



Perfil Organizacional

DULCERIA LILIS

APRENDIZAJE INTEGRADO API

 **incap**



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS ACTUALES?

- Consolidarse como ferretería establecida en el mercado local y evaluar futuras expansiones.
- Implementar un sistema ERP que permita modernizar la gestión de cotizaciones, control de stock e inventario, superando la dependencia de Excel.
- Realizar inversiones que contribuyan al crecimiento empresarial, condicionadas al aumento en las ventas.

DATOS GENERALES E IDENTIFICACIÓN

01	Razón Social: PRODUCTOS ARTESANALES D LILIS SPA Rut: 76.990.094-2 Fecha de Constitución: Año 2017
02	Nombre de Fantasía: Dulcería Lilis Dirección Legal y/o Comercial: Avenida Amanecer #2030, Local Bodeguita FT-8, Centro Empresarial Coquimbo. Tipo de Sociedad: Limitada
03	Representante Legal: Liliana Maier Correo Electrónico: ventas@lilis.cl
04.	Sitio web: www.lilis.cl
05	Redes Sociales: Instagram: @dulceria_lilis Facebook: lilisdulces

BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

Lilis Gourmet nació en 2017 como un emprendimiento familiar liderado por Liliana, quien, tras dejar su trabajo en la industria acuícola, decidió iniciar un negocio de producción de galletas artesanales. A partir de una producción doméstica, lograron escalar a una planta propia de más de 450 m², alcanzando distribución nacional a través de Unimarc, Jumbo, Santa Isabel y Aeropuertos. En 2020 comenzaron exportaciones a EE. UU. bajo el programa Pyme Global.

En el año 2017, la familia Maier-Foitzick fundó DULCERIA LILI’S con la apasionante visión de crear su propio negocio, uno que les permitiera combinar sus pasiones y gustos. De este modo, dotaron de identidad y valor a las antiguas recetas familiares de origen alemán, dando inicio a una emocionante travesía que transformó un simple emprendimiento en un auténtico proyecto de vida. A lo largo de este viaje, la innovación, la creatividad, la búsqueda constante de calidad y la contribución humana han sido los pilares fundamentales que han dado vida a esta magnífica iniciativa.

DULCERIA LILI’S, se esfuerza por utilizar únicamente las más finas materias primas, y los colaboradores, con su humildad, dedicación y pasión por su labor, cuidan cada minucioso detalle que distingue a sus recetas como verdaderamente excepcionales y las convierte en las más exquisitas del mercado.

En el presente, DULCERIA LILI’S ha desarrollado tres líneas de proceso que se concentran en la elaboración de chocolates, galletas y confitería. Gracias a la incorporación de productos regionales e innovadores, ha logrado forjar una línea de exportación que les permite llevar nuevos y emocionantes proyectos a todos los rincones del mundo.

Empresa

1

CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Misión: Continuar haciendo lo que amamos a lo largo de nuestra historia, seguir innovando y desarrollando mágicas recetas con sus presentaciones y mantener siempre esta estrecha relación que hoy nos mueve con nuestros clientes y empleados. No solo queremos crecer, también queremos aportar a nuestra sociedad con ayuda social, cuidar nuestro medio ambiente, crear fuentes de trabajo para las mujeres de nuestro País y con llevar todo ese cariño y compromiso que nos hace ser quien hoy día somos.

Valores Declarados: Respeto, puntualidad, honestidad y honradez. Estos principios guían la relación con los clientes, colaboradores y proveedores.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS

01.

Organigrama: No disponible en formato gráfico. Los cargos de la empresa son: Gerencia General, Operaciones / Logística, Costos / Finanzas / Digitalización, Producción, Ventas / Distribución.

03.

Dotación Total: 16 Personas en total.
Perfiles de Cargo: No están definidos formalmente, se describen en los contratos laborales.

02.

Áreas Funcionales:

- **Producción:** Área encargada de la elaboración de productos bajo estándares semi-industriales y artesanales. Su principal función es garantizar la calidad, eficiencia y cumplimiento de los volúmenes requeridos por los distintos canales de comercialización. Incluye operaciones como corte, horneado, relleno, bañado, empaquetado y control de calidad. La jefa de planta lidera al equipo de operarias y coordina con logística interna para asegurar la entrega oportuna, incluso bajo alta demanda, como ocurre en campañas nacionales y exportaciones.
- **Ventas:** Área responsable de la comercialización de los productos a través de distintos canales: retail (Unimarc, Jumbo, Santa Isabel), tienda física, exportaciones (EE.UU.) y vitrinas estratégicas (aeropuertos). Gestiona la relación con cadenas de supermercados, participa en ruedas de negocio y coordina la logística de distribución. También gestiona órdenes de compra semanales y alianzas con grandes distribuidores.
- **Marketing:** Encargada del posicionamiento de la marca y desarrollo de productos con enfoque en diferenciación e innovación. Esta área diseña las campañas estacionales (Día del Niño, Día del Papá, Día de Mamá, Navidad, etc.), gestiona el packaging creativo y estratégico, y desarrolla productos temáticos alineados con tendencias de consumo saludable, gourmet y sin azúcar. También se vincula con agencias y programas institucionales para visibilidad nacional e internacional.
- **Finanzas:** Área dedicada al control de costos, análisis de rentabilidad, estructuración de precios y gestión de recursos financieros. Actualmente en proceso de fortalecimiento con apoyo de software especializado. Liderada por el hijo de los fundadores, quien se encarga del control de precios por producto, evaluación de rentabilidad por canal y apoyo en la gestión de inversión con CORFO y BancoEstado para ampliar infraestructura y automatización.
- **Recursos Humanos:** Área enfocada en la gestión del capital humano, desde la contratación hasta la capacitación interna. Administra un equipo estable de producción y se ajusta a los nuevos marcos laborales (ley de 40 horas, cotizaciones). La cultura organizacional está basada en el trabajo colaborativo, la confianza y la proyección familiar.

Contexto

2



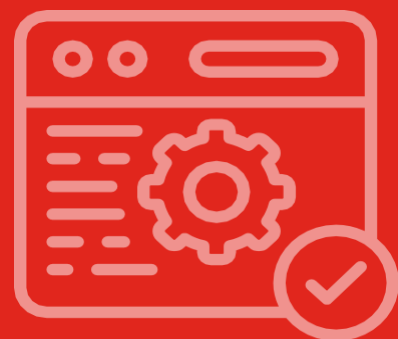


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Dulcería Lilis está basada en un modelo familiar funcional, con jerarquías definidas y roles claramente distribuidos para garantizar eficiencia operativa y crecimiento sostenible.

Contexto

2



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS

03.

Cultura Organizacional: Enfocada en el crecimiento familiar, el esfuerzo colectivo y la innovación local, modelo de producción semiartesanal con fuerte componente de responsabilidad social y regionalismo.

04.

Política de Recursos Humanos:

- **Contratación:** No detallado.
- **Compensaciones:**
 - Económicas: No detallado.
 - No Económicas: No detallado.
- **Reconocimiento:** No detallado.
- **Capacitación / Desarrollo / Evaluación del Desempeño:** Capacitación interna, implementación de nuevas tecnologías, apoyo con instituciones Educativas de la región, además de evaluación continua basada en cumplimiento de producción y pedidos.
- **Desvinculación:** No detallado.

PRODUCTOS Y SERVICIOS EN UNA ORGANIZACIÓN EN LA TEORÍA

La sección de Productos y Servicios en una organización se refiere al conjunto de bienes tangibles e intangibles que una empresa desarrolla, produce, comercializa o presta con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y cumplir con su misión estratégica. Estos elementos constituyen el núcleo de la propuesta de valor de la organización, y son el resultado directo de sus capacidades productivas, tecnológicas, humanas y logísticas.



PRODUCTOS Y SERVICIOS

01. Descripción General: Producción y comercialización de productos de pastelería con especialidad en alfajores artesanales y gourmet.

02. Cartera de Productos: Alfajores de papaya, nuez, chocolate negro/blanco, maní, frambuesa, versiones sin azúcar, veganas. Bombonería, galletas, cuhuflí chocolate, calugas de manjar de cabra, gomitas vitaminizadas.

03. Propuesta de Valor: Innovación, productos artesanales, sabores autóctonos y producción regional. Packaging diferenciado, alineado a estándares internacionales (FDA/retail).

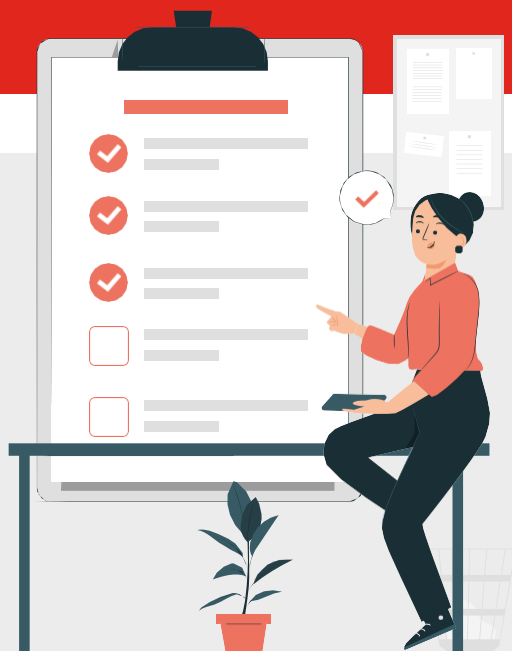
04. Diferenciación: Único productor de alfajores de papaya a nivel nacional. Enfoque en productos sin azúcar, veganos y funcionales.

05. Ciclo de Vida de Productos: Alta rotación con actualizaciones frecuentes según temporada. Desarrollo constante de nuevos sabores y empaques.

Contexto

2





PROCESOS CLAVE

En el contexto empresarial, los procesos clave son las actividades centrales que una organización lleva a cabo para generar valor para sus clientes y lograr sus objetivos estratégicos. Estos procesos son críticos para el éxito de la empresa y a menudo se relacionan con la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y generación de ingresos.

Contexto

2



OPERACIONES Y PROCESOS

- 01.** Procesos Clave: Producción artesanal semi-industrial, Desarrollo de productos con ingeniería en alimentos, Cadena de valor integrada desde la compra hasta la distribución.
- 02.** Tecnología y Sistemas: Uso de máquinas semi-automáticas: rellenadora, bañadora, empacadora, Falta de ERP; procesos actuales con Excel.
- 03.** Capacidad Operativa: Al límite. 9,000 alfajores/día con aspiración de duplicar producción para ingresar a Walmart Chile y reforzar exportación a EE.UU.
- 04.** Logística y Cadena de Suministro: Se gestiona el inventario mediante planillas Excel. La distribución está a cargo empresas de transportes de terceros. Los principales proveedores empresas locales. (agrícolas de papaya)
- 05.** Control de Calidad: Inspecciones manuales. Se trabaja en desarrollo de checklist de packaging.
- 06.** Innovación e I+D: 121 productos desarrollados, 3 proyectos de innovación con CORFO, Desarrollo de nuevos productos a partir de fruta de descarte (papaya, uva, mandarina).

MERCADO

El mercado se refiere al conjunto de compradores potenciales que comparten una necesidad o deseo específico, y que están dispuestos a realizar un intercambio para satisfacerlo. Los clientes son los individuos o grupos que ya han realizado compras o que tienen la intención de hacerlo con una empresa en particular. En resumen, el mercado es el entorno donde se encuentran la oferta y la demanda, mientras que los clientes son los actores clave que interactúan con la empresa dentro de ese mercado.



MERCADO Y CLIENTES

01.

Sector Económico: Agroindustria alimentaria / Gourmet / Retail / Exportación.
02.

Tamaño del Mercado: Nacional (Unimarc, Jumbo y Santa Isabel). Internacional: exportación vigente a EE.UU. (única pyme sobreviviente del programa Pyme Global).
03.

Canales de Venta: Retail (Unimarc, Jumbo, Santa Isabel), Venta directa (Tienda física en Paseo San Ramón), Aeropuertos (productos seleccionados).
04.

Posicionamiento: Marca reconocida regionalmente y en el canal gourmet nacional, Presencia en vitrinas clave como aeropuertos y catálogo de supermercados.
05.

Comportamiento del Consumidor: Preferencia por productos diferenciados, sin azúcar y gourmet. Alta fidelización a productos con historia y elaboración artesanal.
06.

Estrategia de Marketing: Innovación estacional, Participación en ruedas de negocio, programas CORFO/SERCOTEC, Packaging y storytelling como diferenciador.
07.

Segmentos de Clientes: Retail nacional, Consumidores gourmet y saludables, Exportación nicho en EE.UU. (mercado étnico y gourmet).

Contexto

2





FACTORIZACIÓN

En Chile, “factorización” generalmente se refiere al factoring, un servicio financiero donde una empresa vende sus facturas pendientes de cobro a una entidad financiera (el “factor”) a cambio de recibir liquidez inmediata, aunque con un descuento. Este servicio es especialmente útil para pequeñas y medianas empresas (Pymes) que necesitan mejorar su flujo de caja y obtener financiamiento rápido.

COMPETENCIA

01. Principal Competidor: Ideal (actualmente parte de Bimbo), dueña de la marca Marinela.
02. Análisis de Competencia: Ideal posee mayor capacidad industrial y posicionamiento nacional. Lilis se diferencia por calidad, flexibilidad, sabores únicos y escalamiento progresivo.
03. Ventaja Competitiva: Alfajores de papaya (únicos en el mercado), Producción semiartesanal, Packaging premium, Capacidad de reacción e innovación estacional.

FINANZAS

- 01 Fuentes de Ingreso: Retail (ventas a supermercados), Exportación, Sala de Ventas Tienda física, Pagina Web, Proyectos CORFO.
02. Estructura de Costos: Incluye insumos de mantención, servicios básicos (internet, agua, luz, telefonía), ropa de trabajo, artículos de aseo. Sueldos, crédito con banco, artículos de oficina, Materia prima local (papaya, etc.), Alto costo en packaging y logística.
- 03 Rentabilidad: No se indican márgenes
04. Liquidez: En evaluación con BancoEstado para obtener crédito de inversión.
07. Proyecciones: Ingreso a Walmart, Ampliación de planta, Aumento de automatización, Exportaciones constantes a EE.UU.
06. Resultados Históricos: Crecimiento progresivo desde 2017. Consolidación nacional entre 2019–2022. Primera exportación: 2020.
05. Endeudamiento: No detallado.

Contexto

2

DESAFÍOS Y PROBLEMÁTICAS EMPRESARIALES

Es crucial identificar los desafíos y problemáticas empresariales porque permite a las empresas anticiparse a problemas, mejorar su eficiencia, tomar decisiones informadas, y adaptarse a un entorno empresarial cambiante, lo que a su vez, conduce al crecimiento sostenible y a una ventaja competitiva.



ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO

01. **Normativas Aplicables:** La empresa se rige principalmente por el Código del Trabajo, que regula las relaciones laborales y las condiciones contractuales de los trabajadores. Asimismo, está sujeta a Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), Normativas FDA para exportación EE. UU, Requisitos de etiquetado y duración.

02. **Cumplimiento Normativa:** El cumplimiento de la legislación laboral y tributaria. Además, la a probación por FDA. Producción retirada en ocasiones por errores en packaging (en mejora mediante checklist) y Proceso de certificación HACCP en curso.

PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS DE LA EMPRESA



1. Limitaciones de espacio productivo

La empresa opera en una planta cuya capacidad física ha sido superada por el crecimiento de la demanda. La falta de espacio restringe la expansión de líneas de producción, almacenamiento de insumos y productos terminados, así como la implementación de nuevos proyectos. Esta limitación impacta directamente la eficiencia operativa y el cumplimiento de grandes pedidos.

2. Falta de automatización completa

A pesar de contar con algunas máquinas de apoyo, gran parte del proceso de producción aún se realiza manualmente. Esto genera cuellos de botella, tiempos muertos y desgaste del personal. La ausencia de una línea de producción continua limita el aumento de la productividad, impide escalar operaciones y genera dependencia de la mano de obra intensiva.

3. Errores en control de calidad de empaques

Se han identificado fallas recurrentes en la validación de empaques, tales como errores en códigos de barra o información nutricional. Estas situaciones han generado devoluciones, rechazos por parte de retail y pérdidas económicas considerables. La falta de un sistema estandarizado de revisión (checklist operativo) evidencia debilidades en el sistema de control de calidad y trazabilidad.

Contexto

2





PROBLEMÁTICAS Y DESAFÍOS DE LA EMPRESA



4. Riesgos operativos por dependencia de retail

La alta concentración de ventas en grandes cadenas de supermercados representa un riesgo estratégico. Cambios en políticas de compras, exigencias logísticas o sustitución de productos por parte del retail podrían impactar gravemente la continuidad operacional. Esta dependencia limita el margen de negociación y expone a la empresa a decisiones externas.

5. Falta de software ERP para costos e inventarios

La empresa opera con registros manuales y hojas de cálculo para controlar precios, costos, stock y órdenes de compra. Esta situación genera errores, dificulta el análisis financiero y la proyección estratégica. La ausencia de un sistema ERP impide consolidar datos críticos, automatizar procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones en tiempo real.

6. Dificultad para sostener el ritmo de pedidos a nivel nacional y de exportación

El aumento exponencial de la demanda desde retail y mercados internacionales ha tensionado la capacidad productiva y logística. La empresa enfrenta dificultades para cumplir simultáneamente con los plazos de entrega en distintos centros de distribución, lo que amenaza la reputación de la marca y compromete futuras oportunidades comerciales.

7. Fortalecimiento Integral del Control de Calidad en Productos Artesanales

La empresa enfrenta el desafío de fortalecer su control de calidad mediante la definición de estándares específicos por tipo de producto, la implementación de sistemas de trazabilidad y la formalización de auditorías internas. Asimismo, requiere capacitar continuamente a su personal en Buenas Prácticas de Manufactura, incorporar criterios sensoriales vinculados a la satisfacción del cliente y avanzar hacia la digitalización de registros. Estos esfuerzos permitirán asegurar el cumplimiento normativo, mejorar la eficiencia y garantizar una experiencia consistente, manteniendo la calidad artesanal como sello diferenciador en un mercado altamente competitivo.

8. Innovación en Productos con Identidad Local

La empresa presenta el desafío de potenciar la innovación y creatividad en su oferta, reconociendo la necesidad de diversificar más allá de los productos tradicionales. Este proceso permitirá generar propuestas originales que enriquezcan la identidad del negocio, fortalezcan la diferenciación en el mercado y aporten valor cultural y gastronómico a los consumidores, manteniendo la esencia artesanal y potenciando la competitividad en un sector en constante transformación.

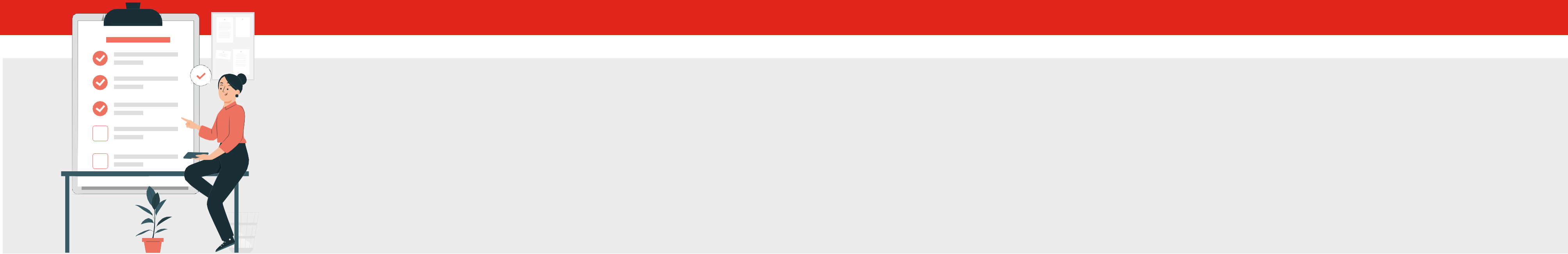
9. Gestión de Productividad y Reducción de Mermas

La empresa enfrenta el desafío de mejorar la productividad y reducir las mermas, dado que actualmente no se dispone de información sistematizada sobre la magnitud de los desperdicios generados en los procesos productivos. Esto dificulta la identificación de puntos críticos y la definición de medidas correctivas. Se sugiere implementar un monitoreo regular de desperdicios en cada etapa de elaboración, registrando cantidades, causas y frecuencia, con el fin de establecer indicadores de eficiencia. A partir de estos datos, será posible diseñar acciones específicas orientadas a optimizar el uso de materias primas, disminuir costos asociados y fortalecer la sostenibilidad del negocio.



REGISTROS FOTOGRÁFICOS: PRODUCTOS





Equipo de trabajo levantamiento de información Dulcería Lilis.

Docentes Informantes:

Ricardo Soto, especialista disciplinar de Gastronomía.
Mauro Barahona, especialista disciplinar de Administración.

Docente curador:

Mauro Barahona Morales

Coordinadora API

María Teresa Galleguillos Araya

Coordinadora Técnico-Pedagógico/ Eje Articulación de Trayectorias Formativo-Laborales

Alejandrina Aquea Berríos

Fecha de Levantamiento: 06 de agosto de 2025.

Semestre Otoño

Sede La Serena

