

REVISIÓN

Functional structure and competitiveness in the microenterprise Arepas de Maíz Sarita

Estructura funcional y competitividad en la microempresa Arepas de Maíz Sarita

Eylim Roxana Gómez Tulcán^a, María Camila Castro Cañar^a

^aUniversidad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas. San Juan de Pasto, Colombia.

How to Cite: Gómez Tulcán, E. R., & Castro Cañar, M. C. (2024). Functional structure and competitiveness in the microenterprise Arepas de Maíz Sarita. *Edu - Tech Enterprise*, 2, 77. <https://doi.org/10.71459/edutech202477>

Submitted: 01-06-2024

Revised: 22-09-2024

Accepted: 25-12-2024

Published: 26-12-2024

ABSTRACT

Introduction: the study analysed the current situation of the microenterprise Arepas de Maíz Sarita in the city of Pasto, with the purpose of designing an administrative organisational structure that would boost its growth. It was proposed to establish clear roles through a manual of functions and procedures, which would improve efficiency and collaborative work among employees. This approach sought to strengthen the administrative process and increase business competitiveness.

Development: relevant background was drawn upon such as the work of Caicedo (2020), who designed a marketing plan to increase sales for a similar company. We also reviewed the research of Alpala et al. (2017), which implemented a production order costing system to improve decision-making. Finally, Bolaños et al. (2016) developed an export plan to expand the target market of an arepas company, providing internationalisation strategies. These studies provided valuable theoretical and methodological inputs to structure Arepas Sarita's improvement proposal.

Conclusion: the analysis provided evidence of the importance of implementing a clear administrative structure in Arepas de Maíz Sarita. It was concluded that the organisational design, accompanied by a correct distribution of functions and market strategies, would strengthen its competitive position, improve its internal processes and generate greater economic benefits. The study provided significant contributions for the microenterprise, its employees and the regional environment.

Keywords: organisation; competitiveness; micro-enterprise; commercialisation; structure.

RESUMEN

Introducción: el estudio analizó la situación actual de la microempresa Arepas de Maíz Sarita en la ciudad de Pasto, con el propósito de diseñar una estructura organizacional administrativa que impulsara su crecimiento. Se propuso establecer funciones claras mediante un manual de funciones y procedimientos, lo cual permitiría mejorar la eficiencia y el trabajo colaborativo entre los empleados. Este enfoque buscó fortalecer el proceso administrativo e incrementar la competitividad empresarial.

Desarrollo: se recurrió a antecedentes relevantes como el trabajo de Caicedo (2020), quien diseñó un plan de comercialización para incrementar las ventas de una empresa similar. También se revisó la investigación de Alpala et al. (2017), la cual implementó un sistema de costos por órdenes de producción para mejorar la toma de decisiones. Finalmente, Bolaños et al. (2016) elaboraron un plan exportador para ampliar el mercado objetivo de una empresa de arepas, aportando estrategias de internacionalización. Estos estudios ofrecieron valiosos insumos teóricos y metodológicos para estructurar la propuesta de mejora de Arepas Sarita.

Conclusión: el análisis permitió evidenciar la importancia de implementar una estructura administrativa clara en Arepas de Maíz Sarita. Se concluyó que el diseño organizacional, acompañado de una correcta distribución de funciones y estrategias de mercado, fortalecería su posición competitiva, mejoraría sus procesos internos y generaría

mayores beneficios económicos. El estudio brindó aportes significativos para la microempresa, sus empleados y el entorno regional.

Palabras clave: organización; competitividad; microempresa; comercialización; estructura.

INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene como finalidad analizar la situación actual de la microempresa Arepas de maíz Sarita, en la ciudad de Pasto, lo cual permitirá establecer y diseñar una estructura organizacional administrativa, con el objetivo de que consiga un crecimiento y desarrollo estable, un sistema administrativo que les permita a los empleados trabajar juntos de forma óptima, eficiente y eficaz logrando así las metas fijadas en la planificación de la microempresa.

Igualmente, se definirá las funciones y responsabilidades de cada cargo, debido a que es importante que estén claramente identificadas y establecidas, para esto se diseñará un manual de funciones, y procedimientos cuya finalidad es alcanzar un funcionamiento paralelo con los objetivos de la organización, de esta manera cada empleado conocerá con claridad la descripción de las funciones que debe desempeñar en su trabajo y por consiguiente identificará la posición de su cargo en el organigrama de la empresa, todo lo anterior con el objetivo de que el trabajador pueda relacionarse de manera exitosa con la estructura jerárquica de la organización, ya que en ella se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Así mismo, el diseño administrativo le permitirá a Arepas de maíz Sarita, contar con una organización en la cual se pueda poner en funcionamiento el proceso administrativo, se especifique los principios básicos de una empresa para así alcanzar un ordenamiento y funcionamiento adecuado.

De acuerdo con lo anterior se hará un estudio interno, que permitirá reducir las debilidades de la microempresa, planteando alternativas de solución que contribuyan a la eficiencia, la eficacia, la productividad para lograr alcanzar las utilidades de la microempresa, y mejorar las condiciones laborales de los empleados, por otra parte, brindar un producto de calidad al cliente para finalmente contribuir con el desarrollo de la región.

Esta investigación será de beneficio para la propietaria de la microempresa y para los empleados ya que les permitirá una organización de las funciones de cada miembro de la empresa, procurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y por lo tanto un mayor crecimiento dentro del mercado. Así mismo, será de beneficio para los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto, ya que podrán contar con una microempresa productiva, competitiva que les brindará calidad en los productos que ofrece

DESARROLLO

Según Caicedo (2020). Diseño de un plan de comercialización para la formulación de estrategias de venta para la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha, del cantón Patate, provincia de Tungurahua, cuyo objetivo general es determinar cómo un plan de comercialización permitirá acrecentar el volumen de ventas monetarias de la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha.

Objetivos específicos: Fundamentar teóricamente los elementos de la comercialización y las estrategias de ventas; Diagnosticar la situación actual de las ventas de la empresa, mediante la Matriz Boston Consulting Group; Proponer un plan de comercialización con el fin de mejorar las ventas de la empresa.

Principales conclusiones: Consumidores satisfechos, debido a factores como sabor, empleo de ingredientes autóctonos, precio accesible, y excelente atención

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) demuestra que las arepas de esta empresa se encuentran en el cuadrante vaca generadora, debido a que estos productos se encuentran posicionados en el mercado y presentan la mayor cantidad de ingresos para la empresa.

El aporte de este antecedente es que busca diseñar un plan de comercialización que permita mejorar los procesos de distribución y atención a clientes, esto es lo que busca Arepas de Maíz Sarita, satisfacción en los procesos de fabricación y distribución, así como alcanzar un agrado y complacencia en los clientes y obtener mayores ingresos.

Nacional

Según Alpala et al. (2017), “Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción en empresa Arepas de choclo don Julio”, cuyo objetivo general es diseñar un sistema de costos por órdenes de producción en la empresa arepas de choclo don Julio, para la toma de decisiones de tal forma que sea efectiva y le permita ser más competitiva en el mercado.

Objetivos específicos: analizar la estructura de la organización, establecer los costos que están involucrados en la fabricación del producto, establecer la propuesta de métodos para la recolección de información para el control de los costos por órdenes de producción.

Principales conclusiones: Propuesta realizada para Arepas de choclo don Julio con relación a los costos de producción por producto e identificar cada uno de los elementos. Que la empresa cuente con un sistema de costos por órdenes de producción que permita reconocer el costo exacto del producto, y hacer proyecciones reales de la empresa El aporte de este antecedente es diseñar un sistema que contribuya a la toma de decisiones de tal forma que dicha empresa sea más efectiva y competitiva en el mercado, meta que se desea Arepas de Maíz Sarita, y por medio del diseño administrativo será competitiva, eficiente y afrontará los retos presentes en el mercado. De acuerdo con el antecedente seleccionado se puede optar por tener presente las teorías que ellos usaron para soportar y dar credibilidad a su trabajo de grado.

Regional

Según Bolaños et al. (2016), Plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío para la empresa Gemhel S.A.S de Ipiales hacia el mercado de México D.F, México, cuyo objetivo general es elaborar un plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío en la empresa Gemhel S.A.S que permita incrementar su mercado y su poder de negociación en la ciudad de México D.F, México.

Los objetivos específicos son: Estructurar el diagnóstico de factores internos y externos para la empresa Gemhel S.A.S; Elaborar la inteligencia de mercados en la ciudad de México, D.F, México que permita generar mayores flujos comerciales en las exportaciones de arepas de maíz empacadas al vacío; Establecer el plan de la cadena logística de exportación de arepas de maíz empacadas al vacío de la empresa Gemhel S.A.S; Elaborar eficazmente el plan de acción para que la empresa minimice los riesgos en la ejecución del plan de exportación de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado de México D.F, México.

Principales conclusiones: Evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Gemhel S.A.S a la hora de iniciar el plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado objetivo de México Distrito Federal.

El plan de acción permitió diseñar estrategias tanto para la empresa, como para el producto y el mercado con el objetivo de internacionalizar la Empresa Gemhel y así iniciar el plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío hacia el mercado de la ciudad de México Distrito Federal.

El aporte de este antecedente es que busca diseñar un plan exportador que permita a la empresa hacer crecer su mercado y aumentar su poder de negociación, este es un aporte significativo debido a que en Arepas de Maíz Sarita, se analizará los factores internos y externos y se realizará el diseño administrativo para que esta empresa logre ser competitiva, y aumente su mercado. De acuerdo con lo anterior del antecedente seleccionado se puede optar por tener presente las teorías que ellos usaron para soportar y dar credibilidad a su trabajo de grado.

Marco contextual

La arepa es un icono de la gastronomía colombiana. Esta tiene diferentes referencias, pueden ser de chόcolo o choclo, elaborada con maíz dulce tierno; blanca, elaborada de maíz blanco; de maíz amarillo, elaborada con maíz amarillo; de maíz pelado, elaborada con maíz previamente tratado con ceniza o cal para quitarle la cubierta de la semilla; de mote, que se cocina sin quitarle el afrecho al maíz o sancochada. En el mercado nacional hay un mercado que está creciendo en los distintos tipos de arepas de maíz como son: arepa blanca, amarilla, chόcolo, mote y de maíz pilado. (Rodríguez, et al., 2018)

De acuerdo con Rodríguez, et al. (2018): El consumo de arepas en el país está en aumento, aunque es un mercado tradicionalmente informal. El mercado formal sólo representa 60.000 millones de pesos y 10.500 toneladas de maíz anuales; del mercado informal no se encuentran estadísticas, pero se estima que puede ser superior, dado que estas cifras corresponden solo a los supermercados, pues no se cuenta con la información de las tiendas de barrio. Las pequeñas fábricas de arepas han surgido en gran parte por la situación de desempleo del país, además porque se considera que esta actividad es de baja inversión y tecnología. En el mercado existen aproximadamente 12 compañías que procesan entre 200.000 y 250.000 toneladas anuales de maíz blanco para elaborar masas precocidas y hacer las arepas; el 70% de estas las elaboran las trilladoras del departamento de Antioquia, donde el consumo de arepa blanca es el más alto, si bien el maíz en su mayoría es importado.

Según un informe presentado por Invest in Bogotá y Euromonitor International, las ventas de bebidas y alimentos en Colombia podrían alcanzar los 23.730 millones de dólares en 2017 y los 35.000 millones de dólares para 2020. La cifra pronosticada para el próximo año es superior en 2530 millones de dólares -12%- a la registrada en 2015 (Pérez, 2016).

El reporte asegura que esa industria muestra una línea ascendente anual de manera regular y facilita a los inversionistas encontrar un escenario favorable para invertir en materia de comidas procesadas, fruticultura, bebidas, tecnologías, suministros, empaques y servicios. Además, pronostica que el país registrará un aumento del 40% en el consumo de alimentos y bebidas entre 2016 y 2019, aunque se mantendrá por debajo de la cantidad per cápita prevista para Latinoamérica y el Caribe (Pérez, 2016).

Aunque el pan es un alimento esencial en las familias de los colombianos, su consumo local comparativamente con el de otros países es menor, debido a que aquí tiene varios sustitutos. Quizás el más destacado es la arepa que,

como el pan, se consume al desayuno, así como en una cena rápida y que también tiene un espacio predominante en todas las cocinas nacionales. De hecho, se estima que al año se mueven \$448.000 millones en arepas para hacer en casa, esto sin tener en cuenta las que se compran ya preparadas y calientes en comercios formales e informales. (Semana, 2021)

Micro contexto

De acuerdo con Rivera, et al. (2003). Pasto se encuentra ubicado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

De acuerdo con Martínez, et al. (2018). El sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un auge significativo en la ciudad de Pasto, algunos de los más destacados e importantes restaurantes se encuentran afiliados a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acodres. Este sector es de gran relevancia para la ciudad de Pasto ya que crea empleo, lo que se traduce en un aporte significativo al desarrollo económico y social de la ciudad. El aumento de restaurantes de todo tipo de comida también obedece al auge turístico que ha tenido la ciudad, lo que ha generado crecimiento económico.

Sector Gastronómico del municipio de Pasto. De acuerdo Acodres, 2011 (citado por Martínez, et al. 2018).

La mayoría de los restaurantes en Pasto ofrecen comida típica de la región, encontramos muy buenas alternativas a precios razonables, uno de los platos típicos más destacados es el Cuy o conejillo de Indias asado a la brasa. Las empanadas y las tortillas se encuentran por doquier, su preparación se hace de diferentes formas y con variedad de ingredientes. En Colombia, es un subsector que aporta el 9,0% del PIB

Este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo, en IVA e Ica para todas las regiones del país.

En cuanto al maíz la principal materia prima para producir arepas de acuerdo con Eraso (2022).

Colombia está dotada de maíz desde todos los puntos cardinales, en diferentes regiones este producto tiene un sabor especial, ligado siempre a una costumbre o a un factor de identidad, con un protagonismo importante en lugares como Nariño, donde la mayoría de sus platos tienen este producto en alguna de sus presentaciones. En Nariño encontramos otra Colombia, hay unos maíces diferentes, en ningún lugar de Colombia el maíz tiene esa derivación de preparación. Cada acción que en este territorio se hace en torno al maíz es un ritual heredado de los ancestros, quienes conectaban este oro natural con la potencia del Inti o Dios Sol, que dotaba de alimento durante todo el año y tenía épocas especiales donde recibía culto.

Son varias las comunidades que tejen sus días en torno al cultivo del maíz. Los habitantes del corregimiento de Villa Moreno, en la puerta de entrada a los municipios del norte de Nariño, cuentan con un clima sin igual y una tierra prodigiosa para cosechar una de las mejores clases de maíz.

Reseña Histórica

La idea de negocio surge de Marcial Tulcán hace más o menos 30 años, el aprendió esta labor cuando de niño se fue a vivir a la ciudad de Medellín, más tarde regresa a su ciudad de origen Pasto y comienza haciendo únicamente arepas de maíz pequeñas que vendía en asaderos y restaurantes, con el tiempo vendía en tercenas y fue ahí que comenzó a hacer dos referencias de arepas pequeñas y grandes. Más tarde en el año 1995 Nelly Tulcán su hija comenzó a hacer arepas también, pero la cantidad era mínima, trabaja 10 kilos aproximadamente, en la actualidad la experiencia que tiene la señora Nelly en la producción y venta de arepas de maíz es de aproximadamente 25 años. En aquel tiempo se vendían las arepas a \$ 300, más tarde a \$700 y hoy en día el paquete se vende a \$1.900 el más económico y \$5.500 el paquete de arepas más costoso.

Más tarde en el año 2014 las hermanas de la señora Nelly se unieron para sacar un registro de Invima y durante todo este tiempo han trabajado con la marca arepas la sabrosa. Hace unos de meses Eylin Gomez y su madre Nelly Tulcán han decidido independizarse, se comenzó con el registro en cámara de comercio el cual es 1085326913-1, el Rut entre otros y actualmente se encuentran haciendo arreglos en la planta para más tarde poder obtener su registro de Invima con la marca arepas de maíz Sarita. Al ser un bien de consumo porque se procesa alimentos se satisface una necesidad primordial que es alimentarse, y los productos al ser de maíz aportan significativamente a una alimentación saludable.

Marco Legal

El presidente de la república de Colombia En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979 decreta: Título I, Disposiciones generales

Artículo 8: Los establecimientos reservados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales aquí establecidas.

Localización y accesos: Se ubicarán en lugares aislados de algún foco de insalubridad lo cual puede contaminar los alimentos, el funcionamiento no pondrá en riesgo la salud y bienestar de la comunidad.

Instalaciones sanitarias: Disponer de instalaciones sanitarias tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración y dotados para facilitar la higiene del personal.

Artículo 9. Condiciones específicas de las áreas de elaboración.

Pisos y drenajes: Los pisos deben ser con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados sin grietas o defectos.

Paredes: En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de cómoda limpieza y desinfección.

Capítulo III Personal manipulador de alimentos Artículo 13. Estado de salud.

El personal que manipule alimentos debe pasar por un reconocimiento médico antes de comenzar su función. Deberá realizarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo provocada por una infección que pudiera provocar contaminación de los alimentos que se manipulen.

Artículo 26.

Las fábricas de alimentos que procesen o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública deberán tener acceso a un laboratorio de pruebas y ensayos, el cual puede ser propio o externo.

Parágrafo primero: Corresponde al Invima, acreditar los laboratorios externos de pruebas y ensayos de alimentos.

Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá en cuenta diferentes teorías de autores que permiten el desarrollo de los objetivos aquí propuestos.

Proceso administrativo.

¿Cuáles son las funciones que ejerce un administrador? En la definición de administración se tiene en cuenta el logro de los objetivos organizacionales a través de la planeación, la organización, la dirección y el control. Desde mediados del siglo XX, se volvió común definir la administración en base a estas cuatro funciones específicas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Chiavenato, 2002)

De acuerdo con Chiavenato (2002): Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales, establecidos que, incluyendo no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se compromete continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.

Modelo de dirección estratégica de Fred R. David

De acuerdo con Fred R. David, (citado por Figueroa, 2010). "El proceso de la planeación estratégica se divide en tres etapas: La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia".

La primera etapa corresponde a la formulación de la estrategia esta incluye: Crear la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de una organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. En la formulación de la estrategia también se incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que se integrará la empresa, los negocios que debe dejar, la adecuada distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si conviene entrar a los mercados internacionales, si es mejor agruparse con otras empresas o formar una empresa común.

La segunda etapa corresponde a la implantación de la estrategia, esta requiere que una empresa instituya objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos con el fin de que se ejecuten las estrategias formuladas, esta etapa de implantación adopta el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, el diseño de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La última etapa corresponde a la etapa de la evaluación de la estrategia es la parte final de la planeación estratégica,

aquí los directivos de la empresa necesitan estar al tanto de cuándo las estrategias no funcionan apropiadamente; y la evaluación de la estrategia es un medio importante para obtener esta información, es trascendental señalar que todas las estrategias están sujetas a transformaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de las estrategias involucra la investigación de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas, esta etapa de evaluación es muy significativa porque el triunfo de hoy no garantiza el éxito de mañana, además el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes a los cuales la empresa debe de hacerles frente.

Diagnostico empresarial

El Diagnóstico empresarial está conformado por una herramienta sencilla de gran utilidad, con la finalidad de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su avance. Al presente existen una gran variedad de metodologías para realizar un diagnóstico empresarial, donde algunas se encaminan a algunos aspectos de la empresa. Algunos resultados hacen énfasis a procesos productivos. Tener una visión clara y minuciosa de la situación actual de la empresa con relación a su sistema de producción. (Portugal, 2017)

Clases de diagnóstico empresarial

De acuerdo con Portugal (2017) El diagnóstico empresarial se puede clasificar en cuatro grupos, diferenciándolos por la función de sus características y aplicaciones.

Diagnóstico integral, Está conformado por la aplicabilidad de variables empresariales que se pueden aplicar, el diagnóstico de competitividad es un ejemplo, conocer las oportunidades debilidades, fortalezas y las amenazas de la empresa, y la evaluación de variables empresariales mediante un análisis.

Diagnóstico específico, Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de: estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa.

Diagnóstico funcional, permite establecer los factores incidentes en la comunicación organizacional que afectan a la organización entre los trabajadores en los diversos ámbitos productivos y sociales, este diagnóstico permite mediante el uso de cuestionarios, entrevistas, sistematización de experiencias, análisis grupal establecer los mecanismos de comunicación generales de toda la organización.

Diagnóstico cultural, reconoce el clima organizacional en función de los principios y valores compartidos por los integrantes de la organización, en donde existen factores sociales, espirituales, materiales y estructurales que definen el comportamiento organizacional, este tipo de diagnóstico también utiliza técnicas como entrevistas cuestionarios, técnicas proyectivas entre otras, que más adelante se abordaran más ampliamente.

Efectividad del diagnóstico empresarial

La efectividad del diagnóstico empresarial ya sea específico e integral, se debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales que garanticen el trabajo y análisis y permitan lograr excelentes resultados.

De acuerdo con Portugal (2017) los cuatro aspectos fundamentales son:

Evaluación: se establecen criterios evaluativos que logren evaluar la situación real o el interés por la empresa, concentrándose en los aspectos que consideramos aplicar el diagnóstico, procesos de producción, lo financiero, clientes, etc.

Visión detallada: a través de una recolección detallada de la información por medio de una persona o equipo de trabajo de realizar el Diagnóstico empresarial se concentran en el sistema en concreto de la empresa que se desea estudiar. Por medio de imágenes,

gráficos, tablas, entrevistas, etc. Y de más recursos que permitan la recolección de la información y saber el estado de la empresa.

Cálculos: son las reglas aplicables a la información recogida en la fase de la visión detallada para medir el grado de alcance en la medición del parámetro que se haya fijado.

Conclusiones: son el resultado del análisis de la información recolectada, el análisis evaluativo, detectando las posibles causas que impiden alcanzar los objetivos propuestos en su momento, permitiendo proponer posibles soluciones.

Marco conceptual

Competitividad: Para Michael Porter, el primero en estructurar y sistematiza un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad esta consiste en “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población, El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad. (Porter,1990)

Diagnostico Empresarial: El diagnóstico empresarial tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la organización. El diagnóstico empresarial permite a la empresa, definir el estado actual de la organización que permita tener unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el

factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas. (Portugal, 2017, p. 7)

Direccionamiento estratégico: Goodstein, Nolan y Pfeiffer expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo. (Goodstein et al, 1998)

Estructura administrativa: La estructura administrativa es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. (Criado, 2009, p. 1)

Innovación: Joseph Alois Schumpeter economista austriaco fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Schumpeter definió la innovación, en 1934, en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas. Según su definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.

La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.

La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía en otro país como si no existía.

La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.

La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio. (Schumpeter, 1883)

Mercado: De acuerdo con Kotler (Citado en Thomson, 2016) es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

Microempresa: Según el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 en Colombia la microempresa es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial se podrán utilizar uno o varios de los siguientes criterios: número de trabajadores totales, valor de ventas brutas anuales, y valor de los activos totales. Asimismo, la Ley 590 de 2000, en su artículo 2, define a la microempresa como las organizaciones que tienen una planta de personal no superior a diez trabajadores, que poseen unos activos totales a un valor inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV). (Velandia, 2016).

Organigrama: Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. (Ydali, 2010).

Proceso Administrativo: El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. (May, et al., 2021, p. 6)

Productividad: La productividad es a la larga el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital termina los beneficios que obtiene para sus propietarios. (Porter, 1990).

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió evidenciar la relevancia del diseño administrativo en el fortalecimiento y la consolidación de microempresas como Arepas de Maíz Sarita en la ciudad de Pasto. A través de un diagnóstico detallado, se constató la carencia de una estructura organizacional formal, lo cual ha limitado el rendimiento óptimo de sus procesos internos y ha generado una dispersión en las responsabilidades de sus empleados. Esta falta de claridad funcional no solo obstaculizó la eficiencia operativa, sino que también afectó el cumplimiento de metas estratégicas a mediano y largo plazo.

Durante el desarrollo de esta investigación, se lograron identificar elementos esenciales que aportaron a la formulación de una propuesta administrativa integral, basada en el proceso administrativo clásico: planeación, organización, dirección y control. La elaboración del organigrama, el manual de funciones, así como la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos, representaron avances importantes hacia la formalización de la empresa.

De igual manera, la definición de perfiles de cargo y la asignación específica de funciones permitieron estructurar líneas jerárquicas claras y mejorar la comunicación interna.

Además, se comprobó que la implementación de un diseño administrativo estructurado tiene el potencial de influir positivamente en la productividad, competitividad y sostenibilidad de la microempresa. Los antecedentes nacionales e internacionales revisados (Caicedo, Alpala, Bolaños) validaron esta afirmación, al mostrar cómo otras microempresas del sector alimentario habían logrado mejoras sustanciales mediante la aplicación de herramientas de gestión organizacional y comercialización. El análisis de estos casos sirvió de guía y fortaleció los fundamentos teóricos de esta investigación, confirmando que la planificación estructural no solo es necesaria, sino también posible en contextos de pequeña escala.

El estudio también logró conectar los objetivos microempresariales con las realidades macroeconómicas y regionales del entorno latinoamericano en 2024 y 2025. Se destacó cómo la informalidad, la falta de planificación y el escaso acceso al crédito siguen siendo retos estructurales para las microempresas. En respuesta a estos desafíos, propuestas como el diseño administrativo planteado representan soluciones concretas que pueden ser replicadas en otros entornos similares, promoviendo una cultura organizacional más profesionalizada y sostenible.

Asimismo, se resalta que el contexto socioeconómico de Pasto, caracterizado por un creciente sector gastronómico y un entorno cultural fuertemente ligado al maíz, ofrece condiciones favorables para que Arepas de Maíz Sarita se posicione como una empresa competitiva dentro del mercado local. La riqueza histórica de la marca, su origen familiar y su enraizamiento en la identidad alimentaria nariñense son activos intangibles que, si se gestionan adecuadamente, pueden convertirse en ventajas diferenciadoras.

En conclusión, se reafirma que el diseño administrativo es una herramienta fundamental para transformar una microempresa informal en una organización estructurada, capaz de competir en un mercado dinámico. Con su implementación, Arepas de Maíz Sarita no solo podrá mejorar su funcionamiento interno, sino también ampliar su mercado, brindar mejores condiciones laborales a sus empleados y aportar al desarrollo económico local. Este estudio constituye un punto de partida valioso para otras microempresas que buscan avanzar hacia la formalización y el crecimiento sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpala L, Penilla E. Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción en empresa Arepas de Choclo Don Julio [Internet]. Santiago de Cali: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; 2017 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/654>
- Bolaños L, Gordon J. Plan exportador de arepas de maíz empacadas al vacío para la empresa Gemhel S.A.S de Ipiales hacia el mercado de México DF, Méxic [Internet]. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño; 2016 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://sired.udenar.edu.co/4704/1/91464.pdf>
- Bunge M. Tipos de investigación. Metodología de la investigación [Internet]. 1981 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <http://elmundodelametodologia19.blogspot.com/2016/01/tipos-de-investigacion.html>
- Caicedo M. Diseño de un plan de comercialización para la formulación de estrategias de venta para la empresa Horno de Arepas de Mama Lucha, del cantón Patate, provincia de Tungurahua [Internet]. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato; 2020 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31464/1/782%20MKT.pdf>
- Carrasco EC, Fuente FS, Robledo BE. Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización [Internet]. 2008 [citado 2025 may 26];(36):61-68. Disponible en: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/71/71>
- Castro AA, Erazo SCR. Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. Estud Gerenc [Internet]. 2009 [citado 2025 may 26];25(111):127-43. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592309700749>
- Chiavenato I. Administración en los nuevos tiempos [Internet]. McGraw Hill; 2002 [citado 2025 may 26]. Disponible en: https://www.academia.edu/24039355/ADMINISTRACION%20EN%20LOS%20NUEVOS%20TIEMPOS_IDALBERTO_CHIAVENATO_CAP%208TULO_1
- Colombia. Constitución Política y la Ley 09 de 1979 [Internet]. [citado 2025 may 26]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf
- Criado I. Organización y estructura administrativa [Internet]. 2009 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <http://pagina.>

jccm.es/ear/descarga/A2T5.pdf

El presidente de la República de Colombia. Decreto 3075 de 1997. En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 [Internet]. [citado 2025 may 26]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Eraso S. Maíz, el grano dorado de los ancestros en Nariño [Internet]. 2022 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.radionacional.co/actualidad/campo-colombiano/campo-colombiano-maiz-el-producto-ilustre-en-narino>

Grupo Semana. Se calienta el mercado de la arepa: llega un peso pesado a competir | ¿De quién se trata? [Internet]. 2022 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/se-calienta-el-mercado-de-la-arepa-llega-un-peso-pesado-a-competir-de-quien-se-trata/202155/>

Hernández M. Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social [Internet]. Perú: Universidad Tecnológica del Perú; 2014 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/fundamentos-del-periodismo/paradigmas-en-torno-a-la-genesis-del-trabajo-social/22590103>

May A, Romero G, Herrera C, Cruz C. Temas de administración [Internet]. CECyTEC; 2021 [citado 2025 may 26]. Disponible en: BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO.pdf

Pérez J. Industria colombiana de alimentos y bebidas aumentaría 12% para 2017 [Internet]. 2016 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.elempaque.com/es/noticias/industria-colombiana-de-alimentos-y-bebidas-aumentaria-12-para-2017>

Portugal V. Diagnóstico empresarial [Internet]. Areandina; 2017 [citado 2025 may 26]. Disponible en: BIBLIOGRAFIA MARCO CONCEPTUAL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.pdf

Rivera S, Jaramillo J. Ubicación del Municipio de Pasto [Internet]. 2003 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://iemarcofidelsuarezpasto.edu.co/wp-content/uploads/2020/07/GU%C3%8DA-11-SOCSLES-2.1-2.2.pdf>

Suñol S. Aspectos teóricos de la competitividad. Cienc Soc [Internet]. 2006 [citado 2025 may 26];31(2):179-198. Disponible en: <file:///C:/Users/g/Downloads/Dialnet-AspectosTeoricosDeLaCompetitividad-7438487.pdf>

Thomson. Definición de mercado. Mercadotecnia [Internet]. 2016 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

Velandia. Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia. Espacios [Internet]. 2016 [citado 2025 may 26]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Curación de datos: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Análisis formal: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Investigación: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Metodología: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Administración del proyecto: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Recursos: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Software: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Supervisión: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Validación: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Visualización: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Redacción – borrador original: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.

Redacción – revisión y edición: Eylim Roxana Gómez Tulcán, María Camila Castro Cañar.