asignación de funciones, sin afectar la flexibilidad característica de este tipo de organizaciones.

En este sentido, la estructura propuesta responde a la necesidad de formalizar la operación de la empresa, en coherencia con los planteamientos teóricos de la planeación estratégica, donde se establece que la estructura organizacional debe ajustarse a los objetivos y estrategias definidas, permitiendo así un desarrollo empresarial ordenado y sostenible.

6.1.2.2. Descripción de la estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional de ***Dulce Amor*** estará conformada por cuatro áreas principales: Gerencia General, Producción, Comercial y Marketing y Administrativa Financiera, las cuales se describen a continuación:

Gerencia General

La gerencia general constituye el nivel estratégico de la organización y estará encargada de la dirección integral del negocio. Su función principal será orientar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, liderar la planeación estratégica y supervisar el funcionamiento de las demás áreas.

Dentro de sus responsabilidades se encuentran la toma de decisiones, la gestión de alianzas estratégicas, la coordinación general de actividades y el seguimiento al desempeño de la empresa.

Área de producción

El área de producción es el núcleo operativo de ***Dulce Amor***, dado que en ella se desarrollan las actividades relacionadas con la elaboración de los productos de repostería artesanal.

Sus funciones incluyen la preparación de productos, el control de calidad, la gestión de insumos y materias primas, así como el cumplimiento oportuno de los pedidos. Esta área garantiza la conservación del enfoque artesanal y la propuesta de valor basada en la calidad.

Área comercial y Marketing

Esta área será responsable de la gestión de ventas, la atención al cliente y el posicionamiento de la marca en el mercado. En el contexto actual, cobra especial relevancia el uso de herramientas digitales para la promoción de los productos.

Entre sus funciones se encuentran la gestión de redes sociales, la promoción de productos, la interacción con clientes, la toma de pedidos y el fortalecimiento de la relación con el mercado objetivo.

Área Administrativa y Financiera

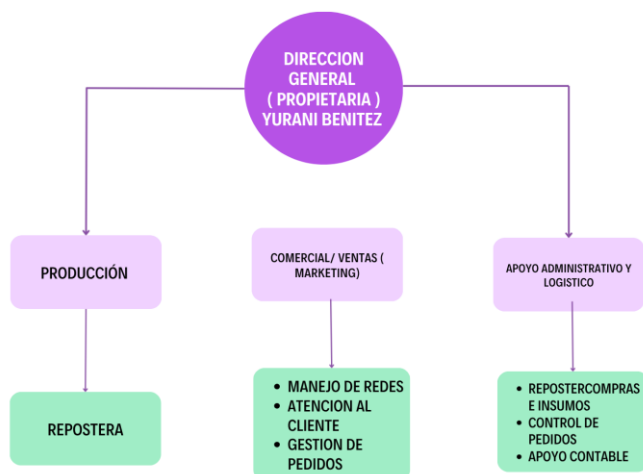
El área administrativa y financiera tendrá como finalidad gestionar los recursos económicos de la empresa, garantizando su sostenibilidad y control interno.

Sus funciones comprenden el registro de ingresos y egresos, el control de costos, la elaboración de reportes financieros y el apoyo en la gestión de compras y pagos. Esta área permitirá mejorar la toma de decisiones basada en información financiera confiable.

6.1.2.3 Organigrama propuesto

Con base en la estructura organizacional definida, se plantea el siguiente organigrama funcional para la empresa **Dulce Amor**:

Figura 2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Características del modelo de producción artesanal en *Dulce Amor*

6.1.3.1. Elaboración Manual y Control de Calidad Riguroso

Dulce Amor produce cada uno de sus postres y productos de manera artesanal, a continuación, se detallan:

1. **Consulta del Catálogo de Productos:** solicita nuestro catálogo digital a través de WhatsApp para conocer la variedad de productos disponibles:
 - Tortas personalizadas.
 - Ponqués.
 - Galletas decoradas.
 - Postres típicos.
 - Opciones saludables (sin azúcar, sin gluten, veganas).
 - **Selección del producto y definición del pedido:**
 - Tipo y sabor.
 - Tamaño o porciones.
 - Decoración especial (colores, temática, texto).
 - Fecha y hora de entrega.
 - Cantidad.
2. **Verificación de Disponibilidad:** dado que se trabaja por encargo, verifican al menos con 48 horas de anticipación si la fecha deseada está disponible. Para pasteles personalizados o pedidos grandes, se recomienda hacerlo con 3 a 5 días de anticipación.

3. **Confirmación del Pedido:** una vez confirmada la disponibilidad, recibirás un resumen del pedido para revisión, donde se validan los detalles, diseño, precio final y condiciones de entrega (a domicilio o recogida).
4. **Realización del Pago:** se solicita un anticipo del 50% del valor total del pedido para confirmar su preparación.

Los pagos pueden realizarse a través de: transferencia bancaria (Nequi / Daviplata), pago en efectivo (solo en tienda)

5. **Proceso de Elaboración Artesanal:** El equipo realiza manualmente cada paso del proceso, evitando líneas de producción mecanizadas y asegurando que la calidad sea constante y consistente en todos los productos.
6. **Entrega del pedido:** Se entrega el pedido en la fecha y hora acordada. También pueden recogerlo en el punto de venta o solicitar servicio a domicilio (según cobertura y con recargo adicional).
7. **Retroalimentación del Cliente:** la opinión de los clientes es muy importante por ende después de recibir el pedido, se pregunta por la experiencia para seguir mejorando.

El modelo de negocio de **Dulce Amor** se sustenta en el uso prioritario de ingredientes naturales y locales; esta estrategia no solo fortalece la economía regional y reduce el impacto ambiental, sino que además permite ofrecer productos más saludables con menor contenido de conservantes artificiales en comparación con la repostería industrial. Esta ventaja competitiva, sin embargo, opera dentro de un marco de producción en pequeña escala que deriva directamente del carácter artesanal del proceso; lo que exige una planificación meticulosa de la capacidad operativa para minimizar desperdicios y maximizar la rentabilidad.

La naturaleza no mecanizada de la producción convierte al factor humano en un componente central del modelo; la empresa depende intensivamente de mano de obra especializada, haciendo que la capacitación constante del personal sea determinante para mantener los estándares de calidad y consistencia en los productos.

6.1.4. Impacto del modelo de producción en la estructura organizacional

El modelo de producción artesanal de "***Dulce Amor***" determina profundamente su configuración organizacional, estableciendo dinámicas específicas en la distribución de funciones y la gestión de recursos. Al carecer de procesos automatizados, las responsabilidades se distribuyen de manera transversal dentro del equipo de trabajo; donde un mismo colaborador puede participar en la preparación de masas, decoración de postres y empaque final, exigiendo versatilidad y conocimiento integral del proceso productivo.

Esta estructura multifuncional demanda una gestión operativa particularmente precisa; cada producto al ser elaborado manualmente requiere control minucioso de inventarios, planificación de tiempos y seguimiento estricto a la demanda, pues cualquier desviación puede generar cuellos de botella o comprometer los estándares de calidad. La experiencia del equipo se convierte en el activo fundamental del negocio, a diferencia de los modelos industrializados donde la tecnología suple la especialización humana.

Las limitaciones de escalabilidad surgen como consecuencia natural del sistema; el crecimiento enfrenta la barrera de la capacidad manual del equipo, obligando a desarrollar estrategias que permitan aumentar el volumen sin sacrificar el carácter artesanal. Este equilibrio se refleja directamente en la estructura de costos, donde la producción intensiva en mano de obra y tiempo eleva los valores, requiriendo una estrategia de precios que compense el valor agregado sin distanciarse del poder adquisitivo del mercado local en Miranda.

6.2. DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

La toma de decisiones se concentra principalmente en su fundadora y en un equipo de confianza; este esquema facilita la adaptabilidad y permite respuestas rápidas ante cambios del mercado, pero limita la capacidad de delegación y puede generar sobrecarga en la gestión, así como dificultades en la organización del trabajo. La ausencia de una jerarquía formal hace que muchas decisiones dependan de un núcleo reducido, lo que requiere que la fundadora mantenga un control constante sobre la operación diaria y los aspectos estratégicos.

La estructura de negocio familiar ha sido clave para su crecimiento, pues ha permitido preservar la identidad artesanal, generar confianza con los clientes y mantener un control riguroso sobre la calidad de los productos. Sin embargo, este modelo también plantea retos importantes, sobre todo en cuanto a la formalización de procesos, la delegación de responsabilidades y la posibilidad de expandir el negocio de manera sostenible.

6.2.2. Ventajas de la gestión familiar en *Dulce Amor*

La estructura familiar de ***Dulce Amor*** consolida su identidad de marca como su principal activo competitivo; esta identidad se construye sobre la calidad artesanal y el servicio personalizado que diferencian a la empresa de los competidores industrializados. El compromiso emocional de los miembros fundadores genera una dedicación excepcional al negocio, lo que se traduce en estándares rigurosos de calidad y atención al detalle que los clientes perciben y valoran.

La agilidad operativa deriva directamente de su estructura jerárquica simplificada; al evitar los trámites burocráticos de grandes corporaciones, la empresa puede ajustar su oferta productiva y estrategias comerciales con rapidez, respondiendo a las dinámicas del mercado local en Miranda. Esta flexibilidad se complementa con un control directo sobre los procesos productivos, donde los fundadores supervisan personalmente cada etapa asegurando el cumplimiento de sus estándares artesanales.

6.2.3. Desafíos y limitaciones de la gestión familiar y jerarquía flexible

La estructura familiar de ***Dulce Amor***, si bien le ha permitido construir una identidad sólida, presenta desafíos importantes que podrían limitar su crecimiento futuro. La concentración de las decisiones en la fundadora genera cuellos de botella operativos y dificulta la delegación efectiva de funciones; esta dependencia se agrava por la falta de estructuración formal en los roles del equipo, donde la ausencia de un organigrama definido crea confusiones en la distribución de tareas y afecta la eficiencia general del negocio.

Estas limitaciones organizacionales se ven reforzadas por la dificultad para delegar responsabilidades en colaboradores externos al núcleo familiar; la carga laboral permanece concentrada en pocas personas, restringiendo la capacidad de expansión y generando vulnerabilidades en la continuidad operativa. El riesgo se acentúa al considerar que la dirección empresarial recae predominantemente en la fundadora, creando una fragilidad institucional que podría comprometer la sostenibilidad del proyecto en su ausencia.

Complementa esta problemática cierta resistencia a implementar innovaciones tecnológicas o estratégicas; el apego a los métodos tradicionales, aunque constituye un pilar de la identidad artesanal, podría obstaculizar la adaptación a nuevas exigencias del mercado. La superación de estos desafíos requerirá equilibrar la preservación de los valores fundacionales con la implementación progresiva de estructuras gerenciales más profesionales que aseguren la evolución del negocio sin perder su esencia característica.

6.3. CAPACIDADES Y RECURSOS HUMANOS

El capital humano es un pilar fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier empresa, y en el caso de ***Dulce Amor***, cobra aún mayor relevancia debido a su modelo de producción artesanal, que depende directamente de la habilidad, experiencia y compromiso del equipo de trabajo. En esta sección, se analizarán las capacidades, habilidades y desafíos relacionados con los recursos humanos de la empresa.

6.3.1. Definición de roles y responsabilidades

Actualmente, la empresa opera con un equipo reducido en el que las responsabilidades no están completamente delimitadas. Es fundamental estructurar las funciones en áreas como producción, ventas, administración y mercadeo para mejorar la eficiencia y el control interno.

6.3.2. Características del recurso humano en *Dulce Amor*

La estructura actual de ***Dulce Amor*** presenta características que reflejan su naturaleza artesanal y familiar. El equipo de trabajo reducido funciona bajo un esquema multifuncional donde cada integrante participa en diversas actividades que van desde la

producción repostería hasta la atención al cliente y gestión administrativa básica. Esta versatilidad operativa, aunque fortalece la cohesión del grupo, también genera desafíos significativos en la distribución de cargas laborales.

El modelo productivo se sustenta en el conocimiento técnico y la destreza manual del equipo, donde la calidad final depende directamente de la experiencia acumulada en técnicas de repostería tradicional. Este enfoque artesanal, si bien diferencia a la empresa en el mercado crea una dependencia crítica del factor humano que se ve acentuada por los procesos de aprendizaje informal predominantes. La formación basada principalmente en la experiencia práctica ha permitido mantener los estándares de calidad, pero limita la innovación y optimización sistemática de procesos.

La cultura organizacional se fundamenta en valores familiares como el compromiso y la dedicación, lo que facilita la comunicación ágil, pero presenta dificultades en la delegación efectiva de responsabilidades. Esta dinámica deriva en situaciones de sobrecarga laboral, particularmente durante temporadas de alta demanda, donde las extensas jornadas pueden afectar tanto el rendimiento como el bienestar del equipo. La sostenibilidad del modelo actual requiere equilibrar estas fortalezas culturales con una estructuración progresiva que permita distribuir mejor las cargas de trabajo sin sacrificar los valores que definen a la empresa.

6.3.3. Capacidades del equipo de trabajo

El equipo humano de ***Dulce Amor*** ha desarrollado características distintivas que explican su posicionamiento en el mercado local; los colaboradores demuestran competencias técnicas sólidas en repostería artesanal que abarcan desde el manejo especializado de ingredientes hasta técnicas depuradas de decoración y control de calidad. Estas habilidades se complementan con una notable capacidad de atención al cliente y servicio personalizado, fortaleza que permite no solo adaptar productos a preferencias específicas sino también construir relaciones de lealtad con la clientela.

La naturaleza artesanal del negocio ha fomentado en el equipo una destacada adaptabilidad ante fluctuaciones en la demanda y capacidad de resolución inmediata ante imprevistos operativos; esta flexibilidad se manifiesta igualmente en su aptitud para

innovar en recetas e incorporar tendencias actuales sin alterar la esencia tradicional de la marca. Subyace a estas competencias un compromiso colectivo con los estándares de calidad y la sostenibilidad, reflejado en la selección cuidadosa de insumos naturales que diferencia a la empresa en el sector repostero local.

Estas capacidades conforman un capital humano estratégico para ***Dulce Amor***, aunque su desarrollo ha respondido más a la práctica empírica que a procesos formalizados de capacitación. La transición hacia un modelo de crecimiento sostenible requerirá estructurar estos conocimientos tácitos, preservando al mismo tiempo la identidad artesanal que constituye el núcleo de su ventaja competitiva en el mercado de Miranda.

6.3.4. Desafíos y limitaciones del recurso humano

La estructura actual presenta problemas organizacionales que requieren atención prioritaria; la ausencia de roles definidos y la concentración de responsabilidades en un núcleo reducido afectan directamente la eficiencia operativa y amenazan la sostenibilidad del modelo de negocio. Esta situación se ve agravada por la carencia de programas estructurados de capacitación, donde si bien el equipo cuenta con habilidades prácticas sólidas en repostería, se evidencia necesidad de formación en áreas complementarias como gestión administrativa, control de inventarios y estrategias de comercialización digital.

Las temporadas de alta demanda exponen con mayor crudeza estas vulnerabilidades estructurales; los picos de producción durante festividades generan sobrecarga laboral que no solo afecta el bienestar del equipo, sino que también compromete la capacidad de respuesta ante pedidos masivos. El verdadero desafío estratégico reside en que cualquier proyecto de expansión comercial choca con las limitaciones actuales de personal y capacitación, creando una disyuntiva donde el crecimiento podría poner en riesgo los atributos artesanales que definen a la marca.

La solución trasciende la simple contratación de más colaboradores; requiere diseñar un modelo escalable que preserve la esencia artesanal mientras incorpora procesos delegables y sistemas de formación continua. Esta transición necesaria deberá equilibrar

la flexibilidad característica de la empresa con una estructuración gradual de roles que permita descomprimir la operación sin burocratizar la esencia familiar del negocio.

6.4. INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA

La infraestructura y el uso de tecnología son elementos clave para la eficiencia operativa y el crecimiento de una empresa. En el caso de ***Dulce Amor***, su modelo de negocio basado en la repostería artesanal requiere un equilibrio entre la conservación de métodos tradicionales y la incorporación de herramientas que optimicen los procesos sin comprometer la calidad de los productos.

6.4.1. Infraestructura actual

La infraestructura de ha evolucionado con el crecimiento de la empresa, pero aún enfrenta desafíos relacionados con la capacidad de producción, almacenamiento y distribución de sus productos. Actualmente, la empresa opera en un espacio adaptado para la producción artesanal donde se prioriza el uso de equipos tradicionales y materias primas frescas.

6.4.2. Características de la infraestructura

La infraestructura productiva de ***Dulce Amor*** Esta distribución multifuncional del espacio, aunque eficiente para operaciones de pequeña escala, impone limitaciones significativas al volumen productivo y condiciona los flujos de trabajo.

El equipamiento utilizado consiste predominantemente en herramientas manuales y dispositivos tradicionales como batidoras y hornos convencionales, coherente con el enfoque artesanal que define a la marca, pero distante de los procesos automatizados de la repostería industrial. Esta elección tecnológica impacta directamente los tiempos de producción y la capacidad de respuesta ante demandas escalonadas, particularmente durante temporadas de alta comercialización.

El sistema de almacenamiento evidencia similar racionalidad en el uso del espacio; el área destinada a conservación de insumos presenta dimensiones reducidas que exigen una gestión meticulosa de inventarios para minimizar desperdicios y optimizar la rotación de materias primas. Esta configuración operativa, aunque funcional para el modelo

actual, plantea restricciones evidentes para cualquier proyección de crecimiento que no contemple una reestructuración física del espacio productivo o la incorporación de sistemas de almacenamiento más eficientes.

6.4.2.1 Impacto en la operatividad

La capacidad productiva enfrenta restricciones definidas por su infraestructura actual; la dependencia de procesos manuales y las limitaciones de espacio configuran un escenario donde el volumen de producción diario se mantiene dentro de márgenes reducidos. Esta situación se ve agravada por las carencias en el sistema de almacenamiento, donde la falta de espacio adecuado complica la gestión eficiente de inventarios y el aprovisionamiento oportuno de materias primas.

El principal riesgo operativo se manifiesta durante temporadas de alta demanda; la infraestructura existente muestra entonces su insuficiencia para procesar volúmenes elevados de pedidos, generando cuellos de botella que afectan directamente los tiempos de entrega y la calidad del servicio. Estas limitaciones no solo condicionan la capacidad de respuesta inmediata de la empresa, sino que además representan un obstáculo estructural para cualquier estrategia de crecimiento que pretenda mantenerse dentro del modelo artesanal que define a la marca.

La superación de estas restricciones requiere necesariamente requieren una reconfiguración del espacio productivo disponible o el desarrollo de estrategias operativas que permitan optimizar los flujos actuales; en cualquier caso, la solución deberá preservar el carácter artesanal del proceso mientras introduce mejoras sustanciales en la eficiencia general del sistema productivo.

6.4.3. Uso de tecnología en *Dulce Amor*

La integración de tecnología en el modelo operativo actual muestra un potencial sin explotar; los procesos de gestión siguen apoyándose mayormente en métodos manuales que, aunque coherentes con la esencia artesanal, ocasionan ineficiencias en áreas críticas como el control de inventarios y la gestión de pedidos. Esta situación crea una oportunidad clara para incorporar herramientas digitales que complementen (sin reemplazar) los saberes tradicionales.

Sistemas básicos de gestión podrían agilizar el registro de materias primas y la programación de producción, liberando tiempo que actualmente se dedica a tareas administrativas repetitivas. De igual forma, el uso estratégico de plataformas digitales de comunicación mejoraría la interacción con clientes sin sacrificar el trato personalizado que caracteriza al negocio.

La transición hacia una operación más tecnificada debe ser gradual y consciente; se trata de seleccionar herramientas accesibles que se adapten a los ritmos existentes en lugar de imponer sistemas complejos que perturben la dinámica actual. Este acercamiento permitiría modernizar la gestión mientras se preserva intacto el valor central de la producción artesanal.

La estrategia digital actual se basa en recursos accesibles y de uso extendido; las redes sociales funcionan como escaparate principal para exhibir los productos y mantener el vínculo con la clientela, mientras aplicaciones de mensajería instantánea sostienen la comunicación directa con los compradores. Este ecosistema digital, aunque funcional, opera de manera fragmentada - cada plataforma responde a necesidades específicas sin existir integración entre ellas.

La gestión administrativa depende esencialmente de soluciones ofimáticas básicas, particularmente hojas de cálculo que centralizan información financiera y de pedidos. Esta aproximación, si bien económica y familiar para los usuarios, empieza a mostrar limitaciones conforme crece el volumen de operaciones; la falta de un sistema consolidado obliga a duplicar esfuerzos y eleva el riesgo de inconsistencias en los registros. La evolución natural apuntaría hacia herramientas que unifiquen estos flujos dispersos; plataformas de gestión integral podrían conectar la visibilidad en redes sociales con el procesamiento de pedidos y el control del inventario, creando un circuito coherente donde la interacción con clientes alimente directamente los procesos operativos. Tal integración permitiría conservar la calidez del trato personal mientras se incorporan eficiencias típicas de negocios más tecnificados.

6.4.3.1. Desafíos tecnológicos de la empresa

La gestión operativa mantiene métodos tradicionales que comienzan a mostrar sus limitaciones; el control de pedidos e inventarios se realiza mediante registros manuales, un sistema que, si bien ha funcionado en etapas iniciales, ahora presenta inconvenientes visibles con el crecimiento del volumen de operaciones. Esta dependencia de procesos no automatizados no solo consume tiempo valioso, sino que abre espacio para inconsistencias que afectan la eficiencia general.

En el ámbito financiero, la situación es similar; la contabilidad se sustenta en planillas de cálculo básicas que, aunque familiares para los usuarios, carecen de la robustez necesaria para un análisis financiero estratégico. Esta limitación impide visualizar con claridad los flujos de rentabilidad y dificulta la proyección precisa del negocio a mediano plazo.

Quizás la oportunidad más clara se encuentra en el terreno comercial; aunque existe presencia en redes sociales, la falta de una plataforma consolidada de ventas digitales restringe el potencial de crecimiento. La transición hacia un modelo de comercio electrónico permitiría no solo expandir el alcance geográfico, sino también estabilizar los ingresos mediante pedidos programados y previsibles; es decir, la clave estaría en implementar soluciones escalables que no sacrifiquen la esencia personalizada que caracteriza al negocio.

6.4.4. Propuesta de actualización tecnológica para *Dulce Amor*

Ante los retos detectados por el uso limitado de tecnologías, es esencial que *Dulce Amor* adopte soluciones tecnológicas básicas, económicas y eficientes que contribuyan a optimizar sus procesos administrativos, productivos y comerciales, sin perder su carácter artesanal.

Entre las recomendaciones para la actualización tecnológica se incluyen:

- **Sistemas de facturación electrónica:** se sugiere implementar plataformas como Siigo, Facturador Gratuito DIAN o Alegra, que cumplen con la normativa vigente y facilitan el control de ingresos y egresos.

- **Control de inventarios y pedidos:** se puede utilizar software sencillo como Contifico o plantillas automatizadas en Google Sheets con macros para gestionar insumos, pedidos y materias primas.
- **Presencia digital y gestión de clientes (CRM):** Herramientas gratuitas como HubSpot CRM o Trello pueden ayudar en el seguimiento de pedidos personalizados y en mantener contacto con clientes frecuentes, mejorando así la fidelización y la planificación productiva.
- **Capacitación virtual:** se recomienda aprovechar plataformas como SENA Virtual, Coursera o Google Actívate para fortalecer habilidades en competencias digitales, BPM, atención al cliente y marketing digital.
- **Gestión de redes sociales:** utilizar herramientas como Canva para diseño, Meta Business Suite para programar publicaciones y WhatsApp Business para la comunicación directa con clientes puede potenciar la promoción y el vínculo con el mercado.

Estas soluciones, elegidas por su bajo costo, escalabilidad y facilidad de uso, permitirán profesionalizar la gestión empresarial, mejorar el control operativo, minimizar errores manuales y fortalecer la comunicación con el público objetivo. La implementación debe hacerse de manera gradual, comenzando por los procesos administrativos básicos (facturación e inventarios) y avanzando hacia el fortalecimiento digital y comercial. A continuación, se resume una propuesta de herramientas adaptadas a la escala operativa de la empresa.

Tabla 7. Herramientas tecnológicas sugeridas para la actualización de procesos en ***Dulce Amor***

Área de aplicación	Herramienta / Plataforma	Funcionalidad principal	Costo estimado	Observaciones
Facturación y contabilidad	Alegra, Siigo, DIAN gratuito	Emisión de facturas, control de ingresos y egresos	Gratuito o desde \$30.000/mes	Alegra y Siigo tienen planes económicos para PYMES

Control de inventarios	Contifico, Google Sheets + macros	Gestión de insumos, control de entradas y salidas	Gratuito / Licencia básica	Fácil de usar con plantillas personalizadas
Gestión de clientes (CRM)	HubSpot CRM, Trello	Seguimiento de pedidos, clientes frecuentes y agenda	Gratuito	HubSpot incluye email marketing básico
Capacitación	SENA virtual, Google Actívate, Coursera	Formación en BPM, marketing, atención al cliente	Gratuito o bajo costo	Programas certificados y enfocados en emprendimientos
Marketing digital	Canva, Meta Business Suite, WhatsApp Business	Diseño de contenido, programación de publicaciones, contacto con clientes	Gratuito	Esencial para fortalecer presencia en redes sociales

Fuente: elaboración propia

7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA

El presente capítulo tiene como propósito analizar la evolución financiera de la empresa **Dulce Amor** Pastelería Artesanal durante los periodos 2025 y 2026, evaluando su viabilidad económica, rentabilidad y sostenibilidad bajo la normativa NIIF para PYMES. Se incluyen indicadores financieros clave, flujo de caja, cálculo del punto de equilibrio y Tasa Interna de Retorno (TIR).

7.1. GESTIÓN FINANCIERA

Figura 3. Estado de situación financiera **Dulce Amor**

DULCE AMOR PASTELERIA ARTESANAL NIT. 2527631 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 31 DE OCTUBRE 2025		
ACTIVOS		
DISPONIBLE		3.443.505
CAJA	500.000	
BANCO	1.620.000	
CUENTAS POR COBRAR	573.505	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	750.000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		34.600.000
MUEBLES Y ENSERES	34.600.000	
TOTAL ACTIVOS		38.043.505
PASIVO		
		7.010.000
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.200.000	
COSTOS Y GASTOS X PAGAR	310.000	
OBLIGACIONES LABORALES	500.000	
TOTAL PASIVO		7.010.000
PATIMONIO		
		31.033.505
CAPITAL	30.730.514	
UTILIDAD	302.991	
TOTAL PATRIMONIO		31.033.505
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		38.043.505

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Estado de resultados *Dulce Amor*

DULCE AMOR PASTELERIA ARTESANAL NIT. 2527631 ESTADO DE RESULTADOS 31 OCTUBRE DE 2025		
INGRESO		35.160.000
VENTA DE ALIMENTOS PREPARADOS	\$ 35.160.000	
TOTAL INGRESOS BRUTOS		35.160.000
COSTO DE VENTA		15.302.928
COSTO PRODUCCIÓN	\$ 15.302.928	
UTILIDAD		19.857.072
GASTOS ADMINISTRATIVOS		17.754.081
PERSONAL	\$ 9.714.081	
DOTACIONES	\$ 720.000	
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 3.720.000	
ARRENDAMIENTO	\$ 3.600.000	
GASTO DE VENTA		1.800.000
MERCADEO (MANEJO DE REDES)	\$ 1.800.000	
RESULTADO DEL EJERCICIO		302.991
YURANY BENITEZ RIOS C.C. 25527631 REP. LEGAL		

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Estado de situación financiera (proyección 2026)

DULCE AMOR PASTELERIA ARTESANAL NIT. 2527631 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 31 DE DICIEMBRE 2026		
ACTIVOS		
DISPONIBLE		19.633.511
CAJA	17.263.511	
BANCO	1.620.000	
INVENTARIO MATERIA PRIMA	750.000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		34.600.000
MUEBLES Y ENSERES	34.600.000	
TOTAL ACTIVOS		54.233.511
PASIVO		
		6.141.574
OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.800.000	
COSTOS Y GASTOS X PAGAR	348.750	
OBLIGACIONES LABORALES	992.824	
TOTAL PASIVO		6.141.574
PATIMONIO		
		48.091.937
CAPITAL	28.318.426	
UTILIDAD	19.773.511	
TOTAL PATRIMONIO		48.091.937
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		54.233.511
YURANY BENITEZ RIOS C.C. 25527631 REP. LEGAL		

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Estado de resultados (proyección 2026)

DULCE AMOR PASTELERIA ARTESANAL NIT. 2527631 ESTADO DE RESULTADOS 31 DICIEMBRE DE 2026		
INGRESO		
		66.729.682
VENTA DE ALIMENTOS PREPARADOS	\$ 66.729.682	
TOTAL INGRESOS BRUTOS		66.729.682
COSTO DE VENTA		
COSTO PRODUCCIÓN	\$ 27.180.354	27.180.354
UTILIDAD		39.549.328
GASTOS ADMINISTRATIVOS		17.975.817
PERSONAL	\$ 9.714.081	
DOTACIONES	\$ 720.000	
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 3.941.736	
ARRENDAMIENTO	\$ 3.600.000	
GASTO DE VENTA		1.800.000
MERCADEO (MANEJO DE REDES)	\$ 1.800.000	
RESULTADO DEL EJERCICIO		19.773.511
YURANY BENITEZ RIOS C.C. 25527631 REP. LEGAL		

Fuente: elaboración propia

El análisis financiero permite comprender el comportamiento económico del negocio, identificar su rentabilidad y proyectar su crecimiento. En este caso, se analizan los estados financieros comparativos 2025–2026, considerando ingresos, costos, gastos e inversión inicial. También se incluyen los estados financieros, punto de equilibrio y flujo de caja proyectado, herramientas esenciales para evaluar la estabilidad y proyección futura del emprendimiento.

7.2. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción comprenden los elementos directos e indirectos utilizados para la elaboración de productos. A continuación, se detalla la estructura de costos correspondiente al periodo evaluado:

Tabla 8. Estructura de costos periodo 2025 -2026

REF	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
CHEESE CAKE	\$550.938	\$573.472	\$550.938	\$550.938	\$550.938	\$550.938
GENOVE SA	\$540.695	\$594.764	\$648.834	\$702.903	\$1.622.084	\$811.042
TORTA DE LIMÓN	\$249.608	\$249.608	\$249.608	\$249.608	\$249.608	\$249.608
CHA	\$384.920	\$384.920	\$384.920	\$384.920	\$384.920	\$384.920
CREMOSO	\$146.358	\$146.358	\$146.358	\$146.358	\$146.358	\$146.358
TOTALES	\$1.872.518,58	\$1.949.121,43	\$1.980.657,51	\$2.034.726,98	\$2.953.907,91	\$2.142.865,91

REF	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CHEESE CAKE	\$550.938	\$550.938	\$550.938	\$472.233	\$511.586	\$550.938
GENOVE SA	\$865.111	\$919.181	\$973.250	\$865.111	\$811.042	\$2.162.779
TORTA DE LIMON	\$249.608	\$249.608	\$249.608	\$208.007	\$291.209	\$249.608
CHA	\$384.920	\$384.920	\$384.920	\$346.428	\$307.936	\$384.920
CREMOSO	\$146.358	\$146.358	\$146.358	\$97.572	\$121.965	\$112.207
TOTALES	\$2.196.935,38	\$2.251.004,85	\$2.305.074,31	\$1.989.350,73	\$2.043.737,60	\$3.460.452,50

Fuente: elaboración propia

7.3 PRECIO DE VENTA Y RENTABILIDAD

El precio de venta se define considerando el costo unitario de producción, el margen de utilidad esperado y la comparación con la competencia. El margen bruto y neto se calculan con base en los estados financieros 2025 y 2026, reflejando un aumento significativo en la rentabilidad.

Tabla 9. Margen de utilidad esperado 2025-2026.

Concepto	2025 (COP)	2026 (COP)	Variación
Ingresos	35.160.000	66.729.682	89,80%
Costo de ventas	15.302.928	27.180.354	77,60%
Gastos operativos	19.554.081	19.775.817	1,10%
Utilidad neta	302.991	19.773.511	6426%

Fuente: elaboración propia

El comportamiento de los gastos operativos evidencia una variación marginal en el periodo proyectado, lo cual se justifica en la naturaleza predominantemente fija de estos rubros, tales como arrendamiento, dotación y marketing digital, estos permanecen constantes mensualmente. Si bien se observa una leve tendencia al alza en servicios públicos y personal, esta corresponde a incrementos operativos normales derivados del crecimiento gradual de la producción y del ajuste en cargas laborales, sin que represente una expansión significativa de la estructura administrativa. Esto conlleva a una estabilidad de los gastos operativos coherente con un modelo de negocio eficiente que logra incrementar ingresos sin requerir aumentos proporcionales en gastos fijos, generando así un efecto positivo en la rentabilidad

7.4. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial contempla los activos fijos y el capital de trabajo necesarios para el inicio y sostenimiento de las operaciones. El total invertido asciende a aproximadamente \$38.043.505 COP, distribuidos en equipos, utensilios, mobiliario e insumos iniciales.

7.5. PROYECCIONES FINANCIERAS (FLUJO DE CAJA)

Con base en los flujos de efectivo netos obtenidos durante 2025 y 2026, se proyecta un crecimiento sostenido de ingresos del 5 % mensual, manteniendo un control eficiente de los gastos. A continuación, se presenta un modelo de flujo de caja con espacios para completar manualmente:

Figura 7. Proyección del flujo de caja 2025-2026.

FLUJO DE CAJA/ EFECTIVO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	500.000	409.334	990.353	5.500.445	6.104.516	7.219.478	11.446.309	12.418.229	13.489.375	14.171.471	15.007.516	15.842.537
ENTRADA												
VENTAS	4.160.000	4.330.144	8.316.538	4.445.000	6.060.000	8.205.000	5.020.000	5.140.000	4.920.000	4.540.000	4.660.000	6.933.000
SALIDAS												
CONPRAMP	1.872.519	1.949.121	1.980.658	2.094.727	2.953.908	2.142.866	2.196.935	2.251.005	2.305.074	1.989.351	2.043.738	3.460.452
GASTOS	1.568.148	1.600.003	1.625.788	1.606.202	1.791.130	1.635.303	1.651.145	1.667.849	1.682.830	1.514.605	1.581.241	1.851.574
CUENTASXPAGARIN)	810.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
SALDO FINAL	409.334	990.353	5.500.445	6.104.516	7.219.478	11.446.309	12.418.229	13.489.375	14.171.471	15.007.516	15.842.537	17.263.511

Fuente: elaboración propia

7.6. RATIOS FINANCIEROS Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Los indicadores financieros permiten analizar la liquidez, endeudamiento y rentabilidad del negocio. A continuación, se resumen las principales ratios calculados para los periodos 2025 y 2026:

Tabla 10. Indicadores financieros

Indicador	2025	2026	Interpretación
Razón Corriente	5,43	8,83	Aumento significativo de liquidez
Endeudamiento Total	18,40%	11,30%	Disminuye apalancamiento financiero
Margen Bruto	56,50%	59,30%	Mejora eficiencia productiva
Margen Neto	0,90%	29,60%	Mayor rentabilidad neta
ROE	1,00%	41,10%	Alta rentabilidad sobre el patrimonio

Fuente: elaboración propia

La Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada para el proyecto es del 62 % anual, lo que demuestra una rentabilidad superior al costo promedio del capital. Este resultado confirma la viabilidad económica del emprendimiento.

7.7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero desarrollado para **Dulce Amor** Pastelería Artesanal, correspondiente al período proyectado 2025–2026, permite tener una visión general del

comportamiento económico esperado del negocio y de su capacidad para mantenerse y crecer en el tiempo. A partir de la información contable y las proyecciones realizadas, se logra identificar cómo la empresa podría desenvolverse financieramente bajo las condiciones planteadas en el estudio.

Los resultados del análisis muestran que el negocio presenta una tendencia positiva en sus ingresos, lo cual se relaciona con el aumento proyectado de las ventas y con un manejo adecuado de los costos de producción. Este comportamiento permitiría que la empresa mejore gradualmente sus niveles de utilidad, generando mayores beneficios económicos a medida que consolida sus operaciones. Asimismo, el control de los gastos operativos juega un papel importante, ya que contribuye a que los recursos se utilicen de manera más eficiente.

En cuanto a la situación financiera, las proyecciones indican que la empresa contaría con la capacidad necesaria para cumplir con sus compromisos de corto plazo, lo que refleja una posición financiera estable. De igual forma, el bajo nivel de endeudamiento proyectado sugiere que el negocio no depende excesivamente de recursos externos, lo cual reduce el riesgo financiero y fortalece su estabilidad económica.

Por otro lado, el análisis de la rentabilidad permite concluir que la inversión realizada en el emprendimiento tendría resultados favorables. Los resultados obtenidos muestran que el negocio podría generar retornos atractivos para sus propietarios, lo que convierte a la pastelería en una alternativa viable desde el punto de vista económico. Adicionalmente, la evaluación del flujo de caja proyectado evidencia que la empresa podría contar con los recursos necesarios para sostener sus operaciones y atender futuras necesidades de inversión.

En conjunto, el análisis financiero permite concluir que **Dulce Amor** Pastelería Artesanal presenta una proyección favorable de viabilidad económica y posibilidades de crecimiento, siempre y cuando se mantenga un adecuado control de los costos, una gestión responsable de los recursos y una planificación financiera constante. No obstante, es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos se basan en

proyecciones, por lo que su cumplimiento dependerá del comportamiento del mercado, las decisiones administrativas y las condiciones económicas del entorno en el que opere el negocio.

7.8. PROCESOS PRODUCTIVO

La comprensión y el análisis de los procesos productivos permiten diseñar estrategias orientadas a mejorar la eficiencia, optimizar recursos y aumentar la competitividad; en este caso, el estudio adquiere relevancia por un modelo de producción personalizado, que combina técnicas tradicionales, materias primas naturales y elaboración manual bajo pedido.

Aunque esta estrategia artesanal es muy apreciada por los clientes por la frescura, calidad y autenticidad de los productos, contiene severas limitaciones en cuanto a los tiempos de producción, gastos operativos y adaptación a la nueva demanda. Por esta razón, es necesario examinar cada etapa del proceso en detalle: desde la recepción de pedidos, selección y uso de insumos, métodos de preparación, hasta la entrega final del producto.

El propósito del estudio es analizar los métodos de producción, los tiempos de elaboración, el costo de los insumos y la capacidad operativa actual; con base en esta evaluación será posible identificar oportunidades de mejora que respeten la esencia artesanal del negocio. Además, este análisis servirá para plantear estrategias que optimicen los procesos, fortalezcan la organización y contribuyan a un crecimiento sostenible dentro del mercado regional, sin sacrificar la identidad ni la calidad que distinguen a la marca.

En este sentido, se reconoce que el estudio de los procesos productivos no solo permite evidenciar los aciertos del modelo actual, sino también visualizar áreas susceptibles de innovación, inversión o ajuste estratégico, permitiendo así que ***Dulce Amor*** avance hacia una estructura más eficiente, competitiva y sostenible sin perder su identidad diferenciadora.

7.9. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

7.9.1. Descripción de Productos *Dulce Amor*

Con el fin de caracterizar la oferta comercial de *Dulce Amor*, se presenta el portafolio de productos, el cual responde a una recolección de las principales líneas de repostería artesanal que componen la propuesta de valor. Este portafolio ilustra la variedad de preparaciones elaboradas por la empresa, su enfoque en los procesos artesanales, la selección de las materias primas y la especialización de los productos a partir de las necesidades del cliente. Esta descripción permite examinar el grado de contribución estratégica al negocio, facilitando la observación de variedad, especialización y diferenciación de la oferta; este insumo resulta igualmente esencial para el examen del funcionamiento del mercado, los precios de los costos de producción, el establecimiento del precio de las ofertas y la definición de las estrategias orientadas al fortalecimiento comercial y el crecimiento sostenible de *Dulce Amor*.

Tabla 11: Análisis de portafolio

Categoría	Producto	Descripción
Tortas artesanales	Torta de limón con semillas de amapola	Bizcocho esponjoso con sabor cítrico natural de limón y semillas de amapola que aportan una textura crujiente. Ideal para paladares frescos y elegantes.
	Torta de naranja con semillas de amapola	Preparación ligera y aromática, elaborada con ralladura de naranja natural y semillas de amapola que generan un contraste equilibrado en sabor y textura.
	Torta de chocolate	Torta húmeda elaborada con cacao puro, de sabor intenso y cubierta suave. Dirigida a consumidores amantes del chocolate.
	Torta de zanahoria	Torta húmeda y aromática, enriquecida con canela y nuez. Incluye cobertura de queso crema de manera opcional.

	Torta de vainilla	Opción clásica y suave, ideal como base para decoraciones personalizadas o para quienes prefieren sabores tradicionales.
	Torta de arequipe	Torta húmeda con relleno generoso de arequipe artesanal, acompañada de cobertura opcional de coco o nuez.
	Torta de yogur	Torta de textura ligera y sabor delicado, con alto nivel de humedad. Ideal para quienes prefieren postres suaves y poco dulces.
	Torta de banano	Elaborada con banano maduro, presenta un sabor natural con notas tostadas, opción ideal para combinar con nuez o chips de chocolate.
	Torta envinada	Torta tradicional preparada con frutas maceradas en vino, especialmente demandada en temporadas festivas. Decorada con glaseado o fondant.
	Torta de almojábana	Producto que fusiona panadería y repostería colombiana, elaborado con almidón de yuca y queso, ideal para desayunos y acompañamientos.
Tortas genovesas	Genovesa de frutos amarillos	Base esponjosa de tres leches, cubierta con salsa natural de maracuyá, piña y mango, decorada con frutas frescas.
	Genovesa de frutos rojos	Variante refrescante con salsa de fresa, mora y arándanos, destacada por su equilibrio entre sabores dulces y ácidos.
Cheesecake frío	Frutos amarillos, frutos rojos o lulo	Cheesecake sin hornear, con base crocante de galleta, crema suave y cobertura de frutas naturales o coulis artesanal.
	Oreo	Cheesecake frío elaborado con galleta Oreo en la base y en la mezcla, con cobertura cremosa y decoración de trozos de galleta.

Cheesecake asado	Frutos amarillos o frutos rojos	Cheesecake horneado de textura firme y sabor intenso, acompañado de cobertura frutal natural.
Postres especiales	Pie de limón	Postre cítrico y cremoso sobre base de galleta, decorado con merengue italiano flameado.
	New York Cheesecake	Cheesecake horneado al estilo tradicional neoyorquino, de textura densa y firme, con notas de vainilla y base crocante de galleta.
Mini postres	Suspiros	Merengues horneados, crocantes por fuera y suaves en su interior.
	Alfajores	Galletas de maicena rellenas de arequipe, cubiertas con coco rallado o chocolate.
Galletas artesanales	Chips de chocolate	Galletas tradicionales elaboradas con trozos de chocolate semi amargo.
	Vainilla	Galletas suaves y aromáticas, elaboradas con esencia natural de vainilla.
	Crema	Galletas tipo sándwich rellenas de crema saborizada natural.
Cremosos en vaso	Oreo	Postre frío individual elaborado con base de leche y galleta Oreo triturada.
	Leche Klim	Cremoso de sabor suave y casero, elaborado a base de leche.
	Frutas	Cremosos fríos en sabores de fresa, mora, maracuyá, frutos rojos o lulo, con salsas naturales y decoración frutal.
Merengón artesanal	Merengón de fresas	Elaborado con merengue horneado, crema batida y fresas naturales.
	Merengón mixto	Merengón acompañado de frutas naturales como mango, piña, lulo, fresa y arándanos, ofreciendo una experiencia balanceada y fresca.

7.9.2. Análisis de los procesos productivos de *Dulce Amor*

El modelo de producción bajo pedido constituye un pilar necesario en la operación del negocio; esta decisión estratégica nace de la necesidad de trabajar con materias primas de corta vida útil como lácteos y frutas frescas, donde cualquier producción anticipada conlleva riesgos innecesarios de merma económica y comprometería los estándares de calidad que distinguen a la marca.

La personalización profunda que caracteriza a cada encargo hace inviable un esquema de producción estandarizada; los clientes participan activamente en el diseño de sabores, texturas y decoraciones, requiriendo un proceso flexible que solo puede garantizarse mediante elaboración contra pedido confirmado. Este enfoque no solo minimiza desperdicios, sino que transforma cada creación en un producto único que refleja expectativas específicas del comprador.

Más allá de consideraciones logísticas, este modelo refuerza la propuesta de valor central del negocio: la garantía de frescura inmediata y la adaptabilidad total a preferencias individuales. El cliente recibe así un producto que nunca ha sido refrigerado por periodos prolongados ni sometido a alteraciones de sus propiedades organolépticas, consolidando una experiencia de consumo diferenciada en el mercado repostero local.

7.9.2.1. Etapas del método artesanal

El proceso artesanal en *Dulce Amor* se desarrolla a través de distintas fases manuales que requieren precisión, higiene, creatividad y sensibilidad estética.

Las principales etapas incluyen:

1. **La preparación de ingredientes:** Seleccionan insumos frescos y de alta calidad, en su mayoría provenientes de proveedores locales. Se realiza la pre mezcla y el pesaje exacto de los componentes según el tipo de producto.
2. **Batido y mezclado:** Utilizan herramientas de cocina profesional (como batidoras semi industriales), se integran los ingredientes manualmente hasta lograr una consistencia adecuada, cuidando las técnicas tradicionales de batido según el tipo de masa.

3. **Horneado/ refrigerado:** La cocción la realizan en hornos convencionales, en tiempos controlados manualmente o dado el caso se refrigera según el tipo de producto. Aquí se requiere atención constante para garantizar la textura ideal del producto final.
4. **Decoración y presentación:** esta fase es una de las más delicadas y distintivas dentro del proceso; cada producto se decora a mano empleando técnicas de repostería fina y utilizando ingredientes naturales, frutas frescas, glaseado y coberturas caseras. Los diseños se adaptan al gusto del cliente, incorporando mensajes personalizados, combinaciones de colores temáticos y figuras decorativas elaboradas manualmente, lo que permite que cada creación sea única y refleja tanto la creatividad como el cuidado en la elaboración.
5. **Empaque ecológico y entrega:** una vez finalizado el producto, procede al empaque; utilizando materiales biodegradables, lo que refuerza el compromiso ambiental de la organización; el despacho se organiza según la hora y modalidad elegida por el cliente, ya sea entrega a domicilio o recogida directa, asegurando que cada pedido llegue en condiciones óptimas, mantenga la frescura y presentación característica del proceso artesanal.

7.9.2.2. Ventajas del método artesanal

El enfoque artesanal genera un valor reconocido y apreciado por los clientes; la autenticidad de los sabores caseros y la posibilidad de personalización transforman la experiencia de consumo en algo más que una transacción comercial, creando un vínculo emocional que fomenta lealtad y relaciones donde el consumidor se siente escuchado y valorado. La flexibilidad del proceso creativo permite experimentar constantemente con combinaciones de ingredientes y propuestas temáticas, manteniendo la oferta en renovación sin perder la esencia tradicional. Esta dinámica innovadora no solo atrae a nuevos clientes, sino que incentiva a quienes regresan para descubrir las últimas creaciones.

Simultáneamente, el modelo bajo pedido establece un ciclo de producción y consumo que minimiza el desperdicio; al preparar únicamente lo solicitado, se optimiza el uso de

materias primas y se eliminan los costos asociados a la sobreproducción. Esta eficiencia no solo beneficia la rentabilidad, sino que también responde a una creciente conciencia ambiental que los consumidores valoran positivamente.

7.9.2.3. Retos del Método Artesanal

El modelo de producción presenta limitaciones propias de su enfoque; la intensidad en mano de obra reduce la capacidad de respuesta ante aumentos súbitos en la demanda, estableciendo un límite natural al crecimiento. La calidad final depende directamente del conocimiento y la pericia técnica de quienes elaboran los productos, lo que genera cierta vulnerabilidad ante cambios en el equipo de trabajo.

La escalabilidad también se ve afectada; sin apoyo tecnológico ni procesos estandarizados, ampliar el alcance comercial se enfrenta a restricciones logísticas difíciles de superar. Cada pedido adicional representa una oportunidad de ingreso, pero también una presión sobre los recursos humanos que ya operan al máximo de su capacidad.

Superar estas tensiones no significa abandonar los principios artesanales, sino diseñar estrategias que concilien la esencia del proceso con las demandas de un mercado en expansión. La incorporación selectiva de tecnología, la estructuración progresiva de protocolos y la formación de equipos especializados pueden transformar estas limitaciones en oportunidades para un crecimiento sostenible.

7.9.4. Tiempos de elaboración

Los tiempos de elaboración dependen directamente del tipo de producto solicitado, del nivel de personalización y de la disponibilidad de recursos humanos y materiales. Dado el enfoque artesanal y personalizado, no se utiliza una producción en cadena ni automatizada, por lo que cada pedido requiere planificación y ejecución individualizadas.

El tiempo de producción no se limita al simple proceso de preparación de la receta, sino que incluye variables adicionales como el diseño personalizado, la comunicación con el cliente, la adquisición de insumos especiales y la programación de pedidos previos. Este

enfoque, aunque exige mayor coordinación y dedicación, permite mantener la calidad y autenticidad que caracterizan a cada producto.

A continuación, se presenta una aproximación cualitativa y funcional de los tiempos promedio involucrados en la elaboración de productos personalizados, considerando todas las etapas desde la planificación hasta la entrega final.

7.9.4.1. Tiempos y actividades del proceso productivo en *Dulce Amor*

Tabla 12. Tiempos y procesos en *Dulce Amor*

Etapas del Proceso	Actividad Específica	Tiempo Estimado	Características de la Actividad
Recepción del pedido	Atención al cliente, validación del diseño y programación	20 – 40 min	Personalizada, directa, requiere escucha activa y confirmación de detalles especiales
Planeación de producción	Organización de tareas y uso del horno	15 – 30 min	Requiere orden, coordinación de insumos, y programación en función del volumen de pedidos
Mise en place (preparación)	Pesaje, lavado, organización de ingredientes	45 – 60 min	Fundamental para evitar errores; permite fluidez en la ejecución posterior
Elaboración de masas y mezclas	Batido y combinación manual de ingredientes	30 – 45 min	Artesanal, cuidadoso para mantener textura y consistencia según receta
Horneado/ Congelado	Cocción controlada en horno tradicional o congelado de la mezcla	45 – 90 min	Dependiente del producto, requiere supervisión constante
Reposo y enfriamiento	Tiempo de espera antes de decorar	60 – 120 min	Esencial para evitar que la decoración se dañe o se derrita; influye en calidad sensorial
Decoración personalizada	Glaseado, fondant, frutas, diseños artísticos	60 – 180 min	Creativa, intensiva en detalle; varía según nivel de personalización

Empaque y presentación final	Embalaje, etiquetado, protección y entrega	15 – 30 min	Uso de empaques ecológicos; requiere cuidado para evitar daños en el transporte
------------------------------	--	-------------	---

Fuente: elaboración propia

Cabe resaltar que los tiempos pueden variar según el nivel de dificultad del pedido (ya sea una torta temática, contrario a un Cup cake estándar o un cheesecake frío).

7.9.4.2. Costos de insumos y análisis de rentabilidad

Uno de los elementos más relevantes en los procesos productivos es la gestión eficiente de los costos de insumos, ya que estos representan una parte importante del costo total de cada producto. La repostería artesanal requiere ingredientes frescos y de alta calidad, muchos de ellos perecederos, lo que demanda una rotación constante de inventarios y una administración cuidadosa de las compras.

A continuación, se presenta el costo total de cada uno de los productos específicos incluidos en el portafolio, reflejando tanto los insumos utilizados como su incidencia en el precio final.

Tabla 13. Costo total torta de limón con amapola, naranja con semillas de amapola

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de limón con amapola, naranja con semillas de amapola	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				35000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						52846

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Costo total torta de chocolate

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de chocolate	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						42846

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Costo total torta de zanahoria

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de zanahoria	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						42846

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Costo total torta de vainilla

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de vainilla	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				20000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						37846

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Costo total torta de arequipe

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de arequipe	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				20000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						37846

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Costo total torta de yogurt

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
----------	-------------	-------	----------------------	-------------	-------------------------	----------------------

Torta de yogurt	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				30000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						47846

Fuente: elaboración propia

Tabla 19. Costo total torta de banano

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de banano	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						42846

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Costo total torta envinada

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta envinada	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100

	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				30000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						47846

Fuente: elaboración propia

Tabla 21. Costo total torta de almojábana

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Torta de almojábana	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				30000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						47846

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Costo total genovesa de frutos amarillos - rojos

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Genovesa de frutos amarillos/ rojos	Crema de leche	Colanta	600	870	15000	10344
	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771

	Decoración / sabor	Variada				28000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						45846

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Costo total cheesecake frío frutos amarillos - frutos rojos - lulo - oreo

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Cheesecake frío frutos amarillos/ frutos rojos/ lulo/ oreo	Crema de leche	Colanta	600	870	15000	10344
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				27000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						53615

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Costo total cheesecake asado frutos amarillos - rojos

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Cheesecake asado frutos amarillos/rojos	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Crema de leche	Colanta	600	870	15000	10344
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000

Costo total unitario	52290
-----------------------------	--------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Costo total pie de limón

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Pie de limón	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Crema de leche	colanta	600	870	15000	10344
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						52290

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Costo total New York Cheesecake

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
New York Cheesecake	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Crema de leche	Colanta	600	870	15000	10344
	Decoración / sabor	Variada				25000
	Empaque y energía					10000
Costo total unitario						52290

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Costo total suspiros 100 und

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Suspiros 100 Und	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	3	unidad	700	2100
	Decoración / sabor	Variada				5000
	Empaque, gas y energía					10000
Costo total unitario						17775

Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Costo total alfajores 50 und

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Alfajores 50 Und	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Leche en polvo	klim	150	1.000g	43000	6450
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				1200
	Empaque y energía					3000
Costo total unitario						15721

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Costo total galletas chips de chocolate - Vainilla - Crama x 15 Und

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Galletas chips de chocolate - Vainilla - Crema x 15 Und	Harina de trigo	Haz de Oros	200	1.000g	4500	900
	Azúcar	Incauca	150	1.000g	4500	675
	Huevos	Kikes	1	unidad	700	700
	Mantequilla	Colanta	100	500g	7000	1400
	Decoración / sabor	Variada				1200
	Empaque y energía					3000
Costo total unitario						7875

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Costo total cremoso frutos rojos, frutos amarillos, lulo, fresa, maracuyá, oreo, leche klim, milo *10 und

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Cremosos frutos rojos, frutos amarillos, lulo, fresa, maracuyá, oreo, leche klim, milo *10 und	Crema de leche	Colanta	600	870	15000	10344
	Leche	Colanta	1100	1100	4313	4313
	Maicena	Maíz	60	5	6500	108
	Leche condensada	Lecherita	200	397ml	5500	2771
	Decoración / sabor	Variada				12000
	Empaque y energía					3000
Costo total unitario						32536

Fuente: elaboración propia

Tabla 31. Costo total merengón de frutas

Producto	Ingrediente	Marca	Cantidad (g/ml/unid)	Unidad Base	Precio por Unidad (COP)	Costo Estimado (COP)
Merengón de frutas	Suspiro		4	1	177	711
	Creoso Neutro		600	600	3256	3256
	Decoración / sabor	Variada				2000
	Empaque y energía					3000
Costo total unitario						8967

Fuente: elaboración propia

7.9.5. Gestión de calidad

La gestión de la calidad se ha consolidado como un elemento central para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en sectores como el alimentario, donde la experiencia del consumidor depende de manera directa de la percepción del sabor, la presentación, la frescura y la seguridad de los productos. En este contexto, el emprendimiento se distingue por su enfoque en la elaboración manual, el uso de ingredientes de marcas reconocidas y la conexión con las tradiciones gastronómicas locales, lo que le otorga un valor agregado notable.

Sin embargo, la naturaleza artesanal de los procesos, aunque atractiva para el cliente, genera ciertas limitaciones relacionadas con la estandarización, la trazabilidad y el control sistemático de la calidad. Según Chiavenato (2009), garantizar la calidad no puede dejarse al azar ni depender únicamente de la habilidad individual; es necesario establecer estructuras mínimas de control que aseguren la consistencia de los productos y la satisfacción del cliente, aspecto que adquiere mayor relevancia al proyectar el crecimiento, la diversificación de canales de venta o la ampliación de la base de consumidores.

Actualmente, la calidad se evidencia de manera implícita en la selección de materias primas, mostrando un compromiso genuino por ofrecer productos con excelente sabor y textura. No obstante, la ausencia de protocolos documentados, fichas técnicas, puntos

de control y mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente representa un desafío que limita la mejora continua y pone en riesgo la uniformidad del producto final.

7.9.5.1. Prácticas informales existentes en *Dulce Amor*

Aunque no existe un sistema de calidad formal, se identifican prácticas valiosas que reflejan una cultura de compromiso con la calidad, tales como:

Tabla 32. Prácticas informales

Práctica	Descripción
Selección cuidadosa de insumos	Solo se emplean ingredientes de marcas reconocidas que aportan valor sensorial y seguridad alimentaria.
Producción sobre pedido	Esto garantiza la frescura del producto y reduce el riesgo de desperdicio o caducidad.
Evaluación sensorial propia	La productora verifica visualmente color, textura, forma y olor del producto terminado.
Atención personalizada al cliente	El contacto cercano con el cliente permite recibir comentarios orales directos sobre la calidad.
Control visual del empaque y presentación final	Se cuida el detalle del decorado y el orden en la entrega, lo que genera una experiencia de compra artesanal.

Fuente: elaboración propia

7.9.5.2. Limitaciones

Pese al compromiso de calidad que se refleja en la ejecución diaria, *Dulce Amor* presenta diversos vacíos que podrían afectar su crecimiento o sostenibilidad a largo plazo si no se intervienen oportunamente:

Tabla 33. Limitaciones

Dimensión	Vacío identificado
Estandarización	No existen fichas técnicas para los productos. Las recetas se reproducen por memoria o experiencia, lo que genera posibles variaciones entre lotes o dificultades en la capacitación de personal nuevo.
Control de proceso	No hay registros sobre tiempos de cocción, temperaturas, conservación de ingredientes ni puntos críticos de control (PCC), esenciales en productos con ingredientes lácteos o frescos.
Gestión de insumos	No se lleva un inventario sistemático con fechas de vencimiento, condiciones de almacenamiento, ni se documenta la trazabilidad de las compras.
Verificación de satisfacción del cliente	No se aplican encuestas ni existen mecanismos de medición sistemática de la percepción del cliente (tiempo de entrega, sabor, presentación, experiencia post compra). Todo se basa en comentarios espontáneos.
Manejo de errores o devoluciones	No hay bitácoras de reclamos ni acciones correctivas documentadas, lo que dificulta el aprendizaje organizacional frente a errores o quejas.
Aspectos regulatorios	La empresa aún no cuenta con un sistema básico de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ni con rotulado obligatorio en sus empaques (como fechas, lote, información nutricional o advertencias de alérgenos).
Escalabilidad	Al depender de la capacidad manual y del criterio único de la fundadora, el negocio no está aún preparado para delegar ni para crecer sin comprometer la calidad.

Fuente: elaboración propia

7.9.6. Estrategias de comercialización y ventas

La comercialización efectiva es un componente vital en el crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), particularmente en el sector alimentario, donde la conexión emocional con el consumidor, la experiencia de marca y la presencia en los canales adecuados son determinantes para la fidelización y expansión. **Dulce Amor**, como emprendimiento de repostería artesanal ubicado en Miranda, Cauca, ha

logrado consolidarse en el entorno local mediante una estrategia de ventas directa basada principalmente en las redes sociales personales y la venta por encargo.

Si bien estos mecanismos han sido eficientes en la fase inicial del negocio y reflejan un vínculo fuerte con la comunidad, actualmente no existe una estrategia de comercialización estructurada, ni planes de posicionamiento digital, segmentación de clientes, inversión en publicidad o diversificación de canales de distribución. Esta carencia limita su proyección a nuevos mercados y restringe su capacidad de crecimiento sostenible.

En este contexto, se hace necesario evaluar a fondo el panorama actual de las acciones comerciales y de ventas, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, a fin de diseñar una estrategia comercial integral y adaptada a su esencia artesanal.

Tabla 34. Estrategias comerciales y de ventas

Categoría	Elemento específico	Estado actual	Diagnóstico
Canales de venta	WhatsApp y llamadas directas	Activos, pero no optimizados	Dependen exclusivamente del contacto directo. No permiten automatización ni seguimiento.
	Redes sociales personales	Uso limitado y sin estrategia definida	Publicaciones esporádicas, sin identidad visual ni contenido constante.
	Venta en puntos físicos o ferias	No aplica actualmente	Se desaprovecha la visibilidad en eventos locales o regionales.
Publicidad	Recomendación boca a boca	Alta efectividad local	Es orgánica y valiosa, pero insuficiente para expandirse.
	Publicidad pagada	Inexistente	No se ha realizado inversión en promoción digital.
Marketing de contenidos	Publicación de recetas, tips o historia	Inexistente	No se explota la historia de la marca ni su enfoque artesanal.

Segmentación de clientes	Perfil de consumidor	Sin segmentación formal	Se vende a clientes locales sin diferenciación de públicos.
	Registro de clientes	No existe	No hay base de datos ni seguimiento a compradores frecuentes.
Programas de fidelización	Recompensas, descuentos, encuestas	No existen actualmente	Se desaprovechan acciones que pueden aumentar recompra y recomendación.
Presentación de marca	Identidad visual y branding	Empaque sencillo, sin logotipo ni diseño estándar	No hay uniformidad gráfica en redes, empaques ni comunicación.
	Empaque rotulado y	Empaque funcional pero básico	No contiene información nutricional, fechas ni lote.
Relación postventa	Seguimiento al cliente	Relación cálida, pero informal	No se mide satisfacción ni hay mecanismos de retroalimentación estructurada.

Fuente: elaboración propia

La comprensión detallada de la estrategia de la industria de **Dulce Amor** y sus estrategias a escala de mercado muestra debilidades estructurales y funcionales que le están limitando para expandirse, posicionarse y retener clientes. Han mantenido la existencia de la empresa gracias a la buena calidad del producto y la voz a voz; sin embargo, carecen de planificación formal y estrategias para aumentar su escala y marca.

La falta de una estrategia digital clara es uno de los principales desafíos. La empresa está limitada a cuentas personales en redes sociales, y solo tienen cuentas personales disponibles para maximizar la visibilidad y las ventas sin identidad gráfica, cronograma ni estrategia basada en resultados. En consecuencia, el uso informal de estas cuentas limita el alcance orgánico, dificulta el cultivo de la lealtad digital y restringe el potencial de expandir la cobertura a otros segmentos de mercado. Además, la falta de un sitio web, un catálogo digital interactivo o la integración con plataformas de comercio electrónico es

una gran desventaja en un lugar donde la digitalización del consumo está en ascenso. Basado en datos utilizados en la segmentación de clientes y análisis de mercado, **Dulce Amor** no posee una base de datos de clientes ni sistemas para clasificar, entender y predecir el comportamiento del comprador. Las ventas son reactivas y orientadas al cliente, respondiendo a pedidos inmediatos sin la capacidad de diferenciar un público objetivo como familias, empresas, eventos o cafeterías, limitando así la personalización y siendo un desafío al diseñar actividades de servicio al cliente dirigidas basadas en un día clave/verano o iniciativa/campaña de venta cruzada.

El otro gran vacío es la falta de programas de lealtad para incentivar compras repetidas o fomentar recomendaciones de clientes. Esta es una oportunidad para crear relaciones a largo plazo y convertir a aquellos que actualmente usan el producto en embajadores de la marca. Sin embargo, el diseño y la gestión de la marca parecen tener deficiencias. El empaque es funcional, pero no hay etiquetado estandarizado, diseño gráfico consistente y los elementos que ayudan a hacer evidente una identidad visual de **Dulce Amor**. Esto reduce su exposición frente a competidores más profesionales, llevando a un menor recuerdo por parte de los clientes. Por último, la gestión postventa depende en gran medida de la naturaleza informal del front-end, con pocas o ninguna encuesta de satisfacción o registro de devoluciones o errores, limitando la posibilidad de mejora continua de los productos y servicios entregados.

7.10. ANÁLISIS DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

7.10.1. Diversidad y especialización

La diversidad y especialización dentro del portafolio de productos representa un elemento clave en la sostenibilidad y competitividad de una empresa del sector alimentario, particularmente en el segmento de repostería artesanal. Según Kotler y Keller (2012), la variedad y diferenciación de productos dentro de una marca permiten no solo satisfacer múltiples necesidades del consumidor, sino también generar valor agregado al ofrecer opciones exclusivas, adaptadas a preferencias individuales y contextos de consumo específicos.

En este sentido, ***Dulce Amor*** ha construido, desde su identidad artesanal, un portafolio altamente diverso para su escala de operación, abarcando más de treinta productos distribuidos en distintas líneas: tortas artesanales en múltiples sabores (chocolate, zanahoria, vainilla, yogurt, banano, almojábana, entre otras), postres fríos como cheesecakes y genovesas en diferentes combinaciones de frutas, galletas, alfajores, suspiros, pies, merengones, y cremosos en vaso. Esta estructura permite a la empresa ofrecer soluciones tanto para consumo diario como para ocasiones especiales, adaptándose a distintos públicos y momentos de compra.

Además de su diversidad, la empresa ha logrado implementar desde su experiencia acciones que le permiten fortalecer su identidad y competitividad.

7.10.1.1. Segmentación del portafolio según públicos y ocasiones

Dulce Amor ofrece productos en distintas presentaciones y porciones, lo que le permite atender a niños (con cremosos, alfajores y galletas), adultos (cheesecakes, tortas gourmet, pies) y familias. También cuenta con productos orientados a celebraciones como cumpleaños, eventos escolares o empresariales, a través de empaques personalizados y decoraciones temáticas.

7.10.1.2. Ofertas especiales por temporada

La empresa aprovecha fechas clave como San Valentín, Día de la Madre o Navidad para lanzar productos exclusivos, lo que dinamiza su catálogo y promueve la recompra. Estos lanzamientos suelen incorporar diseños decorativos, empaques especiales y mensajes personalizados.

7.10.1.3. Productos estrella bien posicionados

Referencias como el cheesecake de frío, el pie de limón, los cremosos y la genovesa de frutos amarillos son altamente demandadas por su sabor, presentación y frescura. La empresa reconoce estas preferencias y ha mantenido su presencia constante en el portafolio, priorizando su promoción y disponibilidad.

7.10.2. Diferenciación y propuesta de valor

La diferenciación, entendida como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único por el consumidor, es uno de los factores más relevantes dentro de las estrategias competitivas de una organización. Según Michael Porter (1985), diferenciarse implica ofrecer atributos que sean valiosos, relevantes y difíciles de imitar, lo que permite escapar de la competencia basada únicamente en el precio. En el caso de emprendimientos como **Dulce Amor**, cuya escala de producción es artesanal, la diferenciación se convierte en la principal vía para competir frente a actores con mayores recursos tecnológicos, económicos y logísticos.

Dulce Amor ha construido una propuesta de valor sólida, la cual se ha desarrollado de forma orgánica a través de la experiencia, el contacto directo con el cliente y el compromiso con la calidad. Esta propuesta se sustenta en cinco ejes fundamentales que deben reconocerse, potenciarse y comunicarse como parte del plan estratégico.

7.10.2.1. Selección consciente de ingredientes naturales y marcas reconocidas

Dulce Amor ha tomado una decisión importante que fortalece su posición: utilizar ingredientes conocidos por su calidad y nutrición, ingredientes que aseguran no solo un producto final más agradable y confiable, sino que también comunican un mensaje de transparencia, confianza, salud y dedicación al consumidor.

Finalmente, estas diferencias permiten además que **Dulce Amor** satisfaga a varios segmentos de clientes que prefieren productos naturales, caseros y menos refinados, y, por lo tanto, tienen una relación emocional más cercana con **Dulce Amor**. En tercer lugar, el modelo de gestión postventa se basa en la interacción informal y en constante cambio con el cliente, sin cuestionarios de satisfacción y/o registro sistemático de devoluciones, errores y comentarios, lo que no se presta al desarrollo posterior de productos y servicios.

7.10.2.2. Personalización y cercanía con el cliente

No solo **Dulce Amor** hace posible garantizar frescura cada vez que los compras, sino que también se adapta a cada ocasión según los gustos de los clientes individuales. Este nivel de personalización adopta varias formas, como preferencias de sabor, selección de

frutas, decoración temática (colores, fechas especiales, nombres), presentación del empaque y dedicatorias escritas a mano. La personalización transforma cada producto en una experiencia especial que responde no solo a una necesidad de consumo, sino a una intención emocional: regalar, celebrar, compartir. Aquellas empresas que proporcionan una experiencia a los usuarios en lugar de solo un producto logran conectar con los clientes a largo plazo, como han señalado Pine y Gilmore (1999). ***Dulce Amor*** ha tomado esta lógica y la ha convertido naturalmente en su modelo de negocio, construyendo cercanía, lealtad y referencias de boca en boca.

7.10.2.3. Producción responsable y enfoque sostenible

Uno de los grandes diferenciadores de ***Dulce Amor*** es su capacidad para transformar postres en piezas visualmente atractivas, prestando atención a detalles como la simetría, el color, la combinación de ingredientes, la limpieza de la decoración y el empaque externo. Aunque aún no existe un manual gráfico institucional, el producto final transmite elegancia, armonía y creatividad, elementos que los clientes valoran especialmente al comprar como regalos. Además, la entrega del producto a menudo incluye detalles personalizados como cintas, tarjetas escritas a mano, mensajes especiales o empaques con elementos artesanales, creando una experiencia emocional positiva. Esta presentación no sólo añade valor estético, sino que también fortalece la conexión con la marca y la percepción de calidad general. ***Dulce Amor*** ha construido una propuesta de valor coherente, emocional y diferenciadora basada en sus capacidades como empresa artesanal. La calidad manual, los ingredientes naturales, la personalización, el enfoque responsable y la presentación cuidadosa son pilares ya presentes en su operación, pero necesitan ser sistematizados, comunicados y fortalecidos a través del plan estratégico. Estas ventajas deben reflejarse en todos los puntos de contacto con el cliente: redes sociales, empaques, etiquetas, publicaciones, campañas publicitarias y relaciones institucionales. De esta manera, no solo se protegerá la esencia artesanal de la marca, sino que también se potenciará su crecimiento sostenible y competitividad regional.

7.10.3. Demanda y preferencia del consumidor

Uno de los pilares fundamentales para la formulación de un plan estratégico efectivo es el conocimiento profundo del mercado y del comportamiento del consumidor. Según

Kotler y Armstrong (2018), las decisiones estratégicas deben partir del análisis de los gustos, hábitos, necesidades y expectativas de los clientes, para así garantizar que la oferta de productos esté alineada con las demandas reales del entorno. En este sentido, la empresa **Dulce Amor** cuenta con una ventaja significativa: su modelo artesanal y personalizado le permite mantener un contacto estrecho con su clientela, lo que le ha permitido construir, desde la experiencia, una visión clara de las preferencias del mercado.

A lo largo de su funcionamiento, y especialmente gracias a la cercanía en el proceso de ventas por encargo, **Dulce Amor** ha identificado que su público objetivo se concentra principalmente en personas entre los 20 y 50 años, con un perfil socioeconómico de ingresos medios y medio-altos. Este segmento está conformado por clientes que no solo buscan un postre de calidad, sino que también valoran el diseño, la presentación, el simbolismo de regalar, y la conexión emocional con el producto. Predominan mujeres jóvenes, madres de familia, parejas y compradores que adquieren los productos para celebraciones o para ofrecer un obsequio significativo y elegante.

En términos de comportamiento de compra, el factor emocional y estético tiene un peso determinante. El producto se convierte en una extensión de un sentimiento (amor, agradecimiento, celebración), lo que explica por qué la presentación y el sabor son los atributos más valorados, incluso por encima del precio. La personalización, la decoración y los detalles visuales son claves para que el cliente perciba el valor del producto, y por ello, muchas de las compras se concentran en momentos especiales como:

- Día de la Madre
- Día del Padre
- Amor y Amistad
- Cumpleaños
- Navidad y festividades de diciembre

Estas fechas representan picos de alta demanda, y en ellas **Dulce Amor** ha podido experimentar aumentos significativos en sus ventas, especialmente en productos con presentaciones especiales, empaques temáticos y decoraciones exclusivas.

En cuanto a las referencias más solicitadas del portafolio, se destacan cinco productos por su aceptación sostenida y alta rotación.

Tabla 35. Referencias más solicitadas del portafolio

Producto	Valor percibido por el cliente
Genovesa	Elegante, húmeda, ligera, ideal para regalo o compartir.
Cheesecake frío	Cremoso, equilibrado en sabor, atractivo en presentación
Cheesecake asado	Perfil gourmet, sabor intenso, formato de porciones grandes.
Torta de limón con semillas de amapola	Sabor diferenciado, fresco, opción semi saludable.
Cremosos en vaso	Prácticos, listos para servir, ideales para eventos o consumo individual.

Fuente: elaboración propia

El cliente de **Dulce Amor** no busca un producto genérico; busca un postre que comunique algo más allá del sabor, que represente dedicación, cariño y detalle. Esto ha permitido que productos como los cremosos o los cheesecakes fríos sean adquiridos con más frecuencia para detalles, eventos familiares, cumpleaños o incluso como alternativa a los regalos convencionales.

Además, la frecuencia de compra se presenta de forma quincenal o mensual, y se intensifica durante temporadas festivas. En estos momentos, se valoran especialmente los productos listos para regalar, con empaques decorados y mensajes personalizados, lo que refuerza la importancia de fortalecer el diseño de campañas estacionales como estrategia comercial clave dentro del plan estratégico.

Costos de producción y rentabilidad: El estudio de los costos de producción y la rentabilidad en *Dulce Amor* resulta fundamental para evaluar la factibilidad económica de cada producto que comercializa la empresa y asegurar la permanencia del negocio a largo plazo. En este sentido, es crucial analizar tanto los costos directos como indirectos relacionados con el proceso artesanal, así como los márgenes de ganancia por cada producto, con el objetivo de detectar áreas de mejora en eficiencia, optimización de gastos y posibles ajustes en los precios.

Costos de producción: *Dulce Amor* utiliza un sistema de producción artesanal bajo pedido, lo que ayuda a reducir el desperdicio y asegurar que los productos sean frescos. Sin embargo, este método conlleva costos relativamente altos debido a varios factores:

- Materias primas como frutas, huevos, crema de leche, chocolate artesanal y harinas especiales tienen una duración limitada y precios elevados en el mercado, especialmente cuando se compran en pequeñas cantidades sin aprovechar descuentos por volumen, la producción artesanal requiere más tiempo y dedicación por cada unidad, lo que incrementa los costos laborales, incluso si se trata de un negocio familiar y la falta de maquinaria industrial, característica del enfoque artesanal. restringe la producción a pequeñas cantidades, lo que eleva el costo por unidad.

De acuerdo con los datos financieros iniciales obtenidos en el análisis interno, el costo promedio para producir una torta mediana varía entre \$18.000 y \$22.000 pesos colombianos, según los ingredientes utilizados. Su precio de venta oscila entre \$30.000 y \$35.000, lo que genera un margen bruto estimado del 35% al 45%. Sin embargo, este margen no incluye otros costos indirectos como transporte, empaque, servicios públicos y depreciación de equipos e instalaciones.

Rentabilidad: al examinar la rentabilidad global del negocio, se observa que, si bien ciertos productos ofrecen márgenes brutos favorables, otros, como los postres de menor precio o de elaboración compleja, presentan márgenes mucho más bajos e incluso pueden ocasionar pérdidas si no se gestionan bien los costos o se mejora la eficiencia en la producción.

También se nota que la rentabilidad varía según la temporada, alcanzando su punto máximo en épocas festivas como navidad, el día de la madre o cumpleaños y disminuyendo en los meses de baja demanda. Esta fluctuación impacta tanto el flujo de caja como la planificación de compras, por lo que es necesario adoptar estrategias como:

- Estandarizar las porciones y recetas para controlar mejor los costos por unidad.
- Revisar los precios de los productos menos rentables o modificar sus recetas para bajar costos sin afectar la calidad.
- Negociar con los proveedores para conseguir mejores precios por volumen o buscar alianzas con productos locales.
- Ampliar la oferta con productos de alta demanda y bajo costo de producción, como galletas o porciones pequeñas.

Con el propósito de analizar la eficiencia económica de los productos que fabrica **Dulce Amor**, se presenta a continuación una tabla comparativa que muestra los costos de producción por unidad, los precios de venta estimados y los márgenes brutos de ganancia. Esta herramienta facilita la identificación de los productos más rentables y aquellos que podrían necesitar ajustes en su precio o en el proceso de elaboración. El objetivo de este análisis es apoyar una mejor toma de decisiones financieras y asegurar la sostenibilidad del negocio, manteniendo siempre su carácter artesanal.

7.10.4.1 Encuesta a clientes y potenciales clientes

Con el propósito de analizar cómo percibe el mercado a **Dulce Amor**, se elaboró y ejecutó una encuesta estructurada que contenía 15 preguntas tanto cerradas como abiertas, esta herramienta se aplicó entre el 20 y 25 de mayo de 2025 mediante Google Forms, dirigida a clientes actuales y potenciales de la compañía, logrando recopilar un total de 107 respuestas.

El objetivo de la encuesta fue identificar el grado de conocimiento de la marca, los hábitos de consumo, las preferencias de producto, la disposición a pagar y la percepción sobre la sostenibilidad entre los clientes y prospectos de **Dulce Amor**, encontrando los siguientes resultados:

Tabla 36. Resultados de la encuesta

Pregunta	Respuesta más frecuente	%
¿Conoce usted la empresa Dulce Amor ?	Si	96%
¿Cómo conoció la marca Dulce Amor ?	Recomendación de terceros	48%
¿Ha comprado algún producto de Dulce Amor ?	Si	91%
¿Con qué frecuencia consume productos de repostería?	Ocasional (1-2 veces al mes)	69%
¿Qué tipo de productos prefiere?	Cheesecake y tortas	60%
¿Cuál es su sabor preferido en repostería?	Sabores frutales	67%
¿Qué valora más al comprar repostería artesanal?	Sabor e ingredientes	72%
¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una porción de postre artesanal de alta calidad?	Más de \$10.000	86%
¿Le interesan opciones saludables (sin azúcar, sin gluten, veganas)?	Si	83%
¿Le gustaría que otros productos se vendieran en tiendas o solo por pedido?	Ambos (Tienda, bajo pedido)	74%
¿Utiliza redes sociales para conocer o comprar repostería?	Sí	85%
¿A través de qué canal preferiría hacer pedidos?	WhatsApp	80%
¿Considera importante que la empresa sea	Sí	96%

sostenible y use empaques ecológicos?		
En una escala de 1 a 5, ¿Cómo calificaría la experiencia con Dulce Amor si ha comprado?	5	85%
¿Qué sugerencias daría para mejorar la oferta de Dulce Amor ?	Pregunta abierta	--

Fuente: elaboración propia

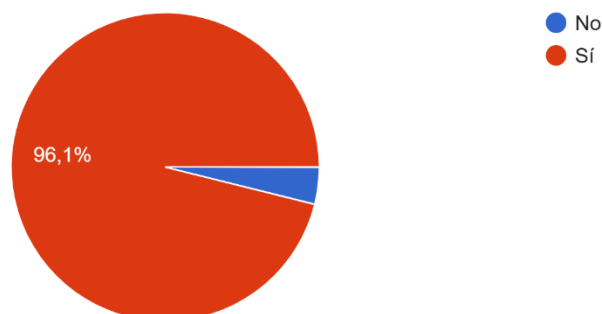
Basado en el análisis de las 103 respuestas, se puede ver que **Dulce Amor** es una marca conocida y valorada, con un segmento de clientes satisfechos que califican sus experiencias con una puntuación de 4 a 5. Esto indica un alto nivel de calidad percibida y confianza. La gente conoce la firma principalmente a través de las redes sociales y referencias, lo que indica un fuerte posicionamiento orgánico. El mercado muestra una disposición a pagar más de \$10,000 por postres artesanales.

De esto se puede plantear una estrategia de precios basada en la calidad adecuada y los deseos de los clientes de comprarlo. Las preferencias de sabor abarcan sabores tradicionales y gourmet, y hay un interés bastante alto en alternativas saludables, lo que abre espacio para diversificar y hacer crecer el portafolio de la empresa. Las recomendaciones parecen incluir más variedad, envíos más rápidos, mejores tiempos de entrega, mayor promoción, así como más presencia digital, lo que indica que la satisfacción es alta, pero hay oportunidades para fortalecer la oferta y consolidar la competitividad; es decir que estos hallazgos indican que **Dulce Amor** tiene una base sólida para el desarrollo, impulsada por la innovación, la adición de catálogo, la mejora de la logística y un uso más amplio de canales digitales y estrategias digitales.

Figura 8. Representación gráfica pregunta 1

1. ¿Conoce usted la empresa Dulce Amor?

103 respuestas



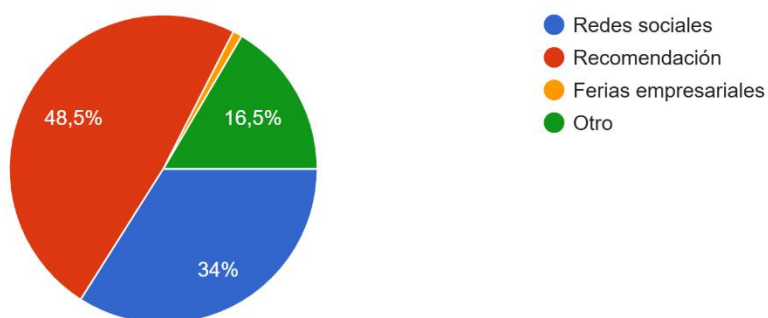
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

Según los resultados de la encuesta, el 96.1% muestran un panorama muy positivo para **dulce amor** ya que se evidencia que la empresa tiene alto reconocimiento dentro del territorio y ha logrado darse a conocer y solo el 3.9% confirma que no la conocen. Sin embargo, el pequeño porcentaje que no conoce la marca es una oportunidad para difundirla y fortalecerla en nuevos segmentos, este hallazgo permite afirmar que **Dulce Amor** posee un elevado grado de recordación y reconocimiento en la comunidad, lo que favorece el proceso de fidelización y abre oportunidades de crecimiento a través de estrategias de marketing digital, promociones estacionales y el fortalecimiento de su presencia en mercados aún no explorados por la marca.

Figura 9. Representación gráfica pregunta 2

2. ¿Cómo conoció la marca Dulce Amor?

103 respuestas



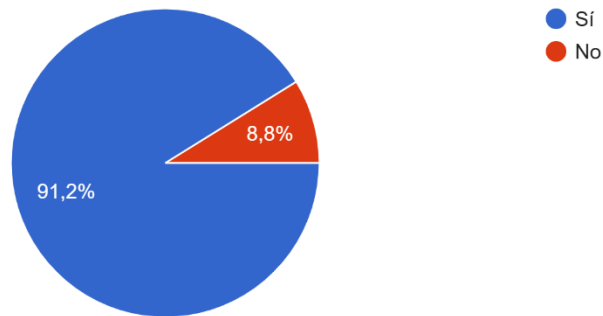
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

Los resultados revelan que la principal forma en que los consumidores conocieron la marca es a través de recomendaciones personales (48.5%), lo que indica un buen nivel de satisfacción y confianza entre los clientes actuales que promueven la marca de boca en boca. En segundo lugar, las redes sociales (34%) también juegan un papel importante en la difusión, destacando la relevancia de una presencia activa y atractiva en estas plataformas digitales. El 16.5% que escuchó de la marca por otras fuentes y la baja influencia de las ferias comerciales sugieren que estos canales podrían mejorarse o reorganizarse para una distribución más amplia.

Figura 10. Representación gráfica pregunta 3

3. ¿Ha comprado algún producto de Dulce Amor?

102 respuestas



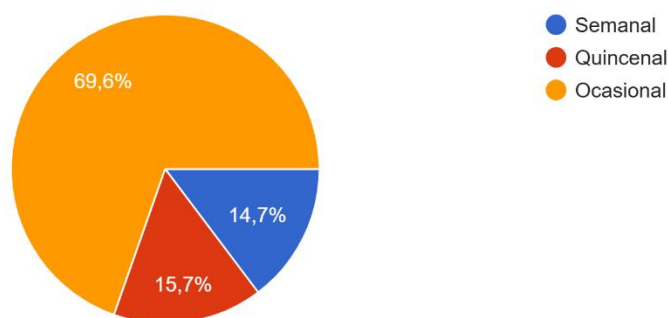
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

La mayoría de los encuestados (91.2%) informa que han comprado un producto de **Dulce Amor**, lo que indica un alto nivel de conversión y aceptación del producto entre los consumidores que conocen la marca. Este hallazgo indica que las tácticas de atracción y lealtad funcionan, es decir, que la exposición de la marca está llevando a compras reales. Por el contrario, el 8.8% que no ha comprado un producto constituye un grupo objetivo prometedor para atraer nuevos clientes, posiblemente a través de promociones, degustaciones o campañas dirigidas a aquellos que ya conocen la marca pero aún no han probado sus productos.

Figura 11. Representación gráfica pregunta 4:

4. ¿Con qué frecuencia consume productos de repostería?

102 respuestas



Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

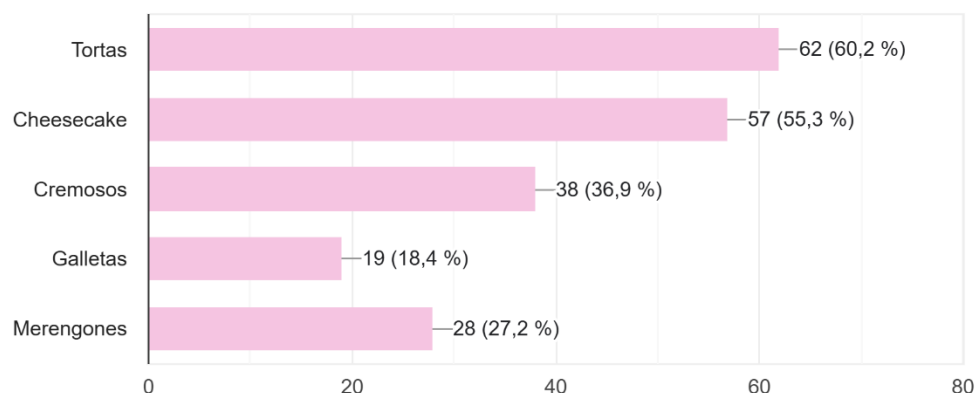
El 69.6% de los encuestados son consumidores ocasionales de productos de pastelería; la tendencia general es pensar en los pasteles como algo para picar de vez en cuando o como un tipo de "capricho", en lugar de ser una parte integral de una dieta semanal o quincenal. La tendencia del consumo ocasional indica que los clientes a los que se está apuntando, podrían no ser realmente consumidores en sí mismos y, en cambio, están enfocados en las compras por impulso o cuando se trata de celebraciones especiales. A diferencia del uso frecuente, las categorías de frecuencia de uso regular solo representan el 30.4%.

En este segmento, la proporción de consumo quincenal (15.7 por ciento) es modestamente mayor que la de consumo semanal (14.7 por ciento). Este patrón muestra que la porción de clientes que eran leales o consumían frecuentemente (más probablemente de manera regular, pero no siempre) es pequeña, lo cual es menos de un tercio. Por lo tanto, cualquier estrategia para este mercado se centrará en apuntar y comercializar a un segmento sustancial de aquellos que podrían hacer compras ocasionales, y en crear incentivos de compra repetida personalizados y valiosos para retener al tercer grupo: los compradores regulares.

Figura 12. Representación gráfica pregunta 5

5. ¿Qué tipo de productos prefiere?

103 respuestas



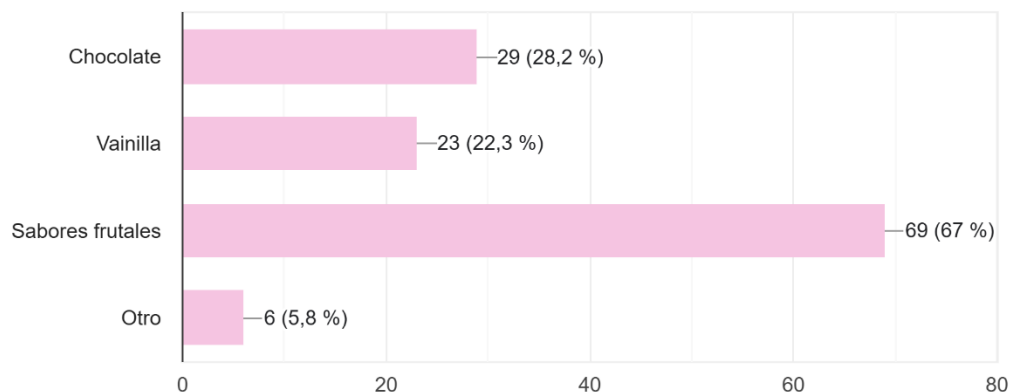
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

Dos productos listados que superan el 50% son Pasteles (60.2%, con 62 menciones) y Tarta de Queso (55.3%, con 57 menciones). Ambos productos tienen el punto de mayor demanda y serán centrales en la oferta principal. Los productos cremosos (36.9%) y los Merengues (27.2%) están en segundo plano, representando una demanda secundaria sustancial. Finalmente, las galletas son el producto menos preferido, con solo un 18.4%. Este espectro de preferencias indica una marcada preferencia por postres más grandes y elaborados, donde los Pasteles y la Tarta de Queso se consideran las categorías con mayores posibilidades de ventas.

Figura 13. Representación gráfica pregunta 6

6. ¿Cuál es su sabor preferido en repostería?

103 respuestas



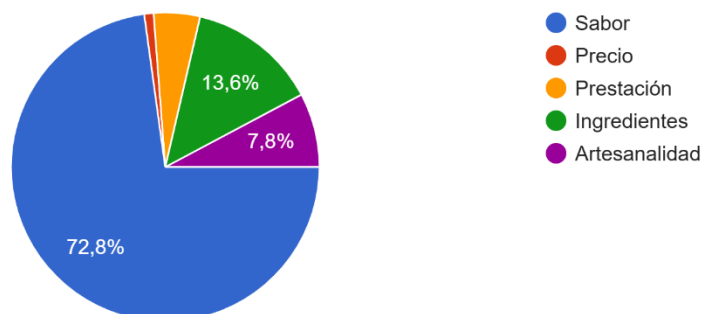
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

El sabor más favorecido de todo lo que la repostería tiene para ofrecer es, de lejos, el de los Sabores Frutales, que tiene un fuerte 67% de las 103 respuestas. Esta preferencia supera con creces a los sabores tradicionales, lo que significa que las notas frescas son de gran interés. El chocolate ocupa el segundo lugar, con un 28.2%, mientras que la vainilla, con un 22.3%, cierra. Por eso necesita los postres a base de frutas en su prioridad estratégica de productos por su potencial de ventas.

Figura 14. Representación gráfica pregunta 7

7. ¿Qué valora más al comprar repostería artesanal?

103 respuestas

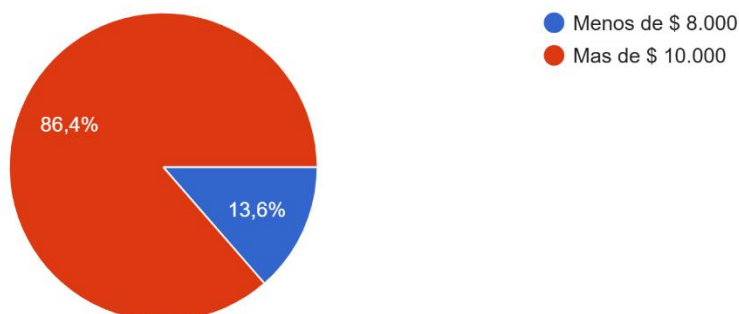


Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

El factor más importante al comprar pasteles artesanales es el sabor, dominando el 72.8% de las 103 respuestas. Este resultado enfatiza aún más que la experiencia del sabor es el corazón de un cliente. Los ingredientes (13.6%) y la artesanía (7.8%) ocupan el segundo lugar de manera directa y estadística. El precio y la presentación (presentación/servicio) son los factores menos importantes. La conclusión es que el sabor realmente debería estar en el centro de lo que constituye la propuesta de valor, incluso por encima del origen de los ingredientes o el precio.

Figura 15. Representación gráfica pregunta 8

8. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una porción de postre artesanal de alta calidad?
103 respuestas

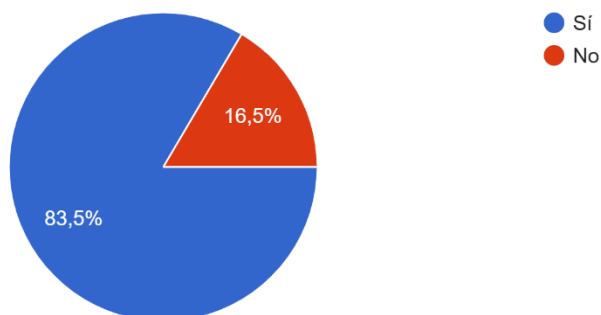


Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

Es una disposición muy alta a pagar por algunos de estos postres artesanales de alta calidad. La gran mayoría de los 103 encuestados (86.4%) están dispuestos a gastar más de \$10,000. Solo el 13.6% quiere pagar menos de \$8,000. Esto indica que el mercado objetivo aprecia la "alta calidad" y la "naturaleza artesanal" del producto y está dispuesto a pagar un precio premium por ello.

Figura 16. Representación gráfica pregunta 9

9. ¿Le interesan opciones saludables (sin azúcar, sin gluten, veganas)?
103 respuestas



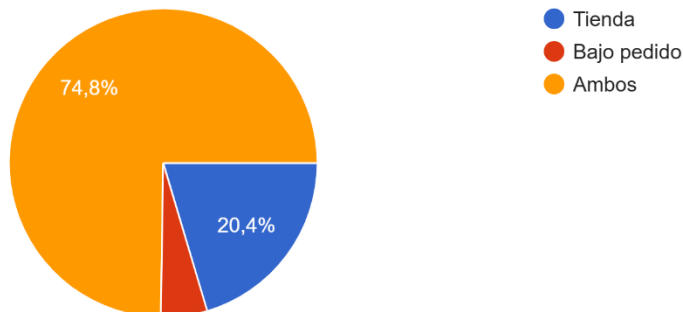
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta)

El grupo encuestado tiene un alto interés en opciones saludables (por ejemplo, sin azúcar, sin gluten, veganas). El 83.5% de las 103 respuestas sugiere que están interesados en estas alternativas. Solo el 16.5% indicó negativamente. Las opciones de repostería especializadas o "funcionales" se posicionan, así como una gran oportunidad de mercado para atender a un amplio grupo demográfico que busca más soluciones dietéticas o compatibles con restricciones.

Figura 17. Representación gráfica pregunta 10

10. ¿Le gustaría que otros productos se vendieran en tiendas o solo por pedido?

103 respuestas



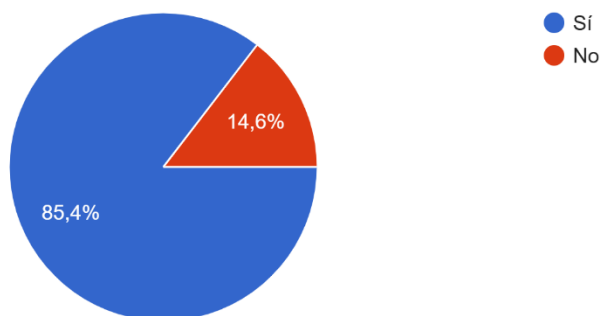
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

La preferencia del consumidor se inclina más hacia la distribución mixta, que es la opción clara entre ellos. Un fuerte 74.8% de los encuestados prefiere la opción Ambos (ventas en tienda y por pedido). El segundo canal preferido es la Tienda (20.4%), mientras que la opción de ventas por pedido es marginal. Esto significa que, para llegar a la audiencia más amplia y conveniente, su mejor estrategia debería ser ofrecer productos para la compra desde un punto de venta físico y pedidos personalizados.

Figura 18. Representación gráfica pregunta 11

11. ¿Utiliza redes sociales para conocer o comprar repostería?

103 respuestas



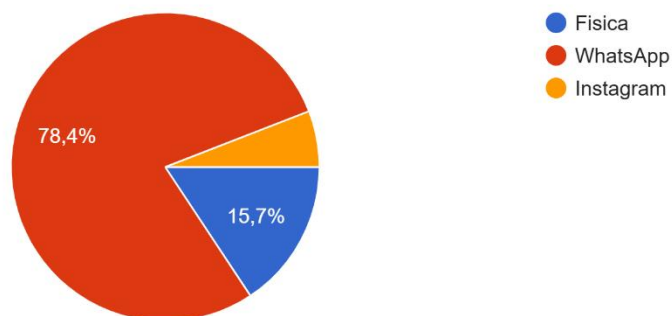
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

El gráfico indica una dependencia increíblemente alta de las redes sociales para el proceso de compra y el conocimiento sobre repostería. Un asombroso 85.4% de los encuestados respondió que sí, están utilizando estas plataformas para eso. Solo el 14.6% no las usa. Este hecho es importante: las redes sociales no deben considerarse un canal secundario; más bien son el principal punto de contacto para la promoción, el descubrimiento de productos o potencialmente las ventas. Un marketing digital sólido es indispensable.

Figura 19. Representación gráfica pregunta 12

12. ¿A través de qué canal preferiría hacer pedidos?

102 respuestas



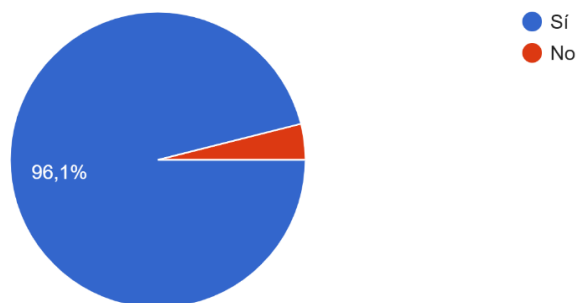
Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

El canal preferido para realizar pedidos es WhatsApp, que representa el 78.4% de 102 respuestas. De esa manera, envían los pedidos a través de esta plataforma de mensajería. La tienda física es una opción minoritaria (15.7%), e Instagram es el canal menos utilizado cuando se trata de pedidos directos (5.9%). Esto significa que el proceso de toma de pedidos deberá consolidarse en WhatsApp para mayor comodidad y experiencia del cliente.

Figura 20. Representación gráfica pregunta 13

13. ¿Considera importante que la empresa sea sostenible y use empaques ecológicos?

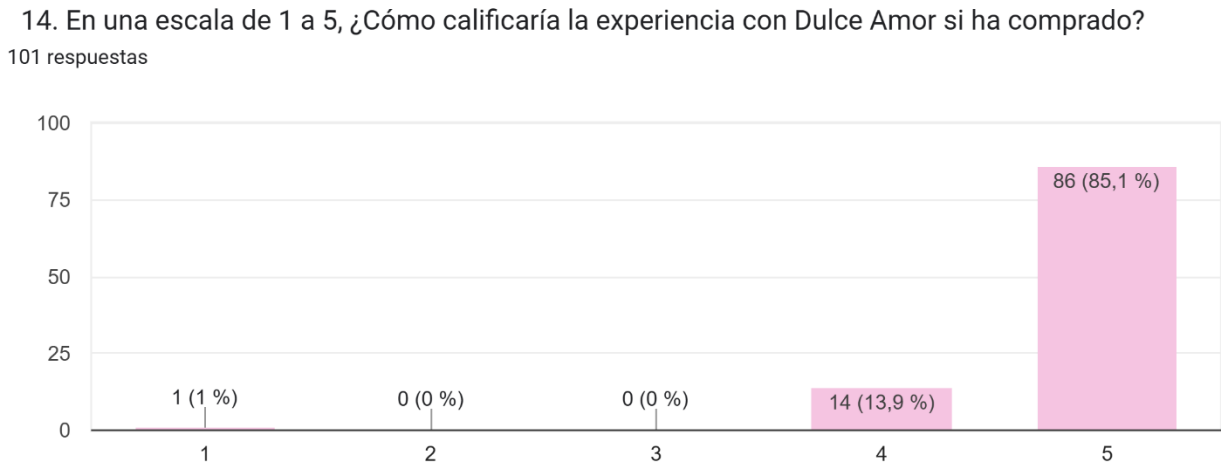
102 respuestas



Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

La sostenibilidad es valorada casi universalmente por los encuestados. Un abrumador 96.1% de las 102 respuestas indican que consideran importante que la empresa sea sostenible y utilice empaques ecológicos. Solo el 3.9% lo considera no importante. Este resultado establece la sostenibilidad y la ecología como un requisito básico y no un valor añadido, indispensable para la imagen y operación de la marca.

Figura 21. Representación gráfica pregunta 14



Fuente: elaboración propia según resultados de la encuesta

El mercado encuestado gusta de pasteles de vez en cuando (69.6%) y está dispuesto a pagar un precio alto (86.4%), pero elige el sabor sobre todo lo demás (72.8%). Los dos productos más solicitados son pasteles y cheesecake, con una abrumadora preferencia por los sabores afrutados (67%).

El plan operativo y de publicidad debe ser digital y mixto: los consumidores requieren opciones de venta que combinen tienda y pedido (74.8%) y gestión de pedidos de manera consolidada en WhatsApp (78.4%), especialmente porque la mayoría del mercado depende de las redes sociales para explorar productos (85.4%). Además, la sostenibilidad es un requisito fundamental (96.1%). La satisfacción del cliente en **Dulce Amor** fue extremadamente buena (99% de calificación positiva).

7.10.4. Análisis del entorno competitivo (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)

Amenazas de nuevos competidores: el sector de la repostería artesanal presenta obstáculos de entrada relativamente bajos, permitiendo que muchas personas comiencen sus negocios desde casa con pocos recursos y utilicen las redes sociales para promocionarse. Esto genera una renovación constante de la competencia local gracias a la aparición de nuevos emprendimientos.

No obstante, mantenerse en el mercado, lograr la lealtad de los clientes y construir una marca fuerte requiere dedicación, perseverancia y una propuesta diferenciada. **Dulce Amor** posee una trayectoria consolidada en Miranda, lo que le brinda una ventaja competitiva frente a los negocios que recién inician.

Nivel de amenaza: Alta

Poder de negociación de los proveedores: **Dulce Amor** necesita abastecerse de insumos como harinas, frutas, productos lácteos, chocolates y artículos para decoración a través de proveedores. Aunque en la región existen diversas alternativas, los aumentos frecuentes de precios causados por la inflación, la escasez o problemas de transporte afectan directamente sus costos de producción; debido a su tamaño reducido, la empresa tiene una capacidad de negociación limitada en comparación con los grandes distribuidores. Sin embargo, crear alianzas con proveedores locales o cooperativas agrícolas puede contribuir a reducir esta presión sobre los costos.

Nivel de presión: Media

Poder de negociación de los clientes: los clientes de postres artesanales en Miranda aprecian factores como la apariencia, el sabor, el uso de ingredientes naturales y la posibilidad de personalizar los productos. Aunque el precio es relevante, la conexión emocional y la experiencia que ofrece la marca también son determinantes en su elección.

Sin embargo, dado que existen otras alternativas tanto artesanales como industriales, los consumidores tienen la libertad de elegir y pueden cambiar de proveedor fácilmente si notan una disminución en la calidad, la atención o la innovación.

Nivel de presión: Media-Alta.

Amenaza de productos sustitutos: en el mercado hay diversas opciones que pueden sustituir los productos de ***Dulce Amor***, como postres industriales, productos de panadería convencional, helados, snacks dulces, entre otros. Muchos de estos reemplazos son más accesibles en precio, se encuentran fácilmente disponibles y no necesitan pedidos anticipados.

Esto constituye un reto significativo, ya que estos sustitutos pueden atraer a una parte de los consumidores si no se logra transmitir adecuadamente el valor único del producto artesanal.

Nivel de amenaza: Alta.

Rivalidad entre competidores existentes: en Miranda, el sector de la repostería artesanal está conformado por varios pequeños negocios. La competencia es moderada, aunque muchos ofrecen productos similares como tortas decoradas, postres fríos y cupcakes.

Dulce Amor se distingue gracias a su enfoque cultural, la personalización en la decoración y el uso de ingredientes frescos, lo que le proporciona una propuesta de valor clara. No obstante, es fundamental que continúe innovando y reforzando su identidad de marca para mantener su ventaja frente a competidores que podrían copiar su estilo.

Nivel de presión: Media.

Tabla 37. Las cinco fuerzas de Porter en ***Dulce Amor***

Fuerza de Porter	Nivel de Presión	Implicaciones estratégicas
Amenaza de nuevos competidores	Alta	Reforzar fidelización y diferenciación de marca
Poder de negociación de proveedores	Media	Buscar alianzas locales y compras planificadas
Poder de negociación de clientes	Media / Alta	Mejorar experiencia de cliente y servicio postventa
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Comunicar mejor los atributos artesanales y diferenciales
Rivalidad entre competidores	Media	Innovar constantemente y fortalecer presencia en redes sociales

Fuente: elaboración propia

Dulce Amor está en un mercado muy competitivo que enfrenta sus mayores desafíos debido a nuevos competidores y a diferentes sustitutos. Pero su enfoque artesanal, el conocimiento del cliente local y su calidad única son puntos fuertes que pueden mantener mediante una estrategia clara de innovación, lealtad del cliente y contención de costos.

7.10.4.1 Perfil competitivo de Dulce Amor

El perfil competitivo constituye una herramienta analítica que permite evaluar la posición estratégica de una empresa frente a sus competidores directos dentro del mismo sector , mediante la identificación y ponderación de factores críticos de éxito del sector y variables que influyen en el éxito organizacional. A través de este análisis se evalúan criterios tales como la calidad del producto, el precio, la atención al cliente, la innovación y permanencia del mercado. En este sentido, Kotler y Keller (2012) afirman que el análisis de la competencia permite a las empresas identificar las fortalezas y debilidades de sus rivales, así como anticipar sus estrategias, con el fin de diseñar propuestas de valor que les permitan diferenciarse y posicionarse de manera efectiva en el mercado. A diferencia del modelo estructural de las cinco fuerzas de Michael Porter, que analiza la dinámica

general de la industria, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) mide el desempeño relativo de la empresa frente a rivales específicos.

En el caso de **Dulce amor** resulta un punto importante este análisis ya que permite comprender cómo se posiciona el emprendimiento dentro del mercado local y su sector, al igual que permite verificar todos aquellos aspectos representativos que se pueden tomar como oportunidades para mejorar sus actividades.

En coherencia con el análisis de benchmarking desarrollado en el capítulo 9, se seleccionaron como referentes comparativos las empresas Renata y Antojitos Alfajor, por tratarse de unidades productivas del sector de repostería artesanal con reconocimiento regional y prácticas organizacionales consolidadas.

La construcción de la matriz se realizó bajo la siguiente metodología:

1. Identificación de factores críticos de éxito del sector.
2. Asignación de ponderaciones según su nivel de importancia estratégica (la suma total equivale a 1.0)
3. Calificación de cada empresa en una escala de 1 a 4:
 - 1=Debilidad mayor
 - 2=Debilidad menor
 - 3=Fortaleza menor
 - 4=Fortaleza mayor
4. Cálculo del puntaje ponderado.

Factores críticos del éxito del sector repostería artesanal.

Los factores seleccionados guardan coherencia con los resultados de la matriz MEFI (capítulo 8), especialmente en lo relacionado con calidad, diferenciación, procesos productivos, presencia digital y fidelización.

Los factores definidos fueron:

1. **Calidad del producto:** Hace referencia al nivel de excelencia en la elaboración del producto, no solo en su sabor si no en también en su aspecto, textura, ingredientes entre otros que funcionan como factor distintivo para la satisfacción del cliente.
2. **Precio competitivo:** Corresponde al factor monetario en la cual se relaciona el producto dentro del mercado competitivo, es la capacidad de ofrecer precios acordes y equilibrados de acuerdo a la rentabilidad del negocio y el valor percibido por el cliente.
3. **Variedad del portafolio:** Identifica la diversidad de productos ofrecidos los cuales permiten atender los diferentes gustos del cliente y su satisfacción, la cual permite aumentar la posibilidad de ventas.
4. **Personalización del producto:** Hace referencia a la capacidad que se tiene de adaptar los productos a los gustos y necesidades de los clientes en cuanto a diseños, sabores o solicitudes especiales con grado mayor de diferenciación.
5. **Servicio al cliente:** Permite validar la atención brindada al cliente ante, durante y después de la compra de productos, haciéndolo con disponibilidad, amabilidad y rapidez.
6. **Presencia en redes sociales.**Corresponde al uso y manejo de las plataformas digitales para potenciar y fortalecer el vínculo con los clientes y mejorar las ventas.
7. **Imagen y posicionamiento de marca:** Hace referencia a lo que perciben los clientes sobre la marca y el lugar que ocupa dentro de su percepción según su mente y la identidad visual del emprendimiento
8. **Capacidad productiva:** Es la habilidad que se desarrolla para cumplir a cabalidad con la demanda de producción cumpliendo con las necesidades de los diferentes clientes en los tiempos correctos.
9. **Fidelización de clientes:**Hace referencia a la capacidad de mantener clientes recurrentes mediante experiencias positivas generando al satisfaccion de los mismos.

10. Innovación de productos: Identifica la mejora constante de los productos, incluyendo nuevas ideas y tendencias del mercado competitivo.

7.10.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 38. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave	Peso	Dulce Amor	Puntaje	Renata	Puntaje	Antojitos Alfajor	Puntaje
Calidad del producto	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Precio competitivo	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Variedad del portafolio	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Personalización del producto	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Servicio al cliente	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Presencia en redes sociales	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Imagen y posicionamiento de marca	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Capacidad	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16

ad producti va							
Fideliza ción de clientes	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Innovaci ón de product os	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Total	1.00		3.39		3.35		2.65

Fuente: elaboración propia

7.10.4.3 Interpretación de los resultados

Teniendo en cuenta la matriz de perfil competitivo (MPC) vista anteriormente se infiere que **Dulce Amor** obtiene un puntaje general de 3.39, lo que permite identificar que tiene una posición competitiva sólida dentro el sector de la repostería artesanal el mercado local, esto también permite identificar que comercialmente cuenta con fortalezas las cuales le permiten diferenciarse de sus competidores. Es importante resaltar que **Dulce Amor** cuenta con la calidad del producto, la personalización, el servicio al cliente y la fidelización de clientes. Estos factores reflejan el valor diferencial del negocio, basado en su enfoque artesanal y en la cercanía con el cliente, lo cual genera experiencias positivas y favorece la recompra.

Este análisis también permitió identificar los aspectos que se pueden mejorar o fortalecer para mejorar su competencia nivel comercial como lo son la capacidad productiva, la presencia y posicionamiento en medios digitales y la innovación constante en los productos.

En comparación con sus principales competidores, se observa que **Renata Repostería** presenta un puntaje muy cercano (3.35), lo que indica un nivel competitivo similar, especialmente en aspectos relacionados con posicionamiento de marca y presencia digital. Por su parte, **Antojitos Alfajor**, con un puntaje de 2.65, se encuentra en una posición menos favorable, lo que evidencia menores niveles de desarrollo en varios de

los

factores

evaluados.

7.10.5. Análisis PESTEL aplicado a *Dulce Amor*

El análisis PESTEL es una herramienta básica para identificar factores ambientales externos que pueden afectar las decisiones estratégicas de las empresas. Este método examina seis dimensiones: consideraciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, que influyen en la capacidad de organizaciones como ***Dulce Amor*** para sobrevivir y prosperar en el presente. En este negocio de pastelería artesanal, el análisis PESTEL ayuda a predecir tanto las oportunidades como las amenazas planteadas por factores locales y nacionales.

7.10.5.1. Factores políticos

En Colombia, existen políticas públicas orientadas al fortalecimiento del emprendimiento y la formalización de microempresas, como lo estipula la Ley 1429 de 2010 (Congreso de Colombia, 2010). Además, programas de desarrollo rural y apoyos a mujeres emprendedoras favorecen a empresas como ***Dulce Amor***; sin embargo, los problemas de seguridad y orden público en el Cauca pueden dificultar la operación y distribución de los productos de manera intermitente.

7.10.5.2. Factores económicos

El PIB del Cauca experimentó una caída de 0,5% en 2023, lo que indica vulnerabilidad económica en la región y afecta el poder adquisitivo de los consumidores (La república, 2023). Esto impulsa empresas como ***Dulce Amor*** a ajustar precios y estrategias, buscando alternativas para mantener la rentabilidad y motivando la creación de productos innovadores y accesibles.

7.10.5.3. Factores sociales

El consumo de productos artesanales, naturales y con identidad local gana relevancia entre los compradores actuales. En Miranda, el arraigo cultural y gastronómico de la población beneficia la aceptación de la repostería tradicional y la tendencia al consumo consciente impulsa la demanda de productos sostenibles y personalizados.

7.10.5.4. Factores tecnológicos

El uso de tecnologías digitales, como redes sociales y plataformas de ventas, brinda la posibilidad de expandirse y potenciar la visibilidad. Pese a esto, la digitalización de pequeñas empresas en Cauca aún es limitada, representando un desafío para mejorar los canales de comercialización de ***Dulce Amor*** (DANE, 2022).

7.10.5.5. Factores ecológicos

La sostenibilidad toma cada vez más protagonismo en las preferencias de los consumidores. ***Dulce Amor*** adopta prácticas responsables, como utilizar empaques biodegradables y priorizar insumos locales, lo cual le otorga una ventaja competitiva, aunque el cambio climático podría afectar la disponibilidad y costos de materias primas.

7.10.5.6. Factores legales

La empresa debe cumplir con regulaciones sanitarias, laborales y comerciales exigidas al sector alimentario en Colombia, como la Ley 9 de 1979 (Código Sanitario Nacional), la Resolución 2674 de 2013 y otras que regulan la inocuidad y etiquetado de los alimentos. (Ministerio de Salud, 1979; Ministerio de Salud y Protección Social, 2013; Presidencia de la República de Colombia, 2012) Estas protegen la seguridad del producto, pero también requieren inversiones continuas para cumplir con buenas prácticas y requisitos legales, medidas fundamentales para garantizar la reputación y funcionamiento legal del negocio.

8. ANÁLISIS DOFA

El análisis comienza con una evaluación del entorno a través de herramientas como el modelo PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. El resultado es una comprensión del estado del mercado, así como de los nuevos desarrollos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A continuación, se determinan y analizan los factores críticos que contribuyen a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en forma de un modelo MEFE (factores externos) y MEFI (factores internos), y pueden proporcionar a la empresa los datos necesarios para medir la influencia de estos factores en el negocio. Basado en este diagnóstico, se establece la matriz FODA, sobre la cual se cruzan las variables identificadas y se desarrollan estrategias FO, DO, FA y DA. Estas estrategias tienen como objetivo aprovechar las oportunidades del entorno, corregir debilidades, mitigar amenazas y potenciar las fortalezas de **Dulce Amor**. Por último, pero no menos importante, se presenta un plan de acción que involucra actividades concretas, responsabilidades, plazos, recursos necesarios y un conjunto de indicadores estratégicos que permitirán monitorear el progreso y los resultados del emprendimiento.

8.1. ESTUDIO DE ENTORNOS INTERNOS Y EXTERNOS

Analizar el entorno que afecta directa o indirectamente el desempeño de **Dulce Amor** es muy importante. Dentro del entorno externo, se utiliza el modelo PESTEL para evaluar los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan a la organización. Por otro lado, el entorno competitivo también se analiza a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permite evaluar la dinámica de la industria mediante la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la presencia de productos sustitutos. Esta combinación de herramientas permite obtener una visión general de las oportunidades y amenazas externas para una empresa, junto con la competitividad interna de la empresa.

Para ampliar el análisis del entorno externo, se utiliza la matriz PESTEL que facilita la identificación y categorización de los factores contextuales que pueden impactar el desempeño de la empresa. Esta herramienta estratégica abarca seis áreas: política,

económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y legal. Su uso permite a **Dulce Amor** anticipar posibles amenazas y capitalizar oportunidades presentes en su entorno.

Análisis PESTEL - **Dulce Amor**

Tabla 39. Análisis PESTEL para **Dulce Amor**

Categoría	Factor identificado
Político	Un programa y políticas públicamente propuestos que fortalezcan y promuevan la selección de Pyme y los emprendimientos locales, lo que representa una poderosa oportunidad para Dulce Amor en cuanto a la disposición de apoyo e instituciones públicas, capacitación y posibles incentivos para el desarrollo empresarial.
Económico	La inflación y los incrementos sostenidos del precio de insumos tan importantes como los lácteos, el azúcar y las harinas son los factores que influyen de forma directa sobre los precios de la producción de la compañía. En la misma línea, la baja capacidad adquisitiva existente en el mercado obliga a la empresa Dulce Amor a tener que encontrar un punto de equilibrio donde poder combinar la producción en la calidad de productos artesanales con precios más competitivos en el mercado.
Sociocultural	Cada vez más los consumidores se inclinan por lo que son los productos artesanales, personalizados y elaborados mediante procesos tradicionales, lo que a su vez está alineado con la propuesta de valor de Dulce Amor y estrecha aún más los lazos con aquellos clientes que valoran la autenticidad y la experiencia gastronómica.
Tecnológico	Se evidencia un interés creciente por parte de los consumidores en productos elaborados con ingredientes naturales y prácticas responsables con el medio ambiente, lo que se alinea con el enfoque

	artesanal y sostenible que caracteriza a <i>Dulce Amor</i> .
Ambiental	Se evidencia un interés creciente por parte de los consumidores en productos elaborados con ingredientes naturales y prácticas responsables con el medio ambiente, lo que se alinea con el enfoque artesanal y sostenible que caracteriza a <i>Dulce Amor</i> .
Legal	La organización debe acatar las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), el etiquetado, lo que implica un control sanitario y el sector alimentario, lo que requiere de la gestión organizada que permita garantizar la calidad y seguridad de los productos.

Fuente: elaboración propia con base en (Porter, 1980; Kotler y Keller, 2016; y observaciones del entorno).

8.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES PARA LA MEFE Y MEFI

8.2.1. Variables externas (Oportunidades y amenazas)

8.2.1.1. Oportunidades

- Expansión del mercado para productos artesanales y saludables.
- Ubicación estratégica cerca de ciudades como Cali, Popayán y Santander de Quilichao lo que facilita el acceso a mercados urbanos.
- Preferencias de los consumidores que favorecen opciones sostenibles y de origen local.
- Potencial de crecimiento gracias al turismo cultural y gastronómico en la zona.

8.2.1.2. Amenazas

- Incremento en los precios de las materias primas.
- Limitaciones en el poder de compra de la población local.

- Competencia directa con productos industrializados.
- Desafíos logísticos derivados de la insuficiente infraestructura rural.

8.2.2. Variables internas (Fortalezas y Debilidades)

8.2.2.1. Fortalezas

- Elaboración artesanal genuina que refleja una fuerte identidad cultural.
- Alta lealtad de los clientes gracias a la calidad del producto y la atención personalizada.
- Utilización de ingredientes naturales y provenientes de la región.
- Reconocimiento favorable dentro del municipio.

8.2.2.2. Debilidades

- Falta de un sistema formal de gestión y de indicadores de desempeño.
- Acceso limitado a tecnologías modernas.
- Procesos de producción poco estructurados y basados en métodos informales.
- Dependencia de la administración familiar sin un enfoque profesionalizado.

8.3. MATRIZ MEFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 40. Matriz MEFE - *Dulce Amor*

Variable externa	Tipo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Tendencia hacia productos artesanales y sostenibles.	Oportunidad	0.20	4	0.80
Turismo gastronómico creciente en la región.	Oportunidad	0.15	3	0.45
Cercanía a centros urbanos	Oportunidad	0.10	3	0.30
Aumento de costos en insumos	Amenaza	0.15	2	0.30
Competencia con repostería industrial	Amenaza	0.20	2	0.40
Bajo poder adquisitivo en el municipio	Amenaza	0.10	1	0.10
Infraestructura vial rural deficiente	Amenaza	0.10	2	0.20
Total		1.00		2.55

Fuente: elaboración propia

8.4. MATRIZ MEFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla 40. Matriz MEFI - *Dulce Amor*

Variable interna	Tipo	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Producción artesanal y personalizada	Fortaleza	0.20	4	0.80
Uso de ingredientes naturales y locales	Fortaleza	0.15	4	0.60
Reputación positiva y fidelización local	Fortaleza	0.15	3	0.45
Ausencia de indicadores y gestión profesional	Debilidad	0.20	2	0.40
Falta de tecnología moderna	Debilidad	0.15	2	0.30
Procesos informales de producción	Debilidad	0.10	2	0.20
Total		1.00		2.75

Fuente: elaboración propia.

8.5. MATRIZ DOFA

8.5.1. Fortalezas (F)

F1. Producción artesanal auténtica con identidad cultural.

F2. Fidelización de clientes y calidad del producto.

F3. Uso de ingredientes locales y naturales.

F4. Buena aceptación en eventos y ferias comunitarias.

8.5.2. Debilidades (D)

- D1. Falta de indicadores y control de gestión.
- D2. Limitado acceso a tecnología moderna.
- D3. Procesos informales sin estandarización.
- D4. Dependencia de la gestión empírica / familiar.

8.5.3. Oportunidades (O)

- O1. Tendencia hacia lo artesanal, local y saludable.
- O2. Expansión a mercados regionales cercanos.
- O3. Crecimiento del turismo gastronómico.
- O4. Apoyo institucional a PYMES en la región.

8.5.4. Amenazas (A)

- A1. Competencias con productos industriales de bajo costo.
- A2. Infraestructura rural deficiente.
- A3. Aumento de precios de insumos.
- A4. Bajo poder adquisitivo del consumidor local.

8.6. DOFA CRUZADO

8.6.1. FO (Fortalezas + Oportunidades)

Capitalizar la buena reputación local y la calidad artesanal de los productos para crear una línea diferenciada orientada hacia lo saludable y sostenible. Además, aprovechar las redes sociales y plataformas digitales para expandir las ventas más allá del ámbito local.

8.6.2. DO (Debilidades + Oportunidades)

Abordar la informalidad administrativa implementando herramientas digitales accesibles como Excel, Trello o aplicaciones gratuitas de facturación, lo que permitirá mejorar el control interno y facilitar el acceso a créditos o programas de apoyo empresarial.

8.6.3. FA (Fortalezas + Amenazas)

Utilizar la historia de la marca y su vínculo con la cultura local para desarrollar una narrativa que fortalezca la lealtad de los clientes frente al aumento de la competencia. Asimismo, promover la actualización continua en áreas como decoración, panadería saludable y buenas prácticas de higiene.

8.6.4. DA (Debilidades + Amenazas)

Frente al incremento de los precios de insumos y la aparición de nuevas cadenas comerciales, formar alianzas con proveedores locales de frutas, harinas y empaques biodegradables ayudará a controlar los costos y mantener la autenticidad del producto artesanal. A su vez, diversificar los canales de venta (servicio a domicilio, participación en ferias y alianzas estratégicas) permitirá disminuir la dependencia de un solo medio de comunicación.

8.7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis cruzado DOFA permite definir estrategias fundamentales para **Dulce Amor**, al relacionar los factores internos y externos que influyen en la empresa. A continuación, se presentan las estrategias derivadas de cada combinación.

8.7.1. Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Aprovechar las oportunidades en el entorno, ya que **Dulce Amor** podrá aprovechar tanto el reconocimiento de la comunidad como la calidad artesanal de sus productos para cultivar una línea saludable, utilizando ingredientes naturales y empaques ecológicos, en línea con las tendencias de consumo responsable. De manera similar, utilizando campañas de marketing de contenido en redes sociales, puede establecer un alcance digital más fuerte y expandir su influencia.

8.7.2. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Estas iniciativas se centran en superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Se recomienda la inclusión del uso de herramientas tecnológicas fáciles de usar para el control de inventarios, pedidos y finanzas, de manera que el trabajo administrativo pueda realizarse más fácilmente y de tal forma que se cumplan las obligaciones para recibir apoyo y asistencia con los programas/requisitos de financiamiento empresarial. En segundo lugar, la empresa podría vincularse con iniciativas locales para el comercio justo y la compra institucionalizada de productos artesanales.

8.7.3. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Este tipo de estrategias intentan explotar las fortalezas como protección contra amenazas externas. **Dulce Amor** puede defenderse de las panaderías industriales implementando una estrategia de marca centrada en el storytelling, su historia, sus valores y la naturaleza artesanal de sus productos, en términos de su identidad. La inversión continua en higiene, innovación y capacitación en decoración también preservará la preferencia del cliente.

8.7.4. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

El Busca minimizar la exposición interna a los riesgos ambientales. Una de las principales medidas es crear relaciones con proveedores locales para asegurar la disponibilidad de insumos a precios estables y competitivos. También se sugiere ampliar la disponibilidad de los productos participando en ferias, estableciendo acuerdos de servicios con cafeterías locales y mejorando la política de entrega a domicilio, para minimizar la dependencia de un único punto de venta. Una vez establecidas las estrategias a partir del análisis FODA, se vuelve esencial priorizarlas para obtener el mayor valor de los recursos disponibles para ejecutar el plan estratégico. En este caso, se aplica la matriz de impacto/esfuerzo, una herramienta de gestión estratégica que facilita ordenar las acciones basándose en el impacto esperado en la organización, así como en la cantidad de esfuerzo asociado con su ejecución (incluyendo tiempo, recursos y complejidad).

Esta matriz divide las estrategias en cuatro grupos:

- Alta prioridad (Alto impacto / bajo esfuerzo): acciones que deben implementarse de forma inmediata.
- Proyectos estratégicos (alto impacto / alto esfuerzo): iniciativas que demandan planificación y recursos, pero son fundamentales para el éxito organizacional.
- Acciones rápidas (bajo impacto / bajo esfuerzo): tareas que pueden realizarse con rapidez, aunque generan un beneficio limitado.
- Estrategias prescindibles (bajo impacto / alto esfuerzo): actividades que conviene aplazar o eliminar.

A continuación, se muestra la matriz con la clasificación de las estrategias definidas en el cruce DOFA:

Tabla 41. Matriz impacto - Esfuerzo para *Dulce Amor*

Estrategia	Tipo	Impacto	Esfuerzo	Clasificación	Acción recomendada
Ampliar presencia digital con redes sociales y pauta	FO	Alto	Bajo	Alta prioridad	Ejecutar de inmediato
Diversificar portafolio con recetas tradicionales innovadoras	FO	Alto	Medio	Proyecto estratégico	Planificar a mediano plazo
Mejorar gestión financiera con control de costos precios	FA	Alto	Medio	Proyecto estratégico	Iniciar implementación progresiva
Aplicar BPM y fortalecer inocuidad alimentaria	DO	Alto	Alto	Proyecto estratégico	Gestionar capacitación con aliados (SENA)

Vincular alianzas con cafeterías y tiendas vecinas	FO	Medio	Bajo	Acción rápida	Aplicar piloto local inmediato
Formalizar estructura organizativa y roles	DA	Alto	Alto	Proyecto estratégico	Programar con asesoría contable y legal
Acceso a fuentes de financiación externa	DO	Alto	Alto	Proyecto estratégico	Requiere estudio financiero previo
Reforzar identidad artesanal en empaques y redes	FA	Medio	Bajo	Alta prioridad	Ejecutar paralelamente con marketing digital
Capacitación del personal en atención al cliente	DO	Medio	Bajo	Acción rápida	Gestionar con SENA o consultoría externa

Fuente: elaboración propia

A partir de la matriz, se reconoce bien que las estrategias FO y FA tienen un alto impacto, pero un nivel de esfuerzo de bajo a moderado, por lo que deben priorizarse a corto plazo siempre que el marketing digital, el posicionamiento artesanal y las alianzas comerciales estén en el núcleo de su éxito. Sin embargo, estas estrategias DO y DA son exigentes, ya que consumen tiempo, recursos o aún no están completamente preparadas (por ejemplo, la implementación de BPM u obtención de créditos). Por lo tanto, son proyectos estratégicos a mediano plazo. Esta priorización asegura que **Dulce Amor** pueda avanzar paso a paso mientras detalla la ejecución del plan utilizando recursos hacia tácticas que permiten mayores retornos, pero con menos complejidad inicial, y que también ofrecerán la base para acciones más complejas para la sostenibilidad.

8.9. ANÁLISIS PESTEL DEL ENTORNO EXTERNO DE **DULCE AMOR**

El modelo PESTEL es la adición lógica al FODA y sirve para proporcionar una consideración más profunda del entorno que enfrenta **Dulce Amor**. Como microempresa

enfocada en la pastelería artesanal, **Dulce Amor** utiliza el análisis PESTEL como una guía práctica para desarrollar estrategias que respondan a las particularidades de su contexto regional. De manera similar, este proceso le permite predecir escenarios potenciales que podrían afectar su sostenibilidad y competitividad, algo bastante importante en un mercado con fuerte dinamismo y altas exigencias. Los componentes de cada dimensión se pueden ver a continuación.

8.9.1. Político

La relativa estabilidad institucional en Colombia es beneficiosa para el crecimiento de nuevas empresas, particularmente en las áreas de la economía popular. Iniciativas impulsadas por entidades locales como los municipios, el SENA y las cámaras de comercio proporcionan acceso a programas de capacitación, micro financiamiento y espacios comerciales para ayudar al desarrollo de los negocios. Sin embargo, la parte norte del Cauca ha enfrentado períodos de conflicto social y bloqueos que pueden afectar negativamente la logística y la seguridad de las actividades comerciales.

8.9.2. Económico

Durante 2023, el Producto Interno Bruto del Cauca registró una contracción del 0,5% lo que repercutió en la capacidad de compra de los consumidores. El aumento en los precios de los insumos y la inflación han afectado especialmente a las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario. A pesar de este contexto, se observa una mayor preferencia por productos locales y artesanales, lo que representa una oportunidad para la repostería artesanal que ofrece valor agregado.

8.9.3. Social

Los productos artesanales, naturales y personalizados están ganando popularidad hoy en día, especialmente en sociedades que priorizan la cultura y la gastronomía como identidad. En Miranda, con una mayoría de clase media baja, la asequibilidad de los precios es importante y la calidad y el costo deben ser una cuestión de compromiso. El auge del consumo responsable y el apoyo a los negocios locales también hace que emprendimientos como **Dulce Amor** sean atractivos.

8.9.4. Tecnológico

El uso de redes sociales y plataformas digitales ha facilitado la promoción y comercialización de productos, permitiendo que pequeños negocios lleguen a nuevos segmentos de clientes. No obstante, muchas PYMEs del Cauca, incluida ***Dulce Amor***, presentan rezagos en la adopción de tecnologías, lo que limita la automatización, el marketing digital y la gestión empresarial eficiente. Aun así, existe la posibilidad de incorporar herramientas básicas de gestión, como sistemas de pedidos, control de inventario y CRM a bajo costo.

8.9.5. Ecológico

La demanda de productos sostenibles y con bajo impacto ambiental está en aumento. ***Dulce Amor*** puede potenciar su propuesta ecológica mediante el uso de empaques biodegradables y la incorporación de ingredientes locales. Aunque la normativa ambiental es todavía flexible para las microempresas, la presión social por prácticas responsables es cada vez mayor.

8.9.6. Legal

La aprobación de diversas regulaciones puede ayudar a garantizar el cumplimiento normativo (la Ley 1429 de 2010 está en vigor promoviendo la formalización empresarial) y es importante referirse a la Resolución 2674 de 2013, que también está diseñada para establecer buenas prácticas de manufactura y proporcionar el marco legal para la operación empresarial por parte de las empresas. La formalización puede ser desalentadora para las empresas informales, pero también ofrece espacio para la entrada a nuevos mercados y el establecimiento de asociaciones institucionales.

9. BENCHMARKING PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE *DULCE AMOR*

9.1. FUNDAMENTOS DEL BENCHMARKING

Comparar los procesos, productos y servicios utilizando organizaciones líderes en la industria es parte de una práctica de gestión estratégica. Reconocido por Camp en 1989, primero se consideró un enfoque sistemático para la identificación de brechas de rendimiento y la adopción de prácticas exitosas en la entrega de cambios significativos. No copiar, sino aprender, adaptar e innovar en el contexto. El benchmarking facilita la identificación de debilidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y competencias según lo identificado por entidades similares (Kotler & Keller, 2016).

Existen cuatro modalidades de benchmarking:

- **Interno:** comparación entre diferentes áreas o unidades dentro de la misma organización.
- **Competitivo:** análisis comparativo con empresas del mismo sector.
- **Funcional:** estudio de prácticas específicas en diferentes industrias.
- **Genérico:** evaluación de procesos que son aplicables independientemente del tipo de empresa.

Para *Dulce Amor*, se realizó un benchmarking competitivo y funcional observando panaderías artesanales que operan bajo condiciones similares o que han alcanzado altos niveles de gestión e innovación.

9.2. JUSTIFICACIÓN DEL BENCHMARKING PARA *DULCE AMOR*

Por su parte, la organización aún tiene puntos por mejorar debido al hecho de que es una microempresa con un enfoque en la panadería artesanal. Estos incluyen bajos niveles de formalización, poca innovación, dependencia de un único canal de ventas y una presencia digital limitada. Por lo tanto, el benchmarking ofrece una forma prometedora de superar estos problemas mediante la implementación de intervenciones informadas por evidencia que involucran lo siguiente:

- Mejorar y optimizar los procesos productivos.
- Ampliar y diversificar los canales de comercialización.
- Fortalecer la identidad y posicionamiento de la marca.
- Incrementar la experiencia del cliente y fomentar su lealtad.

En entornos rurales o semiurbanos como Miranda, Cauca, esta práctica resulta especialmente valiosa para aumentar la competitividad y garantizar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo. (OCDE, 2022).

El benchmarking se refiere a una actividad estratégica básica a través de la cual las empresas tienen la oportunidad de determinar y medir la competencia y la práctica de sus procesos, productos o servicios en comparación con los líderes de la industria, con el fin de identificar y ajustar las mejores prácticas para asegurar una mejora en el rendimiento (Camp, 1989). Con **Dulce Amor**, el uso de este método es una perspectiva de aprendizaje valiosa al aprender cómo otras panaderías artesanales pudieron solidificar su posición en el mercado, implementar acciones efectivas de marketing digital, fortalecer su identidad de marca y refinar sus procesos mientras conservan la autenticidad de su oferta artesanal.

El benchmarking puede dividirse según la clasificación de Camp (1989) en interno, competitivo, funcional y genérico. Para **Dulce Amor**, se adopta principalmente un enfoque competitivo y funcional, tomando un enfoque directo donde se comparan procesos y estrategias en un sector similar como Cake'Art y Glacé para encontrar prácticas transferibles que sean factibles, basadas en los recursos de la empresa, sus capacidades y sus condiciones contextuales.

Según la literatura específica, las pequeñas empresas —especialmente aquellas en los sectores gastronómico y artesanal— pueden mejorar drásticamente su competitividad a través del benchmarking en sus procesos estratégicos (García y Gómez, 2019; López, 2021). Permitiéndoles mitigar esto es posible cuando practican la reducción de la incertidumbre, construyen confianza en su propuesta de valor, se mantienen al día con los tiempos en el mercado y hacen que su negocio sea más profesionalizado.

En este sentido, el benchmarking trasciende su función como técnica comparativa, constituyéndose en un mecanismo de innovación adaptativa que impulsa el aprendizaje organizacional.

9.3. METODOLOGÍA DEL BENCHMARKING

Se empleó una metodología cualitativa que incluyó un análisis de casos exitosos documentados en medios especializados y entidades empresariales, además de la observación de la presencia digital, tales como páginas web, redes sociales y entrevistas. Cabe mencionar que los criterios de selección se centraron en emprendimientos con enfoque artesanal, trayectoria comprobada, impacto a nivel regional o nacional y buenas prácticas susceptibles de ser replicadas.

9.4. CASOS DE REFERENCIA SELECCIONADOS

9.4.1. Caso 1 *Renata*

Renata es un emprendimiento de repostería artesanal ubicado en Miranda, Cauca, su perfil muestra una imagen visual sólida y bien cuidada, con fotos de tortas personalizadas y decoraciones sofisticadas que reflejan exclusividad. Sin embargo, la frecuencia con la que publica en redes sociales es baja, lo que limita su alcance y reduce la interacción con posibles clientes, esto evidencia una estrategia digital poco constante, donde su posicionamiento depende más del boca a boca y de clientes habituales que de una gestión activa en plataformas digitales.

Su modelo de negocio se basa en la personalización de productos para ocasiones especiales tales como cumpleaños, bodas y otras fechas importantes, trabajando bajo pedidos anticipados, gracias a este enfoque, ha logrado mantener su carácter artesanal único y establecer una conexión emocional con sus clientes.

El mayor valor diferencial de *Renata Cake Shop* radica en la exclusividad estética de sus productos, aunque su escasa actividad en redes sociales representa un desafío frente a otros emprendimientos que utilizan estos canales de manera más efectiva para ganar visibilidad y ventas.

9.4.2 Caso 2 *Antojitos Alfajor*

Antojitos Alfajor es un emprendimiento local especializado en la elaboración artesanal de alfajores y galletas, con buen reconocimiento en Miranda y las localidades cercanas. Su cuenta de Instagram refleja una estrategia digital dinámica, con publicaciones frecuentes que muestran sus productos, empaques y ofertas. Su modelo de negocios se fundamenta en la producción estandarizada de su producto principal, los alfajores, que varían en sabores y presentaciones para controlar costos y asegurar uniformidad. Los empaques modernos y atractivos fortalecen la percepción de calidad, convirtiéndolos en un “souvenir artesanal” representativo de la región.

Entre sus vías de distribución están la venta en ferias gastronómicas, en colegios y tiendas locales, además de pedidos personalizados a través de redes sociales. Su promoción se apoya en reels que exhiben el proceso de elaboración y empaquetado, lo que crea cercanía con los clientes y confianza en la calidad artesanal.

El principal valor diferencial de *Antojitos Alfajor* reside en la consistencia de sus productos y en su habilidad para fusionar la tradición con una imagen renovada y moderna, logrando un fuerte posicionamiento en el mercado local.

9.5. LECCIONES PRINCIPALES

A partir del análisis de los casos, se identificaron factores distintivos que han fortalecido su competitividad y posicionamiento regional. Estas experiencias sirven como referencias prácticas que ***Dulce Amor*** puede adaptar para mejorar su gestión mientras mantiene su esencia artesanal e identidad territorial. A continuación, se presenta una tabla comparativa con las mejores prácticas más relevantes y su posible aplicación en la empresa en estudio.

Tabla 42. Factores distintivos

Aspecto	Caso Renata Cake Shop	Caso Antojitos Alfajor	Aplicabilidad para <i>Dulce Amor</i>
Modelo de negocio	Personalización de productos bajo pedido y por temporadas.	Estandarización de un producto estrella (Alfajores)	Integrar opciones personalizadas para clientes exclusivos junto con una línea de productos estándar que garantiza un flujo estable de ingresos.
Canales de venta	Instagram con baja actividad; voz a voz y clientes recurrentes.	Instagram activo, ferias, colegios y tiendas locales.	Continuar con pedidos personalizados, ampliar los canales de venta y además buscar colaboraciones con instituciones y participar en ferias.
Promoción digital	Imágenes bien elaboradas, pero con publicaciones muy esporádicas.	Promociones y empaques llamativos y con reels del proceso.	Implementación de publicaciones con mayor frecuencia con storytelling y reels.
Producción	Producción bajo pedido según el evento.	Fabricación estandarizada para control de costos.	Implementar una planificación mensual junto con la estandarización parcial de las recetas.
Propuesta de valor	Diseño exclusivo y adaptado a las preferencias individuales.	Sabor constante, tradición y modernidad.	Combinar creatividad en el diseño con la esencia del trabajo artesanal.
Imagen de la marca	Estilo visual elegante, pero con baja continuidad digital.	Identidad fresca y asociada a lo tradicional.	Fortalecer la imagen visual y el diseño gráfico de <i>Dulce Amor</i> en las redes sociales y en los empaques.

Fuente: elaboración propia

De antemano para **Dulce Amor**, se aprovecharán estas estrategias para que su fuerza operativa y habilidades artesanales, sin sacrificar su carácter artesanal, se vean mejoradas. La cultura y la calidad pueden coexistir con procesos más rápidos, mejor conectividad digital y mejores asociaciones a nivel local.

9.6. RECOMENDACIONES DEL BENCHMARKING

A partir del análisis comparativo presentado en este capítulo, se han identificado diversas acciones estratégicas que **Dulce Amor** puede implementar para fortalecer su competitividad y sostenibilidad, en línea con los objetivos definidos en este proyecto.

- **Dulce Amor** puede combinar la personalización con la estandarización, tal como Renata trabaja bajo pedido y Antojitos Alfajor ofrece un producto representativo fijo. De esta manera, se pueden ofrecer tortas y postres personalizados junto a una línea estable de productos destacados que aseguran ingresos constantes.
- Para fortalecer la presencia digital, es importante aprender de las debilidades de *Renata* (publicaciones poco frecuentes) y las fortalezas de *Antojitos Alfajor* (publicaciones constantes con reels). Se recomienda establecer un calendario de publicaciones que incluya fotografías de alta calidad, reels que muestren los procesos y narrativas que refuercen la esencia artesanal de la marca.
- En cuanto a los canales de comercialización, se sugiere diversificarlos, manteniendo los pedidos directos y explorando alianzas con colegios, tiendas y cafés locales, así como participar en ferias gastronómicas para ampliar el alcance en el mercado.
- La producción debe optimizarse mediante una planificación mensual por temporadas, inspirada en *Renata* y la estandarización de recetas clave como lo hace *Antojitos Alfajor*, esto permitirá controlar costos y responder mejor a la demanda.

Finalmente, para diferenciarse de la repostería industrial, es necesario fortalecer la identidad artesanal y cultural de **Dulce Amor** integrando la tradición culinaria del Cauca en la comunicación de la marca, destacando el equilibrio entre innovación y autenticidad.

9.7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El análisis de benchmarking realizado con ***Renata Cake Shop y Antojitos Alfajor*** permitió identificar prácticas clave para mejorar la competitividad de ***Dulce Amor***.

De ***Renata*** se destaca su enfoque en la exclusividad y personalización de productos, aunque su baja actividad en redes sociales es un aspecto para potenciar. Por su parte, ***Antojitos Alfajor*** sobresale por la estandarización de sus productos principales, la constancia en la comunicación digital y el uso de empaques atractivos como estrategia diferenciadora.

En conjunto estas lecciones muestran que ***Dulce Amor*** debe adoptar una estrategia combinada que integre la personalización artesanal con productos estándar de alta demanda, fortalecer su presencia mediante publicaciones digitales frecuentes y variadas, consolidar su identidad cultural y gastronómica, esto le permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado local y abrirse a nuevas oportunidades de crecimiento sostenible.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2026-2027

10.1 MISIÓN

Dulce Amor es una empresa dedicada a la panadería artesanal, enfocada en crear productos frescos, personalizados y de alta calidad, preservando los sabores típicos de la región del Cauca. Nuestra misión es ofrecer experiencias únicas a nuestros clientes al combinar innovación, sostenibilidad y cercanía a través de un modelo de negocio familiar y responsable.

10.2. VISIÓN

Para el año 2027, **Dulce Amor** se consolidará como una de las panaderías artesanales más importantes del suroeste de Colombia, fortaleciendo su expansión en nuevos mercados regionales gracias a la calidad superior de sus productos, su fuerte identidad cultural y su dedicación a la sostenibilidad, la innovación y el progreso local.

10.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para cumplir con la misión y visión de **Dulce Amor** y en respuesta a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- Reforzar el posicionamiento de la marca en la región, aprovechando de manera efectiva las redes sociales y los medios digitales.
- Mejorar los procesos internos de producción y ventas, manteniendo siempre el carácter artesanal de los productos.
- Lograr un aumento del 20% en las ventas durante el periodo 2026-2027, a través de estrategias de fidelización y ampliación del portafolio de productos.
- Poner en marcha un sistema básico de gestión de calidad y buenas prácticas de manufactura (BPM), ajustado al tamaño de la empresa.
- Extender la distribución de los productos a al menos dos nuevos municipios en los departamentos del Cauca o Valle del Cauca.

- Crear indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan hacer seguimiento a la implementación del plan estratégico.

10.3.1. Mapa estratégico de *Dulce Amor*

El mapa estratégico es una herramienta visual clave dentro del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004) que permite mostrar gráficamente los objetivos estratégicos de una organización, distribuidos en cuatro áreas principales: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo. Su visualización es facilitar la alineación, coordinación de objetivos y propósito en todos los niveles de la empresa, promoviendo la implementación efectiva acciones de la estrategia mediante relaciones de causa y efecto.

Para *Dulce Amor*, el mapa estratégico se elaboró considerando el análisis interno y externo, junto con los objetivos estipulados en el plan estratégico y enfatizando la sostenibilidad propia del negocio artesanal. A continuación, se detallan los objetivos para el periodo 2026 - 2027, agrupados en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

10.3.1.1. Perspectiva financiera

- Mejorar la rentabilidad mediante el control de costos.
- Expandir la cartera de clientes para incrementar los ingresos.
- Gestionar el flujo de efectivo de manera eficiente.

10.3.1.2. Perspectiva del cliente

- Reforzar la lealtad de los clientes actuales.
- Consolidar la marca *Dulce Amor* como un referente local de repostería artesanal en Miranda y municipios cercanos.
- Optimizar la experiencia del cliente mediante atención personalizada y entregas eficientes.

10.3.1.3. Perspectiva de procesos internos

- Optimizar los tiempos y la excelencia en los procesos de producción.
- Desarrollar canales de distribución más ágiles y efectivos.
- Aplicar normas de calidad y controles sanitarios estrictos.

10.3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Ofrecer capacitación permanente al equipo en fabricación, marketing digital y atención al cliente.
- Promover una cultura interna orientada a la innovación y mejora continua.
- Adoptar herramientas tecnológicas que apoyen la administración y las ventas de la empresa.

10.4. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

El presente Plan de Acción Estratégico constituye una herramienta vital para la concreción de los lineamientos estratégicos definidos en torno a la empresa **Dulce Amor**, dado que sirve para traducir el diagnóstico organizacional y los objetivos estratégicos en actividades concretas y medibles. De esta forma, se busca establecer una serie de acciones coherentes y organizadas que simplifiquen la toma de decisiones, el aprovechamiento adecuado de los recursos y un camino firme hacia el crecimiento del emprendimiento. Asimismo, adquiere especial valor puesto que debe ser el vehículo para fortalecer la gestión interna de la empresa, el desempeño operativo y la capacidad de la empresa para enfrentar de manera adecuada su entorno.

Tabla 43. Plan de acción

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Recursos requeridos	Indicador
Fortalecer presencia digital	Crear contenido semanal para redes sociales,	Community manager (externo)	Marzo 2026 - Julio 2026)	\$500.000 mensuales	+15% seguidores, +10% engagement

	implementar pauta en Facebook.				
Optimizar procesos	Capacitar en BPM al personal, rediseñar flujo de producción artesanal.	Dueña / técnico SENA	Mayo 2026 - diciembre 2026.	Capacitación gratuita con el SENA	Reducción en desperdicio de insumos 10%
Incrementar ventas	Lanzar combos de temporada y promociones especiales	Administradora / vendedora	Todo el año	Recursos propios	+20% en ticket promedio mensual
Ampliar cobertura	Hacer alianzas con tiendas de Corinto y Santander de Quilichao	Dueña / Comercial	Septiembre 2026 - febrero 2027	Transporte / redes de contacto	2 nuevos puntos de venta
Implementar sistema de calidad	Definir checklists de control por proceso	Producción / administradora	Agosto 2026 / enero 2027	Formatos impresos, capacitación básica	Evaluaciones de calidad mensual aprobadas

Fuente: elaboración propia

10.5. INDICADORES DE GESTIÓN KPI

Tabla 44. Indicadores de gestión

Área	Indicador	Fórmula / Medición	Meta
Comercial	Tasa de crecimiento de ventas	$(\text{Ventas actuales} - \text{ventas anteriores}) / \text{ventas anteriores} \times 100$	20% anual
Cliente	Índice de satisfacción del cliente	Encuestas breves con escala Likert	4.5 / 5
Producción	Rendimiento de insumos	Kg de producto final / Kg de insumo utilizado	+90%
Marketing	Alcance en redes sociales	Métricas de Instagram / Facebook	+10% mensual

Gestión	Nivel cumplimiento plan de acción	de del	Actividades cumplidas actividades programadas	/	
---------	---	-----------	--	---	--

Fuente: elaboración propia

11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El monitoreo del plan estratégico se llevará a cabo seis meses por la dirección de **Dulce Amor**, contando, cuando sea posible con el respaldo de un consultor externo o un estudiante en práctica universitaria. Para este proceso, se emplearán herramientas como:

- Análisis de los indicadores clave de desempeño (KPI)
- Verificación del cumplimiento de las actividades programadas
- Reuniones trimestrales para retroalimentación
- Realización de ajustes y actualizaciones del plan en función de los cambios del entorno.

Adicionalmente, se recomienda implementar gradualmente el enfoque Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 2004), adaptado a las características de una microempresa. Esto facilitará la alineación entre las acciones operativas y los objetivos estratégicos, permitiendo un seguimiento claro y equilibrado en las áreas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.

Con el fin de garantizar el seguimiento y evaluación de las estrategias propuestas para **Dulce Amor** se implementa el Cuadro de Mando Integral, herramienta desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, la cual permite traducir la estrategia en objetivos medibles a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento.

Esta herramienta facilita el control del cumplimiento de los objetivos estratégicos, permitiendo a la empresa tomar decisiones oportunas y mejorar su desempeño organizacional de manera integral.

Tabla 45. Cuadro de mando de control Norton y Kaplan

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Frecuencia	Responsable
Financiera	Incrementar las ventas del negocio	Porcentaje de crecimiento en ventas mensuales	Aumentar mínimo 20% en 1 año	Mensual	Dirección
	Mejorar la rentabilidad	Margen de utilidad neta	Incrementar en un 10%	Trimestral	Dirección
Clientes	Fortalecer la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente (encuestas o retroalimentación)	90% de clientes satisfechos	Trimestral	Atención al cliente
	Fidelizar clientes	Número de clientes recurrentes	Aumentar en un 25%	Semestral	Dirección

Procesos Internos	Optimizar los procesos de producción	Tiempo de elaboración de pedidos	Reducir en un 15%	Mensual	Producción
	Estandarizar la calidad del producto	Número de productos con control de calidad aplicado	100% de productos	Mensual	Producción
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidades del negocio	Número de capacitaciones realizadas	Mínimo 2 capacitaciones al año	Semestral	Dirección
	Mejorar presencia digital	Número de publicaciones y alcance en redes sociales	3 publicaciones semanales	Mensual	Marketing / Dirección

Fuente: elaboración propia

A partir del Cuadro de Mando Integral se evidencia que ***Dulce Amor*** cuenta con una estructura clara para el seguimiento de sus objetivos estratégicos permitiendo alinear sus actividades operativas con su visión de crecimiento, la implementación de indicadores en cada una de las perspectivas facilita la medición del desempeño y la identificación de

oportunidades de mejora, contribuyendo a una gestión más organizada y orientada a resultados.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se consolida como una herramienta clave para fortalecer la competitividad de la empresa, optimizar sus procesos internos y mejorar su posicionamiento en el mercado.

12. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico integral de **Dulce Amor**, se logró determinar sus principales fortalezas, de las cuales se resaltan su autenticidad artesanal, la alta calidad de sus productos y la lealtad que ha logrado entre sus clientes; elementos que forman parte de su ventaja competitiva central en el mercado local de Miranda. Sin embargo, es importante mencionar que dentro del proceso productivo de **Dulce Amor** se evidencian tensiones productivas propias de las producciones artesanales: la manualidad aporta diferenciación y calidad exigida y percibida por los clientes, pero limita el escalamiento si no se acompaña de procesos estandarizados y tecnologías apropiadas para las características del negocio.

Además se identificaron que los principales obstáculos se encuentran en el área de gestión, ya que su falta organización formal no garantiza una aplicación de indicadores de control y gestión para monitorear el desempeño; además el uso de técnicas y aplicaciones tecnológicas sigue siendo bajo, lo que dificulta la operación, el crecimiento y la profesionalización.

En el análisis del entorno externo (PESTEL y Porter), se identificaron oportunidades para el crecimiento, incluyendo el aumento de la demanda de los consumidores por productos artesanales, saludables y sostenibles, y la posible expansión a mercados circundantes como Santander de Quilichao y Popayán, aprovechando su ubicación geográfica estratégica. Por su parte, el análisis FODA y el cruce estratégico proporcionaron un plan para la dirección de la empresa al identificar las áreas de bajo a moderado esfuerzo a corto plazo (por ejemplo, aumentar su presencia digital para fortalecer su identidad de marca) que permitan preparar el terreno para proyectos más intensivos a mediano plazo. Por otra parte, a través del benchmarking con panaderías preestablecidas en la región, se concluyó el éxito y la necesidad de mejoras en áreas vitales como la gestión de pedidos, la profesionalización de la comunicación digital y la estandarización parcial de procesos, sin mencionar el valor diferencial de la personalización.

La investigación de clientes indicó que este segmento de clientes parece estar dispuesto a pagar un precio premium por productos artesanales de alta calidad y está

particularmente interesado en opciones saludables y sostenibles, lo que justifica no solo una estrategia de precios sino también una estrategia de marca basada en el valor.

Finalmente se destaca que la formulación de un Plan Estratégico 2026 - 2027 demuestra que, si se tiene una orientación clara, un equipo de gestión profesionalizado y la introducción gradual de soluciones tecnológicas, la empresa tiene la oportunidad de superar el modelo de emprendimiento familiar y establecerse como un negocio sostenible, rentable y competitivo que aporte al tejido empresarial y al liderazgo femenino dentro de la región. Esto lo confirma el análisis financiero que permite evidenciar la viabilidad del negocio, condicionada por costos de producción, gastos operativos y rentabilidad.

13. RECOMENDACIONES

- En primer lugar, se sugiere comenzar la implementación de estas herramientas tecnológicas y utilizar las herramientas propuestas de inmediato, ya sea un sistema de Facturación Electrónica (Alegra, Siigo o programas de facturación electrónica similares) y plantillas en Google Sheets para el control de inventario y pedidos. Esto ahorrará tiempo y facilitará la obtención de datos de manera eficiente y mejorará la gestión del dinero.
- Mejorar el plan digital, ya que una identidad visual fuerte y profesional para la marca digital en redes sociales es importante para establecer una presencia digital sólida mediante una cuenta de negocio para Instagram y Facebook, Canva para diseño de contenido y Meta Business Suite para programación.
- Se recomienda crear fichas técnicas y protocolos básicos de procedimiento para productos "estrella" y los procesos principales (por ejemplo, horneado, decoración base, etc.). Esto no significa que la personalización desaparecerá, pero sí que la calidad se mantendrá consistente, se capacitará a nuevo personal y se reducirá el tiempo de producción.
- Expandir y diversificar una oferta formal, ya que, de acuerdo con el resultado de la encuesta, se indica una línea de productos "conscientes de la salud", por ejemplo, sin azúcar, veganos. Además, se aconseja realizar cambios en el portafolio con la ayuda de un nuevo catálogo digital que también incluya precios de referencia.
- No depender únicamente de los pedidos por WhatsApp, se sugiere vender en puntos físicos, colaborar con cafés o tiendas de barrio, y asistir a ferias de alimentos en la zona para obtener exposición y atraer nuevas bases de clientes.
- Implementar un mecanismo de fidelización para construir lealtad y fomentar futuras compras, se recomienda implementar un sistema básico de fidelización como una tarjeta de sellos o un descuento para clientes recurrentes. Para ayudar a preservar su valiosa base de clientes existentes.

- Finalmente se puede utilizar una capacitación continua gratuita o relativamente económica impartida por el SENA u otras organizaciones para capacitar a la fundadora y su equipo en marketing digital, BPM y finanzas para pequeñas y medianas empresas para profesionalizar aún más la gestión empresarial.

REFERENCIAS

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Barrera-Vega, G. A. (2020). *Diseño de un plan estratégico de marketing para mejorar la empresa de artesanías AMBAR* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Cabrera Hincapié, D. E., Guerra Morales, M. A., & Quevedo Quevedo, A. P. (2021). *Plan estratégico de marketing internacional para productos artesanales en el marco de la Economía Naranja: caso aplicado a las artesanías de madera en Sampués, Sucre* (Tesis de grado). Universidad del Norte.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQ Quality Press.

Cámara de Comercio del Cauca. (2023). *Caracterización del sector gastronómico y de alimentos en el norte del Cauca*.

Cámara de Comercio del Cauca. (2024). *Informe de competitividad y desarrollo empresarial en Miranda, Cauca*. <https://www.cccauca.org.co>

CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Social Panorama of Latin America 2019 (LC/PUB.2019/22-P)*. Naciones Unidas.
<https://igualdad.cepal.org/es/digital-library/social-panorama-latin-america-2019>

CONFECÁMARAS. *Dinámica de creación de empresas en Colombia 2023*. Bogotá D.C.: Confecámaras, 2023

- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de empresas: Enfoque por competencias*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979: Código Sanitario Nacional*. Diario Oficial No. 33.905. <https://www.minsalud.gov.co>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Diseño de investigación: Métodos cuantitativo, cualitativo y mixto* (2. ed.). McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018: resultados-Colombia*. Bogotá: DANE. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2022). *Estadísticas de empleo e ingresos en PYMES colombianas*. <https://www.dane.gov.co>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Censo Nacional de Población y Vivienda - Municipio de Miranda, Cauca*. <https://www.dane.gov.co>
- Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- García, C., & Gómez, A. (2019). Estrategias de crecimiento en PYMES del sector alimentario en Colombia. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2), 45–60.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12.^a ed.). Pearson Educación.

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). *Data management and analysis methods*. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428–444). Sage Publications.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: *Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17. ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14. ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15. ed.). Pearson Educación de México.

López, J. (2021). *Diseño de un plan estratégico para una pastelería artesanal en Manizales* (Tesis de grado). Universidad de Manizales.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners*. Free Press.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Política de emprendimiento en Colombia*. Gobierno de Colombia.

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una recuperación inclusiva y sostenible*. <https://www.oecd.org/latin-america/publications/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2019). *El papel de los alimentos artesanales en las economías locales*.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.

Portafolio.com / Confecámaras. (2023). *Tendencias de consumo postpandemia: lo artesanal, lo saludable y lo local ganan terreno*. <https://www.portafolio.co>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Presidencia de la República de Colombia. (2012). *Decreto 780 de 2012: Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector salud*. Diario Oficial No. 48.740. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Sull, D. N. (2009). *The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity in an Uncertain World*. HarperBusiness.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2023). *Registro de marcas y signos distintivos en Colombia*. <https://www.sic.gov.co>

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10.^a ed.). Pearson Educación.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.

Ley 1429 de 2010, Congreso de la República de Colombia. (2010, diciembre 29). *Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial No. 47.937.
https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

Planeación Municipal de Miranda. (2023). *Plan de Ordenamiento Territorial (POT) 2020-2030*. <https://www.miranda-cauca.gov.co>