

**“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LA EMPRESA ANDRY DE LA
CIUDAD DE DOSQUEBRADAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA”**

**WALTER ANDRÉS TENECHE PÉREZ
MARIO FERNANDO FERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

**“DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LA EMPRESA ANDRY DE LA
CIUDAD DE DOSQUEBRADAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA”**

**WALTER ANDRÉS TENECHE PÉREZ
MARIO FERNANDO FERNÁNDEZ**

Trabajo de grado para optar por el título de Administración Industrial

**Director: Martha Lucía Franco Laverde
Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
PEREIRA
2016**

Nota de Aceptación

Firma del director
Martha Lucía Franco Laverde

Firma del jurado
John Jairo Sánchez Castro

Pereira,

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial y sincera:

A Dios por regalarnos cada amanecer sabiduría, inteligencia y entendimiento, para culminar todos los proyectos de nuestras vidas.

A la Universidad Tecnológica de Pereira y los docentes del programa de Administración Industrial, por contribuir en nuestra formación personal y profesional.

A la docente Martha Lucía Franco Laverde, por su apoyo y guía en el tiempo de estudio y en la dirección de este trabajo.

A las personas que siempre estuvieron a nuestro lado incondicionalmente, familiares, amigos y compañeros.

A nuestros jurados evaluadores por su objetividad y aportes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.5
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.6
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.6
3. OBJETIVOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
3.1 OBJETIVO GENERAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
4. JUSTIFICACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.8
5. MARCO REFERENCIAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
5.1 MARCO TEORICO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
5.1.1 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
5.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
5.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
5.1.4 AMENAZAS DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
5.1.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.2
5.2 MARCO CONCEPTUAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
5.2.1 MODELO GERENCIAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
5.2.2 ESTRATEGIA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
5.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
5.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
5.2.5 KAIZEN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
5.2.6 BENCHMARKING	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
5.2.7 CASA DE LA CALIDAD	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
5.3 MARCO LEGAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
5.4 MARCO SITUACIONAL	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.6
6. DISEÑO METODOLOGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.8

6.1 TIPO DE INVESTIGACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.8
6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
6.2.1 DELIMITACION TEMATICA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
6.3 DISEÑO ESTADISTICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
6.3.1 DEFINICION DE LA POBLACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
6.3.2 DEFINICION DE LA MUESTRA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
6.3.2 TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS	30
7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
7.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.1
7.1.1 SEGÚN EL PROPIETARIO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.2
7.1.2 SEGÚN LOS COLABORADORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.33
7.1.3 SEGÚN LOS PROVEEDORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.34
7.1.4 SEGÚN LOS INTERMEDIARIOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.4
7.2 ANALISIS DOFA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.34
8. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.6
8.1 TECNICA DE LA CASA DE LA CALIDAD PARA SELECCIONAR ESTRATEGIAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.36
8.2 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
8.2.1 PRIMERA ESTRATEGIA: CONSERVAR LA ALTA CALIDAD DEL PRODUCTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
8.2.2 SEGUNDA ESTRATEGIA: AUMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA EMPRESA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.7
8.2.3 TERCERA ESTRATEGIA: ESTANDARIZAR EL PROCESO DE PRODUCCION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.38
8.2.4 CUARTA ESTRATEGIA: COSTEAR EL PRODUCTO BAJO ESCENARIOS DE ESCASES(CAMBIOS CLIMATICOS)	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.38
8.3 ESQUEMA DEL MODELO GERENCIAL “HELADERIA ANDRY”	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.39
8.4 MATRIZ DE MARCO LOGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.40
9. CONCLUSIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.42
BIBLIOGRAFÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.43

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Relación de Normas que conforman el Marco Regulatorio (1 al 2) ..**¡Error! Marcador no definido.5**
- Tabla 2. Relación de Normas que conforman el Marco Regulatorio (3)**¡Error! Marcador no definido.6**

GLOSARIO

Capacidad Instalada: Potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

Know How: Conjunto de conocimientos que permite la producción industrial por medio del empleo de la tecnología o procesos que son la clave del éxito de la empresa y en la mayoría de los casos permanecen en secretos y para ser cedidos a otra empresa deben de pagar una contraprestación.

Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización (Ley 1014).

Emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva (Ley 1014).

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (Ley 1014).

RESÚMEN

El proyecto “DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL PARA LA EMPRESA ANDRY DE LA CIUDAD DE DOSQUEBRADAS DEL DEPARTAMENTO DE RISARALDA” tiene como objetivo establecer un modelo estratégico que permita posicionar a la organización en el mercado regional y hacer la transición de la informalidad a una estructura operativa formal y organizada.

Para lograr esto, se tomó como base las teorías propuestas por Michael Porter y Marvin Weisbord para diagnosticar la empresa “Heladería Andry”; por tal razón fue necesaria la aplicación de un instrumento de medición y valoración según la escala de Rensis Likert y del campo de la administración para hacer una evaluación general de dicho diagnóstico que permitió generar estrategias encaminadas a potenciar la empresa. Es importante hacer claridad que para esto se tuvo como pilar fundamental el constructo teórico del proyecto.

De allí se logró concebir las estrategias necesarias para la empresa, que fueron base importante para definir su estructura, proyección y posicionamiento en el mercado de manera formal. Esto dio origen al modelo gerencial de la compañía y para llevarlo a cabo se planteó una propuesta de implementación a través de la matriz de marco lógico.

Finalmente, como complemento del modelo se propone una estrategia gerencial cuyo epílogo sea que una vez se apropie a nivel empresarial tenga el resultado deseado por la gerencia.

ABSTRACT

The project "DESIGN OF A MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPANY ANDRY CITY DOSQUEBRADAS DEPARTMENT RISARALDA" aims to establish a strategic model to position the organization in the regional market and make the transition from informality to an operational structure Formal and organized.

To achieve this, it was based theories proposed by Michael Porter and Marvin Weisbord to diagnose the company "Heladería Andry"; for this reason the application of a measuring instrument and Valuation basis Rensis Likert scale and the field of administration was necessary to make an overall assessment of the diagnosis that allowed generating strategies to strengthen the company. It is important to make clear that this was taken as a fundamental pillar theoretical construct the project.

From there he managed to devise the necessary strategies for the company, which was an important basis for defining its structure, design and positioning in the market formally. This gave rise to the management model of the company and to carry out an implementation proposal was raised through the logical framework matrix.

Finally, to complement the model a management strategy whose epilogue is that once appropriates enterprise level have the desired result by management proposes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los grandes mercados a nivel mundial y local son más exigentes con empresas de cualquier índole y sector, el sector que alberga las empresas de alimentos actualmente está en crecimiento y posicionamiento gracias al “Boom” de las TIC; este proyecto tiene como objetivo crear una estructura gerencial para una empresa comercializadora de helados, ya que ésta lleva varios años en el mercado y requiere de un análisis gerencial con el fin de diseñar estrategias y mejorar sus procesos administrativos y operativos para ser competitivos con las exigencias del mercado y la creciente demanda.

Las decisiones que se toman a diario en el interior de la empresa no deben ser al azar, como ocurre frecuentemente, estas deben estar influenciadas, relacionadas y dirigidas al entorno en el que se mueve la empresa, por ello es importante tener en cuenta el contexto en el cual se toman las decisiones; el ámbito administrativo, sus herramientas, guías , metodologías y dirección administrativa enfocada; la cual brinda certeza al momento de planear, organizar, actuar, controlar, dirigir, evaluar, seguir cada proceso, procedimiento u acción que conlleve al buen operar y éxito de la organización.

El modelo gerencial le da un orden lógico y secuencial al funcionamiento integral de la empresa, a los requerimientos de la junta de socios, proveedores, clientes y mercado regional en general, pues todo actuar estará enfocado y encaminado a la proyección y logro de objetivos.

Para cumplir con las exigencias de calidad de los productos de los clientes, que cada vez son mayores, es importante direccionar administrativamente la calidad del servicio de forma ordenada a través de una estructura operacional que permite mejorar aquellos elementos de la organización que influyen en la satisfacción del cliente.

El modelo gerencial y sus componentes son importantes, ya que es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar las necesidades que tiene, además de ser un marco de referencia de lo que dicha empresa quiere y la razón de ser; después de establecer las estrategias, es posible optimizar procesos y

mejorar las debilidades encontradas. Este modelo analizará y planteará mejoras para las áreas administrativas y operativas de la empresa Andry.

1. ANTECEDENTES

Para ampliar la información sobre el problema de investigación se realizó la siguiente búsqueda con bases de datos que nos exponga información relacionada con el objeto de estudio. Por tal razón se revisan los siguientes antecedentes.

1.1 APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN EMPRESAS

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia y Europa han determinado mediante la estructuración administrativa enfocada en el cumplimiento de sus estrategias corporativas que el cumplimiento de objetivos se da a corto-mediano y largo plazo, implementando arduamente modelos gerenciales que les delimita el camino a seguir para lograr las metas establecidas.

Direccionamiento estratégico apoyado en las Tics

La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo. Además de lo anterior, debe tener en cuenta a la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno, en este sentido, el apoyo en las tecnologías de la información y las comunicaciones es de vital importancia. El objetivo de esta investigación y el principal resultado esperado es identificar las herramientas TIC que apoyen el proceso de direccionamiento estratégico; para lo cual la metodología responde a los criterios de una investigación básica, como un primer acercamiento teórico¹.

Foro sobre el servicio al cliente del diario nacional con éxito

Cultura de servicio, que llevo a la conformación de una comunidad mundial de clientes. [Jeff Bezos] ha manifestado reiteradamente que su intención es hacer de

¹Direccionamiento estratégico apoyado en las Tics. [Base de datos en línea]. <http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/214396296/abstract/C9C90627963546AFPQ/1?accountid=45809#center> [citado el 10 de agosto de 2015]

Amazon la empresa más orientada al usuario de la historia, basado en el convencimiento de que una boca a oreja positiva tiene más impacto en la percepción de los usuarios que la mejor campaña de publicidad.

La ponencia de cierre le correspondió a Joseph Michelli y a Starbucks, empresa cuyo lema es convertir lo normal en extraordinario. Michelli explicó que en una cafetería de la red Starbucks el aroma que se percibe en el ambiente es tan importante como el café que se sirve, pues es a través de las sensaciones y emociones como se puede cautivar de forma definitiva a un cliente².

Como cautivar un cliente

Simon Harrop, CEO de Sense Brand Agency, una de las empresas pioneras en el desarrollo de estrategias que apelan a los sentidos, explica a "El Mercurio" desde Londres que al menos el 70% de las decisiones de compra de una persona se debe a razones subconscientes o emocionales. "Las marcas funcionan a base de promesas que se generan en los clientes. Entonces, es necesario que todo lo que las rodea sea utilizado para satisfacer esa promesa. Creo que el desarrollo de los sentidos es vital para lograrlo"³.

²Foro sobre el servicio al cliente del diario nacional con éxito. [Base de datos en línea].<http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/465497845/abstract/53867B6C9D064D4DPQ/1?accountid=45809> [citado el 10 de agosto de 2015]

³Como cautivar un cliente. [Base de datos en línea].<http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/465369159/364E8CAD86734EEFPQ/2?accountid=45809> [citado el 10 de agosto de 2015]

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

El presente trabajo es una investigación que se busca desarrollar en la empresa “Heladería Andry” de la ciudad de Dosquebradas del departamento de Risaralda con la finalidad de diseñar una estructura gerencial propia que permita a la empresa aumentar su productividad y la situé en un nivel competitivo envidiable.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Heladería Andry es una empresa dedicada a la producción y comercialización de helados naturales únicamente en el sector de alimentos de Risaralda. La fábrica de producción opera en la manzana 8 casa 25 del barrio campestre A, Dosquebradas, lleva operando en el mercado Risaraldense 14 años; actualmente cuenta con 14 puntos de venta distribuidos en sitios estratégicos de la ciudad. Su sistema de distribución se centra en el uso de los puntos de venta mediante intermediarios y quienes proveen el producto al consumidor final; algunos puntos están en el centro de la ciudad de Pereira, las afueras, zonas residenciales y comerciales, centro de Dosquebradas, barrios populares entre otros.

Se evidencian carencias en la operatividad y administración de la empresa, falta de competitividad, tiempos de espera de los clientes en la entrega del producto cuando la Heladería copa su capacidad de producción y la demanda es mayor a la oferta; también se observan altos índices de improvisación en sus procesos.

Los 14 años de vida de la Heladería han sido prósperos, realizando todas sus actividades a través del conocimiento empírico de su propietaria ya que éste refleja falta de un conocimiento técnico aplicado y ausencia de estandarización y documentación de procesos y procedimientos lo cual ha impedido un desarrollo y crecimiento integral de la compañía.

Lo anterior expone a la empresa a una posible situación adversa como lo es insatisfacción de los clientes; pérdida de participación en el mercado por falta de competitividad, entregas a tiempo, servicio integral y una cadena de producción y comercialización eficiente que afiance la relación con los clientes; propiciando a la empresa a un futuro cierre o quiebra si no se toman decisiones a tiempo. Por ello es fundamental diseñar e implementar un modelo gerencial, para mitigar y darle

solución al problema que se describió anteriormente y de esta manera la heladería tenga una transición de la informalidad a la formalidad, estabilizándose para posicionar su propia marca en el mercado.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un modelo gerencial óptimo para la heladería Andry de la ciudad de Dosquebradas?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa Andry de la ciudad de Dosquebradas?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos críticos que presenta la empresa Andry actualmente?
- ✓ ¿Qué estrategias se deben implementar para estructurar la empresa Andry de la ciudad de Dosquebradas?
- ✓ ¿Qué aspectos debe contemplar la estructura del modelo gerencial para la empresa Andry?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo gerencial para la empresa Andry de la ciudad de Dosquebradas.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico en la heladería Andry ubicada en Dosquebradas para identificar la situación actual de la empresa.
- ✓ Analizar el estado actual de la empresa Andry ubicada en Dosquebradas para conocer puntos críticos que presenta.
- ✓ Diseñar un conjunto de estrategias para la empresa heladería Andry ubicada en Dosquebradas que permitan definir una estructura organizacional clara y productiva.
- ✓ Definir los elementos del diseño de la estructura del modelo gerencial para que permitan generar contundencia en la posterior aplicación del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

“El impacto del emprendimiento y la innovación sobre los negocios avanza de una manera tan rápida y tiene un alcance tan vasto, que resulta difícil entender cómo actuar para lograr los resultados que un país como Colombia busca en este frente. La evidencia internacional confirma que los niveles más altos de desarrollo corresponden a países que muestran también altos niveles de emprendimiento innovador en sus economías. Lo que está menos claro es cómo pueden llegar a ese estado las naciones que aún están lejos de él”⁴.

En ese sentido, el desarrollo de la presente investigación representa la principal herramienta para ubicar a la empresa Andry en una de las mejores posicionadas en el mercado de las ciudades de Pereira y Dosquebradas; ya que a través del cumplimiento del objetivo la empresa podrá acceder a un modelo gerencial diseñado para uso exclusivo de esta, que conlleven a obtener un nivel de competitividad y reconocimiento destacado.

Por otro lado, el hecho de que la empresa tenga un recorrido en el sector de alimentos a través de una relación sencilla e informal pero con muy buenos resultados ya que la satisfacción del cliente se ve reflejada en la facilidad de venta del producto, es decir, lo que se produce fácilmente se vende. Esto evidencia que el producto tiene una muy buena aceptación y acogida de los consumidores pues tiene dos elementos primordiales que intervienen en una relación comercial: Precio favorable y excelente calidad (diversidad de sabores y exquisitez).

Lo anterior indica que se percibe un producto con muy buen potencial pero con una carencia de conocimiento científico aplicado que permita crear una estructura administrativa firme y muy bien fundamentada con la cual se pretende alcanzar la meta de toda organización: ganar dinero.

⁴ EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA? En Línea. Consultado el 12 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

5. MARCO REFERENCIAL

Toda investigación que se realiza debe tomar en cuenta el conocimiento previamente construido; ya que se debe iniciar investigación fundamentada en los desarrollos y teorías anteriormente propuestas obteniendo así una investigación pertinente.

5.1 MARCO TEORICO

La actualidad económica de los países subdesarrollados e inclusive, de las economías emergentes muestra un escenario no muy complaciente para las pequeñas y medianas empresas. Tal es el caso de la economía colombiana que atraviesa por un cambio lleno de incertidumbre donde los pronósticos son poco alentadores.

Este contexto exige organizaciones productivas donde la clave de supervivencia está en la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos; de lo contrario se verá amenazada su existencia. Dicha situación las obliga a desarrollar ventajas competitivas donde los protagonistas son los clientes y la calidad en los productos y servicios; donde según Richard A. D'Aveni (1994) toda ventaja competitiva es temporal y que, por tanto resulta inútil intentar la creación, desarrollo y defensa de las ventajas competitivas sostenibles como lo han desarrollado tradicionalmente los autores de estrategia.

Ahora bien, para lograr estar en un escenario deseado donde la empresa logra obtener utilidades y proveer una buena calidad de vida a sus colaboradores es preciso desarrollar habilidades de pensamiento estratégico que a la larga consolidaran una cultura que representa el pilar de un proceso de planeación. Tal proceso en últimas se consolidara en un modelo gerencial propio de la organización que la oriente y direcciona hacia el logro de los objetivos.

Un Modelo Gerencial tiene diversos beneficios para cualquier tipo de organización, grande, mediana o pequeña empresa para ello cabe destacar la importancia de un modelo adecuado para una empresa en crecimiento como es "Heladería Andry". Para realizar un buen modelo dentro de la empresa es necesario denotar la importancia que tiene dicho modelo en el cumplimiento de metas y objetivos

constituyéndose en un modelo útil para comprender mejor las labores que deben realizar las personas encargadas de administrar la empresa, permitiendo el desarrollo adecuado de una labor que conlleva al ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero, logrando una mejor coordinación en la ejecución de las labores al interior de la compañía.

En este sentido el proceso de planeación estratégica se convertirá en la forma en que heladería Andry ejecute sus planes al corto, mediano y largo plazo.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.⁵

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir el logro de metas y objetivos?

Las características del entorno, la identificación del negocio, las competencias y la proyección empresarial, son factores determinantes para focalizar los procesos y los procedimientos de la empresa hacia el logro de los objetivos en el tiempo, para ello, se soportará parte de la investigación en la metodología que plantea Porter , la cual diagnosticará internamente la Heladería Andry, caracterizando unas variables competitivas, analizándolas en un entorno proactivo que exige actualización en procesos, capacidad instalada, productiva, capacitación y diferenciación en el mercado si se quiere ser rentable a pesar de la competencia y las amenazas.

⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica/ Huberto Serna Gómez. 11ª. Ed. Bogotá: Panamericana Editorial. 2014.

5.1.1 Amenaza de nuevos competidores: Son básicamente empresas de características similares a “Heladería Andry” con productos similares, que pueden entrar a competir en un mercado con diferentes estrategias productivas, comerciales, mercadeo en fin.

5.1.2 Poder de negociación con los proveedores: Poder proporcionar a los proveedores de la empresa herramientas no solo para alcanzar objetivos, sino para trabajar y crecer en equipo, mediante mercadeo en red, comercialización a gran escala, convenios de cartera; es afianzar los lapsos entre proveedor y empresa.

5.1.3 Poder de negociación con los compradores: Aquí se debe tener en cuenta con un producto que en un mercado tiene diversos sustitutos que pueden atraer al cliente al momento de tomar su decisión de compra, se deben analizar en los productos sustitutos, cuál de sus atributos puede atraer a los compradores, y direccionar estrategias en la “Heladería” para mitigar éstos riesgos, aumentar las ventas e impactar las utilidades. En este punto se debe tener presente que el cliente es quien impone las condiciones y ejecuta la decisión de compra.

5.1.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La “Heladería Andry” podría empezar a tener problemas cuando los productos sustitutos comienzas a incursionar el mercado, a ser una realidad, manejando diferentes estrategias de precio, textura, sabor; lo anterior amenaza la utilidad de la empresa, ya que hace presión sobre los precios actuales de venta de producto.

Se debe tener en cuenta también que hay unas barreras de entrada en un mercado.

- Economías de escala: Los volúmenes de las empresas contraen los precios de los productos, escenario el cual permite una volver a ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de producto: Se debe tener la claridad sobre cuál es la característica que hace que el producto de la Heladería sea

diferenciado por sus consumidores; siempre buscando fidelizar al cliente con el producto.

- Las inversiones de capital: Cuando hay problemas, la empresa puede realizar una inyección de capital sobre su producto, lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas.
- Desventaja de costos: Ésta variable se da, cuando las otras empresas no son competitivas ya que sus costos de producción son elevados y les es imposible comercializar a un precio igual que el que emita la Heladería Andry.
- Acceso a canales de distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- Política gubernamental: En muchas ocasiones las restricciones gubernamentales pueden evitar las entradas de nuevos competidores en cualquier sentido, esto se da por normativas legales.

5.1.5 Rivalidad entre competidores: En este punto se compete con empresas del mismo sector que comercializa el mismo producto.

Ahora bien, para iniciar un proceso de planeación estratégica es necesario responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?, para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. De dicho análisis saldrán una serie de estrategias que conlleven a una estructura organizacional sólida y definida marcada por altos niveles de productividad y desarrollo.

Para realizar el diagnóstico organizacional, acudirá a la metodología planteada por el modelo de las casillas de Weisbord, citado por Burke (1988), dice que el modelo

es útil cuando ayuda a visualizar la realidad, y el modelo de Weisbord responde muy bien a este criterio. El autor describe su modelo como una pantalla de radar, con “señales luminosas” que hablen de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y está representado por seis casillas: finalidad, estructura, recompensas, mecanismos auxiliares, relaciones y liderazgo.

Este autor cree que es preciso diagnosticar la organización en relación con sus sistemas tanto formales como informales: Una clave importante de cualquier diagnóstico organizacional es la brecha situada entre las dimensiones formales de la organización dentro de la “estructura y sus políticas informales” de modo que los reguladores del tránsito aéreo se valen del radar. El modelo de Weisbord es la herramienta para ejercer la autoridad. Esto significa que entre más ancha sea la brecha, tanto más probable es que la organización esté funcionando de manera ineficaz. Weisbord formula preguntas claves de diagnóstico para cada una de las casillas.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Una vez definido el fundamento de la investigación “Diseño de un modelo gerencial con enfoque al servicio al cliente de la empresa Andry ubicada en Dosquebradas” es vital determinar conceptos claves con el objetivo de clarificar el entendimiento desde el aspecto técnico para el lector. Los aspectos son:

5.2.1 Modelo gerencial: Son estrategias de gestión organizacionales aplicadas de manera creativa, sistémica y eficaz para orientar el desarrollo de la empresa que lo utiliza.

5.2.2 Estrategia: Alfred Chandler (1962), precursor del pensamiento estratégico, la definió como: La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

5.2.3 Planificación estratégica. La planificación estratégica es el proceso que permite a la organización identificar como la empresa puede hacer mejor uso de sus recursos: humano, financiero, administrativo entre otros respondiendo a las preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde?

5.2.4 Direccionamiento estratégico: Es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el anterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

5.2.5 Kaizen: Significa el mejoramiento continuo en los procesos y estrategias de la organización; Heladería Andry adoptará esta metodología que debe ser transversal a todos los procesos y procedimientos internos.

5.2.6 Benchmarking: Es una herramienta gerencial que le permite a heladería Andry de Pereira medirse y compararse con la competencia, con el objetivo de adoptar las buenas prácticas a su modelo de gestión.

5.2.7 Casa de la Calidad. Despliegue de la función calidad (QFD), es un método de gestión de calidad basado en transformar las demandas del usuario en la calidad del diseño, en identificar las funciones que aporten más calidad y en implementar métodos para lograr calidad del diseño en subsistemas y componentes, y en última instancia a los elementos específicos del proceso de fabricación.

5.3 MARCO LEGAL

La empresa Andry cumplirá con una serie de requisitos legales Básicos para la realización del proyecto tales como:

Tabla 1. Relación de Normas que conforman el Marco Regulatorio (1 al 2)

No	LEY	TEMA
1	DECRETO 1270 DE 2002	Este decreto expedido el 17 de 2002, determina las condiciones generales en las cuales se han de realizar los procedimientos de tramitación y obtención del registro único sanitario para los productos a base de frutas. Para ello establece que se tiene que definir con claridad cada uno de los componentes de estos productos. Con esa base se hace el curso de presentación ante el INVIMA y éste organismo estatal determina si se ajusta o no a los lineamientos que en materia de sanidad alimentaria se tiene en el país.
2	DECRETO 3075 DE 1997	<p>Considera que la salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:</p> <p>* A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.</p> <p>* A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.</p> <p>* A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen para el consumo humano.</p> <p>* A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para estos.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Relación de Normas que conforman el Marco Regulatorio (3)

No	LEY	TEMA
3	LEY 9 DE 1979	Por medio de ella se establece el código sanitario de y en sus apartes manifiesta, respecto de los empaques que se deben manejar en los productos alimenticios:
		Artículo 271: Establece "Los alimentos o bebidas, empacados o envasados, destinados para la venta al público, llevarán un rótulo en el cual se anotarán las leyendas que determinen el ministerio de salud" (nombre del producto, nombre y dirección del fabricante, contenido neto en unidades del Sistema Internacional, registro del ministerio de salud e ingredientes).
		Artículo 272: Dispone que "En los rótulos o en cualquier otro medio de publicidad, es prohibido hacer alusión de propiedades medicinales, preventivas o curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento o de la bebida".
		Artículo 273: Establece que "En los rótulos o cualquier otro medio de publicidad o propaganda, se deberá hacer clara indicación del origen natural o sintético de las materias primas básicas utilizadas en la elaboración de los alimentos o de las bebidas".

5.4 MARCO SITUACIONAL

Se hará una descripción de la heladería Andry ubicada en Pereira, Risaralda empresa dedicada a la producción y comercialización de productos en crema de leche con frutas naturales.

El 20 de enero del 1998 inició operación la heladería Andry en el municipio de Santa Rosa de Cabal, Risaralda fundada y administrada por la señora Sandra Mónica Pérez quien es la persona que se encarga del proceso productivo y de abastecimiento del producto; Sandra Mónica es egresada del Sena del curso de manipulación de alimentos, contadora pública entre otros cursos de pastelería y

cocina. La idea de ser empresaria surge de la necesidad de ser independiente ya que decide renunciar a la administración de tres almacenes comercializadores de productos textiles en la ciudad de Pereira; en esa ocasión doña Sandra direccionaba toda la parte contable de ellas.

En Noviembre de 2004 la empresa IGLU competencia directa de Heladería Andry, ofreció la suma de \$ 15.000.000 Millones de pesos por la receta del producto en crema, ofrecimiento al cual se hizo caso omiso.

En el año del 2006 se traslada la compañía para el municipio de Dosquebradas Risaralda y adopta una nueva forma de distribución y comercialización del producto, dejando de lado el contacto con el consumidor final para darle paso al uso de intermediarios ubicados en sitios populares del sector de Dosquebradas.

En el año 2009 Heladería Andry cuenta con 7 puntos de venta acreditados en los barrios de: La pradera, los naranjos, la sultana, campestre B, villa del campo, campestre D y unidad residencial portal del campo.

En el año 2011 la Heladería inicia apertura en el sector del centro de Pereira, fidelizando 3 puntos de venta más que en promedio igualaron la cantidad de pedidos de los puntos de venta con los que anteriormente contaba.

Actualmente la empresa cuenta con 15 puntos de venta del producto, utilizando el modelo de distribución por intermediarios, donde el único punto de venta que lleva el producto al consumidor final está ubicado en la manzana 8 casa 25 del barrio campestre A del municipio de Dosquebradas, Risaralda.

6. DISEÑO METODOLOGICO

Para el desarrollo de la investigación es necesario determinar el nivel de profundidad al cual se quiere llegar de manera clara y concisa, para esto, a continuación se presenta el tipo de estudio que se requiere para ejecutar la temática presentada.

6.1 TIPO DE INVESTIGACION

Es necesario tener claridad en el tipo de información que se requiere, para su posterior análisis; en este sentido el tipo de investigación que se va a utilizar en el presente estudio será de carácter descriptivo ya que este acude al uso de técnicas específicas como la observación, la entrevista y cuestionarios con lo que se busca conocer características particulares del objeto de estudio.

Además, en el estudio descriptivo “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables”⁶.

La empresa Andry de la ciudad de Dosquebradas busca tener una estructura organizacional definida y eficiente; a partir de la investigación descriptiva según Álvarez, será posible establecer las características demográficas de unidades investigadas como número de población, distribución por edades, niveles de educación, entre otras. También podemos identificar formas de conducta como preferencias de consumo y decisiones de compra, aspectos que están directamente relacionados con la actividad de la empresa.

Otro elemento importante que podemos obtener es establecer elementos concretos como saber cuántas personas consumen el producto, como se manejan las técnicas contables, como son los procesos de decisión y una muy importante; cuales son las necesidades de la gente.

⁶ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4a. ed. México: Limusa, 2009. 360 p.

Por último, podemos descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación, entre las que se encuentra la relación entre el precio y el consumo de un producto.

6.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

En esta sección se define hasta donde se quiere llegar con la investigación en la Heladería Andry especificando con claridad y precisión el nivel de profundidad que se pretende tener en miras del incremento de la rentabilidad a partir del diseño de un modelo gerencial.

6.2.1 Delimitación Temática. A partir de los conocimientos adquiridos como Administradores Industriales, nos basamos en:

- Modelos de gestión de empresa.
- Modelos Gerenciales y administrativos.
- Fuerzas de Michael Porter.

6.3 DISEÑO ESTADISTICO

A través de este podemos determinar el rigor científico de la investigación, ya que con éste podemos convertir datos en información que se obtengan del universo del objeto de estudio.

6.3.1 Definición de la población: La población objeto de estudio fueron los intermediarios, el propietario, los colaboradores y los proveedores de la empresa que distribuye en el sector de Pereira y Dosquebradas en el departamento de Risaralda.

6.3.2 Definición de la muestra: Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un gerente y dos colaboradores se les hará el diagnóstico a cada uno de ellos; los otros actores son los intermediarios quienes representan una alta venta de producto, para la cual se realizará el diagnóstico al cuarenta por ciento de los establecimientos seleccionando los que más rotación y volumen de ventas tienen. Este tamaño de la muestra (40%) se elige a criterio de los investigadores ya que representa casi la mitad de los establecimientos donde se vende el producto lo

que supone un margen de confianza alto y También se les hará diagnóstico a proveedor de la compañía.

6.3.3 Técnicas y procedimientos. Toda investigación requiere un buen manejo de la información, para su recolección y análisis es importante citar algunas técnicas que se van implementar.

- ✓ **Fuentes primarias:** La técnica de recolección de información que se utilizó fue la encuesta para los actores principales identificados para el diagnóstico.
- ✓ **Fuentes secundaria:** Se requirió información sobre modelos de gestión, administración, gerencia e información histórica de la heladería Andry como financiera, administrativa y normatividad actual que rige a la Empresa.

7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Como insumo principal de información para la siguiente investigación, este diagnóstico se hizo bajo el diseño de un instrumento de recolección de información efectivo, el cual está sustentado en unas variables tanto internas como externas que a juicio de los investigadores representan la situación real de la empresa.

Los aspectos a evaluar son los siguientes: Proceso productivo, Direccionamiento estratégico, Talento humano, Competencia, Relación con los clientes, Relación con los proveedores y por último, estructura de costos.

A su vez, cada aspecto tiene una serie de afirmaciones (criterios de evaluación) que se establecen para así medirlos y posteriormente establecer las estrategias; también es necesario aclarar que el siguiente análisis se hace respecto a los criterios de evaluación (del 1 al 5) definidos anteriormente donde 1 y 2 representa un incumplimiento del aspecto a medir, 3 representa que cumple de una manera aceptable y 4 y 5 satisface claramente el aspecto a evaluar.

7.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que el instrumento de diagnóstico utilizado comprende variables internas y externas, es necesario evaluar los resultados desde cuatro aspectos esenciales en el ejercicio. La primera es desde el punto de vista del propietario, la segunda desde la mirada de los colaboradores de la empresa, la tercera es desde la posición de los proveedores y por último tenemos la opinión de los intermediarios que en este caso representan a su vez la voz del consumidor final.

Además, es de aclarar que para los proveedores y colaboradores aplican algunos criterios de evaluación ya que estos requieren información que deben suministrar tales actores.

7.1.1 Según el propietario

1 y 2: Este aspecto representó el 28% de los resultados, dentro de lo cual se condensan aspectos como la falta de una adecuada infraestructura que influye directamente en la baja capacidad instalada que posee la empresa en comparación con la demanda del producto. Asimismo se evidencia la carencia de estandarización del proceso productivo que permita tomar decisiones concernientes al control, programación, costos, evaluación, medición, entre otros.

También se nota una falta de documentación en todos los aspectos organizacionales evidenciado principalmente en su direccionamiento estratégico ya que el propietario tiene claro sus metas y lo que hace, pero no lo tiene formalmente estipulado.

En cuanto al aspecto talento humano se evidencia una baja puntuación debido a que no hay una estructura salarial bien definida como lo exige la ley y tampoco se entrena y capacita al personal, principalmente en lo relacionado con la salud industrial y la seguridad en el trabajo ya que no se realiza ningún tipo de gestión enfocado a la salud ocupacional.

3: Este puntaje representó el 22% de los resultados evidenciado en aspectos que se cumplen pero de una manera muy empírica como la medición del desempeño de la empresa a nivel interno y externo (principalmente indicadores de venta), la selección del personal se hace muy cuidadosamente pero falta de criterios en cuanto a perfiles y competencias.

En cuanto a la comercialización y la fidelización recibieron esta puntuación ya que se hace gestión en estos aspectos pero aún hay elementos por mejorar.

El costeo también fue un aspecto que tomo esta puntuación ya que se notó en la aplicación del instrumento debido a que no se tienen en cuenta costos que influyen directamente en el precio de venta del producto.

4 y 5: Este indicador obtuvo un 50% de los resultados, lo que deja ver aspectos de fortaleza de la organización como es el caso de las operaciones que se realizan al interior de la empresa que generan valor en el producto y que además se consolidan en el principal atributo del producto que es el sabor y la contextura.

Otro aspecto donde es fuerte la empresa son sus bajos precios de venta con los intermediarios y asimismo con el consumidor final lo que genera un alto poder de negociación y buena relación con los clientes y proveedores.

Además la empresa es fuerte, principalmente por la gestión que ejecuta su propietaria en actividades benchmarking con respecto a su competencia, ya que constantemente se referencia la entrada de nuevos competidores y se evalúan sus productos, lo que permite tener claridad si el producto actual supera a los nuevos o no.

7.1.2 Según los colaboradores

1 y 2: Este aspecto representó el 30%, en lo cual se evidencia una carencia de un direccionamiento estratégico, definición y documentación de manuales de funciones de los colaboradores, se trabaja de una forma muy empírica en cuanto a los métodos y tiempos de la operación, la cual no se encuentra parametrizada, se evidencia una operación en una infraestructura inadecuada y finalmente una posible dependencia de proveedores y alta dependencia de los mismos.

3: Este ítem representó un 28% de la evaluación a los colaboradores, indicador mediante el cual se identificó que la heladería posee de manera muy empírica soporte de las cuentas de la operación, costeo y presupuesto de producto, realiza relacionamiento con los cliente y proveedores y existen indicios de un benchmarking que realizan los colaboradores, lo anterior se determina dada la experiencia y por observación, lo cual refleja una oportunidad de mejora para documentar y formalizar más estas actividades.

4 y 5 : Este aspecto representó un 42%, es una fortaleza de la organización ya que se tiene claramente definidos cuales son los atributos de: color, sabor, textura, tamaño, en la mente de los colaboradores, también se evidencia mucha confianza por parte de ellos al afirmar que el producto se comercializa a costo y precio de venta competitivo, y se tienen además identificadas los espacios de interacción de los colaboradores con los proveedores y clientes, claramente se identifica ésta fortaleza como una ventaja competitiva en el sector. Lo anterior es algo inherente al producto, con lo cual los colaboradores se sienten identificados.

7.1.3 Según los proveedores

Heladería Andry actualmente cuenta con dos proveedores principales, que son las grandes superficies y un proveedor de frutas y verduras. En este aspecto se obtuvo una calificación de 4 ya que según este, la relación con la heladería ha sido de muchos años dentro de unos principios de lealtad y fidelización de las partes. Esta relación se evidencia en las temporadas de escasez donde en la lista de clientes por abastecer; heladería Andry esta primero.

7.1.4 Según los intermediarios

1 y 2 : No aplica, ningún intermediario encuestado respondió en éste ítem, lo que demuestra la buena percepción del intermediario en relación a los aspectos interrogados, ellos perciben de buena manera el producto y el servicio que les brinda la organización, aunque se aclara que manifiestan la ausencia de inversión en equipos eléctricos y electrónicos para comercializar en congeladores propios, lo cual es una oportunidad de mejora para la organización.

3: Este aspecto representó el 9%, lo cual evidencia tres necesidades de mejora, la creación de un sistema de recolección de la información un PQR para los intermediarios, donde se les escuche y tenga en cuenta sus sugerencias de manera más formal y el poder de negociación con ellos para evitar la entrada de nuevos competidores, lo cual se realiza de manera muy empírica.

3 y 4 : Representa un 91%, lo cual representa una fortaleza para la organización ya que los intermediarios y los consumidores finales, tienen identificado el producto, sus características, atributos, rotación en punto de venta, utilidad, e identifican el producto que es de alta rotación y genera buena utilidad para los intermediarios, así mismo los consumidores manifiestan que están conformes con el alimento que se les oferta, también se identifica que la gerente genera espacios de interacción con los intermediarios, donde se les escucha y tienen en cuenta sus sugerencias.

7.2 ANÁLISIS DOFA

Para encasillar los aspectos evaluados dentro de la metodología DOFA se definen como debilidades y amenazas aquellos aspectos que presentaron una

calificación igual o inferior a tres puntos y para establecer fortalezas y oportunidades se escogen aquellos que tuvieron una calificación de cuatro y cinco puntos. En este sentido se tienen:

Fortalezas:

- Alta calidad del producto (atributos).
- Precio de venta competitivo.
- Capacidad de la empresa para realizar actividades de Benchmarking.
- Buena relación con proveedores e intermediarios (lealtad y fidelidad).

Debilidades:

- Infraestructura inadecuada.
- Baja capacidad instalada.
- Falta de estandarización del proceso de producción.
- Carencia de Direccionamiento Estratégico y Documentación de los procedimientos.
- Estructura salarial informal y poca gestión en entrenamiento y salud ocupacional del talento humano.
- Sistema de Costeo poco confiable.
- Falta de Indicadores de desempeño interno.

Oportunidades:

- Ampliación del mercado generando crecimiento empresarial.
- Alto poder de negociación con los clientes.
- Diversificación de productos.
- Generación medios de comunicación para escuchar al consumidor final.

Amenazas:

- Entrada de nuevos competidores y productos sustitutos.
- Pérdida de mercado por falta de oferta de producto.
- Variación en los costos de producción por las temporadas de escases de la materia prima (frutas).

8. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En esta etapa de la investigación se pretende definir y establecer aquellas directrices estratégicas que orienten el funcionamiento de la empresa; para esto se utilizará la técnica de la casa de la calidad con el objetivo de determinar aquellas estrategias fundamentales que impacten exponencialmente el crecimiento de la compañía.

8.1 TÉCNICA DE LA CASA DE LA CALIDAD PARA SELECCIONAR ESTRATEGÍAS

A través de esta técnica podemos identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información. Se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto / servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas.

Una vez definidas las variables internas y externas en el análisis DOFA se pasa a seleccionar las variables que a juicio de los investigadores son las de más peso en la organización, por ende se procede de la siguiente manera **(ver anexo 1)**:

- Elección de las variables de peso que irán en las filas (horizontales) de la matriz.
- Elección de las variables que tienen un alto impacto en la organización pero que son dependientes de las variables de peso, estas van en las columnas (verticales).
- Determinar el nivel de importancia (de 1 a 5) de cada variable según criterio de los investigadores, donde es 1 es el más bajo grado de importancia y 5 el más alto.
- Establecer la escala de relación.
- Multiplicación de las variables horizontales con cada una de las variables verticales según su grado de importancia y el valor otorgado por los investigadores teniendo en cuenta la escala de relación.
- Categorización de las variables en:
 - Bajas (Rojo): De cero a 149 puntos.
 - Medias (Azul): De 150 a 199 puntos.
 - Altas (Amarillo): Superior a 200 puntos.

8.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Para definir las estrategias se eligieron aquellos aspectos evaluados cuya clasificación se enmarca dentro de las variables principales Medio-Altas, resultado de la Matriz de la Casa de la calidad. Asimismo, para definir la estrategia se tuvo en cuenta las variables secundarias Medio-Altas que se correlacionan con las variables principales.

Siguiendo esta línea se obtienen cuatro estrategias referentes a: Conservar la alta calidad del producto (atributos), Aumentar la capacidad instalada de la Empresa, Estandarizar el proceso de producción y Mitigar la variación en los costos de producción por las temporadas de escases de la materia prima (frutas).

8.2.1 Primera Estrategia: Conservar la alta calidad del producto

La calidad del producto, explicitada más precisamente en los atributos propios de cada producto como sabor, textura, tamaño, color, entre otros; consolida una de las principales fortalezas con la que cuenta la empresa. De tal manera que el diseño de una estrategia en este campo debe ir enfocada a identificar la forma en que estas características (atributos) se conserven y mejoren con una producción más automatizada y con mucho más volumen. Es decir, se debe **estandarizar la receta**, de tal forma que un lote de helado de ron pasas de 10 unidades, tenga los mismos atributos que un lote de 1000 unidades del mismo sabor.

8.2.2 Segunda Estrategia: Aumentar la capacidad instalada de la empresa

Cuando hablamos de una baja capacidad instalada, hacemos referencia a que hay una porción del mercado insatisfecha, pues no se cuenta con el volumen de producto para ofrecer al mercado. Así pues, que la estrategia debe estar encaminada al **aumento de las unidades terminadas por día, semana o mes**. Para esto se recomienda utilizar la técnica de vigilancia tecnológica la cual nos permite estar a la vanguardia de cuál es el manejo que le dan la empresas líderes a su proceso de producción de productos similares principalmente en lo concerniente a tecnología e innovación aplicados. De esta manera se tendrá una idea más aterrizada sobre el ¿Cómo producir? Y hacia a donde se debe apuntar.

8.2.3 Tercera Estrategia: Estandarizar el proceso de producción

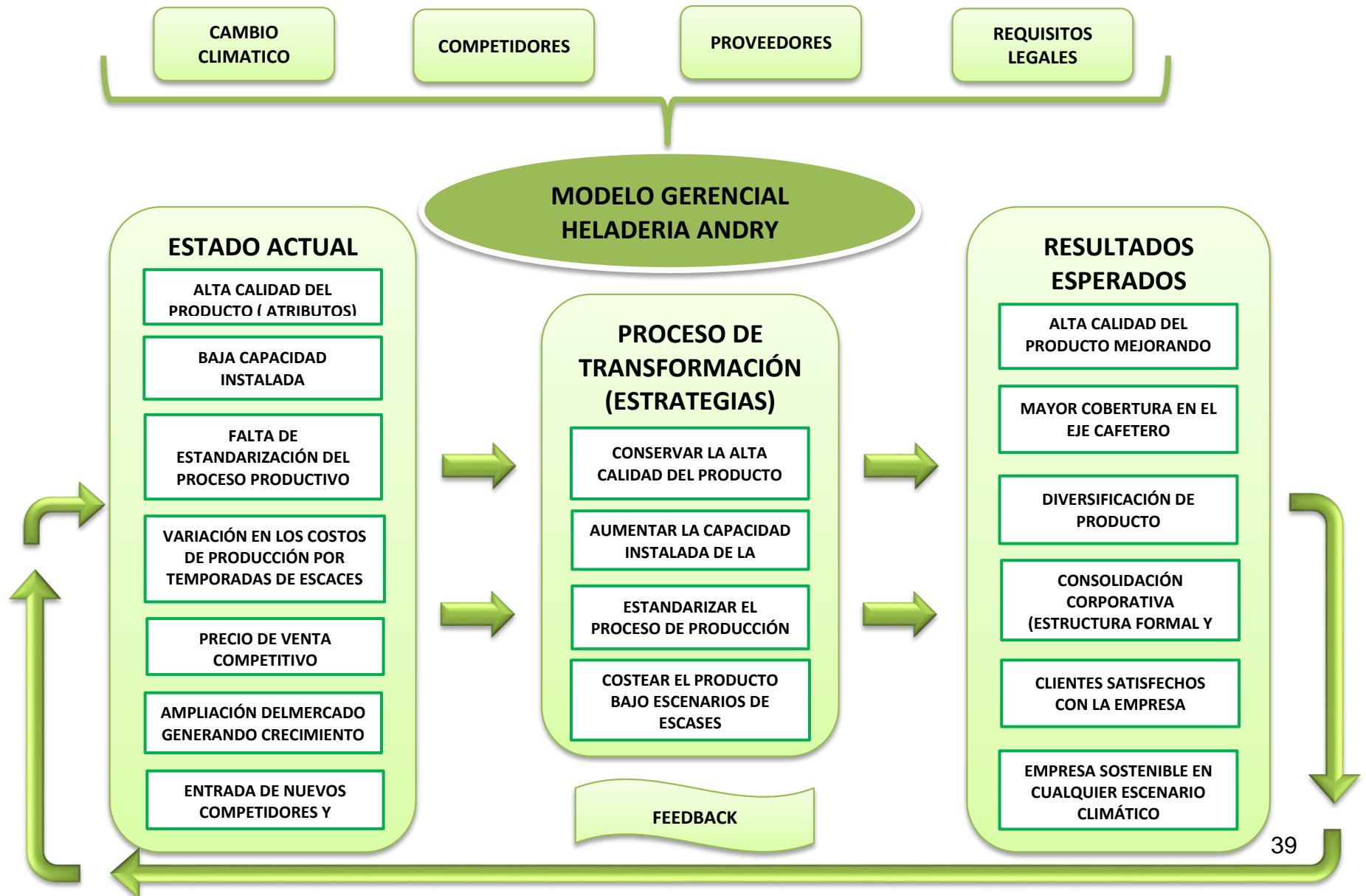
La estandarización en un proceso de producción es un factor determinante al momento de tomar decisiones ya que nos permite medir, controlar y evaluar constantemente el mismo. Por tal razón, para lograr esto, es necesario recurrir a un **estudio de métodos y tiempos** donde se realicen un diagrama de flujo del proceso, montaje de tiempos estándar, acondicionamientos de puestos de trabajo y mejoras de métodos de trabajo, balanceos de línea, entre otros. Todo esto con el único objetivo de aumentar la productividad de la planta de producción.

8.2.4 Cuarta Estrategia: Costear el producto bajo escenarios de escases (cambios climáticos)

El cambio climático es un factor paralelo a cualquier organización y se hace más notorio en industrias como la de alimentos por ejemplo. Cada vez que se presentan temporadas de escases el costo de las materias primas aumenta, esto es bien conocido por la ley de oferta y demanda; lo cual representa una variable sumamente importante a la hora de decir si el producto es rentable o no. Por tal motivo la estrategia debe estar encaminada a que el costeo del producto se haga también bajo escenarios de escases acompañados de un presupuesto que nos permita tener una visión más confiable de si nuestro ejercicio dará pérdidas o utilidades según la niveles de inflación a los que se someta.

8.3 ESQUEMA DEL MODELO GERENCIAL “HELADERIA ANDRY”

Fuente: Elaboración Propia



El anterior esquema busca reflejar la unidad operativa “Heladería Andry” dentro del esquema general de proceso en donde se tienen unas entradas expresadas estas en la situación actual de la empresa, tales entradas surgen de la matriz de la casa de la calidad. Lo que pretende el diseño del modelo es determinar las estrategias que potencialicen a la organización hacia escenarios de productividad y sostenibilidad, por ende en el proceso de transformación aparecen las cuatro estrategias principales identificadas previamente; la aplicación consciente y acertada de estas estrategias conduzcan a el escenario deseado y que se traduce en las salidas del modelo, es decir, los resultados esperados.

Cabe resaltar que todo proceso de producción se considera a su vez un sistema, por tal razón es de suma importancia tener claro el concepto de retroalimentación pues a través de ello generamos experiencia que nos permite mejorar cada día.

También, se deben tener en cuenta aquellas variables externas a la organización que en una alta proporción son independientes y un cambio en su comportamiento desencadenan en una serie de cambios muy profundos en la empresa por lo que no se pueden dejar pasar por alto y siempre se deben mantener en constante monitoreo.

8.4 MATRIZ DE MARCO LOGICO

La matriz del marco lógico se basa en dos principios elementales: Primero relación causa-efecto entre las diferentes partes de un problema que corresponde a los cuatro niveles (o filas) de la estructura, que se refieren a actividades (o insumos), componentes (o resultados), el propósito y la meta, estos últimos definidos objetivos jerárquicos del proyecto. Segundo: el principio de correlación que une a los cuatro niveles de objetivos a la evaluación de desempeño (indicadores y medios de verificación) y condiciones que puedan afectar el desempeño (o supuestos). El Marco Lógico suministra información que permite explicar: Porque el proyecto es llevado a cabo (propósito/meta). Que se espera obtener con el proyecto (logros, resultados). Como habrá de obtener los resultados este proyecto (actividades). Cuáles son los factores externos cruciales para el éxito del proyecto (supuestos críticos). Como puede ser evaluado el éxito del

proyecto (indicadores objetivamente verificables). Cuando se espera completar actividades específicas (indicadores objetivamente verificables). Dónde pueden encontrarse los datos que determinen el éxito del proyecto (medios de verificación).

En esta última etapa de la investigación la Matriz de marco lógico nos ayudará a puntualizar cuál es el fin, el propósito y principalmente aquellas actividades específicas que se deberán ejecutar para cada una de las estrategias y de esta manera obtener las metas esperadas. Además nos indica cuáles son los atributos, la forma en que se deben medir y los medios para verificar las actividades; de esta manera se podrá hacer una muy buena trazabilidad y hacer el control y evaluación pertinentes a cada situación **(Ver matriz de marco lógico)**.

9. CONCLUSIONES

- El modelo gerencial propuesto para la empresa “Heladeria Andry” está sustentado en cuatro estrategias primordiales que son: Conservar la alta calidad del producto (atributos), Aumentar la capacidad instalada de la Empresa, Estandarizar el proceso de producción y Mitigar la variación en los costos de producción por las temporadas de escases de la materia prima (frutas); las cuales permitirán un posicionamiento competitivo y sostenible en la medida en que estas estrategias se desarrollen de la manera más acertada posible.
- El trabajo de campo y la aplicación del instrumento de recolección demuestran que la organización tiene un muy alto potencial en cuanto al crecimiento ya que cuenta con un alto mercado para ofertar el producto gracias a la muy buena calidad y acogida que este genera.
- Hay una serie de variables externas, principalmente las ambientales como lo es el cambio climático que es de suma importancia tener presente ya que la empresa no lo puede controlar y cualquier alteración en su comportamiento puede afectar en gran proporción positiva o negativamente los estados financieros de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4a. ed. México: Limusa, 2009. 360 p.
- EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA? En Línea. Consultado el 12 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- MODELOS GERENCIALES Y TECNICAS MODERNAS. En Línea. Consultado el 21 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/>
- JUSTO A TIEMPO. En Línea. Consultado el 21 de Septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/Nota%20de%20clase%2019%20Justo%20a%20tiempo.pdf>
- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. En Línea. Consultado el 21 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/apo.htm>
- Portal web Utp: <http://search.proquest.com.ezproxy.utp.edu.co/docview/214396296/abstract/C9C90627963546AFPQ/1?accountid=45809#center>