



**Elaboración de un sistema de control interno para la empresa Dulcenata**

**Natalia Andrea León Sánchez  
Sofia Aristizábal**

**Luz Stefanny Gómez Sinza**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Economía y negocios internacionales,  
Mercadeo Internacional y Publicidad  
Santiago de Cali  
2023**

**Elaboración de un sistema de control interno para la empresa Dulcenata**

**Proyecto de Grado**

**Autores**

**Natalia Andrea León Sánchez  
Sofía Aristizábal**

**Directora del Proyecto**

**Luz Stefanny Gómez Sinza**



**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Contaduría Pública y Finanzas Internacionales,  
Mercadeo Internacional y Publicidad  
Santiago de Cali  
2022**

## Tabla de contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>8</b>
<b>2. Planteamiento del problema</b>	<b>9</b>
<b>3. Justificación</b>	<b>10</b>
<b>4. Objetivos</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Objetivo principal</b>	<b>10</b>
<b>4.2 Objetivos específicos</b>	<b>10</b>
<b>5. Marco teórico</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Marco Conceptual</b>	<b>13</b>
<b>6. Metodología</b>	<b>13</b>
<b>7. Resultados</b>	<b>14</b>
<b>7.1 Resultados de las encuestas</b>	<b>14</b>
7.1.1 Encuesta de clima organizacional	14
7.1.2 Encuesta de control interno	15
<b>7.2 Análisis externo</b>	<b>16</b>
7.1.2 Análisis PESTEL	16
<b>7.3 Análisis interno</b>	<b>21</b>
7.3.1 Análisis DOFA	21
<b>7.4 Analisis porter</b>	<b>21</b>
<b>Fuente: Elaboración propia</b>	<b>22</b>
<b>7.5 Organigrama</b>	<b>22</b>
<b>7.6 Flujograma</b>	<b>23</b>
<b>7.7 Lista de chequeo reglamento interno de trabajo</b>	<b>24</b>
<b>7.8 Plan de mercadeo</b>	<b>24</b>
7.8.1 Análisis del sector	25
7.8.3 Oportunidad o necesidad que atienden a la propuesta	26
7.8.4 Mercado objetivo	27
7.8.5 Oportunidad en el mercado	28
<b>7.9 Matriz de riesgo</b>	<b>29</b>
<b>7.10 Manual de funciones</b>	<b>30</b>
<b>7.11 Flujo de ventas</b>	<b>32</b>
<b>7.12 flujo de compra proveedores</b>	<b>33</b>
<b>7.13 Reglamento interno de trabajo</b>	<b>34</b>
<b>8. Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	<b>36</b>
<b>11. ANEXOS</b>	<b>41</b>

<b>Anexo 1. Encuestas de clima organizacional.</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 2. Matriz de riesgos Dulcenata.</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 3. Reglamento interno del trabajo Dulcenata.</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 4. Políticas internas</b>	<b>41</b>

### **Tabla de Figuras**

Ilustración 1 Flujograma de metodología	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 2 Análisis PESTEL	20
Ilustración 3 Análisis DOFA	21
Ilustración 4 Análisis DOFA	22
Ilustración 5 Organigrama	23
Ilustración 6 Flujograma	24
Ilustración 7 Crecimiento ventas sector lácteo	25
Ilustración 8 Consumo de leche	26
Ilustración 9 Flujo de ventas	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 10 Flujo de venta a proveedores	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo elaborar un sistema de control interno para la empresa Dulcenata. Esto con el fin de que los altos cargos de la empresa puedan utilizar de manera adecuada las herramientas proporcionadas para contribuir con el logro de los objetivos y puedan tener un manejo óptimo en sus recursos y procesos diarios. Todo lo anterior, se realiza a través de una investigación descriptiva en la que se recopila la información requerida con encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa. Se encuentra que la empresa en general no cuenta con un sistema de control interno para afrontar los riesgos que son inherentes al modelo de negocio y a sus operaciones. Esto evidencia la necesidad de crear un sistema de control interno para que ayude a evaluar los riesgos que pueden repercutir en las áreas de toda la empresa, y, además, diseñar una propuesta de plan de mercadeo que permita alcanzar los objetivos organizativos.

## **Palabras Clave**

Control Interno, Mercadeo, Contabilidad, Restaurante.

## **Abstract**

The objective of this research project is to develop an internal control system for the company Dulcenata. This is in order that the top management of the company can properly use the tools provided to contribute to the achievement of its objectives and have optimal management of its resources and daily processes. All of the above is done through descriptive research in which the required information is collected with surveys applied to the company's workers. It is found that the company in general does not have an internal control system to face the risks inherent to the business model and its operations. This evidences the need to create an internal control system to help evaluate the risks that may have repercussions in the areas of the entire company, and also to design a marketing plan proposal that will allow the company to achieve its organizational objectives.

## **Keywords**

Internal Control, Accounting, Restaurant

## **1. Introducción**

El control interno es indispensable para cualquier tipo de organización, puesto que es fundamental que las empresas cuenten con actividades que les ayuden a analizar los procesos y estrategias que llevan a cabo en la ejecución de sus operaciones. Las empresas constantemente están cambiando y cada vez se enfrentan a ambientes más dinámicos que presentan factores externos y las afecta directamente, por lo que muchas de esas empresas se ven obligadas a evaluar el desarrollo de sus actividades continuamente con el fin de mejorar procesos operacionales y disminuir posibles riesgos. El control interno ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestas en las empresas, incrementando la eficiencia y eficacia en las actividades empresariales, como también el cumplimiento de las políticas establecidas. Por último, permite tener un buen manejo frente a los recursos administrativos donde se logra un equilibrio y una estabilidad en la parte financiera para así mejorar la productividad de la empresa.

Dulcenata es una empresa ubicada en la ciudad de Palmira, dedicada a la producción y venta de arroz con leche de diferentes sabores. Se encuentra en la industria de producción de alimentos, según la clasificación de sectores propuesta por EMIS University. Sin embargo, teniendo como referencia las dos materias primas base de los productos de Dulcenata (Leche y arroz), se hará énfasis en el subsector de elaboración de productos lácteos y dentro de la industria del agronegocio en el sector de cultivo de arroz.

Flores (2022), en “las dulces tendencias” dice que está existiendo nostalgia por lo dulce, dice que hay retomar las recetas tradicionales y darle un pequeño pero nuevo giro es primordial. Así como, mejorar una receta simple, abre miles de posibilidades lo cual se

considera que Dulcenata está haciendo actualmente debido a su gran aceptación en el mercado.

Dulcenata es considerada según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022, p.4) como una microempresa, puesto que tiene “personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. Esta microempresa actualmente no cuenta con control interno lo cual es punto de mejora debido a que es muy importante que todas las empresas tanto pequeñas como grandes empresas manejen el control interno, ya que posibilita enriquecer los procesos de todas las áreas y hacer que cada proceso sea más eficiente.

Si Dulcenata desea aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos potenciales que surgen en el entorno cambiante, es importante que integre un sistema de control interno. Es vital para poder sobrevivir en el mercado y responder a las exigencias de la industria, pues ayuda a aumentar la productividad y competitividad de la empresa.

El presente trabajo busca realizar un sistema de control interno para la empresa Dulcenata, enfocándose en las diferentes áreas que se manejan en la empresa, con el fin de brindar posibles respuestas a los problemas hallados, los cuales estén afectando el funcionamiento de las áreas que conforman la empresa. Para ello, se realizará un análisis a las áreas de interés para conocer el estado existente de cada una y así buscar estrategias que permitan incrementar el nivel de competitividad y productividad, como también mejorar el aseguramiento de la información financiera y mitigar los riesgos asociados.

## **1.1 Antecedentes**

La empresa Dulcenata fue fundada el 20 de Julio del año 2020 en la ciudad de Palmira Valle del Cauca, el negocio empezó al momento de vender los postres puerta a puerta, luego vendiendo sus productos en una carpa y seis meses después, al inscribirse y haber ganado una convocatoria que apoya económicamente a emprendedores, llamada “Valle In”, se apertura su primera sede en el barrio las Mercedes. Un año después de inaugurar el primer local comercial se abrió el segundo local en el centro comercial Llanogrande en la ciudad de Palmira Valle. Dulcenata tiene cautivados a los clientes debido a que es un postre tradicional como el que hacían las abuelas, pero con un plus que son los diferentes sabores.

Esta empresa cuenta con sabores como lo son el tradicional, arequipe, Nutella, chocolate blanco, deslactosado. Adicionalmente Dulcenata se preocupa bastante por la salud de sus clientes por lo cual uno de sus productos estrellas es el arroz con leche endulzado con esplenda.

La empresa fue fundada por Natalia Andrea León Sánchez quien figura como representante legal según lo estipulado en cámara y comercio. Inicialmente, había un socio, por lo cual en ese momento hubo aportes de capital social por valor de 5'000.000 y 8'000.000 respectivamente. En el mes de diciembre del año 2020, se deshace la sociedad y por lo tanto queda como única dueña la joven mencionada anteriormente. Dulcenata tiene como objeto social principal la producción y venta de postres, en especial arroz con leche. La empresa, desde que inició sus operaciones, ha generado ingresos por su actividad ordinaria por un valor aproximado de \$300'000.000 millones de pesos.

Actualmente, cuenta con 8 trabajadores, distribuidos en los cargos de gerencia, contador público, chef, auxiliar de cocina, comerciales, domiciliario y personal encargado del área

administrativa. La directiva de la empresa decide que en el año 2024 desea convertirse en S.A.S con el fin de proteger el patrimonio personal de la actual dueña de la empresa.

## **2. Planteamiento del problema**

La empresa Dulcenata no cuenta con un sistema de control interno lo cual puede significar para la empresa múltiples repercusiones en su actividad económica, esta podría verse reflejado en sobrecostos, multas y presentar deficiencias en la calidad de sus procesos y productos. Lo cual generará una mala reputación de la empresa y será un impedimento para cumplir sus objetivos efectivamente.

¿Cuál es el estado actual de la empresa y cuáles son las repercusiones que enfrenta por no contar con un sistema de control interno?

¿Cuáles son los riesgos a los que la empresa debe prestar especial atención y cómo puede trabajar para mitigarlos?

¿Cuál es la situación actual de la empresa en términos de inconsistencias y qué obstáculos impiden el logro de sus objetivos?

Con estas preguntas, se busca obtener información detallada sobre el panorama actual de la empresa, identificar los riesgos asociados a la falta de un sistema de control interno y entender las razones detrás de las inconsistencias y el incumplimiento de objetivos. Esta información será fundamental para proponer soluciones efectivas y ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y resultados.

### **3. Justificación**

Con el propósito de implementar un sistema de control interno eficiente en la empresa Dulcenata, se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, de cuáles problemas está presentando y cuáles son las razones que no le permiten alcanzar sus objetivos. Se realizan encuestas a los dueños y a los empleados para evaluar el clima organizacional de la empresa y la medida en que esta aplicado el control interno. Sin embargo, se identifican inconsistencias que dan lugar a la necesidad de implementar un sistema de control interno que incluya los lineamientos del COSO y permita a la empresa conocer los riesgos potenciales para seguir un plan de acción en la mitigación de estos.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar un sistema de control interno para la empresa Dulcenata basado en los lineamientos del COSO.

### **4.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar la situación actual de la empresa Dulcenata en cuanto al control interno.
2. Diseñar una propuesta de control interno para la empresa Dulcenata.
3. Validar si el sistema de control interno se ajusta a las necesidades de la empresa.

## 5. Marco teórico

Para comprender el proyecto es importante analizar los conceptos que se mencionan a lo largo de este. Por ello, es importante entender la importancia del control interno en la gestión empresarial, este permite observar la eficiencia y la eficacia de las operaciones. El control interno es un plan que permite a la organización establecer métodos, principios y procedimientos que en sinergia protegen los recursos de la empresa, y previenen fraudes o errores en los procesos que desarrolla la misma.

Se puede definir el control interno como “Un plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que sirven para salvaguardar los activos y mostrar más información contable” (Cortés, 2019, p.7). Este se debe implementar en toda empresa para lograr identificar los posibles riesgos y fraudes para proteger a la empresa.

Lenis (2021) plantea que un sistema de control interno es un conjunto de acciones, normas, políticas y métodos establecidos por las empresas con el fin de evitar riesgos en su entorno. Abarca cinco componentes principales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, información y comunicación y monitoreo.

El modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission,p1 ) “es una organización compuesta por organismos privados establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión de riesgo empresarial, control de fraude y presentación de informes financieros para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude”(AEC - COSO, 2019). Esta organización permite incorporar en una sola estructura todos los enfoques que se la da al

control interno. El modelo COSO cuenta con cinco componentes que se desprenden del manejo del negocio y estos son:

- **Ambiente de control:** Es el principal componente del control interno, en esta se asignan las estructuras, líneas de reporte y las responsabilidades para cumplir los objetivos.
- **Evaluación de riesgos:** En este componente se identifican y analizan los riesgos para mitigar sus efectos y que éstos no intervengan en el cumplimiento de los objetivos.
- **Actividades de control:** En este componente se desarrollan actividades de control que mitigan los riesgos para lograr el cumplimiento de objetivos.
- **Información y comunicación:** En este componente la organización obtiene información relevante de calidad para promover el éxito del control interno.
- **Actividades de monitoreo:** En este componente se realizan evaluaciones que permitan conocer cómo están funcionando cada uno de los componentes del control interno.

## 5.1 Marco Conceptual

**Pymes:** En Colombia, la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, conocidas como Pymes. Estas empresas tienen menos de 200 empleados y activos totales de hasta 30,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Representan el 99.5% del parque empresarial nacional y son fundamentales para el crecimiento y la estabilidad económica a largo plazo (Murillo & Restrepo, 2016)

**Restaurantes:** Un restaurante se caracteriza por preparar alimentos y bebidas para el consumo en el lugar. Su finalidad es ofrecer productos terminados y servicios al consumidor. El

término "restaurante" proviene de la palabra en latín "restaurare", que significa "restaurar o recuperar" (Durón, 2015).

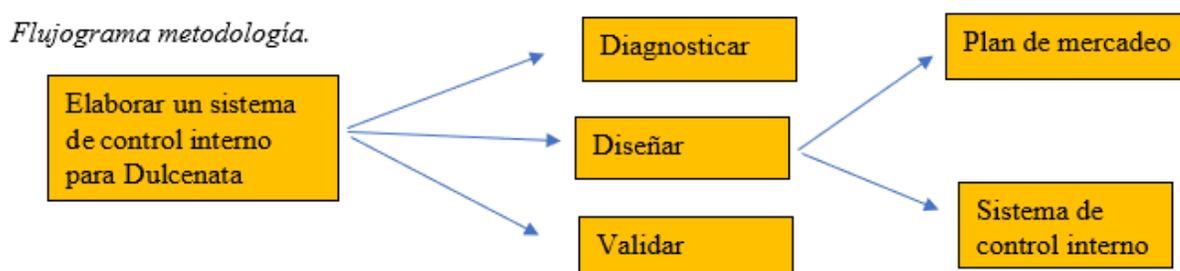
Control interno: es un proceso diseñado para proporcionar seguridad en la consecución de objetivos en términos de eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y normas aplicables. Comprende la estructura, políticas, organización, procedimientos y el personal involucrado en la empresa. Un buen sistema de control interno no daña las relaciones con los clientes y mantiene la dignidad humana y las relaciones entre líderes y subordinados. Su aplicación es relevante en cualquier área de operaciones de negocios y su efectividad determina las posibles mejoras que beneficien a la entidad (Gonzales, 2013).

## **6. Metodología**

Para llevar a cabo el trabajo, se hace una investigación descriptiva a través de recopilación de información cualitativa por medio de la aplicación de entrevistas a los directivos de la empresa y a sus empleados. Dichos cuestionarios contienen preguntas que permiten conocer los elementos del control interno relacionados a las áreas objetivo y que afectan directamente a la empresa Dulcenata.

Por medio de estas entrevistas se procede a elaborar un sistema de control interno, diagnosticando, diseñando y validando que sean eficientes para el restaurante. Lo anterior, se desarrolla implementando herramientas de análisis que incluyen las 5 fuerzas PORTER, análisis PESTEL, análisis DOFA y la matriz de riesgos que ayudan a tener un mayor entendimiento de la información interna y externa de la empresa.

Figura 1 Flujograma metodología



Fuente: elaboración propia

## 7. Resultados

Al realizar estos análisis y encuestas, se obtuvo información valiosa para tomar decisiones estratégicas y mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa Dulcenata.

### 7.1 Resultados de las encuestas

#### 7.1.1 Encuesta de clima organizacional

Una encuesta de clima organizacional es una encuesta que permite evaluar el grado de satisfacción de las personas con la organización. Estas encuestas permiten percibir las actitudes y preocupaciones que tienen los trabajadores, lo cual facilita a la organización realizar mejoras y cambios para mejorar la productividad.

Tabla 1 Encuesta Satisfacción laboral

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿El ambiente de trabajo es positivo?					X
2	¿Existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo?					X

No.	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
3	¿Los empleados son tratados con respeto y consideración?					X
4	Mi jefe me hace recomendaciones para mejorar mi trabajo de forma respetuosa.					X
5	¿Se brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento en la empresa?		X			
6	¿Se reconocen y valoran los logros de los empleados?			X		
7	¿Existen planes de capacitación para mejorar habilidades y conocimientos?	X				
8	¿Me siento identificado con los valores de la organización?			X		
9	Mis jefes me hacen críticas constructivas y del mismo modo yo puedo sugerir a la organización.					X
10	¿La comunicación de la empresa es clara y transparente?					X

### 7.1.2 Encuesta de control interno

Esta encuesta permite conocer cómo la empresa está implementando el control interno y los conocimientos de las personas encargadas sobre el control interno, también cómo se desarrollan los componentes de este para percibir si indirectamente la empresa los maneja.

Tabla 2 encuesta control interno

NO.	PREGUNTA	SÍ	NO
1	¿Está familiarizado con el control interno?		X
2	¿Implementa el control interno en la empresa?		X
3	¿Entiende la importancia del control interno en la empresa?	X	
4	¿Participa en la identificación de riesgos de la empresa?		X
5	¿Sus empleados tienen claras sus responsabilidades dentro de la organización?	X	
6	¿Identifica y analiza los riesgos que se pueden presentar para alcanzar los objetivos?		X
7	¿Evalúa el desempeño de sus empleados?	X	
8	¿Recibe capacitación sobre el control interno de la empresa?		X
9	¿Si aún no implementa el control interno, le gustaría implementarlo?	X	
10	¿Contrataría a una persona que lo asesore sobre control interno?	X	

## 7.2 Análisis externo

### 7.1.2 Análisis PESTEL

Para el análisis del macroentorno se utiliza el “Análisis PESTEL” (*Politic, Economic, Social, Technologic, Enviroment, Legal* por sus siglas en inglés). Es un esquema donde se categorizan las oportunidades y amenazas por cada factor. A continuación, se presentan las categorías que comprende dicho análisis:

Político:

1. Regulaciones alimentarias: Las leyes y regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción y venta de alimentos pueden afectar la forma en que opera la empresa, se debe asegurar de cumplir con los requisitos de seguridad alimentaria,

etiquetado y normativas específicas del país donde se está operando, en este caso Colombia.

2. Políticas comerciales: Las políticas comerciales, como aranceles, impuestos y barreras comerciales, pueden influir en la importación o exportación de ingredientes, afectando los costos y la disponibilidad de los mismos.
3. Estabilidad política: La estabilidad política del país puede impactar en la confianza de los consumidores y la inversión empresarial, lo cual puede tener consecuencias negativas en el mercado y en la demanda del arroz con leche.

#### Económico:

1. Condiciones económicas generales: Condiciones como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y el nivel de ingresos, pueden afectar la disposición de los consumidores a gastar en productos como el arroz con leche de sabores.
2. Costos de materias primas: La variación en los precios de los ingredientes necesarios para producir el arroz con leche, como el arroz, la leche y los sabores, puede influir en los márgenes de beneficio de la empresa.
3. Tasas de cambio de divisas: Si Dulcenata importa o exporta sus productos, las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden afectar los costos de producción y los precios de venta.

#### Socio-cultural:

1. Preferencias y tendencias de consumo: Las preferencias de los consumidores en relación a los alimentos y los sabores están en constante evolución. Dulcenata debe

estar atento a las tendencias y adaptar sus productos para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

2. Conciencia de la salud y el bienestar: La creciente conciencia de la salud y el bienestar puede influir en la demanda de opciones de postres más saludables o productos con ingredientes naturales y bajos en grasas.
3. Tradiciones y preferencias culturales: El arroz con leche es un postre tradicional en muchas culturas, por lo que el conocimiento de las tradiciones y preferencias culturales puede ayudar a los productos y a dirigirse a segmentos específicos del mercado.

#### Tecnológico:

1. Innovación en la producción y envasado: El avance de la tecnología puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia en la producción y el envasado de los productos, lo cual puede reducir costos y mejorar la calidad.
2. Marketing y promoción en línea: Las plataformas digitales y las redes sociales ofrecen oportunidades para promocionar y comercializar los productos de manera más efectiva, llegar a un público más amplio y establecer una conexión directa con los consumidores.
3. Automatización y logística: La implementación de tecnologías de automatización y mejoras en la cadena de suministro pueden ayudar a optimizar la producción y la distribución, lo cual puede reducir costos y mejorar la eficiencia.
4. Innovación en ingredientes y sabores: La tecnología puede permitir el desarrollo de nuevos ingredientes y sabores innovadores para el arroz con leche, lo cual puede ayudar a diferenciarse y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

Factores ecológicos:

Sostenibilidad de ingredientes: La empresa debe considerar el uso de ingredientes procedentes de fuentes sostenibles, como el arroz orgánico y la leche de productores locales que sigan prácticas respetuosas con el medio ambiente.

Gestión de residuos: Implementar prácticas de gestión de residuos eficientes, como el reciclaje y la reducción de residuos de envases, puede ayudar a minimizar el impacto ambiental de la empresa.

Eficiencia energética: Adoptar medidas para mejorar la eficiencia energética en los procesos de producción y la gestión de instalaciones puede reducir el consumo de energía y las emisiones de gases de efecto invernadero.

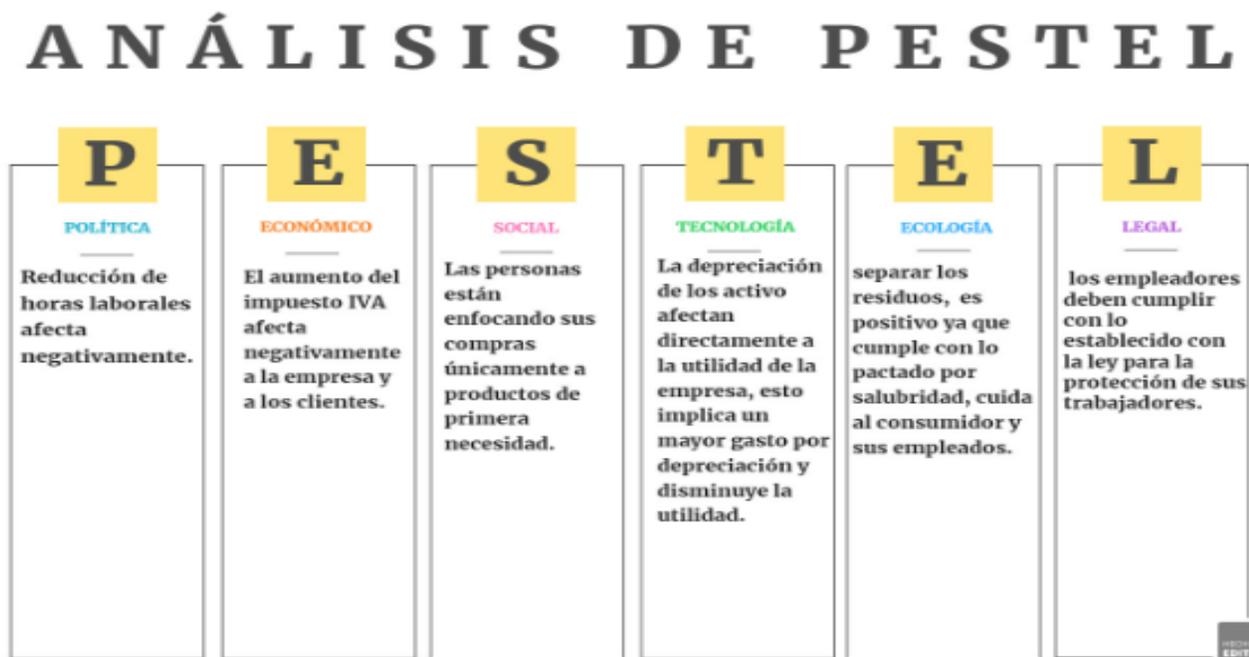
Factores legales:

Cumplimiento de regulaciones alimentarias: La empresa debe asegurarse de cumplir con las regulaciones y normativas legales relacionadas con la producción, etiquetado, seguridad alimentaria y normas de calidad del arroz con leche de sabores.

Etiquetado y declaraciones de ingredientes: Es importante seguir las regulaciones sobre el etiquetado de los productos alimenticios, proporcionando información precisa sobre los ingredientes, alérgenos y valor nutricional del arroz con leche de sabores.

Licencias y permisos: Obtener las licencias y permisos necesarios para operar la empresa, como permisos de producción de alimentos y certificaciones de calidad, es crucial para cumplir con los requisitos legales y garantizar la seguridad del producto.

Figura 2 Análisis Pestel



*Fuente: elaboración propia.*

## 7.3 Análisis interno

### 7.3.1 Análisis DOFA

Figura 3 Análisis DOFA



*Fuente: elaboración propia*

## 7.4 Análisis Porter

Para el análisis de las diversas fuerzas competitivas se usa el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual es un modelo de conocimiento general para gestores de unidades estratégicas de negocio. La aplicación permite identificar su situación actual y crear una estrategia para obtener ventajas competitivas.

Para efectos explicativos, se muestra el modelo de manera gráfica.

*Figura 4 Análisis Fuerzas de Porter*

# LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



## Amenaza de nuevos competidores entrantes

Se refiere a la facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado. En el caso del arroz con leche de sabores, la amenaza de nuevos competidores puede depender de factores como las barreras de entrada (por ejemplo, los costos de producción, las regulaciones alimentarias, la necesidad de distribución eficiente, etc.), la lealtad de los clientes hacia las marcas existentes y la existencia de patentes o derechos de propiedad intelectual que protejan las recetas o los sabores únicos.



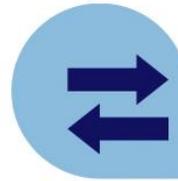
## Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al grado de influencia que tienen los proveedores sobre los precios, la calidad y la disponibilidad de los insumos necesarios para producir el arroz con leche de sabores. En este caso, los proveedores pueden ser agricultores de arroz, productores de lácteos y fabricantes de sabores. El poder de negociación de los proveedores dependerá de factores como la concentración de proveedores, la disponibilidad de alternativas y la importancia estratégica de los insumos.



## Poder de negociación de los clientes

Se refiere al grado de influencia que tienen los clientes sobre los precios, la calidad y la oferta de productos. En el caso del arroz con leche de sabores, los clientes pueden ser mayoristas, minoristas o consumidores finales. El poder de negociación de los clientes dependerá de factores como el tamaño y la concentración de los clientes, su sensibilidad al precio, la disponibilidad de opciones y la lealtad a las marcas.



## Amenaza de nuevos productos sustitutos

Se refiere a la disponibilidad de productos o servicios alternativos que puedan satisfacer las mismas necesidades o deseos de los clientes. En el caso del arroz con leche de sabores, los productos sustitutos pueden incluir otros postres o productos lácteos, como helados, yogures o pudines. La amenaza de productos sustitutos dependerá de factores como la disponibilidad, el precio, la calidad y la preferencia de los consumidores.



## Rivalidad entre los competidores

Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ofrecen productos similares. En el caso de una empresa de arroz con leche de sabores, podría haber competidores directos que ofrecen productos similares o alternativas de postres y productos lácteos. La rivalidad entre competidores existentes dependerá de factores como el precio, la calidad, la variedad de sabores, la diferenciación y la lealtad de los clientes.

**Fuente: Elaboración propia**

## 7.5 Organigrama

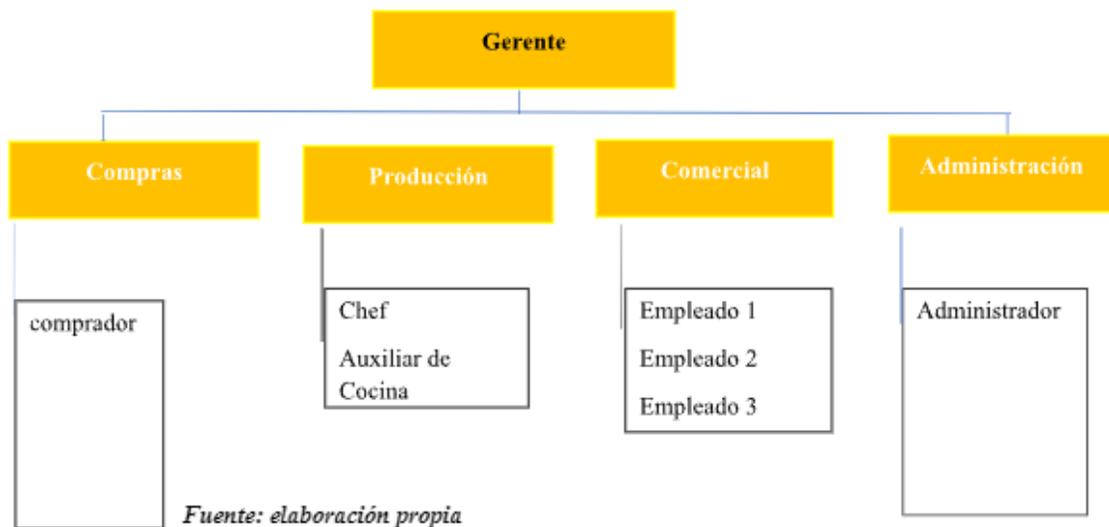
“El organigrama es una representación gráfica del esqueleto de una organización, mostrando los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de cómo está organizada una empresa” (Raffino, 2019, párr.1)

“Un organigrama cumple dos funciones principales: En primer lugar, es informativo, ya que a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición. En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, ya que como instrumento de análisis servirá para

detectar fallas en la estructura, en un organigrama vemos claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades” (Raffino, 2019, párr. 3-4).

Teniendo en cuenta que Dulcenata es una microempresa, se realizará un organigrama específico, es decir, “de forma detallada la estructura de las partes de la empresa” (Raffino, 2019, párr. 6).

*Figura 5 Organigrama*



## 7.6 Flujograma

“Un flujograma o diagrama de flujo, es la representación visual de una secuencia de actividades o acciones que implican un proceso determinado. Es decir, consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante símbolos. Facilita la socialización entre las personas intervinientes en los procesos; allí se pueden identificar claramente las responsabilidades de los participantes en un proceso y la interacción de las diferentes áreas que intervienen en el mismo” (Nova, 2017, párr.1).

A continuación, se realiza el flujograma de los procesos de: ventas, compra de materias primas y pago a proveedores. Lo anterior, con el fin de poder analizar la eficiencia y eficacia de estos procesos por medio de la ayuda visual del gráfico.

*Figura 6 Flujoograma*

	Inicio/fin
	Operación
	Decisión

Fuente: *elaboración propia*

**Fuente: *elaboración propia***

### **7.7 Lista de chequeo reglamento interno de trabajo**

En esta sección, se encuentra el plan de mercadeo y los resultados de las revisiones de control interno en Dulcenata. Estos resultados están basados en las encuestas realizadas a los trabajadores actuales de la empresa, por lo cual, permitió identificar que la necesidad principal de Dulcenata es la falta de un plan de mercadeo y del control interno.

### **7.8 Plan de mercadeo**

Considerando la falta de planes de mercadeo en esta área en particular, se sugiere la implementación de un plan que brinde una estructura y resuelva la problemática identificada. Es crucial tener en cuenta que, hasta el momento, la empresa ha tenido limitaciones presupuestarias en términos de marketing, lo cual ha resultado en la falta de estrategias exitosas para impulsar el posicionamiento de la marca. Por tanto, es necesario abordar esta situación mediante la implementación de un plan de mercadeo que permita superar dichas limitaciones y lograr el éxito en la promoción y posicionamiento de la marca.

### 7.8.1 Análisis del sector

Dulcenata pertenece a la industria de producción de alimentos, según la clasificación de sectores propuesta por EMIS University. Aunque, teniendo como referencia las dos materias primas base de los productos de Dulcenata (Leche y arroz), se hará énfasis en el subsector de elaboración de productos lácteos y dentro de la industria del agronegocio en el sector de cultivo de arroz., este subsector tiene una tendencia positiva en cuanto al porcentaje de crecimiento en ventas dentro del sector lácteo como se observa en la gráfica 1. Además, el comportamiento en los consumidores hacia el consumo de leche en la gráfica 2.

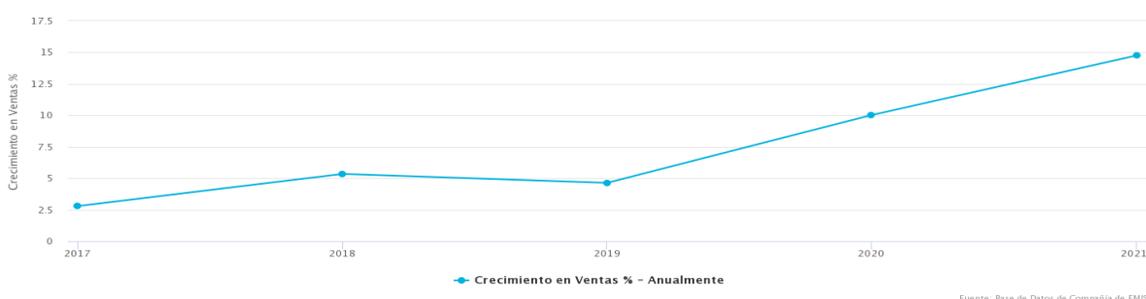
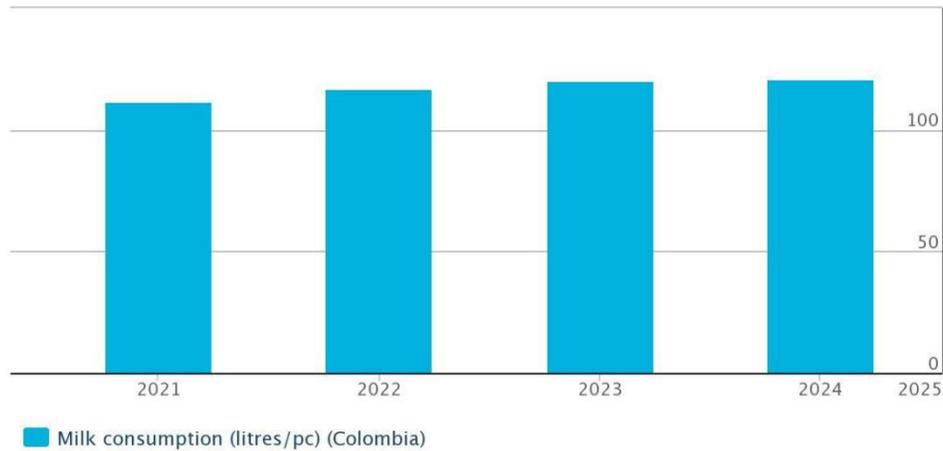


Figura 7 Crecimiento ventas sector lácteo

Fuente: *Emis University*



*Figura 8 Consumo de leche*

**Fuente:** *Emis University*

Como se muestra en la gráfica 1, este sector presenta un crecimiento constante todos los años, respectivamente desde el año 2019 en adelante. También es importante observar el constante aumento en el consumo de la leche en Colombia, pues desde el año 2021 ha aumentado y según la gráfica 2, se espera que siga este comportamiento para el año 2024. Los colombianos consumieron más de 1.050 millones de litros de leche, y 85.000 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2016 (Pinto, 2017). Además, el sector lácteo tiene una capacidad para generar cerca de 736.000 empleos directos lo que hace que esta industria sea uno de los principales ejes de la economía nacional (Jiménez, 2020). Para Dulcenata estos datos son muy importantes pues permite la facilidad en cuanto a la obtención de la materia prima (leche) como también la aceptación y preferencia del consumidor por los productos que la contengan.

**7.8.3 Oportunidad o necesidad que atienden a la propuesta**

Normalmente las personas en Palmira no encuentran un delicioso y saludable postre, en la ciudad se encuentra solo el arroz con leche tradicional, sin ofrecer otras opciones de sabores para satisfacer los diferentes gustos, A las personas no les gusta el arroz con leche que venden

en las diferentes tiendas de postres que existen en la ciudad debido a que su textura en algunos casos es muy aguada y en otros es muy espeso, Estos clientes no encuentran en el mercado postres elaborados pensando en su salud, normalmente la presentación del arroz con leche que oferta el mercado no es la ideal para entregar como detalle. Actualmente, las personas que venden arroz con leche tienen envases de plástico.

#### **7.8.4 Mercado objetivo**

Perfil: Todas aquellas personas que se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 60 años con capacidad de compra media alta, interesados en consumir un delicioso y saludable postre -personas que desean consumir un postre diferente a lo ofertado en el mercado. Estudiantes de carreras universitarias, independientes o empleados de oficinas. Son personas alegres que repiten la compra en el mismo lugar si les gusta el producto y se fijan en la textura del arroz con leche, es decir, les importa la calidad del producto. A estas personas les gusta sentirse parte de una comunidad y en especial que les de "estatus alto", en este caso la comunidad del arroz con leche PREMIUM.

Localización: Estas residen en la ciudad de Palmira, especialmente los habitantes de la comuna 2.

Justificación: Estas personas tienen gusto por los postres diferentes y saludables. La empresa lleva dos años y medio ofreciendo productos de calidad, lo cual ha permitido ir creciendo y han permitido conectar con los clientes, ellos se comunican por todos los canales como lo son WhatsApp, Instagram, Facebook, Ifood, Rappi y a su vez hacen compras en el punto físico. Algo importante que se identificó en la empresa es la voz a voz, ya que al tener un producto premium con insumos ecológicos hace que los clientes recomienden los productos y la marca como tal a sus amigos y familiares constantemente.

### **7.8.5 Oportunidad en el mercado**

El informe de mercado global habla de las tendencias globales del mercado (2021), donde proporciona un análisis experto sobre las estrategias de crecimiento futuro que los vendedores podrían adoptar para fortalecer su posición en el mercado. Este informe ofrece importantes perspectivas de crecimiento, volumen de ventas con detalles de ingresos. El informe de mercado de arroz con leche declara que varios factores incluyen el potencial de crecimiento, el tamaño del mercado, la producción del mercado, la participación de la empresa y las operaciones de la cadena de suministro. El informe de mercado destaca segmentos de mercado, regiones, escenarios económicos, modelos comerciales creativos y tendencias recientes en la industria.

Se hizo una encuesta para analizar datos importantes que le pudieran servir a la marca Dulcenata “ARROZ CON LECHE PREMIUM” y hubo hallazgos respecto a la premisa de la aceptación de la comunidad de Palmira respecto a los postres, pero principalmente enfocándose en los arroces de leche de sabores con toppings, se logró llegar a la conclusión de que:

Dulcenata tiene una gran oportunidad de expandir su negocio en este mercado ya que los tipos de productos que ofrece son conocidos en la ciudad y que además de eso a la gran mayoría de los encuestados les gustan. Además, los resultados llevan a conocer un poco el comportamiento de la comunidad lo que da para concluir que los productos de Dulcenata se pueden vender tanto en locales comerciales (panaderías, pastelerías, restaurantes y centros comerciales), como también se puede vender a domicilio. Por el lado de los domicilios las personas de la encuesta tienen como preferencia hacer este tipo de acciones vía telefónica, mediante aplicaciones como Rappi o por redes sociales como lo son Instagram, Facebook y

WhatsApp. Para finalizar, podemos decir que Dulcenata sería una marca con un producto innovador ya que la mayoría nunca han probado un arroz con leche de sabores, por lo que se podría lograr una buena aceptación.

La tendencia del mercado del arroz con leche en Palmira está conformada por la oferta de un producto tradicional, con un empaque no amigable con el medio ambiente, comercializado a través de panaderías, sin ofrecer otras opciones de sabores para satisfacer los diferentes gustos. Hay una oportunidad de crecimiento importante ya que el producto que ofrece Dulcenata no existe, esta marca se preocupa por la salud de sus clientes, por la presentación del producto, que pueda ser utilizado para enviar como regalos y por último se preocupa por el medio ambiente ya que todos sus insumos son ecológicos, con base en lo anterior, la tendencia del mercado del arroz con leche en la ciudad de Palmira actualmente no es creciente y se puede afirmar que Dulcenata es diferente y único en relación con lo que ofrece el mercado, por lo tanto, Dulcenata puede hacer crecer este mercado que no ha sido explotado.

## **7.9 Matriz de riesgo**

Una matriz de riesgo, es una herramienta que se utiliza para identificar, evaluar y priorizar los riesgos a los que una empresa se enfrenta. Consiste en una tabla que muestra los diversos riesgos identificados y su probabilidad de ocurrencia, así como el impacto que tendrían en la empresa en términos de consecuencias negativas.

Para la empresa Dulcenata, la matriz de riesgo es importante porque le permite identificar y comprender los riesgos potenciales que podrían afectar su operación y lograr que su producto llegue al mercado.

Al utilizar una matriz de riesgo, Dulcenata puede evaluar y priorizar estos riesgos, lo que le permitirá tomar medidas preventivas y correctivas para minimizar su impacto. Esto contribuye a proteger la reputación de la empresa, mantener la calidad del producto, garantizar la satisfacción del cliente y mejorar la gestión general de los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

### **7.10 Manual de funciones**

Manual de funciones “es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta del personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (Función Pública, s.f., párr. 1).

A continuación, se desarrollará el manual de funciones para Dulcenata para los diferentes cargos en el área de producción y ventas, es importante destacar que este manual se hará teniendo en cuenta un “deber ser”, toda vez que actualmente, la compañía no considera ningún requerimiento para el personal que va a ingresar a la compañía. Los cargos identificados son: Gerente general, chef, auxiliar de cocina, vendedores y domiciliario.

#### **1. Área operativa**

**Compras:** Son los encargados de administrar y controlar todos los suministros necesarios para la producción de los productos. Para esto, se necesitará seleccionar y adquirir la materia prima a través de los proveedores. Por lo tanto, se realizará una lista de los recursos necesarios

y seguido a esto, contactar a los proveedores para poder realizar el pedido y adquirir la materia prima, teniendo en cuenta las cualidades asignadas por la persona encargada de contactar al proveedor.

**Gestión de calidad:** deben verificar si los diferentes productos de Dulcenata cumplen con los estándares requeridos, es decir, presentación del producto, fecha de vencimiento, entre otras. Para la realización de dicho proceso, se llevará a cabo, un seguimiento de los suministros que ingresan a través de un Excel, en donde se realizará un cuadro con las siguientes categorías: nombre del producto, características requeridas, cumplen o no con dichas cualidades y si se queda o se devuelve. Es por esto, tener presente el proceso de devolución del pedido, debido a diversos factores como incumplimiento, mal estado o porque no se cumplió con las características requeridas del producto.

## **2. Área administrativa**

**Control interno de los procesos de atención al cliente:** Dentro de este proceso se determinan las necesidades, quejas, reclamos, sugerencias o comentarios del consumidor. Es por esto, que se tomó la decisión de realizar encuestas a los consumidores de Dulcenata, con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción y comentarios con respecto al producto y el servicio.

**Gestión de recursos humanos:** Tienen la función de contratar y capacitar (en caso tal de que se requiera) las personas que tendrán un cargo por primera vez en Dulcenata y, por otro lado, llevar a cabo un seguimiento a los que ya llevan trabajando, creando espacios de diálogos para escuchar su experiencia, sugerencias o reclamos.

**Gestión financiera:** Las personas dentro de esta área estarán a cargo de llevar un seguimiento financiero de Dulcenata, en donde se identificarán las ganancias y pérdidas con

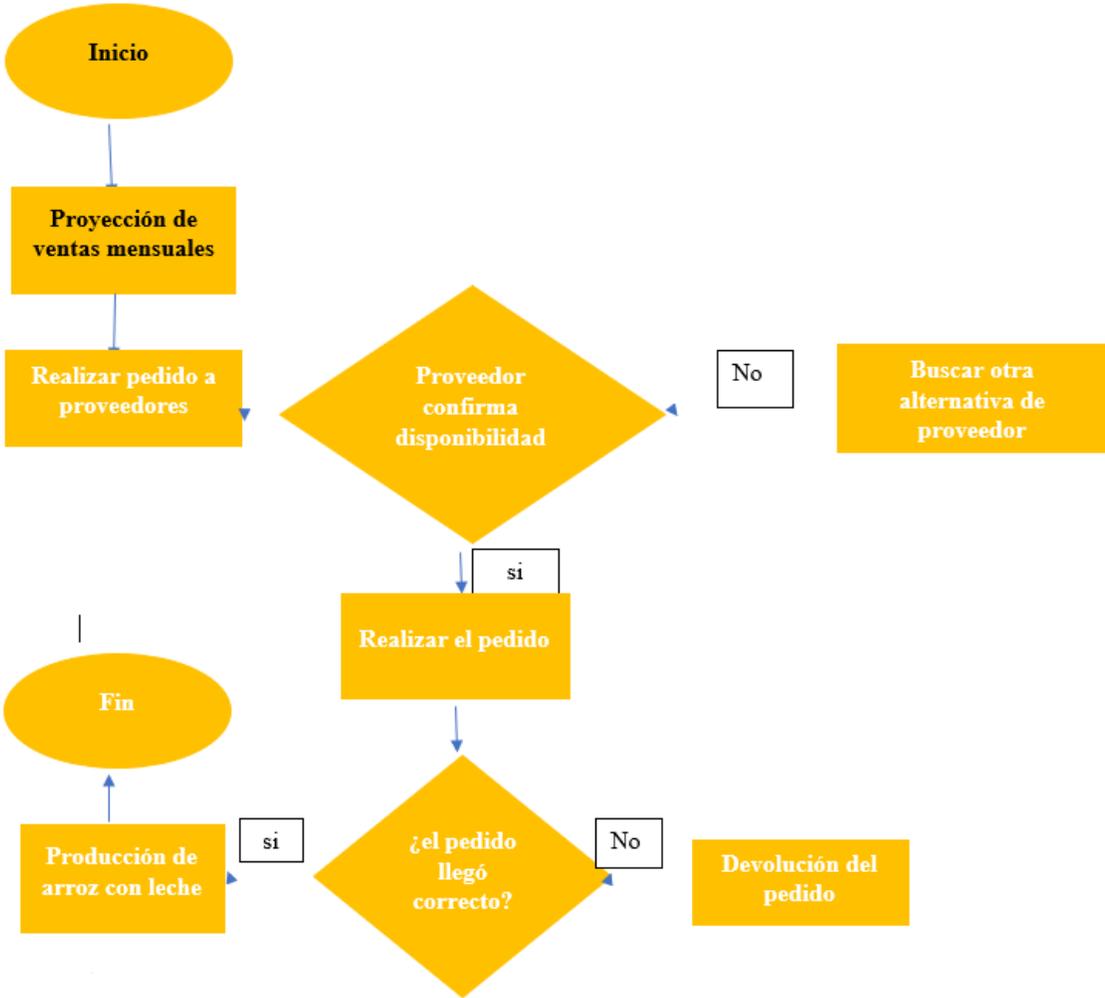
respecto a las proyecciones para cumplir los objetivos financieros establecidos por Dulcenata.

### **3. Área comercial:**

**Mercadeo y publicidad:** Las personas encargadas deben realizar promoción de los productos y posibles eventos a los cuales Dulcenata pueda asistir y vender, esto por medio de las redes sociales, en especial Instagram, a través de piezas publicitarias llamativas y Reels con los colores de la marca. Por otro lado, contenido atractivo e interactivo en las historias para incentivar la interacción y fortalecer la conexión del consumidor (engagement) con Dulcenata y obtener nuevos seguidores.

**Gestión de distribución:** Se realiza una base de datos de los clientes de Dulcenata y el evento al cual se dirige Dulcenata, en donde se tiene en cuenta datos como, nombre, correo electrónico, número de celular, dirección de residencia, fecha y el lugar del evento, para llevar un control sobre los clientes y productos que suelen comprar según su ubicación.

Figura 9 Flujo de compra proveedores



Fuente: Elaboración propia

### 7.13 Reglamento interno de trabajo

La definición del Reglamento Interno de Trabajo se encuentra en el artículo 104 del Código Sustantivo del Trabajo, donde se establece que es un documento que recopila las normas y disposiciones establecidas por una empresa para regular las condiciones y el desarrollo de las labores realizadas por los trabajadores en relación con el empleador (Código Sustantivo del Trabajo,2020).

## **8. Conclusiones**

Durante el proyecto se evidenció que la empresa Dulcenata no cuenta con un sistema de control interno y por lo tanto no dimensiona los riesgos asociados al no tener un sistema de control interno, lo que genera que a la empresa se le dificulte cumplir satisfactoriamente con sus objetivos y reitera una vez más la importancia de contar con este en las empresas. Por lo que se puede concluir la importancia de que la administración implemente de manera inmediata el sistema que se elaboró en este proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto en la primera fase se hace un diagnóstico interno y externo de la empresa, donde se evalúa el clima organizacional de Dulcenata, mediante encuestas a los empleados con preguntas que miden su satisfacción con la empresa, en las cuales se evidencia en general un buen clima organizacional. Por otro lado, se le hace a la gerencia una encuesta para ver si conocían o implementan el control interno en la empresa, la cual arrojó total desconocimiento de este. Además, se estudiaron algunos documentos de la empresa como su plan de negocios donde se evidencio la falta de estructuras jerárquica y funcional de los empleados. Se utilizaron herramientas como el análisis DOFA, PESTEL y PORTER en este diagnóstico para identificar mejor la situación actual de la empresa.

Durante la segunda fase se elaboraron los entregables y se dio a conocer a la empresa los resultados de las encuestas y los análisis que se realizaron. En esta fase, se entregaron a la empresa la matriz de riesgo, los flujogramas y el organigrama, el reglamento interno de

trabajo y una lista de chequeo que le permita a la empresa evaluar periódicamente en qué medida se está ejecutando el control interno de la empresa.

En la fase final, se realizó una validación mediante una encuesta que tenía como objetivo conocer el nivel de satisfacción de la empresa en cuanto al trabajo realizado, así como también conocer si la información suministrada en los entregables fue clara, relevante y aplicable. Los resultados obtenidos evidenciaron que la validación realizada fue aprobada y cumplió con las expectativas de la empresa.

## 9. Referencias bibliográficas

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (s, f). *About Us*.

*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.<https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>

Contaduría General de la Nación. (2016). Procedimiento para la evaluación del control interno contable. En Contaduría General de la Nación.

Durón García, C. (2015). *El plan de negocios para la industria restaurantera* (6.a ed., Vol. 3). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n6/titulo.html>

E mis University. (2022). El Parche del Gato S.A.S. (Colombia). la base de datos de E mis University

Emis University. (2022). Dulcenata (Colombia). Emis University

Emis University. (2022). *Dulcenata (Colombia)*. Recuperado de la base de datos de Emis University

Equipo Editorial Py+. (s. f.). *¿Cuál es la importancia de las pymes en la economía colombiana?* Py+. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#:~:text=Las%20pymes%20unidas%20son%20la%20empresa%20m%C3%A1s%20grande%20de%20Colombia,-A%20pesar%20de&text=Durante%202021%20se%20crearon%20307.679,cerca%20del%2080%20%25%20del%20empleo>

Función Pública . (s.f.). Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales)

Función Pública. (s.f.). Función Pública. [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales)

Galilea, C. (2022, enero 13). *Qué es un plan de marketing según Kotler*. Comunicare - Agencia de Marketing Online. <https://www.comunicare.es/que-es-un-plan-de-marketing-segun-kotler/>

Gerencie.com. (2022, septiembre 16). *¿Qué es la depreciación?* Gerencie.Com.

<https://empitalito.gov.co/es/reglamento-interno-de-trabajo/#:~:text=E1%20Reglamento%20Interno%20de%20Trabajo,de%20los%20trabajadores%20al%20empleador.>

<https://empitalito.gov.co/es/reglamento-interno-de-trabajo/#:~:text=E1%20Reglamento%20Interno%20de%20Trabajo,de%20los%20trabajadores%20al%20empleador.>

<https://www.thegourmetjournal.com/noticias/las-dulces-tendencias-de-2022/>

<https://www.thegourmetjournal.com/noticias/las-dulces-tendencias-de-2022/>

Kippeo. (3 de abril de 2021). *¿Conoces las consecuencias del robo de datos?* Kippeo.

<https://kippeo.com/conoces-las-consecuencias-del-robo-de-datos/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (10 de enero de 2022). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

<https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Modelo COSO <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

Mundi. (20 de septiembre de 2022). *¿Cómo afecta el tipo de cambio a las empresas?* Mundi.

<https://mundi.io/finanzas/como-afecta-tipo-cambio/>

Murillo, M. & Restrepo, L. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá: Confecámaras. Recuperado el 1 de diciembre de 2018 de:

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf)

Nova, A. (31 de mayo de 2017). *BDO República Dominicana*. <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>

Nova, A. (31 de mayo de 2017). <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>

- Portafolio. (8 de Agosto de 2022). *Las bebidas azucaradas tendrían impuestos en el gobierno Petro*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/las-bebidas-azucaradas-que-tendrian-impuestos-en-el-gobierno-petro-569281>
- PricewaterhouseCoopers. (s. f.). Reducción jornada laboral. PwC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/reduccion-jornada-laboral.html>
- Quinaluisa, N. Ponce V., Muñoz, S. Ortega, X. & Pérez, J. (2018). Internal control and its application tools between COSO and COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
- Raffino, M. E. (12 de 02 de 2020). <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Raffino, M. E. (12 de 02 de 2020). <https://concepto.de/manual-de-procedimientos/>
- Raffino, M. E. (29 de 08 de 2019). <https://concepto.de/organigrama/#ixzz64iVIveRY>
- Raffino, M. E. (29 de 08 de 2019). <https://concepto.de/organigrama/#ixzz64iVIveRY>
- Rey G., A. Z., & Times E., E. M. (2021). Evaluación de los controles del área de facturación de la empresa servicios integrales personalizados S.A.S [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/43581>
- Salazar, M.J. (2016). *Cuestionario de control interno para el área contable de las pymes del Cantón Milagro*. Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3315/1/CUESTIONARIOS%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20EL%20ÁREA%20CONTABLE%20DE%20LAS%20PYMES%20DEL%20CANTÓN%20MILAGRO.pdf>
- Santa Cruz, M. (2015, pg 1). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista De Investigación Valor Contable*, 1. <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>.

Semana. (2022). *Las cifras del turismo en Cali: así le ha ido este año a la ciudad*. Semana.

<https://www.semana.com/nacion/cali/articulo/las-cifras-del-turismo-en-cali-asi-le-ha-ido-este-ano-a-la-ciudad/202231/>

Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Promonegocios.net.

<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Ubillús M., J. M., Tamayo C., C. D., & Zambrano I., M. M. (2016). El control interno como herramienta eficiente en las Pymes de la ciudad de Portoviejo. *ECA Sinergia*, 7(2), 6.

[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v7i2.378](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v7i2.378)

Universidad Pontificia Bolivariana. (14 de septiembre de 2021). *El comportamiento del*

*consumidor colombiano en la postpandemia*. UPB.

<https://www.upb.edu.co/es/central-blogs/politica-y-sociedad/comportamiento-consumidor-post-covid>

Varum, C. & Rocha, V. (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business*

*Economics*, 40(1), 9-25. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9343-6>

Vergara de la Ossa, R. (2018). Modelo de Control Interno para pequeños y medianos

restaurantes. *Libre Empresa*, 15(2), 75–97. [https://doi.org/10.18041/1657-](https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5284)

[2815/libreempresa.2018v15n2.5284](https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5284)

## 11. ANEXOS

### **Anexo 1. Encuestas de clima organizacional.**



Encuesta de clima  
organizacional y cor

### **Anexo 2. Matriz de riesgos Dulcenata.**



matriz de riesgos  
Dulcenta.xlsx

### **Anexo 3. Reglamento interno del trabajo Dulcenata.**

[Reglamento interno](#)

### **Anexo 4. Políticas Internas.**

[Políticas internas](#)