



AUTORES

MARICELA SERNA LÓPEZ

VÍCTOR MANUEL OCHOA PAREDES.

DIRECTOR DEL PROYECTO

MARÍA VICTORIA RESTREPO GONZALEZ

UNIVERSIDAD ICESI.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE GRADO

CALI.

2018

Contenido

Abstract	4
Palabras claves:	4
1. Introducción.....	5
2. Objetivos.....	6
2.1 Objetivo general.	6
2.2 Objetivos específicos.	6
3. Marco teórico	7
4.1 Historia.....	19
6. Implementación de la metodología empleada	23
6.1. Análisis Interno y Externo (DOFA)	23
6.1.1 Debilidades:	23
6.1.2 Oportunidades:.....	23
6.1.3 Fortalezas:.....	23
6.1.4 Amenazas:.....	24
6.2. Diagnóstico de la empresa.....	24
6.2.1. Opinión de los clientes.....	26
6.3. Direccionamiento estratégico.	26
6.3.1 Misión	26
6.3.2 Visión	27
6.3.3 Valores	27
6.4. Cuadro de Mando Integral.....	28
6.4.1. Perspectiva Financiera:.....	28
6.4.2. Perspectiva Cliente:	29
6.4.3. Perspectiva procesos internos:	30
6.4.4. Perspectiva formación y crecimiento:.....	32
6.5. Estructura organizacional.	33
7. Observaciones y recomendaciones.	35
8. Conclusiones.....	37
9. Bibliografía.....	38

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia a largo de su desarrollo han tenido múltiples limitaciones y falencias en diferentes áreas estratégicas y funcionales. Esto ha ocasionado que dichas entidades sociales sean más vulnerables a los cambios que se presentan en el entorno.

Se propone a través de un ejemplo práctico, precisamente con una empresa que cuenta con las características mencionadas anteriormente, establecer las metodologías y procedimientos necesarios para que tanto ésta como la mayoría de MiPYMES, trabajen de manera proactiva en la consecución de los objetivos organizacionales, disminuyendo en gran parte el riesgo que estas tienen de fracasar.

Lo anterior, es ejecutado a través del cuadro de mando integral, una forma de abordar la planeación estratégica. Los resultados, pretenden empoderar al empresario con técnicas y herramientas prácticas para el ejercicio diario de la empresa, haciéndola más competitiva y sostenible.

Abstract

Small and medium enterprises in Colombia throughout their development have had multiples limitations and shortcomings in different strategic and functional areas. Thus, these aspects have caused that these social companies become more vulnerable to the changes that occur in their environment.

It is proposed through a practical case, precisely with an organization that has the features mentioned, to establish the necessary methodologies and procedures for both, this and most small enterprises work in a proactive way, executing the organizational goals, decreasing a great part of the risk that they have of failing.

The previous idea is executed through the Balanced Scorecard, a way of approaching strategic planning. The results, aim to empower entrepreneurs with techniques and practical tools for the daily practice of the organization, is making it more competitive and sustainable.

Palabras claves:

Organización, MiPYMES, planeación estratégica, cuadro de mando integral, administración, DOFA.

Organization, MSMEs, Strategic planning, balanced scorecard, management, SWOT

1. Introducción

La mayoría de pequeñas y medianas empresas trabajan de manera reactiva ante las diferentes situaciones que se presentan en el entorno, es decir que, lo que hacen es sobrellevar el día a día con poca visión organizacional. Seguramente los dueños y administradores de este tipo de negocio tienen importantes ideas y proyectos, pero no se han dado a la tarea de plasmarlas y aterrizarlas con un cierto grado de planificación, para que después sean comunicadas y transmitidas a todos los colaboradores de la organización.

Por consiguiente, dichas organizaciones no cuentan con objetivos organizacionales claros, específicos, medibles, consensuados ni tampoco definidos en un periodo de realización. Lo anterior, ocasiona que este tipo de compañías se vean expuestas a situaciones de extrema vulnerabilidad por los permanentes cambios que suscitan en el entorno. (Gido & Clements, 1999, pág. 188)

Esta posición a la cual se ven comprometidas sobre todo las micro y pequeñas empresas es entendible debido a múltiples factores que de alguna manera afectan las aspiraciones de evolución y desarrollo. Entre los factores más influyentes están: la escasa especialización del capital de trabajo, la deficiente estructura de producción y ventas, la carencia de un óptimo sistema de información, la poca fundamentación de los criterios para la toma de decisiones gerenciales y la falta de capacidad financiera, entre otras. (Universidad Santo Tomás, 2006, pág. 49)

Para realizar un trabajo serio y riguroso, es necesario empezar con una enumeración de las carencias que tienen estas empresas. Para este trabajo, se elige una compañía en particular

llamada **La Heladería y Piqueteadero Mango Biche**. Una vez se tenga conciencia de estas falencias, habrá un punto de partida para diseñar, establecer y ejecutar la planeación estratégica bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral definido por Norton y Kaplan.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

- Diseñar, establecer y ejecutar la planeación estratégica de la Heladería y piqueteadero Mango Biche como base para lograr resultados extraordinarios.

2.2 Objetivos específicos.

- Investigar los procedimientos y las metodologías apropiadas para aplicar la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas.
- Realizar un diagnóstico general de la heladería Mango Biche y con ello identificar las principales necesidades y oportunidades de la organización.
- Determinar los objetivos de la organización bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral definido por Norton y Kaplan.

3. Marco teórico

3.1 ¿Qué es una organización?

El término organización ha cambiado de forma evolutiva a través del tiempo. Para hacer una breve cronología, es necesario analizar los diferentes enfoques y visiones que los autores han desarrollado según la época y los desafíos específicos del entorno. Para ello, vale la pena destacar las diversas escuelas del pensamiento que le han dado forma a la teoría organizacional, debido a que estas comprenden y describen la gestión de las organizaciones según la situación económica, social, cultural y tecnológica del momento. (Villareal, 2013, pág. 2)

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta las distintas definiciones que ha tenido este término, que empezó a tomar mayor fuerza desde la revolución industrial, la cual se inició en la segunda mitad del siglo XVIII. La escuela clásica, la humanística, la neoclásica, la estructuralista, la sistemática, la situacional y la contemporánea han surgido como respuesta a los problemas y desafíos que se dieron en determinada época y que de alguna manera se intentaron resolver. Antes de escudriñar en los diferentes enfoques administrativos, es prudente dar una definición genérica de lo que se entiende por organización, según la RAE, organización se define como “Una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (Real Academia Española, 2014)

Ahora bien, después de la teoría clásica que sentó las bases del conocimiento científico de la administración, las diferentes escuelas tuvieron siempre una visión reformista, trataron de corregir los problemas de la anterior y buscaron llenar los vacíos que quedaban como consecuencia del crecimiento económico y el avance tecnológico.

En primer lugar, la teoría clásica busca la eficiencia, para ello inicia detallando de manera exhaustiva cada una de las partes involucradas, otorgándole un lugar distintivo a la estructura organizacional, sin dejar de lado al trabajador y a la división de las tareas. Idalberto Chiavenato (2007) en su libro **Introducción a la Teoría General De La Administración** expresa que “La teoría clásica de la administración parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa lo cual inicia su concepción anatómica y estructural de que es la organización” (p.70).

El principal exponente de esta escuela del pensamiento fue el ingeniero y teórico de la administración de empresas Henry Fayol. Para él “La organización abarca solamente la estructura y la forma, por tanto, es estática y limitada (...), lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (La organización militar y la eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas”. (CHIAVENATO, 2007, págs. 71-73)

En segundo lugar, la teoría organizacional sufre su primera gran revolución conceptual: la escuela humanista entrega otro tipo de visión, transfiriendo el énfasis que había propuesto la teoría clásica en la estructura organizacional y en las tareas para dárselo a los individuos que hacen parte de la organización. En el libro mencionado anteriormente, Chiavenato (2007) expresa que:

Este enfoque (relaciones humanas) surge de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. (...) El surgimiento de las relaciones humanas aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo, se habla de motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo etc. (p. 70).

En divergencia a la escuela humanista, nace la neoclásica que retoma algunos principios de la teoría clásica. Esta escuela hace frente a un desarrollo industrial y económico sin precedentes que se da una vez termina la segunda guerra mundial. Según Chiavenato (2007) “La teoría neoclásica es casi una reacción a la gran influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración, en detrimento de los aspectos económicos y concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones” (p.130).

En este enfoque aparece el tema esencial que se desea desarrollar a lo largo del trabajo, **la planeación estratégica**. Esta se vuelve parte fundamental de las organizaciones, debido a que hace frente al caos generado por el desbordado crecimiento económico e industrial.

“La teoría Neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implemente la estrategia adoptada” (CHIAVENATO, 2007, pág. 201).

Por otra parte, un enfoque que trajo bastantes reformas fue el Estructuralista, dado que este abrió las puertas para que las organizaciones dejarán de ser concebidas como estructuras “*estáticas y limitadas*”. “La teoría administrativa ganó una nueva dimensión por medio del enfoque estructuralista además del enfoque intraorganizacional, surgió el enfoque

interorganizacional. (...) Involucrando la organización y sus relaciones con otras organizaciones dentro de una sociedad más grande”. (CHIAVENATO, 2007, pág. 218)

Por su parte, el enfoque sistemático, que nació como un enfoque interdisciplinar, sustituyó muchos de los principios de la teoría clásica, como el reduccionismo por el expansionismo, el pensamiento analítico por el pensamiento sintético y el mecanicismo por la teleología. En esta teoría se empieza a valorar en mayor medida la interacción externa e interna. El concepto clave de este enfoque es la cibernética, Chiavenato (2007) se refiere a esta como “una ciencia interdisciplinaria para relacionar todas las ciencias, llenar los espacios vacíos no investigados por ninguna de ellas y permitir que cada ciencia utilizara los conocimientos desarrollados por las otras” (p. 358).

Antes de llegar, a la teoría organizacional contemporánea, vale pena resaltar el enfoque situacional de la administración, que es de alguna manera una continuación de la teoría sistemática, pero dándole un mayor significado al suprasistema ambiental que es el que reúne una serie de condiciones que afectan positiva o negativamente a todas las organizaciones.

“Ambiente es el contexto que involucra externamente a la organización (o el sistema). Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada. Como la organización es un sistema abierto, ella mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Eso hace que todo lo que ocurra en el ambiente externo influya internamente en la organización”. (CHIAVENATO, 2007, pág. 442)

Por último, los nuevos enfoques de la teoría organizacional entregan una nueva perspectiva, debido a los cambios y transformaciones que se viven en el mundo moderno. Desafíos tales

como: la eliminación de las barreras fronterizas, la velocidad con que viaja la información y un mundo cada vez más competitivo han ocasionado que este concepto evolucione y se reforme siendo consecuente con las nuevas necesidades del entorno.

Una definición más integral del término organización y que recoge en cierta medida todo lo mencionado anteriormente, es la desarrollada por el académico Richard L. Daft (2009) en su libro Teoría y diseño organizacional. Este, define organización como:

“Entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno (...) Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas (...) Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, los proveedores, los competidores y otros elementos del entorno” (Daft, 2007, págs. 10-11)

3.2 ¿Cuáles son los tipos de organización?

Existen diferentes formas de clasificar o diferenciar una organización de otra, la forma más común de realizar esta distinción es por su tamaño, dado que este elemento podría dar una aproximación de su nivel de ingresos, número de trabajadores y participación relativa en el mercado. De acuerdo con estos factores y teniendo en cuenta unos rangos se dice que existen empresas grandes, medianas, pequeñas y micros.

De igual manera, las organizaciones se pueden clasificar según la industria a la que pertenecen, por ejemplo, la industria automotriz, financiera, legal, de la salud, etc. Una forma más general de distinguirlas puede ser conforme a los fines que persigue. Las compañías con ánimo de lucro

están encaminadas a la obtención de dinero, mientras que las organizaciones sin fines de lucro dirigen sus esfuerzos a la generación de un impacto social o ambiental (Daft, 2007, pág. 11).

3.3 ¿Qué son las PYMES?

La palabra PYMES proviene, según la RAE del acrónimo pequeñas y medianas empresas; un tipo de organización, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Este concepto ha tomado mayor fuerza los últimos años, debido a su aporte al mercado mundial (Real Academia Española, 2014).

Una muestra de lo antes mencionado es lo escrito por Rodríguez Valencia en su libro generalidades de las PYMES:

“Las Pequeñas y medianas empresas actualmente se consideran el sector productivo más importante en muchas economías, se puede decir que tanto en los países desarrollados como en los que están en procesos de crecimiento este tipo de organización productiva es de significativa importancia y representan gran parte de las empresas a nivel mundial” (Valencia R. , 2000, pág. 5).

En el mercado colombiano lo mencionado por Rodríguez, es confirmado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual afirma que cerca del 80% de los empleos del país son con este tipo de organizaciones. Para ahondar más en el tema de las PYMES, Rodríguez afirma que:

“las características para identificar este tipo de empresas, entre sus principales características están: la poca o ninguna especialización en la

administración, el desconocimiento que existe por parte de los dueños a posibles fuentes de financiación y la completa dependencia de la comunidad y su entorno. Estos factores son, además, los causales principales de su corta vida”. (Valencia R. , 2000, pág. 8)

Una muestra de lo anteriormente mencionado es el informe que entrega la Revista Dinero a finales del 2016, donde de cada 100 PYMES solo sobreviven 29 tras cinco años de actividad, siendo una cifra preocupante debido al aporte tan grande que estas empresas hacen a la economía nacional. (Revista Dinero, 2016, pág. 2)

En conclusión, las PYMES son organizaciones que con facilidad nacen, no solo a nivel nacional sino global; siendo de gran aporte a las economías, principalmente al empleo. Por ello la necesidad de crear estrategias para alargar la vida de estas empresas.

3.4 ¿Cómo están las PYMES en Colombia?

Actualmente en Colombia, las PYMES son una cantidad representativa en el mercado, por ello las noticias a continuación son importantes para contextualizar como están las PYMES en Colombia en el último año:

Los retos que enfrentan las PYMES en Colombia son: mejorar la productividad, innovar y ampliar los mercados, desafíos de este segmento empresarial en un panorama con complicaciones para el país (Revista Dinero, 2017, pág. 2).

En un informe presentado por la firma de consultoría en Big Data y analítica Sinnetic se pudo evidenciar que, las principales preocupaciones y expectativas de los microempresarios en

2017, eran el aumento de los impuestos y los documentos para ser legales”. (Revista Dinero, 2017,párr 4).

Las PYMES contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8% del empleo del país, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Radiografía. (Revista Dinero , 2016,párr. 1).

Las PYMES representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan en el panorama económico tanto actual como futuro del país. (Revista Dinero, 2016,párr 1).

A partir de lo anterior, se puede concluir que las PYMES son fuente fundamental de la economía del país, debido a sus grandes aportes como empleo entre otros, pero las amenazas debido al mercado cambiante y los requisitos que se tienen hacen que fácilmente estas mueran, por eso la necesidad de una constante innovación, renovación y estrategias eficientes.

3.5 ¿Qué es planeación estratégica?

La planeación estratégica, es uno de los campos de la administración más difíciles de abordar, debido a que esta involucra problemas y oportunidades del mundo real, en donde la toma de decisiones pasa definitivamente por un criterio personal de los individuos a cargo.

Estos individuos tendrán la responsabilidad de establecer metas organizacionales a partir de un análisis exhaustivo de qué objetivos se pueden lograr. La probabilidad de

que lo anterior se desarrolle, pasará principalmente por la experticia de los miembros del grupo que han formulado las estrategias y también por la calidad de información que puedan recopilar tanto del microentorno como del macroentorno.

Lo último vuelve más compleja la situación, puesto que vivimos en un entorno supremamente cambiante y que no para de evolucionar. Esto puede ocasionar que, una estrategia eficaz y con resultados positivos en el corto plazo, para el mediano o largo plazo sea un completo fracaso. Hay muchos casos que ejemplifican esta situación, desde multinacionales como BlackBerry, Kodak y Pan American World Airways hasta pequeños negocios como los cafés internet, las compraventas y el servicio de alquiler de lavadoras.

Para ahondar más en el tema, es necesario dar una definición más profunda de lo que es el concepto Planeación estratégica, enfocados desde el principio en las PYMES, ya que la empresa en la cual se aplicará lo estudiado, pertenece a este sector. Joaquín Rodríguez Valencia en su libro llamado, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas*, entrega varios conceptos de Planeación según diferentes autores, entre las más destacadas, se encuentra la siguiente definición: “La Planeación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (Jones, 2002, citado en Rodríguez, 2004).

Del término planeación estratégica pueden surgir múltiples interpretaciones, por lo que es imperativo fijar un concepto que contenga todo el camino necesario para que cualquier compañía pueda asegurar con suficiente criterio que la formulación de estrategias

organizacionales haga parte de un plan integral y no simplemente de acciones aisladas que son utilizadas para sobrellevar el día a día. El profesor Pedro N. Gonzales (2013) plantea que,

Para iniciar el proceso de Planificación Estratégica se debe tener claro qué es y en qué consiste. (...) es mejor iniciar el proceso con el establecimiento de metas organizacionales, luego las estrategias y políticas para lograr esas metas, y por último se desarrollan los planes más detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así poder obtener nuestros propósitos. Es muy importante (...) decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación es el más adecuado cuándo y cómo debe de realizarse. También es recomendable establecer claramente quién va a ser la persona que habrá dirigir el proceso y qué se hará con los resultados (p. 12).

Otra forma de abordar la planificación estratégica es con base en algunas técnicas desarrolladas por empresas consultoras y que han sido utilizadas por diferentes empresas en el mundo obteniendo resultados importantes. Enrique Ogliastri (1992) en su **Manual de Planeación Estratégica**, menciona algunas. Por ejemplo, afirma que “La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa” (p. 31).

Dicha técnica fue aplicada por el Grupo Consultor de Boston y fue empleada por empresas bastante reconocidas en los Estados Unidos. Ogliastri también menciona otras técnicas para aplicar el proceso de planificación estratégica como lo son la matriz de la General Electric y la matriz del ciclo de vida.

La administración buscará con el análisis, evaluación y selección de la oportunidad, darle racionalidad a la toma de decisiones y con esto conducir a la compañía hacia las metas esperadas. Dicha racionalidad, permite prever los diferentes escenarios que puedan ocurrir, con lo que será posible determinar acciones de respuestas concretas, minimizando la posibilidad de fracaso en una compañía.

Finalmente, en medio del proceso de establecer las estrategias empresariales, los individuos a cargo podrán identificar oportunidades en el mercado. Por lo que este tema, también podría traer otros beneficios implícitos en su desarrollo. Por ejemplo, Enrique Ogliastri, argumenta que “El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo”. (Ogliastri, 1992, pág. 33).

3.6 ¿Qué es una matriz DOFA?

Una de las herramientas más utilizadas en las últimas décadas para analizar el entorno interno y externo de la empresa, es sin lugar a duda la matriz DOFA, este método ha sido fundamental para que las pequeñas y grandes empresas potencialicen así sus factores a favor y puedan atacar de manera más eficiente aquellos que la afectan.

“Un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio”. (General M, 2015, párr 1).

La Matriz DOFA, es una de las herramientas más útiles en el momento de analizar la empresa que está empezando o que lleva tiempo en el mercado. Los empresarios la utilizan para fortalecer e identificar todo tipo de factores a nivel externo e interno que le permita a la compañía sobrevivir y sobre todo competir.

3.7 ¿Qué es el cuadro de mando integral según Norton Y Kaplan?

Su origen data de 1990 y nació básicamente como una respuesta a la creciente demanda de las empresas que exigían una evaluación más profunda que abarcara otras áreas de la organización diferentes a la financiera. Las pruebas y experiencias exitosas que tuvo el estudio, liderado por David Norton en compañía de Robert Kaplan terminaron por consolidar lo que hoy se conoce como cuadro de mando integral o Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 7)

Esta poderosa herramienta está diseñada bajo cuatro perspectivas que son: la financiera, que resumen esencialmente las consecuencias económicas de la compañía, aspectos como la rentabilidad, el volumen de ventas, el flujo de caja y el rendimiento de capital forman parte de los objetivos e indicadores de esta perspectiva; la del cliente, que enfoca sus objetivos fundamentalmente en variables como la retención, fidelización y adquisición de nuevos clientes; la interna, que tiene una fuerte relación con las dos perspectivas mencionadas anteriormente debido a su presencia en toda la cadena de valor y la de innovación y aprendizaje, que se preocupa por la recualificación de los empleados y el permanente aprovisionamiento de sistemas y tecnología de la información. (Kaplan & Norton, 2002, págs. 39-42)

Todo lo anterior, ha posibilitado que un gran número de empresas tengan un sistema de medición global que facilita la comunicación de las estrategias y la gestión de las mismas,

totalmente diferente al sistema obsoleto y anacrónico que solo perseguía la reducción de los costos y una competencia a bajo precio.

Como ya se mencionó, este sistema de medición estratégica emplea indicadores financieros y no financieros entregando aportes significativos en temas relacionados con los costos, la calidad y los tiempos de respuesta a lo largo de toda la cadena de suministros. Para que la implementación del cuadro de mando integral se lleve a cabo, es necesario someter a evaluación la visión y la estrategia de la compañía, al igual que encauzar y comunicar los objetivos e indicadores estratégicos, teniendo presente una constante retroalimentación. (Kaplan & Norton, 2002, págs. 46-48)

4. Marco contextual empresa

4.1 Historia.

La Heladería Mango Biche, nace a mediados del 2015 en el barrio Vallegrande, como solución a una problemática que se presentaba en el sector, por parte de la discoteca que anteriormente tenía esta ubicación, ya que ese establecimiento citaba a jóvenes a diferentes actividades, con el fin de realizar fiestas temáticas, una de las más conocidas las fiestas del semáforo, donde se encontraban grupos de distintas barras y barrios; las cuales en la mayoría de los casos terminaba en disputas violentas que obligaban a los habitantes a encerrarse para no poner en riesgo su vida.

Tras el pedido de la comunidad y la prohibición de las autoridades de continuar realizando esta clase de eventos, el propietario toma la decisión de cerrarla y ceder el inmueble al señor Hernando Castaño, actual propietario junto a Cristian Camilo. Ellos dos toman la

decisión de cambiar el tipo de empresa y la razón social por lo que ahora es Heladería y Piqueteadero Mango Biche.

Actualmente la organización es administrada por Martha Elisa López y José Serna, quienes son los responsables del funcionamiento del local y presentan mensualmente estados financieros a los propietarios. La empresa cuenta con cuatro trabajadores fijos y cuatro más en fines de semanas y festivos.

La Heladería y Piqueteadero Mango Biche cuenta con gran variedad de productos, de los cuales los clientes tienen a su disposición tanto cartas de helados como de comidas rápidas, fritangas y asados; facilitando así el aprovechamiento del tiempo libre de las familias del sector.

Los productos que ofrece son: conos, vasos, copas de fresas, copas de mangos, bananas, estrellas, copas de gelatinas, ensaladas de frutas, malteadas, vasos con queso, cartas y combos para niños, helados para fiestas y productos empacados de la marca Colombina.

En fritanga la empresa ofrece empanadas caseras, papas rellenas, papas aborrajadas, maduros aborrajados, salchipapa, costipapa, alipapa, patacón con todo, y carne con papa. En asados ofrece chuzos, chorizos, costilla ahumada, churrasco, y pechuga asada, comidas rápidas perros y hamburguesas tradicionales.

La materia prima para los productos antes mencionado es adquirida por medio de aliados estratégicos como lo son principalmente colombina, carnes caliche y quesera

Vallegrande. Los demás productos necesarios para la producción son adquiridos en centrales como Santa Helena y Cavasa.

Los clientes principales de la Heladería y Piqueteadero Mango Biche son familias de estratos socioeconómicos 1 y 2, que deseen compartir entre sí, teniendo a su disposición variedad de comidas.

La competencia directa que tiene la Heladería y Piqueteadero Mango Biche son Heladería Natatas y Heladería Antojitos, quienes ofrecen algunos productos similares y se encuentran ubicados en el mismo sector.

Por último, a pesar de que la competencia es fuerte para la Heladería y Piqueteadero Mango Biche, su ubicación, variedad de productos y la buena atención al cliente han hecho que ésta permanezca a lo largo de estos años en pie, siendo eje fundamental el vínculo con los clientes que los motive a regresar y tener una fidelidad con la empresa.

5. Metodología

Para cumplir con el objetivo general del presente trabajo de grado, se definió e implementó el siguiente paso a paso:

En primer lugar, se realizó un análisis general tanto del microentorno como del macroentorno para evaluar las diferentes fuerzas que afectan positiva y negativamente la operación de la compañía. Se utiliza la herramienta DOFA, con la que se identifican las oportunidades y fortalezas que podría aprovechar la organización y paralelamente, prestar atención a las debilidades y amenazas que perjudicarían su proyección a largo plazo. Se realizó un diagnóstico general de la empresa que incluyó una proyección financiera para definir los

objetivos e indicadores de ventas, costos y presupuesto, se reconstruyó el estado de resultados 2017 y el proyectado 2018. Se indagó en los clientes habituales de la Heladería acerca de sus intereses y necesidades en relación con los productos, servicios y objeto social de la misma para validar la información existente y recabar información complementaria, necesaria para la construcción del proyecto.

En segundo lugar, se definió el Direccionamiento Estratégico de la Heladería y Piqueteadero Mango Biche. A partir del análisis del DOFA, de los resultados obtenidos por la organización y de los intereses perseguidos por los dueños y administradores, se procede a desarrollar la declaración de la misión y visión de la Heladería y piqueteadero Mango Biche. Aquí, además se describió el negocio, se planteó la identidad que se le quiere dar y su proyección a largo plazo.

En tercer lugar, empleando el modelo de Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. Conociendo las carencias que se tienen en las áreas funcionales de la organización y las metas financieras para el año en curso, se procede a establecer los objetivos, estrategias, acciones puntuales e indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, con sus respectivas fechas de realización y el responsable a cargo.

Como cuarto punto, se determinaron los roles, tareas y jerarquía de cada uno de los empleados a través de la estructura organizacional, conforme a los lineamientos y recomendaciones que tienen los dueños y trabajadores de la organización, enmarcados en el direccionamiento y plan estratégico de la organización.

6. Implementación de la metodología empleada

6.1. Análisis Interno y Externo (DOFA)

6.1.1 Debilidades:

- Condiciones ambientales desfavorables del lugar de trabajo. (situaciones de estrés térmico, poca ventilación)
- Alta exposición a riesgos ocupacionales como cortaduras, quemaduras, lesiones musculares, etc.
- Poca tecnificación de las herramientas y utensilios de trabajo.
- Herramientas muy artesanales para la elaboración de los distintos productos
- Baja Estandarización en algunos procesos debido a la falta de dispositivos que lo facilite como licuadoras especiales entre otros.
- Carencia de dispositivos electrónicos para mercadeo y entretenimiento de los clientes. (Televisores, equipo de sonido, etc.)
- Sobreutilización de la capacidad instalada.

6.1.2 Oportunidades:

- El punto de venta está ubicado en una zona de la ciudad multiservicio y multiproducto.
- Es un sector relativamente seguro.
- Alto flujo de clientes potenciales por el lugar.
- Lugar de encuentro para celebraciones culturales

6.1.3 Fortalezas:

- Gran variedad de productos.
- Diferenciación frente a la competencia por ser un lugar multiproducto.

- Como la mayoría de los miembros pertenecen a una misma familia persiguen intereses comunes y tienen mayor sacrificio personal.
- Buena relación con los proveedores.

6.1.4 Amenazas:

- Desorden social, poco civismo, exceso contaminación auditiva. Mucho ruido en el entorno que afecta el punto de ventas.
- Competencia cercana y cantidad excesiva de negocios informales.
- Incumplimiento de entrega de materia prima en algunas ocasiones por parte de los proveedores
- Las ventas fluctúan fuertemente según las condiciones climáticas.
- Factores contaminantes como el Humo del cigarrillo y las parrillas afectan al ambiente y por ende al consumidor.

6.2. Diagnóstico de la empresa

Las falencias y limitaciones se clasificaron en diferentes grupos para tener una visión más detallada de lo que realmente es importante y urgente aplicar en el corto plazo y que cuestiones organizacionales pueden ser aplazadas y retomadas más adelante. Esta clasificación se hizo según las áreas funcionales de la empresa, las cuales son:

- **Área de Gestión Organizacional.**
 - Misión, visión y valores corporativos.
 - Estructura organizacional definida.
 - Capacitación y desarrollo del recurso humano.
 - Diseño y análisis de cargos.

- **Área de compras, producción y cadenas de abastecimiento.**
 - Diagrama de flujos de procesos. (Ver anexo 1)
 - Punto de equilibrio.
 - Cálculo aproximado del tiempo de espera del cliente.
 - Administración y pronóstico de la demanda.
 - Control de inventario.
- **Área de Marketing.**
 - Estrategias de mercadeo en el punto de venta.
 - Definición del ciclo de vida de los productos y su participación en el mercado.
 - Desarrollo de imagen corporativa. (Ver anexo 2)
 - Marketing online.
- **Área de Finanzas.**
 - Estados Financieros.
 - Indicadores Financieros.
 - Control de la estructura de costos.
 - Costos variables y margen de contribución.
 - Punto de equilibrio.

Para los costos fijos se tuvo en cuenta los gastos operacionales relacionados con los servicios públicos, la mano de obra directa e indirecta, los insumos de cocina, los gastos en transporte y los materiales necesarios para el aseo del local. Para sacar una proyección anual, se tomó el promedio de los gastos del año pasado, teniendo en cuenta la inflación proyectada para el año en curso y en otros, se tomó el promedio mensual de lo gastado en el primer cuatrimestre del año 2018. (Ver anexo 1)

En cuanto a los costos variables, se hizo un análisis minucioso de cada producto y sus respectivos componentes. Para este tipo de costos, solo se tuvo en cuenta la materia prima, debido a que los costos indirectos de fabricación y la mano de obra fueron incluidos en los gastos operacionales. Con lo anterior, fue posible realizar una proyección más realista de las ventas, los costos y las utilidades para el año 2018, a través de la elaboración de un estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados.

6.2.1. Opinión de los clientes.

¿Qué los hace ir a Mango Viche?	¿Qué sientes cuando vas a Mango Viche?	¿Qué necesidad vas a resolver allá?
<ul style="list-style-type: none"> • Localización del lugar. • Sabor y variedad de los productos ofrecidos. • Amabilidad en la atención. • Ambiente del lugar es agradable y sus instalaciones son suficientemente amplias y cómodas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y agrado. • Conexión y confianza. • Certeza y gratitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de alimentarse y calmar antojos. • Compartir y reunirse con la familia o amigos. • Ahorrar tiempo y dinero en la preparación de comida.

6.3. Direccionamiento estratégico.

6.3.1 Misión

Somos una organización que se dedica a la comercialización y venta de helados y productos de comidas rápidas, brindando a nuestros clientes del oriente de Cali, experiencias

de consumo que satisfacen sus necesidades con una gran variedad, excelente calidad y buena atención.

6.3.2 Visión

Para el año 2023, buscaremos que nuestra organización tenga una mayor participación del mercado local, donde nuestros clientes puedan consumir los diferentes alimentos de gran calidad en un ambiente confortable y cómodo; Convirtiéndonos en una de las heladerías y piqueteaderos más atractivos y agradables para las familias de Cali.

Optimizar los procesos internos de la organización, a través de técnicas que permitan mejorar las operaciones.

6.3.3 Valores

- **Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa buscamos que el equipo de colaboradores trabaje en forma sinérgica donde los beneficios de trabajar unidos nos lleven al logro de los objetivos organizacionales.
- **Servicio:** Tenemos un modelo de servicio íntegro, que fomenta el buen trato a los clientes.
- **Confianza:** Ser digno de confianza y generarla en cada contacto y en cada acción, eliminando de todos nuestros procesos y actividades cualquier acto que pueda hacer sentir mal a los consumidores.

6.4. Cuadro de Mando Integral

Para cada perspectiva (financiera, procesos internos, clientes y formación y crecimiento), se estableció uno o dos objetivos globales y a partir de ahí, una serie de estrategias, acciones puntuales e indicadores con su respectivo responsable, desarrollados a continuación:

6.4.1. Perspectiva Financiera:

Objetivos:

- Aumentar los ingresos de la Heladería y piqueteadero Mango biche en un 13% y disminuir los costos variables en un 8% de abril 1 al 31 de diciembre del 2018.
- Incrementar la utilidad bruta de la organización en un 34% con respecto al año anterior.

Estrategia:

- Mantener controlado los costos de abril a diciembre.

Acciones:

- Estimar las ventas que se tendrán para cada mes hasta finalizar el presente año y compararlas con los mismos meses del año anterior.
- Estimar los costos de producción que se tendrán para cada mes hasta finalizar el presente año y compararlos con los mismos meses del año anterior.
- Crear indicadores financieros que permitan evaluar la rentabilidad de los objetivos establecidos y compararlos con el mismo mes del año anterior. (Rentabilidad sobre las ventas, Rentabilidad sobre la inversión en marketing, margen bruto de utilidad, rotación de inventarios, punto de equilibrio etc.)
- Estimar la utilidad bruta que se tendrán para cada mes hasta finalizar el presente año y compararla con los mismos meses del año anterior.

Indicadores:

- $\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{(Ventas del año anterior)}} - 1 = 13\%$
- $\frac{\text{Costo de producción del año actual}}{\text{(Costo de producción del año anterior)}} - 1 = - 8\%$
- Rotación de inventario = $\frac{\text{Costo de mercancía vendidas}}{\text{Inventario Promedio}}$
- Punto de equilibrio = $\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución}}$
- $\frac{\text{Utilidad bruta del año actual}}{\text{(Utilidad bruta del año anterior)}} - 1 = 34\%$

6.4.2. Perspectiva Cliente:

Objetivos:

- Conocer el grado de satisfacción al cliente y mantenerlo en un 90% cada mes.
- Incrementar el volumen de clientes que visitan la heladería en un 10% con respecto al mes anterior.

Estrategias:

- Realizar la mezcla de marketing.
- Incrementar el volumen de ventas de los productos que menos se venden.
- Aumentar la rentabilidad de los productos estrellas de la compañía.
- Fidelizar a un mayor número de clientes.

Acciones:

- Desarrollar la imagen corporativa de la organización. (Logo, eslogan, colores corporativos, vestuario, carta de presentación de los productos).

- Implementar el marketing estacional, de manera que se planifiquen actividades para las fechas especiales. (Día del niño, día del padre, día de la madre, etc.) (Martha López)
- Aplicar marketing digital, con la creación y alimentación de las redes sociales como Instagram y Facebook.(Maricela Serna)
- Realizar mercadeo en el punto de venta. (Sebastián Acosta)
- Hacer ventas incrementales y cruzadas. (Sebastián Acosta, Alejandra Agudelo, Maricela Serna, Juan José Serna)
- Medir la satisfacción de los clientes a través de una encuesta. (Maricela Serna)
- Entregar a los clientes frecuentes cupones de helado extra o adicional. (Martha López)

Indicadores:

- Crear Facebook y terminar con 500 seguidores a final del año.
- Crear Instagram y terminar con 300 seguidores a final del año.
- Realizar dos publicaciones semanales en cada red social.
- Vender en miles de pesos en combos y toppings de helados para el 30 de mayo.
- $$\frac{\text{Cantidad de encuestas calificadas como excelente o muy bueno}}{\text{Total de encuestados.}}$$
- Entrega de 5 cupones de fidelización al mes, al mismo número de clientes.

6.4.3. Perspectiva procesos internos:

Objetivos:

- Implementar y esquematizar el proceso productivo de la heladería y piqueteadero mango biche a través de diagramas y seguimiento de los procesos a los trabajadores a diciembre de 2018.

Estrategia:

- Desarrollar la esquematización de los procesos de la heladería y piqueteadero Mango Biche para identificar falencias.

Acciones:

- Desarrollar los diagramas de procesos, que permita identificar los diferentes cuellos de botella.
- Doblar el número de utensilios de cocina que se consideran claves por su constante utilización para la elaboración de los productos. (Licuadora, sacabolas de helados, etc.)
- Identificar todos los desperdicios que se dan en los procesos de la organización y para cada línea de desperdicios reducirlos en un 50%.
- Mostrar el portafolio de productos por medio de aparatos audiovisuales y expositores publicitarios, que permita reducir el tiempo que el cliente se toma para realizar un pedido en la caja.

Indicadores:

- (Número de licuadoras después del 1 de mayo / Número licuadoras antes del 30 de abril) - 1
- (Número de sacabolas después del 1 de junio / Número licuadoras antes del 30 de mayo) - 1
- (Costo de desperdicio en cada línea del mes actual - costo de desperdicio en cada línea del mes anterior) - 1
- (Tiempo promedio que demora realizar un pedido los cliente en hora pico con ayuda audiovisual / Tiempo promedio que demora realizar un pedido los clientes en hora pico sin ayuda audiovisual).

6.4.4. Perspectiva formación y crecimiento:

Objetivo:

- Aumentar la productividad y eficiencia de los empleados a diciembre de 2018.

Estrategia:

- Optimizar ciertos procesos relacionados con la elaboración de los productos.
- Conocer y medir la satisfacción y motivación del personal.
- Formar a los trabajadores en nuevas metodologías encaminadas a evitar todo tipo de desperdicios.

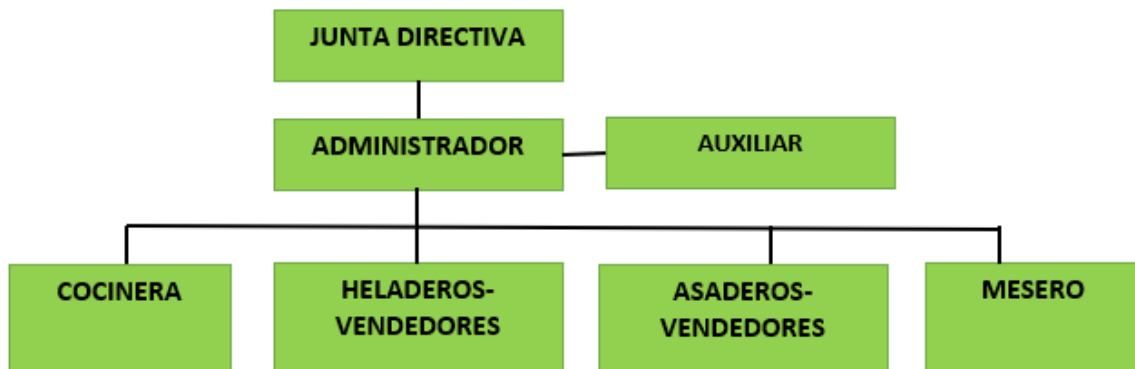
Acciones

- Implementar el modelo de calidad de las 5s, transmitirlo a todos los empleados y retroalimentarlo constantemente.
- Asignar tareas complementarias a los trabajadores con el fin de aprovechar el tiempo libre.
- Medir el índice de motivación de los empleados.
- Realizar una capacitación sobre servicio al cliente al mes con su respectiva evaluación de desempeño para comprobar el grado de apropiación de los conocimientos exigidos.

Indicadores:

- Número de insumos averiados o vencidos/ Número de insumos utilizados.
- Tiempo libre del empleado/ Jornada Laboral
- Aplicar el test de Sammer a los empleados semestralmente.
- Número de empleados que asisten a la capacitación / Total de empleados.

6.5. Estructura organizacional.



Fuente: Elaboración Propia.

Junta directiva: Está conformada por Javier Camilo; el dueño del negocio, Lorena Bolaños; la auditora contable y José Serna; jefe del personal. Entre sus actividades principales están, reunirse una vez al mes para revisar el inventario, los ingresos y realizar la distribución de las utilidades según el desempeño financiero de la compañía y su participación en esta. Además, son los encargados de supervisar y dar recomendaciones a la administración y al personal en general.

Administradora: Martha López Es la encargada de realizar las compras de materia prima, registrar los gastos, las ventas y una vez a la semana realizar entrega de reportes de la situación de la organización y así mismo entregar al socio mayoritario las utilidades de la semana. Mensualmente se encarga de realizar el inventario y analizar junto con las directivas el proceso mensual. Además de lo antes mencionado brinda apoyo en las distintas labores de la organización según sea la necesidad.

Auxiliar administrativo: Maricela Serna es la encargada semanalmente de revisar y corregir que las labores del administrador estén bien, antes de entregarlas al socio mayoritario,

realiza el inventario junto al administrador, digita lo realizado en Excel y da apoyo en la venta y elaboración de helados.

Cocineras: Marleny Duque y Yaneth Obando Son las encargadas de la elaboración de los productos de fritanga como lo son las papas, los aborrajados, las empanadas, entre otros. Además de realizar el respectivo aseo en su puesto de trabajo.

Heladeros-vendedores: Alejandra Agudelo y Maricela Serna Son las personas encargadas de la elaboración de los productos de la heladería, como lo son copas, ensaladas, conos entre otros. Además, son las encargadas de la venta de los productos.

Asaderos-vendedores: Juan José Serna y José Serna, son los encargados de la elaboración y asado de los productos de parrilla como lo son los chuzos, chorizos, costillas, entre otros. Además, son los encargados de las ventas tanto de los de parrilla como de la fritanga.

Mesero: Sebastián Acosta, es el encargado de tomar las ordenes de los productos de la heladería, parrilla y fritanga, está pendiente de llevar los productos y tener las cuentas de las clientes listas en el momento que ellos la solicitan.

7. Observaciones y recomendaciones.

Actualmente la heladería y piqueteadero mango biche se encuentra bien posicionada en el sector debido a la variedad y asequibilidad de sus productos y al excelente servicio al cliente que maneja. Sin embargo, para proyectar la organización a largo plazo es imprescindible llevar a cabo la planeación estratégica como base para el logro de objetivos extraordinarios.

Los resultados obtenidos a partir de la planeación estratégica desarrollada a lo largo de este año han mostrado importantes avances en materia de productividad, eficiencia organizacional y desempeño financiero. Dicha planeación, ha facilitado a la junta directiva y administradores el proceso de toma de decisiones y, además, ha permitido visualizar la organización a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, es necesario que la organización acoja una serie de medidas y recomendaciones a mediano y largo plazo orientadas a:

- Adecuar y mejorar las instalaciones del punto de venta para tener mayor capacidad instalada y mayor comodidad de los comensales.
- Aplicar mercadeo en el punto de venta que permita visibilizar todos los productos que ofrece la compañía y simultáneamente contribuir a la reducción del tiempo de pedido.
- Formalizar la parte legal del establecimiento (cámara de comercio, sayco y acimpro).
- Estandarizar los procesos de preparación para reducir desperdicios.
- Sacar los utensilios que son innecesarios de las cocinas para evitar la reducción de espacios y realizar de manera más eficiente la preparación de los productos.
- Realizar un cronograma mes a mes para la realización de eventos en fechas especiales.

- Actualizar y programar caja para separar los productos y entregar facturas a los clientes y de esa manera saber con exactitud como es el comportamiento de ventas por producto.
- Utilizar medios audiovisuales para el entretenimiento de los clientes y la publicidad en el punto de venta.
- Fortalecer redes sociales para ampliar la cobertura de clientes y promocionar los eventos que se realicen en fechas importantes.
- Poner buzón de sugerencias para tener en cuenta la opinión de los clientes y conocer la satisfacción.
- Aplicar a los empleados un test de satisfacción y motivación que permita medir el clima organizacional.
- Renovar la imagen corporativa de la heladería y piqueteadero mango biche, acción necesaria para ayudar a generar recordación de la marca en los clientes.

8. Conclusiones.

Con este trabajo se puede demostrar que efectivamente la mayoría de las Pymes no cuentan con un proceso de planeación estratégica que les permita definir el rumbo a partir de su propuesta de valor y las ventajas competitivas que desarrollan a lo largo de su historia. Esta problemática, se convierte en una de las razones principales que explican la corta existencia de estas empresas en el mercado nacional.

Otra de las razones que demuestran la dura realidad de las PYMES, es la precaria formación del recurso humano y por ende las grandes limitaciones de los dueños para desarrollar una estructura organizacional capaz de distribuir funciones y responsabilidades que suplan las necesidades y requerimientos de este tipo de compañías.

Lo anterior, ha hecho que estas empresas solo se preocupen por sobrellevar el día a día, trayendo como consecuencia, serios inconvenientes relacionados con la productividad empresarial, la estabilidad económica y la competitividad en el mercado.

9. Bibliografía.

- CHIAVENATO, I. (2007, Septiembre 25). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima. ed.). Tlalnepantla de Baz, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Retrieved Septiembre 25, 2017
- Daft, R. L. (2007, SF SF). *Teoría y diseño organizacional*. (Novena. ed.). Ciudad de México, México: Thomson. Retrieved Octubre 9, 2017
- Dian. (2006). *Direccionamiento estrategico 2009*. Bogota.
- General M. (2015, septiembre 18). *concepto definicion*. From <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>
- Gido, J., & Clements, J. P. (1999). *ADMINISTRACIÓN EXITOSA DE PROYECTOS*. Ciudad de México: International Thomson Editores. Retrieved Noviembre 12, 2017
- Gonzales, P. (2013). *Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa*. Mexico.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000. Retrieved Marzo 15, 2018
- Ogliastri, E. (1992). *Manual de Planeación Estratégica* (Séptima ed.). Bogotá: Tercer Mundo Editores. Retrieved Septiembre 25, 2017
- Real Academia Española. (2014, Agosto 2). Diccionario de la lengua española. (Edición del Tricentenario.). Madrid, Comunidad de Madrid, España. Retrieved Octubre 15, 2017 from <http://dle.rae.es/?id=RBkqiJI>
- Revista Dinero . (2016). Porque fracasan las Pymes. *Dinero*.
- Revista Dinero. (2016). Porque fracasan las Pymes. *Dinero*, 1-2.
- Revista Dinero. (2017). Las principales preocupaciones de los microempresarios en 2017. *Dinero*.
- Revista Dinero. (2017). Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia. *Dinero*.
- Revista Dinnero . (2016). Contribucion de las pymes en e empleo. *Dinero*.
- Universidad Santo Tomás. (2006). *Caracterizacion de las PYMES en Bogotá mediante el uso de información secundaria*. (A. B. Bejarano Varela, Ed.) Bogotá: Universidad Santo Tomás. Retrieved Enero 15, 2018
- Valencia, J. R. (2004). *Cómo aplicar la planeación estretégica a la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Thomson Learning. Retrieved Octubre 4, 2017
- Valencia, R. (2000). *Generalidades de las PYMES*. mexico: Universidad Autonoma de Mexico.
- Villareal, A. N. (2013, Agosto 11). *www.spentamexico.org*. Retrieved Octubre 15, 2017 from [www.spentamexico.org: http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8\(2\)101-111.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A6.8(2)101-111.pdf)

Anexo 1: Diagrama de Procesos: Preparación de órdenes de pedido.

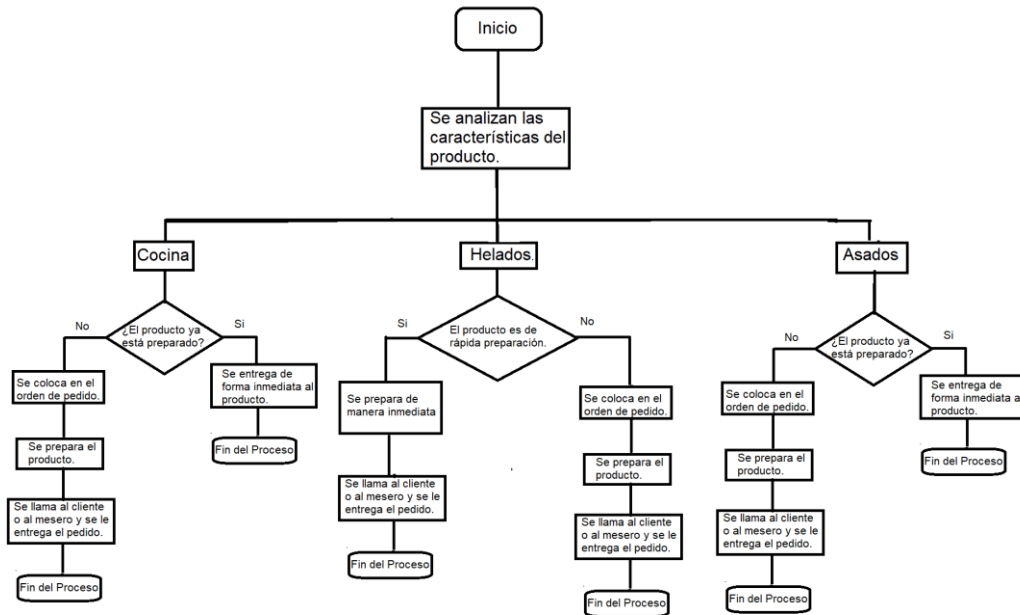
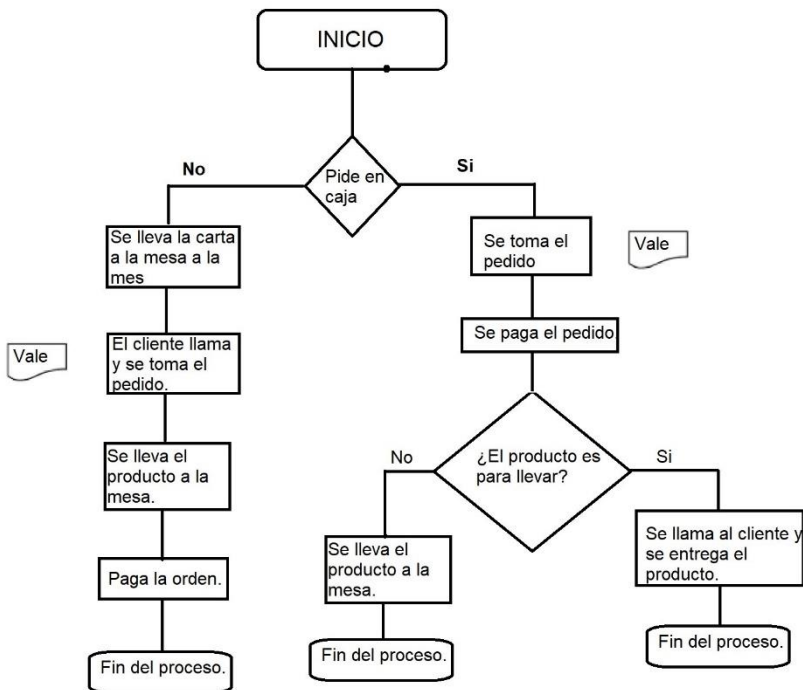


Diagrama de Procesos: Toma de Pedidos.



Anexo 2: Propuestas Imagen Corporativa.

Mango  **Biche**

Heladería & Piqueteadero

