

PLAN ESTRATÉGICO DE LA “HELADERÍA LORENA”  
DEL MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LOS AÑOS 2016 – 2019

ANDREA LORENA LÓPEZ GRAJALES  
STIVEN PINTO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ – VALLE  
2016

PLAN ESTRATÉGICO DE LA “HELADERÍA LORENA”  
DEL MUNICIPIO DE TULUÁ PARA LOS AÑOS 2016 – 2019

ANDREA LORENA LÓPEZ GRAJALES  
STIVEN PINTO

Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de  
Administrador de Empresas

Director:  
JAIME ALBERTO DE LA CRUZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ – VALLE  
2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Tuluá, Febrero 2016

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedicamos a nuestro DIOS, que con su sangre preciosa nos puso en este camino y nos abrió las puertas del éxito cada día , a nuestras familias por ser el pilar de todos nuestros esfuerzos y la motivación para ser mejores seres humanos y a nuestros docentes por el acompañamiento a lo largo de nuestra carrera.

## CONTENIDO

|                                                                                   | pág. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                | 14   |
| 1. METODOLOGÍA .....                                                              | 15   |
| 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                                              | 15   |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                                               | 17   |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....                                           | 17   |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN .....                                                          | 18   |
| 1.5. OBJETIVOS .....                                                              | 20   |
| 1.5.1. General .....                                                              | 20   |
| 1.5.2. Específicos .....                                                          | 20   |
| 1.6. MARCOS DE REFERENCIA .....                                                   | 21   |
| 1.6.1. Estado Del Arte .....                                                      | 21   |
| 1.6.2. Marco Teórico .....                                                        | 26   |
| 1.6.2.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL .....                                            | 26   |
| 1.6.2.2. DIAMANTE COMPETITIVO .....                                               | 27   |
| 1.6.2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN MICHAEL PORTER .....                           | 28   |
| 1.6.2.4. BENCHMARKING COMPETITIVO .....                                           | 31   |
| 1.6.2.5. RADARES DE COMPARACIÓN .....                                             | 33   |
| 1.6.2.6. ANÁLISIS INTERNO .....                                                   | 33   |
| 1.6.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....                    | 35   |
| 1.6.2.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....                    | 35   |
| 1.6.2.9. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA) ..... | 36   |
| 1.6.2.10. PROCESOS PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA .....                             | 37   |
| 1.6.2.11. PLANES ESTRATÉGICOS O DE ACCIÓN .....                                   | 38   |
| 1.6.3. Marco legal .....                                                          | 41   |
| 1.6.3.1. DECRETO 3075 DE 1997 .....                                               | 41   |
| 1.6.3.2. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS .....                                  | 47   |
| 1.6.3.3. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJADOR .....                                   | 48   |
| 1.6.3.4. RÉGIMEN SIMPLIFICADO .....                                               | 51   |
| 1.6.4. Marco conceptual .....                                                     | 52   |
| 1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....                                                 | 56   |
| 1.7.1. Tipo de Estudio .....                                                      | 56   |
| 1.7.2. Área de Estudio .....                                                      | 56   |
| 1.7.3. Metodología de Estudio .....                                               | 57   |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.7.4. Procesamiento de la Información.....                      | 57  |
| 1.7.4.1. FUENTES PRIMARIAS.....                                  | 57  |
| 1.7.4.2. FUENTES SECUNDARIAS .....                               | 58  |
| 1.7.5. Diseño de la Investigación .....                          | 58  |
| 2. CARACTERIZACIÓN.....                                          | 60  |
| 2.1. EMPRESA .....                                               | 60  |
| 2.1.1. Logotipo .....                                            | 60  |
| 2.1.2. Clientes .....                                            | 61  |
| 2.1.3. Portafolio de productos .....                             | 61  |
| 2.1.4. Ubicación .....                                           | 62  |
| 2.1.5. Historia.....                                             | 62  |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....                                    | 64  |
| 3.1. ENTORNO GEOFÍSICO, LOCAL Y REGIONAL .....                   | 64  |
| 3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO .....                                   | 67  |
| 3.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL.....                                  | 70  |
| 3.4. ENTORNO AMBIENTAL .....                                     | 74  |
| 3.5. ENTORNO ECONÓMICO.....                                      | 75  |
| 3.5.1. Entorno nacional .....                                    | 75  |
| 3.5.2. Entorno local .....                                       | 79  |
| 3.6. ENTORNO JURÍDICO .....                                      | 82  |
| 3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO.....                                    | 85  |
| 3.8. MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO .....                           | 85  |
| 4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....                                      | 90  |
| 4.1. CARACTERIZACIÓN.....                                        | 90  |
| 4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTES COMPETITIVO – DIAMANTE COMPETITIVO.. | 93  |
| 4.2.1. Factores productivos.....                                 | 93  |
| 4.2.2. Instituciones relaciones.....                             | 93  |
| 4.2.2.1. CADENAS.....                                            | 93  |
| 4.2.3. Condiciones de la demanda.....                            | 94  |
| 4.2.4. Estrategias y estructura de las empresas del sector.....  | 95  |
| 4.2.5. El papel del Gobierno.....                                | 99  |
| 4.2.6. El papel de la casualidad .....                           | 100 |
| 4.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....                 | 101 |
| 4.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras .....               | 101 |
| 4.3.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores .....            | 101 |
| 4.3.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos .....        | 102 |
| 4.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores .....             | 103 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.5. Poder de Negociación de los Consumidores .....           | 103 |
| 5. BENCHMARKING.....                                            | 106 |
| 5.1. EMPRESAS COMPETIDORAS .....                                | 106 |
| 5.1.1. MIMO'S P.C.A. S.A.....                                   | 106 |
| 5.1.2. HELADERÍA LA PODEROSA .....                              | 107 |
| 5.1.3. HELADERÍA RICURAS DE CALI.....                           | 108 |
| 5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....                             | 108 |
| 5.3. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....                 | 117 |
| 6. ANÁLISIS INTERNO.....                                        | 118 |
| 6.1. DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....               | 118 |
| 6.1.1. Planeación .....                                         | 118 |
| 6.1.2. Organización.....                                        | 119 |
| 6.1.3. Dirección .....                                          | 119 |
| 6.1.4. Evaluación y control.....                                | 120 |
| 6.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA..... | 121 |
| 6.2.1. Gestión Contable Y Financiera .....                      | 121 |
| 6.2.2. Gestión Comercial .....                                  | 126 |
| 6.2.3. Gestión y Situación Del Servicio .....                   | 127 |
| 6.2.4. Gestión de Talento Humano .....                          | 128 |
| 6.3. MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS.....             | 129 |
| 7. ANÁLISIS DOFA.....                                           | 133 |
| 7.1. LISTADO DE VARIABLES DOFA .....                            | 135 |
| 8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....                                   | 138 |
| 8.1. MISIÓN .....                                               | 138 |
| 8.2. VISIÓN.....                                                | 138 |
| 8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                               | 138 |
| 8.3.1. Objetivos de crecimiento.....                            | 138 |
| 8.3.2. Objetivos financieros.....                               | 139 |
| 8.3.3. Objetivos de productividad.....                          | 139 |
| 8.3.4. Objetivos de calidad.....                                | 139 |
| 8.3.5. Objetivos de innovación .....                            | 140 |
| 8.3.6. Objetivos de responsabilidad social.....                 | 140 |
| 8.4. ESTRATEGIAS.....                                           | 140 |
| 8.4.1. Estrategias de crecimiento.....                          | 140 |
| 8.4.2. Estrategias financieras.....                             | 140 |
| 8.4.3. Estrategias de productividad.....                        | 141 |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| 8.4.4. Estrategias de calidad.....                          | 141 |
| 8.4.5. Estrategias de innovación.....                       | 141 |
| 8.4.6. Estrategias de responsabilidad social.....           | 141 |
| 9. PLAN DE ACCIÓN.....                                      | 144 |
| 9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....                   | 144 |
| 9.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....                          | 147 |
| 9.2.1. Objetivos del Área Administración.....               | 147 |
| 9.2.2. Objetivos del Área Comercial.....                    | 147 |
| 9.2.3. Objetivos del Área de servicio al cliente.....       | 147 |
| 9.2.4. Objetivos del Área de Talento humano.....            | 147 |
| 9.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....             | 148 |
| 9.3.1. Actividades para lograr objetivo 1.....              | 148 |
| 9.3.2. Actividades para lograr objetivo 2.....              | 148 |
| 9.3.3. Actividades para lograr objetivo 3.....              | 148 |
| 9.3.4. Actividades para lograr el objetivo 4.....           | 148 |
| 9.3.5. Actividades para lograr el objetivo 5.....           | 149 |
| 9.3.6. Actividades para lograr el objetivo 6.....           | 149 |
| 9.3.7. Actividades para lograr el objetivo 7.....           | 149 |
| 9.3.8. Actividad para lograr el objetivo 8.....             | 150 |
| 9.3.9. Actividad para lograr el objetivo 9.....             | 150 |
| 9.4. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES.....          | 150 |
| 9.5. CRONOGRAMA.....                                        | 153 |
| 9.6. RECURSOS Y PRESUPUESTO.....                            | 159 |
| 9.7. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS..... | 167 |
| 9.7.1. Políticas.....                                       | 167 |
| 9.7.2. Procedimientos.....                                  | 167 |
| 9.7.2.1. PLANEACIÓN.....                                    | 167 |
| 9.7.2.2. EJECUCIÓN.....                                     | 168 |
| 9.7.2.3. SEGUIMIENTO.....                                   | 168 |
| 9.7.2.4. EVALUACIÓN.....                                    | 168 |
| 9.8. INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....                        | 169 |
| CONCLUSIONES.....                                           | 172 |
| RECOMENDACIONES.....                                        | 173 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                           | 174 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                               | <b>pág.</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Comparación de matrices DOFA .....                                                                   | 25          |
| Tabla 2. Variables del sector.....                                                                            | 26          |
| Tabla 3. Matriz integral del entorno.....                                                                     | 27          |
| Tabla 4. Perfil Competitivo del Sector.....                                                                   | 31          |
| Tabla 5. Factores Claves de Éxito .....                                                                       | 32          |
| Tabla 6. Matriz del Perfil Competitivo .....                                                                  | 32          |
| Tabla 7. Análisis interno.....                                                                                | 34          |
| Tabla 8. Matriz integral del entorno.....                                                                     | 34          |
| Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....                                                 | 35          |
| Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....                                               | 35          |
| Tabla 11. Análisis DOFA.....                                                                                  | 37          |
| Tabla 12. Objetivos Vs. Estrategias .....                                                                     | 38          |
| Tabla 13. Situación actual.....                                                                               | 39          |
| Tabla 14. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades .....                                                       | 39          |
| Tabla 15. Cronograma .....                                                                                    | 40          |
| Tabla 16. Recursos y presupuestos.....                                                                        | 40          |
| Tabla 17. Variables del sector geofísico .....                                                                | 67          |
| Tabla 18. Población proyectada de Tuluá (2009 – 2014) .....                                                   | 68          |
| Tabla 19. Distribución proyectada por edad y sexo .....                                                       | 68          |
| Tabla 20. Distribución por estratos en el municipio de Tuluá.....                                             | 69          |
| Tabla 21. Número de predio por barrio con población proyectada de habitantes.<br>Años 2012, 2013 y 2014 ..... | 69          |
| Tabla 22. Historial promedio de personas por hogar, cantidad de viviendas y<br>hogares Censo 2005.....        | 70          |
| Tabla 23. Variables del sector demográfico .....                                                              | 70          |
| Tabla 24. Causas de muerte en el municipio de Tuluá para el año 2013 .....                                    | 72          |
| Tabla 25. Personas en el régimen subsidiado en el municipio de Tuluá .....                                    | 74          |
| Tabla 26. Variables socioculturales .....                                                                     | 74          |
| Tabla 27. Entorno ambiental .....                                                                             | 75          |
| Tabla 28. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada Total nacional<br>Agosto 2014 – 2015.....     | 76          |
| Tabla 29. Comportamiento de empresas por tamaño en Tuluá 2012 – 2013 .....                                    | 79          |
| Tabla 30. Creación de empresas en Tuluá 2014 .....                                                            | 80          |
| Tabla 31. Empresas canceladas para el 2014 en la Cámara de Comercio .....                                     | 81          |
| Tabla 32. Variables económicas .....                                                                          | 82          |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 33. Variables jurídicas.....                         | 84  |
| Tabla 34. Variables tecnológicas .....                     | 85  |
| Tabla 35. Matriz integral del entorno.....                 | 86  |
| Tabla 36. Análisis estructural del sector heladero.....    | 103 |
| Tabla 37. FCE - Precio competitivo .....                   | 109 |
| Tabla 38. FCE - Presentación y empaque .....               | 110 |
| Tabla 39. FCE - Portafolio de productos.....               | 111 |
| Tabla 40. FCE – Publicidad .....                           | 112 |
| Tabla 41. FCE - Posicionamiento de marca .....             | 112 |
| Tabla 42. FCE - Servicio al cliente.....                   | 113 |
| Tabla 43. Localización .....                               | 113 |
| Tabla 44. FCE - Calidad del producto.....                  | 114 |
| Tabla 45. Presentación del personal.....                   | 114 |
| Tabla 46. Matriz de perfil competitivo .....               | 115 |
| Tabla 47. Variables administrativas .....                  | 121 |
| Tabla 48. Balance General Comparativo .....                | 123 |
| Tabla 49. Estados de Resultados Heladería Lorena 2013..... | 124 |
| Tabla 50. Estados de Resultados Heladería Lorena 2014..... | 125 |
| Tabla 51. Variables financieras.....                       | 125 |
| Tabla 52. Variables comerciales .....                      | 127 |
| Tabla 53. Variables de servicio al cliente .....           | 128 |
| Tabla 54. Variables de talento humano .....                | 129 |
| Tabla 55. Matriz integrada de los factores internos .....  | 129 |
| Tabla 56. Matriz EFI HELADERÍA LORENA.....                 | 134 |
| Tabla 57. Matriz EFE HELADERÍA LORENA .....                | 135 |
| Tabla 58. Matriz DOFA Heladería Lorena.....                | 137 |
| Tabla 59. Objetivos estratégicos vs estrategia .....       | 142 |
| Tabla 60. Análisis de la Situación Actual .....            | 144 |
| Tabla 61. Objetivos de corto plazo Vs. Actividades .....   | 150 |
| Tabla 62. Cronograma .....                                 | 153 |
| Tabla 63. Presupuesto .....                                | 159 |
| Tabla 64. Indicadores de seguimiento .....                 | 169 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                    | <b>pág.</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Diamante competitivo de Porter.....                      | 28          |
| Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....               | 28          |
| Figura 3. Radares de comparación.....                              | 33          |
| Figura 4. Distancia en kilómetros y tiempo de .....                | 65          |
| Figura 5. Distancia en kilómetros y tiempo de .....                | 66          |
| Figura 6. Extensión territorial de Tuluá por km <sup>2</sup> ..... | 66          |
| Figura 7. Factores productivos.....                                | 93          |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                              | pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Gráfico 1. Historial de población desplazada por años recientes para Tuluá .....             | 71   |
| Gráfico 2. Causas de mortalidad violenta en el municipio de Tuluá 2013.....                  | 72   |
| Gráfico 3. Nivel educativo de los estudiantes en el municipio de Tuluá.....                  | 73   |
| Gráfico 4. Producto interno bruto 2010 – 2015 .....                                          | 77   |
| Gráfico 5. Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica ..... | 77   |
| Gráfico 6. Variación mensual por grupos de gastos a agosto 2015.....                         | 78   |
| Gráfico 7. Total de suscriptores de internet en Tuluá .....                                  | 85   |
| Gráfico 8. Radar de competitividad de las heladerías de Tuluá.....                           | 116  |

## LISTA DE ILUSTRACIONES

|                                                 | <b>pág.</b> |
|-------------------------------------------------|-------------|
| Ilustración 1. Logotipo Heladería Lorena .....  | 60          |
| Ilustración 2. Ubicación Heladería Lorena ..... | 62          |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la alta competitividad que se encuentra en el sector heladero y el crecimiento del mismo ha permitido que nuevas empresas incursionen en el negocio, *“Si bien es cierto que el consumo per cápita del helado en Colombia está alrededor de 3 litros es un sector que le falta mucho por explorar ya que en Colombia el helado no es visto como un alimento de la canasta familiar en comparación con Argentina y Estados Unidos que su consumo está alrededor de 15 litros por persona lo que les permite incluirlo como un alimento esencial y no como una golosina como lo es visto en Colombia”*<sup>1</sup>

Es un punto favorable que las microempresas no solo tengan conocimiento del producto, sino que deben conocer y estar actualizadas acerca de los cambios que se están generando en el sector al cual pertenecen y la tendencia que tendrá el sector con el transcurrir de los años.

Un direccionamiento estratégico guía al gerente y a su equipo de trabajo durante un lapso de tiempo, en el cual pondrá en marcha los procesos y actividades requeridas para cada fase del proyecto, contar con herramientas que optimicen los resultados de la organización.

Por tal motivo se implementará una planeación estratégica en la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá (V), pues está la oportunidad de generar una ventaja competitiva frente a organizaciones que no han podido vincular este proceso, y trabajar para resaltar las fortalezas que sirven para contrarrestar las debilidades que se pueda presentar, con el fin de generar un cambio social; teniendo en cuenta que una empresa se crea para generar rentabilidad, se hace imprescindible hacer partícipe de este proceso a la comunidad, y así hacer de la responsabilidad social una fortaleza más para la empresa.

---

<sup>1</sup>Crece la industria del helado en Colombia. En: Revista La Barra. [En línea]. Disponible en <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>. Noviembre de 2010. [Consulta: 18 Julio 2015]

## **1. METODOLOGÍA**

### **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El sector helado en Colombia ha venido creciendo en promedio anual un 10%, lo cual ha llevado a que nuevas empresas ingresen al mercado. “Es indispensable para la industria de los helados que el consumidor colombiano empiece a identificar de una manera más clara los beneficios que trae consigo comerse un helado de buena calidad y aprenda, sobre todo, a diferenciarlos, de tal manera que al seleccionar uno u otro sepa cuál es el precio justo dependiendo de los insumos con los cuales fue producido”.<sup>2</sup>

Lo anterior, aunque somero es relevante, para conocer el sector en el cual incursiona la empresa y así desarrollar estrategias que permitan la permanencia en el mercado; la mayoría de las microempresas en Colombia carecen de una planeación estratégica, lo que hace que realicen sus actividades con empirismo y que los gerentes tomen decisiones no estructuradas generando incertidumbre.

Aunque hay empresas que cuentan con una planeación estratégica, fracasan por no implementar el plan en la organización, lo dejan en escritos y no lo socializan a sus colaboradores, ni desarrollan las actividades para la consecución de los objetivos.

La Heladería Lorena es una empresa con casi 9 años en el mercado tuluense, se dedica a la venta de productos a base de helado, lo que lleva a una manipulación de alimentos y prestación de diferentes servicios. La falta de claridad entre conceptos como estrategia y planeación, hacen que el empresario confunda las tareas diarias, con ventajas competitivas para la heladería; hay que tener presente que Tuluá es un buen mercado para la creación de empresa en el sector helados, por el clima cálido con el que cuenta, es por esta razón que los dirigentes de la organización deben conocer acerca de los cambios del entorno.

Hay que tener presente que la heladería cuenta con problemas administrativos como falta de planeación de sus actividades diarias, la planeación de un

---

<sup>2</sup> Dulce Helado. En: Revista Dinero. [En línea], <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocios-helados-colombia/192907>. Septiembre de 2014. [Consulta: 19 Julio 2015]

presupuesto para la adquisición de materia prima, maquinaria, gastos de personal, no se invierte en publicidad y no se hacen estudios de mercado para conocer las tendencias del mismo; en la actualidad no hay organización en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, por lo que hay un sobre costo de estas actividades; los dirigentes de la organización no cuentan con una visión establecida en un horizonte de tiempo, lo que genera confusión en las estrategias que se piensan establecer, se evidencia la falta de cadenas de mando dentro de la organización e indicadores de medición de las actividades, que lleva a la duplicidad de funciones y falta de consenso para tomar decisiones.

Si las microempresas se interesaran más por la consecución de objetivos a mediano o largo plazo y no por suplir necesidades diarias como lo ha estado haciendo la Heladería Lorena, tendrían una mayor estabilidad en el mercado, sus colaboradores obtendrían sentido de pertenencia y los clientes serían fieles a la organización. Es por este motivo que se necesita una planeación estratégica que unifique las metas administrativas, comerciales, de servicio cliente, talento humano, contable y financiero; convirtiéndolos en un objetivo a largo plazo que lleve a la empresa a un mejoramiento continuo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mediante un plan estratégico para la Heladería Lorena del municipio de Tuluá, se generan las estrategias necesarias para alcanzar el posicionamiento en el mercado tulueño?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la situación actual de la “Heladería Lorena”?
- ¿Cuáles son las estrategias claves para el éxito de la “Heladería Lorena”?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que se debe llevar a cabo en la “Heladería Lorena”?
- ¿Cuál es el plan de acción, actividades, recursos e indicadores que se debe implementar para cumplir con las estrategias?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Las exigencias en el mercado de los helados se hacen más relevantes con el pasar de los años, no solo es ofertar un producto sino saber llegar al consumidor. La Heladería Lorena del municipio de Tuluá es una empresa estable en el mercado, pero con el transcurrir de los años, los cambios han hecho que esta empresa esté perdiendo la razón de ser del negocio y por este motivo se requiere una intervención externa. Para la Heladería contar con estudiantes a punto de obtener el título de administradores de empresas, quienes diagnostiquen su estado actual, y desarrollen estrategias que serán la guía para la permanencia y el éxito en el mercado, es una oportunidad con la que pocas empresas en el municipio cuentan.

La planeación estratégica da un direccionamiento a la empresa que facilita el logro de los objetivos, cuando una organización carece de orden internamente hace que sus procesos sean más tardíos y en ocasiones erróneos, lo que genera un uso indebido de recursos humanos, materiales y financieros que ocasionan pérdidas económicas para la compañía.

Es por esta razón que se hace necesario que la Heladería Lorena implemente su plan estratégico con un horizonte de tiempo de 4 años, en el cual desarrollará estrategias en sus áreas funcionales con miras a un mejor acaparamiento del mercado.

Para lograr este objetivo es necesario que la compañía legalice conforme a la ley colombiana las actividades de su personal de planta, esto permitirá que el colaborador este motivado para desempeñar sus labores diarias y el sentido de pertenencia hacia la empresa aumente, lo cual se transmitirá en un clima laboral exitoso y agradable para el resto de personal y se creará una cultura organizacional que rija la compañía.

La toma de decisiones debe de ser asertiva y aunque los dirigentes de la Heladería Lorena tienen buenas ideas para implementar en la empresa e innovar en el mercado, estos deben de fundamentar sus acciones y asesorarse del personal idóneo, de esta manera se va dejando el empirismo con el que se ha dirigido la empresa hasta la fecha y el resultado de este trabajo dejara herramientas y métodos que servirán a todos en la compañía.

Al término de este proyecto no solo se cumplirán los objetivos mencionados al inicio, sino que se reafirmará el concomimiento y los conceptos adquiridos durante toda la carrera, los cuales fueron de gran utilidad para los estudiantes partícipes de esta planeación. No solo el mercado requiere profesionales en diferentes áreas, sino que requieren seres humanos capaces de comprender al que está a su lado y que tome decisiones basados en hechos y en experiencias, ya que la incertidumbre en las situaciones siempre va a estar, pero tomar una decisión con certeza siempre minimizará el riesgo y evitará pérdidas para la organización. Por eso como objetivo se plantea mejorar el posicionamiento en el mercado de la “Heladería Lorena” en el municipio de Tuluá (V), y hay plena certeza que para lograrlo se necesita invertir más en el capital humano, de esta manera la productividad mejorará y muy probablemente las ventas aumenten paulatinamente.

Todo proyecto requiere de un esfuerzo y este esfuerzo es tanto de los empresarios como de los asesores, la planeación de la Heladería requiere recursos financieros y físicos. No solo para la empresa es importante contar como un buen servicio al cliente, sino también ofrecerle al cliente nuevos productos y hacer de las instalaciones un sitio ameno para compartir en familia y con amigos.

Aunque la empresa es pequeña está ubicada en 3 estratos diferentes del municipio (Medio alto, medio y bajo), lo cual es una oportunidad para el desarrollo de la planeación estratégica y se deben resaltar las tres oportunidades de negocio que tiene la empresa en este municipio.

La Universidad y los docentes cumplen un papel muy importante en este proyecto dado que brindan la oportunidad a los microempresarios de fortalecer su empresa y dejar el empirismo a un lado, no es fácil cambiar la percepción de estos empresarios, pero cuando se logra, se cumplen parte de los objetivos de cambio social por los que tanto ha luchado la Universidad y se corrobora la calidad de profesionales que lleva la Universidad al mercado laboral.

Ser partícipes de este cambio rectifica que haber estudiado Administración de Empresas fue una decisión acertada para nuestras vidas y que será un completo logro asesorar y ver crecer la “Heladería Lorena” y saber que será una fuente generadora de empleo y sostenibilidad en el mercado.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. General**

Diseñar un plan estratégico en la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá (V), que brinde las estrategias fundamentales para mejorar el posicionamiento en el mercado.

### **1.5.2. Específicos**

- 1** Realizar un diagnóstico interno y externo de la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá (V), que permita conocer su estado actual.
- 2** Formular estrategias con base a los resultados arrojados del diagnóstico.
- 3** Realizar el direccionamiento estratégico de la Heladería Lorena.
- 4** Realizar un plan de acción para el desarrollo de las actividades, establecidas para mejorar el posicionamiento en el mercado de la Heladería Lorena.

## 1.6. MARCOS DE REFERENCIA

### 1.6.1. Estado Del Arte

En la actualidad se encuentran innumerables trabajos de planeación estratégica, es por este motivo que se consultaron trabajos de grado de diferentes Universidades, que fortalecen la parte teórica y conceptual de los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Se resalta la **“PROPUESTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ALIADOS SALUD OCUPACIONAL LTDA.”**<sup>3</sup> El objetivo es mejorar los resultados de la compañía, tanto monetarios como de gestión, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros. Para ello se efectuará un diagnóstico en cada área de la empresa y del contexto exterior, con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se planteen los objetivos, las posibles estrategias a implementar, diseño de políticas y mecanismos de control que aseguren su ejecución.

Al ser Aliados Salud Ocupacional Ltda., una empresa establecida cuenta con diferentes áreas laborales, es por esto que el diagnóstico fue extenso, el cual arroja estrategias tanto de Talento humano, como financieras, comerciales, gerenciales, en ventas y se implementó su respectivo plan de acción.

Por otro lado a la empresa **“INGELCAS Y CIA LTDA.” DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**, expone que:

*El no gestionar la planeación estratégica en su justa proporción ha propiciado una serie de inconvenientes como los son el carecer de bases y supuestos estratégicos con los que se pueda definir un escenario probable y razonable sobre el cual se puedan tomar decisiones y acciones de calidad, trayendo como consecuencia no solo la pérdida de oportunidades de negocios, por la difusa claridad que en ocasiones se percibe al mercado y su potencial (nichos), sino también por carecer de elementos que puedan definir si se puede su ventaja competitiva en el mercado y frente a sus competidores; por otro lado*

---

<sup>3</sup> ALVARADO, Claudia D., VILLARAGA VALENCIA, Angélica M. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda. Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2009.

*y sin menos importancia también por la falta de esta correcta planeación no se pueden precisar con claridad las oportunidades que pueden brindar otros segmentos del mercado sin atender y que sin lugar a dudas pueden aprovecharse, por ultimo no hay bases para diseñar la introducción hacia nuevos mercados, tampoco para el diseño de nuevos servicios y el mejoramiento de los actuales, en cuestiones comerciales, puesto que las encuestas de satisfacción no brindan la suficiente retroalimentación para ello<sup>4</sup>*

Otro trabajo que constituye elemento de análisis es el DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO QUE CONTRIBUYA A MEJORAR LOS PROCESOS EMPRESARIALES Y DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA COLOMBIANA DE SOFTWARE Y HARDWARE COLSOF S.A. DEL MUNICIPIO DE COTA (CUNDINAMARCA), en el cual se evidencia que:

*En la compañía COLSOF S.A., el diseño de una planeación estratégica generará un impacto positivo en el bienestar empresarial que conlleva un cambio profundo en la cultura interna y una ventaja competitiva en consideración del entorno. En este sentido, fue conveniente que las falencias organizacionales se tomaran en consideración para determinar los alcances que permiten mayores beneficios y menores riesgos y para obtener así las diferentes alternativas que posibilitan la toma de decisiones. Asimismo, el límite del diseño de esta planeación estratégica es determinado en la aplicación exclusiva al área de Talento Humano, ya que su estructura estaba enfocada en el bienestar de la empresa y que el área de talento humano es tan sólo una parte de todo el sistema organizacional, teniendo en cuenta que no se podía aplicar de igual forma de un área a otra dentro del sistema cultural, social y político de la empresa con la formulación de la planeación estratégica<sup>5</sup>*

Al estudiar el trabajo denominado DISEÑO DE PLANEACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO AL RESTAURANTE ZAGUAN DE LA QUINTA, se tiene que:

---

<sup>4</sup> PEREIRA BURGOS Geovani Enrique. Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cía. Ltda. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. 2012.

<sup>5</sup> MORENO QUEVEDO, Ángela A. VÉLEZ BEJARANO Nancy E. Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware colsof s.a. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa administración de empresas. Bogotá D.C., 2011.

*Debido a un mundo cada vez más cambiante y competitivo es necesario que las empresas elaboren una adecuada planeación y direccionamiento estratégico. El Zaguán de la Quinta es un restaurante que ofrece servicios de buffet, desayunos, almuerzo ejecutivos, platos a la carta, repostería, eventos y decoración; y por tal motivo se encuentra en un sector altamente competitivo ya que está rodeado de diferentes empresas que ofrecen productos similares y sustitutos. Por esta razón el propósito de la investigación es proporcionarle al restaurante un modelo guía de planeación y direccionamiento estratégico que le permita ser más competitivo, generando así mayor rentabilidad que le permitirá sostenerse en el tiempo exitosamente.<sup>6</sup>*

El último trabajo estudiado se titula PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA. 2012 – 2014, del cual se pudo obtener:

Para Confecciones Salome Ltda., es importante contar con una planeación que ayude a definir la visión, a partir de un análisis de sus entornos, contando con la participación de todas las personas que hacen parte de la organización; y encontrar la mejor manera de llegar a la meta planteada.

La empresa Confecciones Salome Ltda., comprende que estar preparada es un factor importante en la actualidad, y que la planeación permitirá un fortalecimiento de sus procesos, para el mejoramiento continuo de la empresa. Brindando siempre el mejor servicio y calidad en sus productos, y volverse más competitiva en el mercado.

Este trabajo pretende mejorar y flexibilizar los procesos internos de la empresa, buscando desarrollar estrategias que contribuyan a la toma de decisiones correctamente en un largo plazo. Planteando un modelo de planeación estratégica, que incluya diferentes estrategias para llegar a los objetivos planteados por la organización.<sup>7</sup>

Al no contar la Heladería Lorena con una planeación clara, hace que sus decisiones estén basadas en suposiciones, haciéndolas más arriesgadas e inciertas para el futuro de la organización. La falta de políticas y reglas por las cuales se deben regir

---

<sup>6</sup> GARCÍA BORRERO, Alexis, Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al restaurante zaguan de la quinta. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas departamento de ciencias administrativas. Programa de administración de empresas. Santiago de Cali, 2012.

<sup>7</sup> GALVIS COLLAZOS Ingrid Marcela, Planeación estratégica en la empresa confecciones salome Ltda. 2012 – 2014. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de ciencias administrativas. Programa administración de empresas modalidad dual. Santiago de Cali, 2013.

los colaboradores hacen que el desorden laboral resalte a la vista de los clientes y que la prestación del servicio hoy en día no sea la adecuada, lo cual incide directamente en las ventas mensuales de la organización.

Es por esta razón, que se realiza un cuadro comparativo donde se va a ver reflejado cuales son los objetivos y con base a que herramientas se hizo la planeación estratégica; se tomaron cinco planeaciones estratégicas para el siguiente análisis.

**Tabla 1. Comparación de matrices DOFA**

| <div>Empresa</div> <div>Herramienta</div>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>ALIADOS SALUD<br/>OCUPACIONAL<br/>LTDA.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>INGELCAS Y CIA<br/>LTDA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>COLOMBIANA DE<br/>SOFTWARE Y<br/>HARDWARE COLSOF<br/>S.A.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>RESTAURANTE<br/>ZAGUAN DE LA<br/>QUINTA</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>CONFECCIONES<br/>SALOME LTDA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aspectos<br/>principales de la<br/>matriz DOFA<br/>para cada<br/>compañía</b>                                                                                                                                                                                                                | <p>Incremento de las empresas prestadoras de salud y administradoras de riesgos profesionales es una excelente oportunidad, puesto que las empresas están obligadas a tener un proceso adecuado para con sus empleados, y la mayor amenaza es el mejoramiento tecnológico en el sector, requiriendo de altas inversiones.</p> | <p>Habilidad para retener personas altamente creativas, esto hace que el capital humano de la organización sea competitivo para el sector en que se encuentra, y la mayor amenaza es la comunicación y control gerencial, puesto que la baja remuneración hace que empleados con altas capacidades puedan desertar en un futuro.</p> | <p>Como principal oportunidad se evidencia la oferta de programas externos de capacitación específica para personal, donde se puede ejecutar desde diversos estándares dependiendo de la necesidad del cliente. Mientras que, la mayor amenaza es la pérdida de personal idóneo por vinculación a la competencia, llevándose ideas que serían de gran ayuda para el crecimiento de la compañía.</p> | <p>Con el empleo de la matriz se pudieron evidenciar tanto fortalezas como amenazas; una fortaleza se da en las vías de acceso que posee el restaurante. En cuanto a amenazas, el creciente desempleo puede afectar significativamente las ventas de la empresa.</p> | <p>Como una gran oportunidad se toma el crecimiento del sector textil, ya que la calidad empleada le brinda la facultad de hacer mejores prendas. La principal amenaza que presenta la organización, es la recesión económica que se evidenciaba en los mercados europeos para las fechas que fue realizado dicho trabajo.</p> |
| <p>De lo anterior se puede rescatar para la Heladería Lorena que no hay una organización que no posea dificultades en el empleo o en la prestación del servicio, lo importante es corregir dichas falencias para hacer que estas contribuyan a un buen manejo y un excelente clima laboral.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 1.6.2. Marco Teórico

Para desarrollar el marco teórico de la investigación se traerán a colación diferentes autores que hablan acerca de la planeación estratégica y como se lleva a cabo el proceso dentro de una organización, se utilizarán herramientas de dichos autores para la consecución de los objetivos del trabajo de investigación.

#### 1.6.2.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Según BETANCOURT<sup>8</sup> para realizar el diagnostico empresarial se tienen los siguientes puntos:

**Diagnostico externo:** El análisis externo del grupo comprende dos ámbitos; el estudio del macro ambiente y el análisis sectorial:

- **El análisis del macro ambiente:** Un análisis distintivo de los enfoques de planificación modernos a su orientación externa, entendido ello como las fuerzas que influyen e inclusive el comportamiento de la organización investigadora. Son fuerzas de carácter global, regional y local así como factores económicos, sociales culturales demográficos, jurídicos políticos ecológicos y tecnológicos.
- **El análisis del sector:** Hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras, grupos, centros e instituciones y al conjunto de servicios de investigación similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la que actúan.

Con base a lo anterior el autor propone un tipo de matriz denominado Guía para el análisis del macro ambiente:

**Tabla 2. Variables del sector**

| VARIABLE | A/O | AM | am | om | OM |
|----------|-----|----|----|----|----|
|          |     |    |    |    |    |
|          |     |    |    |    |    |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt. Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

---

<sup>8</sup> BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. 1ra edición. Cali Colombia. 2013. pág.23.

Terminando con la evaluación de los factores externos, es pertinente clasificar las variables y determinar que tanto impacto ha generado en la organización para ello se empleó la matriz integral del entorno donde reúnen todas las variables y su importancia dentro la organización.

**Tabla 3. Matriz integral del entorno**

| Variable<br>Clave | Relación con el<br>Sector | Justificación y<br>Tendencia | Impacto sobre la<br>Organización |
|-------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|
|                   |                           |                              |                                  |
|                   |                           |                              |                                  |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

Es de resaltar la importancia que genera para la organización el empleo de estas matrices ya que se puede determinar un diagnóstico sobre el impacto que genera el entorno hacia ella y poder contrarrestar las posibles causas.

#### 1.6.2.2. DIAMANTE COMPETITIVO

“El diamante competitivo es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprende como competir. En ese contexto geográfico nacional – regional – local se desarrollan unos sectores industriales conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios o compiten directamente unas con otras.”<sup>9</sup>

La utilización del modelo del diamante competitivo permite a las organizaciones conocer en qué sector está situada, interactuando entre la productividad del sector y las circunstancias locales, en donde el gobierno y el azar tienen gran influencia sobre él.

---

<sup>9</sup> Ibíd. pág.97-110.

**Figura 1. Diamante competitivo de Porter**

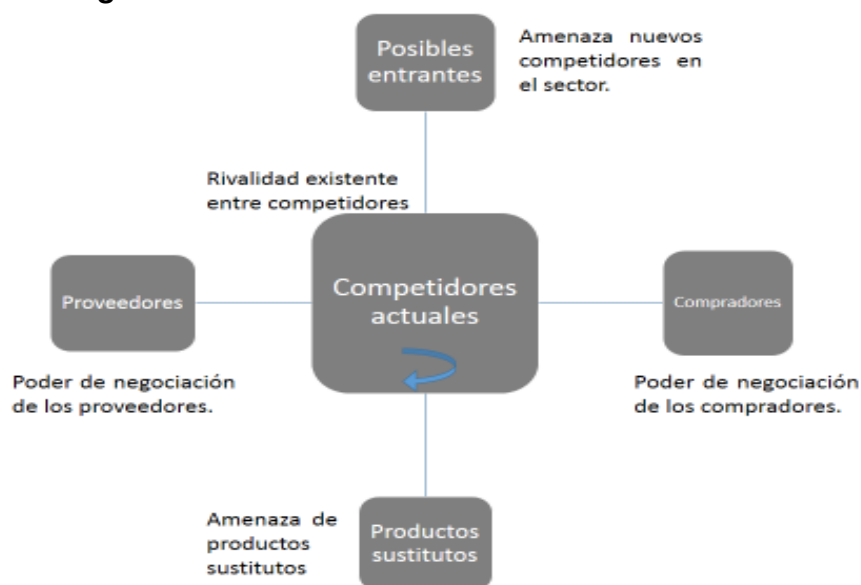


Fuente. Autor Michael Porter. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1995.

### 1.6.2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN MICHAEL PORTER

Para realizar el proceso del diagnóstico se hace indispensable conocer el estado con los clientes, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos, esto acerca más al asesor al estado actual de la empresa, Benjamín Betancourt<sup>10</sup> los señala de la siguiente manera:

**Figura 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente. Autor Michael Porter. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1995.

<sup>10</sup> Ibíd.

**El modelo de las cinco fuerzas de competencia** es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias.

1. Intensidad de la rivalidad.
2. Amenaza de los nuevos entrantes.
3. poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Productos sustitutos.

### **Intensidad de la rivalidad**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. “La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios”<sup>11</sup> donde los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

- Número de competidores
- Diversidad de competidores
- Crecimiento del sector
- Costo de almacenaje
- Incremento de capacidad
- Capacidad de diferenciación del producto

### **Amenaza de los nuevos entrantes**

“Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial estas barreras de entrada se suelen agrupar en los siguientes elementos:”<sup>12</sup>

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio para el comprador
- Accesos a canales de distribución
- Necesidades de capital
- Accesos a tecnologías de punta

---

<sup>11</sup> Ibíd. pág.139-143.

<sup>12</sup> Ibíd. pág.143-146

- Accesos a materias primas
- Protección gubernamental
- Efecto de la curva de experiencia
- Reacción esperada

### **Poder de negociación de los proveedores**

“Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios el poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado. En función de los siguientes elementos:”<sup>13</sup>

- Número de proveedores importantes
- Importancia del sector para los proveedores
- Costo de cambio de los productos del proveedor
- Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor
- Rentabilidad del proveedor

### **Poder de negociación de los compradores**

“Los compradores compiten en un sector exigente normalmente mayores prestaciones en cuanto a la calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos.”<sup>14</sup>

- Número de compradores
- Posibilidad de integración hacia atrás del comprador
- Rentabilidad del comprador

### **Productos sustitutos**

“La existencia de productos sustitutos de los del sector supone un condicionante importante en la evolución de la misma, limitando el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos:”<sup>15</sup>

- Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo
- Rentabilidad y agresividad del producto sustituto

---

<sup>13</sup> Ibíd. pág.146-148

<sup>14</sup> Ibíd. pág.148-150

<sup>15</sup> Ibíd. pág.150-155

Tras analizar las cinco fuerzas de Porter se utiliza la matriz del perfil competitivo del sector la cual arroja que tan atractivo es la ejecución de labores en él o si por el contrario es un sector agresivo, con barreras de entrada altas y conformado por monopolio.

**Tabla 4. Perfil Competitivo del Sector**

| SECTOR    | PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR |   |    |           |    |  |
|-----------|-------------------------------|---|----|-----------|----|--|
| VARIABLES | Repulsión                     |   | N. | Atracción |    |  |
|           | --                            | - |    | +         | ++ |  |
|           |                               |   |    |           |    |  |
|           |                               |   |    |           |    |  |
| SUMA      |                               |   |    |           |    |  |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

#### 1.6.2.4. BENCHMARKING COMPETITIVO

“El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referencia.”<sup>16</sup>

Según benjamín Betancourt en el libro benchmarking competitivo un enfoque práctico. La metodología que se debe seguir para la elaboración del benchmarking es:

- Organización del equipo que va a realizar el proceso.
- Seleccionar las organizaciones que se van a comprar, hay que tener en cuenta que las organizaciones a comprar son las que lideran el sector en el cual se está trabajando para hacer un correcto estudio, todo lo anterior está determinado bajo las condiciones de reconocimiento, prestigio y el desempeño.
- Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionada las empresas es pertinente clasificarlas según los factores claves de éxito que permitirá dar un diagnóstico más detallado de cómo está la empresa frente a la competencia.
- La identificación de los factores claves de éxito se realiza gracias a un cuadro comparativo que evalúa que factores son compatibles para cada organización

<sup>16</sup> BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Benchmarking competitivo: un enfoque práctico. 1ra edición. Cali Colombia. Julio 2013. pág.11- 42

es recomendado realizar esta comparación entre ocho y doce factores claves de éxito.

**Tabla 5. Factores Claves de Éxito**

| Factor No. | Factor compatible para las empresas a evaluar |           |           |
|------------|-----------------------------------------------|-----------|-----------|
| Empresa 1  | Empresa 2                                     | Empresa 3 | Empresa 4 |
|            |                                               |           |           |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

Comparando los factores claves se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo ese se realiza de la siguiente manera:

- Los factores de éxito se ubican en la primera columna de la matriz del perfil competitivo.
- La columna “peso” es esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.
- La columna “calificación” corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor.
- La columna “puntuación” se calcula multiplicando el peso en décimas por la calificación respectiva, registrando su resultado en esta columna.

**Tabla 6. Matriz del Perfil Competitivo**

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | peso | Empresa 1    |            | Empresa 2    |            | Empresa 3    |            | Empresa 4    |            |
|--------------------------|------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
|                          |      | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación |
|                          |      |              |            |              |            |              |            |              |            |
| <b>TOTAL</b>             |      |              |            |              |            |              |            |              |            |

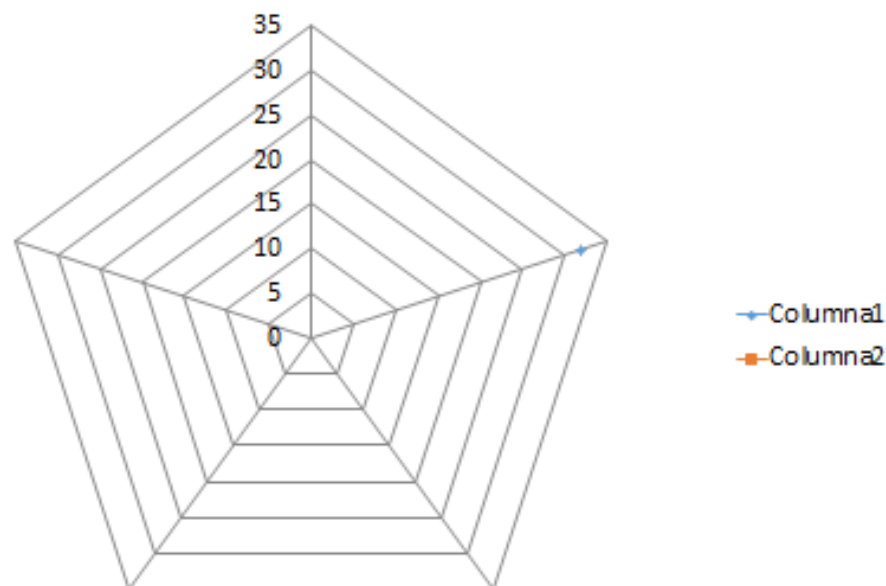
Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Benchmarking competitivo: “Un enfoque práctico”, año 2013.

#### 1.6.2.5. RADARES DE COMPARACIÓN

Permiten a la organización visualizar de una manera más efectiva la comparación entre empresa del mismo sector y muestra las brechas entre el estado deseado y el estado actual de una factor.

Además están son relacionadas con modelos estadísticos y de análisis de gestión como: Diagramas de afinidad, lluvia de ideas, CHECK LIST, para reunión de datos, DOFA entre otros.

**Figura 3. Radares de comparación**



Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Benchmarking competitivo: “Un enfoque práctico”, año 2013.

#### 1.6.2.6. ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo con Betancourt:

Para realizar el análisis interno es conveniente registrar las distintas situaciones internas del grupo (recursos y capacidades) organizándolas en formas de variables de acuerdo con las distintas áreas funcionales, clasificándolas en debilidades y fortalezas con el fin de clasificarlas en mayores o menores. Para la sistematización y ordenamiento de los resultados, se deben diligenciar las guías de análisis interno, identificadas de la siguiente manera:

F- Fortaleza, D- Debilidad, FM Fortaleza Mayor, fm Fortaleza Menor, DM Debilidad Mayor y dm Debilidad Menor<sup>17</sup>

**Tabla 7. Análisis interno**

| <b>VARIABLES</b> | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                  |            |           |           |           |           |
|                  |            |           |           |           |           |
|                  |            |           |           |           |           |
|                  |            |           |           |           |           |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

Esta matriz permite al investigador evidenciar cuál es el fuerte de la organización dependiendo el área en que se esté trabajando, para poder contrarrestar las posibles debilidades que se estén evidenciando.

Según Benjamín Betancourt en el libro guía práctica para planes estratégicos existe una segunda matriz para realizar el análisis de las variables del sector, pretendiendo con lo anterior evidenciar las debilidades y fortalezas para poder para poder favorecerse de lo que le ha arrojado dicha matriz.<sup>18</sup>

**Tabla 8. Matriz integral del entorno**

| <b>VARIABLES CLAVE</b>                        | <b>SITUACION ACTUAL</b> | <b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D</b> |
|-----------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------|
| <b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> |                         |                                          |
|                                               |                         |                                          |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

Esta matriz se ejecuta de la siguiente manera:

- Variable clave: Se seleccionan variables, recursos y capacidades internas que son importantes para la organización con esto permitiendo dar una respuesta adecuada al entorno.
- Situación actual: Se analiza el comportamiento de la variable y se valora como fortaleza o como debilidad, buscando mantenerlas o convertirlas en factores de éxito.
- Impacto sobre el grupo: Sirve para estudiar la importancia que tiene la variable clave y su grado de incidencia positiva o negativa para la organización.

<sup>17</sup> BETANCOURT G., Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. Op cit. pág.37- 42

<sup>18</sup> Ibíd. pág. 43.

#### 1.6.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Con esta matriz se permite resumir las debilidades y fortalezas de las áreas organizacionales, sirve para analizar las relaciones entre las áreas y buscar el origen de las variables. Es una técnica fiable la cual por medio de la ponderación arroja los resultados deseados para la organización.

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

| <b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b> | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                       |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
| <b>DEBILIDADES</b>                      |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
| <b>TOTAL</b>                            |             |                     |                       |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

#### 1.6.2.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz EFE<sup>19</sup> expuesta por el señor Benjamín Betancourt permite a los directivos evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones esta se realiza en cinco pasos:

**Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

| <b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b> | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
|-----------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                       |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
| <b>DEBILIDADES</b>                      |             |                     |                       |
|                                         |             |                     |                       |
| <b>TOTAL</b>                            |             |                     |                       |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

---

<sup>19</sup> Ibíd.

- Elaboración de la lista de factores externos claves de acuerdo con los resultados del análisis externo, hasta obtener un total de 15 a 20 factores incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas más significativas.
- Asigne un peso a cada factor (en porcentaje o decimal) que refleje su importancia relativa de cada factor en relación con los demás. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 100% o 1.0.
- Asigne a cada factor externo clave una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responde a las estrategias actuales del grupo a ese factor, califique de la siguiente manera:

Oportunidad mayor: 4

Amenaza menor: 2

Oportunidad menor: 3

Amenaza mayor: 1

La calificación evalúa el impacto sobre el grupo mientras que el peso refleja la importancia del factor externo:

- Multiplique el peso (en decimal) de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
- Sume los pesos ponderados con el fin de obtener el peso ponderado total.
- Interpretación del resultado: Si el peso total es igual o cercano 2,5 la organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si el peso ponderado total es mayor a 2,5 (entre 3 y 4) la organización está aprovechando las oportunidades significativas y si es menor a 2,5 (entre 2 y 1) la organización tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno.

El aporte que genera esta matriz es evaluar cómo está la organización en comparación al entorno, lo que permitirá diseñar estrategias pertinentes para el sector en el cual se está desarrollando la empresa, ya que este presenta un crecimiento gradual y el rango de ejecución todavía es amplio.

#### 1.6.2.9. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Al respecto Betancourt comenta:

Para la sistematización y ordenamiento de los resultados del análisis estratégico, es necesario tomar los resultados del análisis externo registrado en las guías de amenazas y oportunidades y los resultados del análisis

interno registrado en las guías de fortalezas y debilidades. Estos resultados se registran en un resultado DOFA previa selección de las variables más importantes de mayor impacto en la organización y de acuerdo con la EFE y la EFE.

Por lo tanto la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a diseñar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de oportunidades y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas<sup>20</sup>

**Tabla 11. Análisis DOFA**

| <b>ANÁLISIS DOFA</b>        | <b><u>FORTALEZAS</u></b> | <b><u>DEBILIDADES</u></b> |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <b><u>OPORTUNIDADES</u></b> |                          |                           |
| <b><u>AMENAZAS</u></b>      |                          |                           |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

Por lo tanto la matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a diseñar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO); estrategias de oportunidades y amenazas (FA); estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas<sup>21</sup>

#### 1.6.2.10. PROCESOS PARA FORMULAR UNA ESTRATEGIA

Después de analizar las matrices se obtendrán las estrategias necesarias para el funcionamiento exitoso de la organización, con estos 5 pasos la empresa busca diseñar el direccionamiento estratégico.

Según Benjamín Betancourt en el libro guía práctica para planes estratégicos la dirección estratégica se refiere a una perspectiva de futuro para un largo periodo de

<sup>20</sup> Ibíd. pág. 49-51

<sup>21</sup> Ibíd. pág. 49-51

tiempo. No mira la resolución del problema inmediato sino que debe tener una visión mucho más larga.

Donde los grandes elementos que le dan dirección a la organización son:

- La visión de futuro
- La misión
- Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias.
- Las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos.
- Se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias.
- La estructura donde se soporta la estrategia.

Identificar los pasos pertinentes para la elaboración de una estrategia es una fase fundamental ya que si no se hace correctamente se omitirán partes importantes y posiblemente la estrategia sea deficiente lo que lleva a emplear más procesos y demorará más el estudio de la organización generando un tiempo de reacción más tardío.

Para efectuar la tabla de los objetivos vs las estrategias es importante delimitar los objetivos y determinar con que estrategias se van a cumplir los objetivos que se plantearon basados en el trabajo anterior.

**Tabla 12. Objetivos Vs. Estrategias**

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS |
|------------------------|-------------|
|                        |             |
|                        |             |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

#### 1.6.2.11. PLANES ESTRATÉGICOS O DE ACCIÓN

“Una vez que se han realizado los diagnósticos interno y externo y se ha definido el direccionamiento estratégico que permite orientar el plan, es muy importante desarrollar la estrategia, es decir, implementar acciones para lograr los objetivos y darle coherencia al proceso. Por ello es necesario el diseño de planes de corto plazo, operativos, programas y proyectos”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibíd. pág. 69-77

Para efectuar un plan de acción correctamente y ser pertinentes a la hora de implementar las estrategias los planes deben comprender:

a. Situación actual del área

**Tabla 13. Situación actual**

| ÁREA | PROBLEMA | CAUSA | EFFECTO | SOLUCIÓN |
|------|----------|-------|---------|----------|
|      |          |       |         |          |
|      |          |       |         |          |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

b. Objetivos a corto plazo

“Los objetivos estratégicos son los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en el largo plazo, para el cual ha formulado su plan estratégico o de desarrollo. Los objetivos estratégicos alinean y despliegan el plan estratégico con los planes operativos, procesos y demás actividades tendientes a mejorar la organización, buscando su crecimiento y sostenibilidad”<sup>23</sup>

1. Actividades para lograr los objetivos

“Todo objetivo requiere de recursos para desarrollar las actividades que le permitan su realización. Estas actividades son de distinta índole, capacitación, asignación de recursos definición de responsables, etc.”<sup>24</sup>

**Tabla 14. Objetivos a corto plazo Vs. Actividades**

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO | ACTIVIDADES |
|-------------------------|-------------|
|                         |             |
|                         |             |
|                         |             |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

2. Cronograma

“El cronograma es un esquema básico en donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de la investigación. La organización temporal básicamente se organiza en

---

<sup>23</sup> Ibíd. pág. 71

<sup>24</sup> Ibíd. pág. 72

torno a dos ejes: la duración del plan o proyecto y el tiempo que previsiblemente se deducirá al desarrollo de cada actividad”<sup>25</sup>

### Tabla 15. Cronograma

|   | ACTIVIDAD | No. MESES                                                                                            |
|---|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |           | JAN FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEPT OCT NOV DIC ENERO FEBR MAR ABR MAY JUN JUL AGO SEPT OCT NOV DIC |
| 1 |           |                                                                                                      |
| 2 |           |                                                                                                      |
| 3 |           |                                                                                                      |
| 4 |           |                                                                                                      |
| 5 |           |                                                                                                      |
| 6 |           |                                                                                                      |
| 7 |           |                                                                                                      |
| 8 |           |                                                                                                      |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

En este paso basado en las actividades se determinan la cantidad de recursos a emplear, generando un presupuesto el cual determinara unos totales para evidenciar el costo real de lo que cuestan las actividades totales para el plan de acción.

### Tabla 16. Recursos y presupuestos

| ACTIVIDAD      | RECURSOS | PRESUPUESTO | TOTALES |
|----------------|----------|-------------|---------|
|                |          |             |         |
|                |          |             |         |
|                |          |             |         |
| <b>TOTALES</b> |          |             |         |

Fuente. Adaptación de Benjamín Betancourt, Guía práctica para los planes estratégicos, año 2013.

<sup>25</sup> Ibíd. pág.74

El plan de acción que se desea implementar se hace con el fin de evitar los reprocesos y estandarizar la fabricación de los productos, puesto que un mal empleo de los pasos puede generar dificultades en la fabricación y con ello un tiempo de respuesta más elevado ya que no se sigue una línea guía que indique los pasos pertinentes para una excelente ejecución.

El plan de acción designa recursos disponibles, responsables de las actividades y fechas de ejecución, lo cual permite un seguimiento de las acciones y verificar o refutar el plan empleado.

### **1.6.3. Marco legal**

A continuación se presentan las leyes y decretos que se tendrán en cuenta para la elaboración de este trabajo:

#### **1.6.3.1. DECRETO 3075 DE 1997**

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 (23, diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. 1997. pág. 1- 54.

ARTICULO 3o. ALIMENTOS DE MAYOR RIESGO EN SALUD PUBLICA. Para efectos del presente decreto se consideran alimentos de mayor riesgo en salud pública los siguientes:

- Carne, productos cárnicos y sus preparados.
- Leche y derivados lácteos.
- Productos de la pesca y sus derivados.
- Productos preparados a base de huevo.
- Alimentos de baja acidez empacados en envases sellados herméticamente. (pH > 4.5)
- Alimentos o Comidas preparados de origen animal listos para el consumo.
- Agua envasada.
- Alimentos infantiles.

PARÁGRAFO 1o. Se consideran alimentos de menor riesgo en salud pública aquellos grupos de alimentos no contemplados en el presente artículo.

PARÁGRAFO 2o. El Ministerio de Salud de acuerdo con estudios técnicos, perfil epidemiológico y sus funciones de vigilancia y control, podrá modificar el listado de los alimentos de mayor riesgo en salud pública.<sup>27</sup>

ARTICULO 7o. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el título II del presente decreto.<sup>28</sup>

ARTICULO 8o. Los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales que se establecen a continuación:

#### LOCALIZACIÓN Y ACCESOS.

- a. Estarán ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- b. Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.

---

<sup>27</sup> Ibid., pág. 5

<sup>28</sup> Ibid., pág. 6

- c. Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

#### DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN.

- d. La edificación debe estar diseñada y construida de manera que proteja los ambientes de producción, e impida la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.
- e. La edificación debe poseer una adecuada separación física y / o funcional de aquellas áreas donde se realizan operaciones de producción susceptibles de ser contaminadas por otras operaciones o medios de contaminación presentes en las áreas adyacentes.
- f. Los diversos locales o ambientes de la edificación deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos. Estos ambientes deben estar ubicados según la secuencia lógica del proceso, desde la recepción de los insumos hasta el despacho del producto terminado, de tal manera que se eviten retrasos indebidos y la contaminación cruzada. De ser requerido, tales ambientes deben dotarse de las condiciones de temperatura, humedad u otras necesarias para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y/o para la conservación del alimento.
- g. La edificación y sus instalaciones deben estar construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y desinfestación según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.
- h. El tamaño de los almacenes o depósitos debe estar en proporción a los volúmenes de insumos y de productos terminados manejados por el establecimiento, disponiendo además de espacios libres para la circulación del personal, el traslado de materiales o productos y para realizar la limpieza y el mantenimiento de las áreas respectivas.
- i. Sus áreas deberán estar separadas de cualquier tipo de vivienda y no podrán ser utilizadas como dormitorio.
- j. No se permite la presencia de animales en los establecimientos objeto del presente decreto.

#### ABASTECIMIENTO DE AGUA.

- k. El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de Salud.
- l. Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.
- m. Solamente se permite el uso de agua no potable, cuando la misma no ocasione riesgos de contaminación del alimento; como en los casos de generación de vapor indirecto, lucha contra incendios, o refrigeración indirecta. En estos casos, el agua no potable debe distribuirse por un sistema de tuberías completamente separados e identificados por colores, sin que existan conexiones cruzadas ni sifonaje de retroceso con las tuberías de agua potable.
- n. Deben disponer de un tanque de agua con la capacidad suficiente, para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción. La construcción y el mantenimiento de dicho tanque se realizarán conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes.

#### DISPOSICIÓN DE RESIDUOS LÍQUIDOS.

- o. Dispondrán de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente.
- p. El manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con éste.

#### DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS.

- q. Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
- r. El establecimiento debe disponer de recipientes, locales e instalaciones apropiadas para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo estipulado en las normas sanitarias vigentes. Cuando se generen residuos orgánicos de fácil descomposición se debe disponer de cuartos refrigerados para el manejo previo a su disposición final.

#### INSTALACIONES SANITARIAS

- s. Deben disponer de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestideros, independientes para hombres y mujeres,

separados de las áreas de elaboración y suficientemente dotados para facilitar la higiene del personal.

- t. Los servicios sanitarios deben mantenerse limpios y proveerse de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como: papel higiénico, dispensador de jabón, implementos desechables o equipos automáticos para el secado de las manos y papeleras.
- u. Se deben instalar lavamanos en las áreas de elaboración o próximos a éstas para la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de éstas prácticas.
- v. Los grifos, en lo posible, no deben requerir accionamiento manual. En las proximidades de los lavamanos se deben colocar avisos o advertencias al personal sobre la necesidad de lavarse las manos luego de usar los servicios sanitarios, después de cualquier cambio de actividad y antes de iniciar las labores de producción.
- w. Cuando lo requieran, deben disponer en las áreas de elaboración de instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios de trabajo. Estas instalaciones deben construirse con materiales resistentes al uso y a la corrosión, de fácil limpieza y provistas con suficiente agua fría y caliente, a temperatura no inferior a 80o.C.<sup>29</sup>

ARTICULO 10. CONDICIONES GENERALES. Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, preparación, de alimentos dependen del tipo del alimento, materia prima o insumo, de la tecnología a emplear y de la máxima capacidad de producción prevista. Todos ellos deben estar diseñados, construidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del alimento, facilite la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.<sup>30</sup>

#### ARTICULO 13. ESTADO DE SALUD.

- a. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deberá efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomará las medidas correspondientes para que al personal manipulador de

---

<sup>29</sup> Ibid., pág. 6-9

<sup>30</sup> Ibid., pág. 12

alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

- b. La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa<sup>31</sup>

ARTICULO 18. ENVASES. Los envases y recipientes utilizados para manipular las materias primas o los productos terminados deberán reunir los siguientes requisitos:

- a. Estar fabricados con materiales apropiados para estar en contacto con el alimento y cumplir con las reglamentaciones del Ministerio de Salud.
- b. El material del envase deberá ser adecuado y conferir una protección apropiada contra la contaminación
- c. No deben haber sido utilizados previamente para algún fin diferente que pudiese ocasionar la contaminación del alimento a contener.
- d. Deben ser inspeccionados antes del uso para asegurarse que estén en buen estado, limpios y/o desinfectados. Cuando son lavados, los mismos se escurrirán bien antes de ser usados.
- e. Se deben mantener en condiciones de sanidad y limpieza cuando no estén siendo utilizados en la fabricación.<sup>32</sup>

ARTICULO 15. PRÁCTICAS HIGIÉNICAS Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN. Toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación o elaboración de alimentos, debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen:

- a. Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con éste.
- b. Usar vestimenta de trabajo que cumpla los siguientes requisitos: De color claro que permita visualizar fácilmente su limpieza; con cierres o cremalleras y /o broches en lugar de botones u otros accesorios que puedan caer en el alimento; sin bolsillos ubicados por encima de la cintura; cuando se utiliza delantal, este debe permanecer atado al cuerpo en forma segura para evitar la contaminación

---

<sup>31</sup> Ibíd., pág. 14

<sup>32</sup> Ibíd., pág. 18

del alimento y accidentes de trabajo. La empresa será responsable de una dotación de vestimenta de trabajo en número suficiente para el personal manipulador, con el propósito de facilitar el cambio de indumentaria el cual será consistente con el tipo de trabajo que desarrolla.

- c. Lavarse las manos con agua y jabón, antes de comenzar su trabajo, cada vez que salga y regrese al área asignada y después de manipular cualquier material u objeto que pudiese representar un riesgo de contaminación para el alimento. Será obligatorio realizar la desinfección de las manos cuando los riesgos asociados con la etapa del proceso así lo justifiquen.
- d. Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo. Se debe usar protector de boca y en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas se debe usar cubiertas para estas.
- e. Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- f. Usar calzado cerrado, de material resistente e impermeable y de tacón bajo.
- g. De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o desperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico de las manos sin protección. El material de los guantes, debe ser apropiado para la operación realizada. El uso de guantes no exime al operario de la obligación de lavarse las manos, según lo indicado en el literal c.
- h. Dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso será obligatorio el uso de tapabocas mientras se manipula el alimento.
- i. No se permite utilizar anillos, aretes, joyas u otros accesorios mientras el personal realice sus labores. En caso de usar lentes, deben asegurarse a la cabeza mediante bandas, cadenas u otros medios ajustables.
- j. No está permitido comer, beber o masticar cualquier objeto o producto, como tampoco fumar o escupir en las áreas de producción o en cualquier otra zona donde exista riesgo de contaminación del alimento.
- k. El personal que presente afecciones de la piel o enfermedad infectocontagiosa deberá ser excluido de toda actividad directa de manipulación de alimentos.”<sup>33</sup>

#### 1.6.3.2. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS<sup>34</sup>

### **ARTICULO 1.- DEBER CIUDADANO Y OBLIGACIÓN TRIBUTARIA (Constitución Nacional artículo 95, numeral 91).**

---

<sup>33</sup> Ibíd., pág. 15-17

<sup>34</sup> ALCALDÍA DE TULUÁ. Estatuto tributario año 2014.

Es deber de la persona y del ciudadano contribuir a los gastos e inversiones del Municipio dentro de los conceptos de justicia y equidad.

Los contribuyentes deben cumplir con la obligación tributaria que surge a favor del Municipio, cuando en calidad de sujetos pasivos del impuesto. Contribución, tasa o sobretasa realicen el hecho generador de éstos.

**ARTÍCULO 2.- PRINCIPIOS DEL SISTEMA TRIBUTARIO. (Constitución Nacional, Artículo 363).**

El sistema tributado del Municipio de Tuluá, se funda en los principios de, equidad, eficiencia y progresividad. Las normas sustanciales tributarias no se aplicaran con retroactividad.

**ARTÍCULO 8.- LOS TRIBUTOS MUNICIPALES. (DL. 1333/86). (Modificado por el Artículo 1° del Acuerdo 15 de Agosto de 2006).**

Del presente Estatuto Único Tributario hacen parte los siguientes impuestos sobretasas, tasas, contribuciones, y participaciones que se encuentran vigentes en el Municipio y constituyen las rentas del Municipio:

- Impuesto predial unificado (11.P.U.).
- Sobretasa Ambiental (C.V.C.).
- Impuesto sobre vehículos automotores.
- Impuesto de Circulación y tránsito.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto de avisos y tableros.

**1.6.3.3. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJADOR**

**PRINCIPIOS GENERALES**

**ARTICULO 22. DEFINICION.**

1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.
2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.”<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código sustantivo del trabajo. pág. 2-3.

## **MODALIDADES DEL CONTRATO**

(Forma, contenido, duración, revisión, suspensión y prueba del contrato)

ARTICULO 37. FORMA. “El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.”<sup>36</sup>

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL. “Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.”<sup>37</sup>

ARTICULO 38. CONTRATO VERBAL. “Cuando el contrato sea verbal, el patrono y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato, ya sea a prueba, a término indefinido, a término fijo o mientras dure la realización de una labor determinada.”<sup>38</sup>

ARTICULO 39. CONTRATO ESCRITO.

“El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.”<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Ibíd. pág. 6.

<sup>37</sup> Ibíd. pág. 6.

<sup>38</sup> Ibíd. pág. 6.

<sup>39</sup> Ibíd. pág. 6 -7.

ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL PATRONO. "Son obligaciones especiales del patrono:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o de enfermedad. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada; para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al {empleado}r o a su representante y que, en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal que perjudique el funcionamiento de la empresa. En el reglamento de trabajo se señalarán las condiciones para las licencias antedichas.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración de contrato, una certificación en que consten el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador, por su culpa, elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurrido cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.
8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y de regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el patrono le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En

los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivió.

9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
10. Conceder al trabajador en caso de fallecimiento de su cónyuge, compañero o compañera permanente o de un familiar hasta el grado segundo de consanguinidad, primero de afinidad y primero civil, una licencia remunerada por luto de cinco (5) días hábiles, cualquiera sea su modalidad de contratación o de vinculación laboral. La grave calamidad doméstica no incluye la Licencia por Luto que trata este numeral. Este hecho deberá demostrarse mediante documento expedido por la autoridad competente, dentro de los treinta (30) días siguientes a su ocurrencia. PARÁGRAFO. Las EPS tendrán la obligación de prestar la asesoría psicológica a la familia.
11. Conceder en forma oportuna a la trabajadora en estado de embarazo, la licencia remunerada consagrada en el numeral 1 del artículo 236, de forma tal que empiece a disfrutarla de manera obligatoria una (1) semana antes o dos (2) semanas antes de la fecha probable del parto, según decisión de la futura madre conforme al certificado médico a que se refiere el numeral 3 del citado artículo 236.”<sup>40</sup>

#### ARTICULO 193. REGLA GENERAL.

“1. Todos los empleadores están obligados a pagar las prestaciones establecidas en este Título, salvo las excepciones que en este mismo se consagran. 2. Estas prestaciones dejarán de estar a cargo de los empleadores cuando el riesgo de ellas sea asumido por el Instituto Colombiano de Seguros Sociales, de acuerdo con la ley y dentro de los reglamentos que dicte el mismo Instituto.”<sup>41</sup>

#### 1.6.3.4. RÉGIMEN SIMPLIFICADO

“Art. 499. Quiénes pertenecen a este régimen.

\* -Artículo Modificado- Al Régimen Simplificado del Impuesto Sobre las Ventas pertenecen las personas naturales comerciantes y los artesanos, que sean minoristas o detallistas; los agricultores y los ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan la totalidad de las siguientes condiciones:

\*2\*-Modificado –

---

<sup>40</sup> Ibid., p. 13-14

<sup>41</sup> Ibid., p. 59

1. Que en el año anterior hubieren obtenido ingresos brutos totales provenientes de la actividad inferior a cuatro mil (4.000) UVT.
2. Que tengan máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.
3. \*3\* Literal declarado Inexequible
4. Que en el establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio no se desarrollen actividades bajo franquicia, concesión, regalía, autorización o cualquier otro sistema que implique la explotación de intangibles.
5. Que no sean usuarios aduaneros.
6. Que no hayan celebrado en el año inmediatamente anterior ni en el año en curso contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior a 3.300 UVT.
7. Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere la suma de 4.500 UVT.

PAR 1. Para la celebración de contratos de venta de bienes o de prestación de servicios gravados por cuantía individual y superior a 3.300 UVT, el responsable del Régimen Simplificado deberá inscribirse previamente en el Régimen Común.

#### 1.6.4. Marco conceptual

**Benchmarking:** Consiste en realizar un análisis exhaustivo de la empresa y del producto y del servicio, de los clientes y del mercado, del rendimiento del negocio, en relación con la competencia, de tal manera que todas las debilidades del producto se conviertan en fortalezas y se supere a la competencia mediante un mejor conocimiento de ésta.<sup>42</sup>

**Cono de helado:** Es una pasta seca con forma cónica, hecha normalmente de barquillo, que permite tomar helado sin necesidad de un cuenco y (a veces) una cuchara<sup>43</sup>

**El helado suave:** Suele tener un contenido graso inferior (del 3 al 6%) al del helado normal (10 al 18%) y se produce a una temperatura de unos -4°C, mientras el helado normal se almacena a -15°C<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> BETANCOURT, Benjamín. Benchmarking competitivo: un enfoque práctico. Op Cit. pág. 81.

<sup>43</sup> Cucurucho de helado. [En línea]. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Cucurucho\\_de\\_helado](https://es.wikipedia.org/wiki/Cucurucho_de_helado). [Consulta Agosto de 2015]

<sup>44</sup> Helado suave. [En línea] [https://es.wikipedia.org/wiki/Helado\\_suave](https://es.wikipedia.org/wiki/Helado_suave). [Consulta: Agosto de 2015]

**Granizados:** Helado que se presenta en estado semisólido y cuyo extracto seco total es como mínimo un 10 por 100<sup>45</sup>

**Helado de agua:** Helado que contiene en masa como mínimo un 12 por 100 de extracto seco total.<sup>46</sup>

**Helado de crema:** Helado que contiene en masa como mínimo un 8 por 100 de materia grasa exclusivamente de origen lácteo y como mínimo un 2,5 por 100 de proteínas exclusivamente de origen lácteo.<sup>47</sup>

**Helado de leche:** Helado que contiene en masa como mínimo un 2,5 por 100 de materia grasa exclusivamente de origen lácteo y como mínimo un 6 por 100 de extracto seco magro de leche.<sup>48</sup>

**Helado:** Helado que contiene en masa como mínimo un 5 por 100 de materia grasa alimenticia y en el que las proteínas serán exclusivamente de origen lácteo.<sup>49</sup>

**La dirección estratégica:** Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.<sup>50</sup>

**Las estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

**Las fortalezas y las debilidades:** Internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente.<sup>51</sup>

**Las oportunidades y las amenazas externas:** Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o

---

<sup>45</sup> Disponible en <http://www.gelatsgaliana.com/definicionlegal.htm>. [Consulta: Agosto de 2015]

<sup>46</sup> *Ibíd.*

<sup>47</sup> *Ibíd.*

<sup>48</sup> *Ibíd.*

<sup>49</sup> *Ibíd.*

<sup>50</sup> FRED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Ed. México.: Pearson Educación, 2003. pág. 5.

<sup>51</sup> *Ibíd.*, pág. 10.

dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*.<sup>52</sup>

**Las políticas:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.<sup>53</sup>

**Los estrategas:** Son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.<sup>54</sup>

**Los objetivos:** Se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica.<sup>55</sup>

**Los planes:** Son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro.<sup>56</sup>

**Misión:** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.

**Objetivos estratégicos:** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Presupuesto:** Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan.

**Pronósticos de ventas.** Es la estimación de ventas totales del periodo que comprende el presupuesto, tomando en cuenta los factores económicos externos, la capacidad de producción, el posicionamiento en el mercado y el desarrollo de productos nuevos.<sup>57</sup>

**Sorbete:** Helado que contiene en masa como mínimo un 15 por 100 de frutas y como mínimo un 20 por 100 de extracto seco total.”<sup>58</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid., pág. 9.

<sup>53</sup> Ibid., pág.13.

<sup>54</sup> Ibid., pág., 8.

<sup>55</sup> Ibid., pág., 10.

<sup>56</sup> MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. 1ª Ed.: Trillas, 2013. pág. 29.

<sup>57</sup> FRED, David. Op. Cit. pág., 81

<sup>58</sup> Disponible en <http://www.gelatsgaliana.com/definicionlegal.htm>. [Consulta: Agosto de 2015]

**Valores:** Pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.<sup>59</sup>

**Visión:** Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

---

<sup>59</sup> FRED, David. Op. Cit. pág., 29

## **1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.7.1. Tipo de Estudio**

Se evidencia que para realizar la investigación se deben describir las características que identifican los diferentes componentes de la organización, en donde están basadas en factores tanto internos como externos, por lo cual se requiere hacer un diagnóstico inicial de la empresa, con el que se obtendrá mayor conocimiento de la situación actual. De acuerdo con lo anterior, la investigación se basa en tipo de estudio descriptivo.

Al realizar el diagnóstico le permite al asesor describir los procesos de elaboración del producto, la prestación del servicio y el manejo del personal. Al ir de lo general a lo particular va permitir que el estudio sea más minucioso, evitando trabajar sobre “supuestos”, con el fin de hacer una planeación más estructurada que arroje los resultados deseados para la organización, al describir cada componente de la empresa, la visión del asesor va ser más amplia y el propósito que es mejorar la posición en el mercado, va ser más certera para el dirigente.

Además, en un tipo de estudio descriptivo se podrán identificar pasos fundamentales que contribuyan a la solución de los problemas presentados con alta recurrencia en la Heladería Lorena; puesto que al ir de lo general a lo particular se podrá detallar e identificar falencias de la organización, las cuales no se reconocen a simple vista, describiendo con ello un problema más estructurado, y obteniendo información pertinente a lo que se desea solucionar, siguiendo las estrategias que se van a generar para abordar dichos inconvenientes.

### **1.7.2. Área de Estudio**

El proyecto se realizara en la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá – Valle, Colombia, la cual tiene 3 establecimientos ubicados en las siguientes direcciones:

- Barrio Chiminangos: “Heladería Lorena N° 1”
- Barrio Alvernia: “Heladería Lorena la 33”
- Barrio 12 de Octubre: “Heladería Lorena N°3”

Las áreas a intervenir en la organización son:

- Gestión Administrativa
- Gestión contable y financiera
- Gestión comercial
- Gestión del servicio al cliente
- Gestión del talento humano

### **1.7.3. Metodología de Estudio**

Para el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo “El conocimiento deductivo, este permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelva explícitas”<sup>60</sup>. Con el método deductivo se empezará analizar una situación general basada en la teoría de la planeación estratégica, con la que se pretende llegar a una situación particular y atacar el problema de raíz, generando nuevas estrategias que permitan contrarrestar futuros inconvenientes.

Este método deductivo brinda la oportunidad de basar la investigación en hipótesis, lo cual permite partir de un diagnóstico a toda la organización y su entorno, con el cual se obtendrán datos que dirijan a hacer un análisis detallado de cada variable, con lo que se cree se desarrollaran las premisas sobre las cuales se trabajara para obtener el resultado del proyecto.

### **1.7.4. Procesamiento de la Información**

#### **1.7.4.1. FUENTES PRIMARIAS**

Para recolectar la información se utilizará la entrevista y la observación. Teniendo en cuenta que estas fuentes facilitan el contacto con el dirigente, colaborador y cliente. La entrevista será dirigida al propietario quien es el que brindará la información pertinente para llevar a cabo la investigación y se observará el comportamiento tanto de colaboradores como de clientes con el fin de identificar los puntos desfavorables y abordarlos con estrategias pertinentes.

Es importante entrevistar a los clientes en el momento de compra, para conocer si realmente el producto y servicio satisfacen las necesidades, la observación es un método efectivo para analizar las situaciones, desde un gesto de un cliente, el tono

---

<sup>60</sup> Ibíd. p. 28.

de voz, la forma de comportarse, el vestir de usuarios y colaboradores permite hacer un dictamen de la situación actual.

#### **1.7.4.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias que servirán de guía para el desarrollo de la investigación, serán trabajos de grado de diferentes Universidades enfocados a la planeación estratégica, libros de planeación estratégica, los cuales serán solicitados a la biblioteca de la Universidad del Valle Sede Tuluá y otros encontrados vía internet, páginas web que permiten aumentar el conocimiento acerca del sector, de las estadísticas nacionales e información que dé solución a lo requerido en un momento dado.

Por último es pertinente contar la información legal y tributaria de la organización, la cual sirve de límite para las decisiones empleadas por los asesores y dirigente de la organización.

#### **1.7.5. Diseño de la Investigación**

Al contactar al dirigente se recibirá previa autorización para iniciar con el desarrollo del diseño del plan estratégico de la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá (V). Inicialmente se debe empezar por recolectar la información necesaria con el análisis del entorno, análisis del sector y análisis interno se realizan entrevistas y encuestas tanto a los dirigentes como a los colaboradores, después de tener los resultados de las variables, se implementa la ponderación de los resultados con las matrices EFE y EFI, la cual arrojará la posición en la que se encuentra la empresa interna y externamente con el fin de alimentar la matriz DOFA, que permite al asesor identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en un momento dado y por ende da a conocer las estrategias que debe implementar la organización para el correcto funcionamiento de las labores.

Para el desarrollo de estas matrices es importante tener un conocimiento previo de qué tipo de empresa es la que recibirá la asesoría, la historia de la empresa y bajo qué políticas se rige, conocer el funcionamiento interno de la empresa, ¿cuál es el proceso para la contratación?, ¿Quién toma las decisiones?, ¿Cuántos establecimientos existen?, ¿Qué horario laboral tienen?, ¿Cuántos trabajadores están vinculados a la empresa y bajo qué condiciones?, entre otros puntos relevantes, es fundamental contar con la información necesaria para el desarrollo del trabajo y que esta sea verídica para no trabajar bajo supuestos.

Teniendo presente que solo se tiene un proveedor el estudio se hace menos complejo, pero surge una inquietud al ver que existen varias empresas en Tuluá que ofrecen el mismo producto y servicio, lo que lleva a realizar un benchmarking con el fin de conocer la competencia directa de la empresa.

Conociendo las estrategias, se pueden generar los objetivos estratégicos de la organización, estos fundamentan los objetivos por área y por ende alimentan el plan de acción, en el plan de acción se detallan las actividades y los recursos (materiales, financieros, humanos), y se programa un tiempo de ejecución para el desarrollo de las actividades, por último se brindan unos indicadores de control que el gerente debe utilizar para velar por el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

## 2. CARACTERIZACIÓN

### 2.1. EMPRESA

La “Heladería Lorena”, es una empresa familiar que cuenta con 3 establecimientos en el municipio de Tuluá ubicados en:

Transversal 9 n 21 10 barrio Chiminango, Representante legal: Deymison Guerra Narváez, en la CR 33ª CL 24 barrio Alvernia, Representante legal: Piedad Narváez Díaz y en la CRA 21 CL 39 barrio 12 de Octubre, Representante legal: Alix Rodríguez Díaz. Las cuales desempeñan la actividad económica 5619 (Otros tipos de expendio de comidas preparadas n.c.p). Bajo el régimen simplificado, es primordial que los representantes conozcan lo siguiente acerca del régimen al que pertenecen.

La parte legal debe ser controlada tanto por representantes como por asesores externos (contadores, abogados, entre otros). Las decisiones en las Heladerías son tomadas por la señora Elia Estella Narváez Díaz (Fundadora de la empresa en 2006), quien le otorga poder al Señor Deymison Guerra Narváez, para que tome decisiones en ausencia de ella.

La empresa requiere de orden interno, ya que a la fecha carece de organigrama definido, políticas laborales, valores corporativos, misión, visión; planes que debe el asesor de la Universidad del Valle entregar al finalizar el proyecto, junto con las demás estrategias que surjan en el estudio.

#### 2.1.1. Logotipo

**Ilustración 1. Logotipo Heladería Lorena**



Fuente. Heladería Lorena

### 2.1.2. Clientes

La Heladería cuenta con clientes de distintos estratos sociales, géneros y edades dentro del municipio de Tuluá. Por ser un lugar de consumo de alimentos, no cuenta con restricciones para ofertar sus productos, quien toma la decisión es el cliente basado en sus gustos y preferencias para adquirir el producto deseado.

Un helado es un producto que puede ser consumido por niños, adolescentes y adultos mayores. Existen personas que por condiciones de salud (hipoglicemia o hiperglicemia) no les es permitido consumir el producto, pero como la razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, es por este motivo que el proveedor Colombina S.A cuenta con paletas y helados exclusivamente para personas con este tipo de enfermedades.

Para la Heladería y como para cualquier empresa el cliente es la razón de ser y cualquier acto de mejoramiento o innovación en los procesos, es tenido en cuenta con el fin de seguir siendo líder en el mercado.

### 2.1.3. Portafolio de productos

La “Heladería Lorena”, cuenta con un portafolio clásico, aunque en el último año han incursionado nuevos productos los cuales han sido recibidos con total agrado por los clientes, los productos ofertados a la fecha tanto en la heladería de Chiminangos, Alvernia y barrio 12 de Octubre son:

- **Waffle:** Sencillo – Con helado.
- **Jugos naturales:** En agua o en leche.
- **Vasos con helado:** 1 bola hasta 4 bolas.
- **Ensalada de frutas:** Pequeña – mediana – grande – especial - súper especial - mega.
- **Banana Split:** Pequeña – mediana - grande.
- **Brownie con helado**
- **Fresas con crema:** Sencilla – personal – mediana – grande - especial.
- **Canasta tropical:** Sencilla o con queso.
- **Salpicón:** Sencillo – mediano - grande.
- **Limonada cerezada**
- **Postres**
- **Granizado:** Agua o leche.

- **Malteada:** Pequeña – mediana – grande.
- **Crepes:** Sencillo o con helado.
- **Productos de congelador:** Paletas, vasos de helado, helados en crema, choco conos, helados por litros.

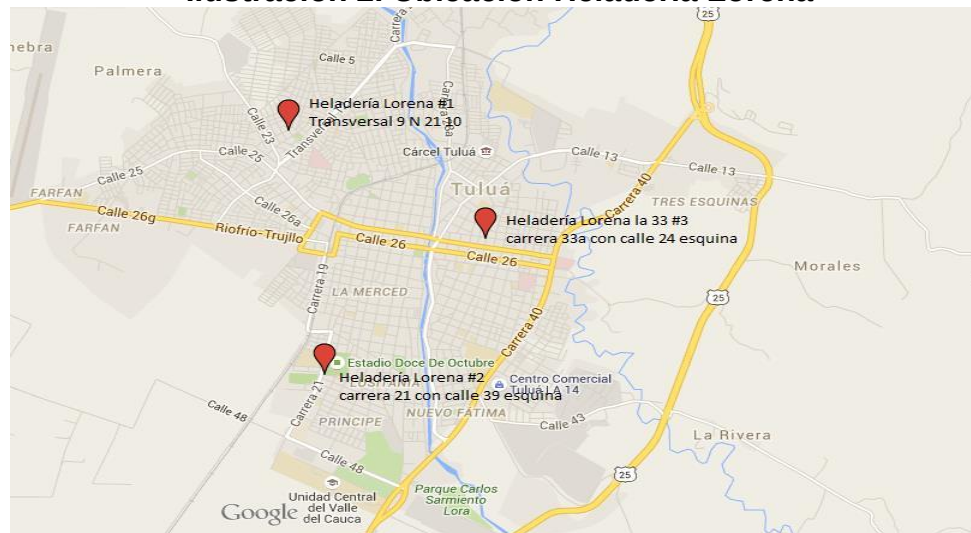
Una fortaleza de las heladerías es contar con la distribución de helado de Colombina S.A en la zona centro y sur del Valle del Cauca, lo cual ha permitido que se pueda ofrecer más cantidad de helado al mismo precio de la competencia y es de aclarar que los precios a la fecha de realización de esta investigación oscilan entre \$ 1.000 COP y \$ 10.000 COP.

#### 2.1.4. Ubicación

La “Heladería Lorena” está ubicada en 3 barrios del municipio de Tuluá.

- Barrio Chiminangos: “Heladería Lorena N° 1”
- Barrio Alvernia: “Heladería Lorena la 33”
- Barrio 12 de Octubre: “Heladería Lorena N°3”

### Ilustración 2. Ubicación Heladería Lorena



Fuente. Google Maps.

### 2.1.5. Historia

La Heladería Lorena fue creada en el 2006, por la señora Elia Estella Narváez Díaz su inicio fue con un solo congelador en el cual vendía paletas, vasos de helados, entre otros productos. Este congelador fue devuelto al cabo de 3 meses, ya que las

ventas no eran las esperadas, pero por insistencia de algunos parientes volvió a retomar las ventas en congelador, adicionalmente elaboró la primera ensalada de frutas la cual tenía un precio de \$ 2.000 COP. La ensalada empezó a ofertarla a conocidos, amigos de la familia, los cuales motivaron a la empresaria en la continuación del negocio.

El resultado para la propietaria fue exitoso, creó una empresa familiar y las ventas se empezaron a incrementar y así la necesidad de aumentar su oferta en productos y demandar más personal para prestar el servicio. También tuvo que rediseñar su vivienda ubicada en la Transversal 9 N° 21 10, ampliarla, adecuar las instalaciones para prestar un servicio al público, se instalaron más congeladores, mesas y al término de pocos meses ya la Heladería era conocida en el sector y en el municipio.

Para el 2009 se abre la segunda “Heladería Lorena”, en la CR 33ª CL 24 del barrio Alvernia del municipio de Tuluá; al inicio esta heladería se abrió en otro sitio del mismo barrio, pero el establecimiento era pequeño y como era en arrendamiento los propietarios les solicitaron el local, para montar ellos su propia heladería, la cual no les dio resultados y la tuvieron que cerrar, mientras que la “Heladería Lorena la 33” ya estaba en el actual local, y al cabo de unos meses se fue posicionando y atrayendo más clientes. Al cabo de 3 años para el 2012 se abre un nuevo establecimiento en la CRA 21 CL 39 del barrio 12 de Octubre del mismo municipio, al estar el estadio ubicado a pocos metros, se convierte en un punto estratégico para las ventas durante los fines de semana y cuando hay eventos deportivos, también por la proximidad a la Universidad del Valle (sede príncipe), se convierte en un lugar concurrido y agradable para estudiantes. Para el 2013 en alianza con la empresa Colombina S.A se decide montar la propia distribuidora de helados llamada “Distribuidora L.N”, a esta distribuidora se le otorgan rutas en la zona centro y sur del Valle del Cauca, lo que ha derivado que las heladerías tomen fuerza en el mercado, por contar con materia prima a menor costo y mejor calidad.

La planeación estratégica es solicitada por el dueño y administrador de la “Heladería Lorena” de chiminangos Deymison Guerra Narváez, aunque la implementación se va a llevar a cabo al mismo tiempo en las demás heladerías (Alvernia y 12 de Octubre). En la actualidad existen 3 colaboradores fijos, para el fin de semana se requiere hasta de 10 personas más que presten el servicio, teniendo en cuenta la afluencia de clientes en estos días. Con el fin de crecer en el mercado y ser una fuente generadora de empleo para los habitantes del municipio de Tuluá, la empresa ahora quiere optar por un plan estratégico y evitar los errores con los que se han realizado las actividades en los últimos 9 años.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este análisis se hace a partir de las variables más importantes que se presentan en cada uno de los diferentes entornos, en donde cada una es clasificada de acuerdo a su estado, ya sea como oportunidad o amenaza. Estas a su vez son valoradas de acuerdo a su nivel de impacto ya sean mayores o menores.

La abreviatura que se utilizará para su análisis en los cuadros será la siguiente:

- **A:** Amenaza
- **O:** Oportunidad
- **AM:** Amenaza mayor
- **am:** Amenaza menor
- **om:** Oportunidad menor
- **OM:** Oportunidad Mayor

#### 3.1. ENTORNO GEOFÍSICO, LOCAL Y REGIONAL

En el siguiente análisis se dará composición regional del Valle de Cauca, número de municipios en la región, la ubicación geográfica de Tuluá, los límites del municipio, los pisos térmicos y la composición por comunas de Tuluá.

El departamento se encuentra localizado en el Sur- Occidente de Colombia, entre el Océano Pacífico y la Cordillera Central. Se distinguen cuatro unidades fisiográficas, de occidente a oriente así: La llanura del Pacífico. 2) La cordillera occidental. 3) el Valle del río Cauca y 4) La cordillera central. En la actualidad el Valle del Cauca tiene 42 municipios.<sup>61</sup>

El Municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre las cordillera Central y el Río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental. Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a

---

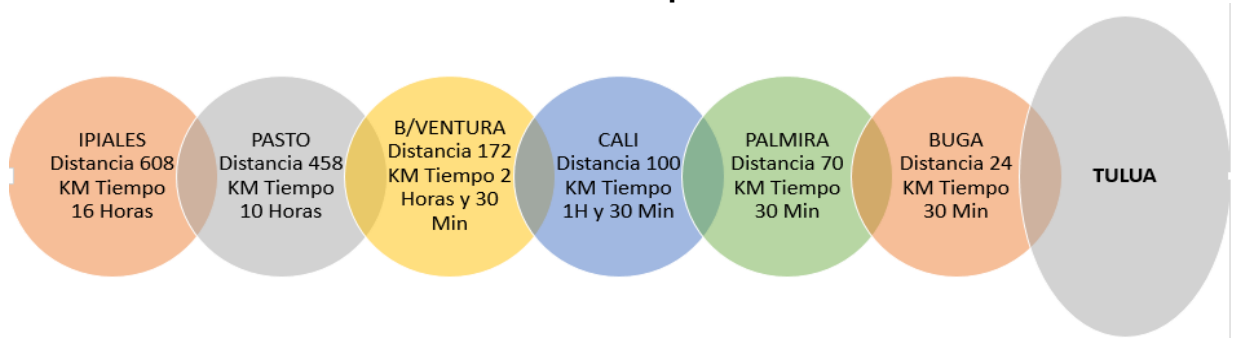
<sup>61</sup> GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, "Listado de municipios del Valle del Cauca", [En línea], <http://www.ValledelCauca.gov.co>. [Consulta, septiembre 11 de 2015].

960 msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucia.<sup>62</sup>

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.<sup>63</sup>

Al estar ubicada Tuluá en el centro del Valle, cuenta con una infraestructura vial que permite el acceso al municipio por vías alternas, siendo esto una oportunidad para el sector.

**Figura 4. Distancia en kilómetros y tiempo de Tuluá con los municipios del sur**



Fuente. Adaptación de Sistema de información Geográfica (SIG), Anuario Estadístico de Tuluá 2013, pg. 34

<sup>62</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico de Tuluá 2013, pág. 34.

<sup>63</sup> Ibíd., pg. 34

**Figura 5. Distancia en kilómetros y tiempo de Tuluá con los municipios del norte**

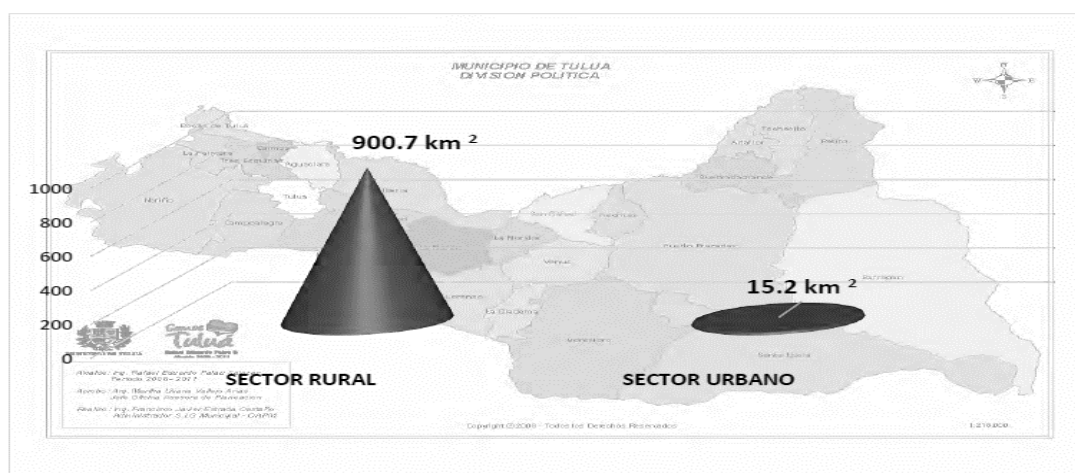


Fuente. Adaptación de Sistema de información Geográfica (SIG), Anuario Estadístico de Tuluá 2013, pg. 34

Como se visualiza en las figuras anteriores Tuluá es un municipio que cuenta con proximidad en kms con importantes ciudades del país, es de aclarar que la infraestructura vial con la que cuenta el departamento del Valle hacia el sur del país le han realizado mejoras y aún existen proyectos para minimizar el tiempo entre estos municipios, lo que aumenta la calidad de las materias primas utilizadas en el comercio del municipio.

Es importante recalcar que Tuluá cuenta con una extensión territorial total de 915,9 kilómetros cuadrados (Km<sup>2</sup>) de los cuales el 98,41% corresponde al sector Rural y 1,59% al sector urbano.

**Figura 6. Extensión territorial de Tuluá por km<sup>2</sup>**



Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario estadístico de Tuluá 2013

Al estar ubicada la mayor población de Tuluá en la zona rural hace que el municipio no sea industrializado y que su economía siga dependiendo de las actividades primarias como lo son la agricultura, y uno de los principales productos que sostienen tanto la región como el municipio es el cultivo y procesamiento de caña. Otro tema que surge de la mayor afluencia de personas en la zona rural es la inseguridad que agobia al municipio en la actualidad, esto es una causal de los grupos al margen de la ley que habitan las zonas rurales y han tomado poder en bandas denominadas “Bacrim”, con el fin de extorsionar a los comerciantes, lo cual ocasiona que el crecimiento económico del municipio sea lento.

El Municipio de Tuluá en el sector urbano se encuentra dividido en 135 Barrios organizados en nueve (9) comunas y en el sector rural en 25 corregimientos con 138 veredas.

**Tabla 17. Variables del sector geofísico**

| <b>VARIABLES GEOFÍSICAS</b>                | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>Om</b> | <b>OM</b> |
|--------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ubicación e infraestructura vial           | O          |           |           |           | X         |
| Numero de barrios en el municipio de Tuluá | O          |           |           |           | X         |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### **3.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO**

Para el análisis del entorno demográfico de la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá, se tomará como referencia “El Anuario estadístico del municipio de Tuluá 2013”, en este documento se muestran los aspectos más relevantes del factor demográfico y para la investigación se tomaran variables como población proyectada al 2014, distribución por edades y sexo, tasa y causas de mortalidad.

El municipio de Tuluá con corte a diciembre de 2014 contaba con 209.086 habitantes y con un crecimiento anual de su población aproximadamente de 1.21%.

Tuluá es uno de los municipios con más proyección poblacional para el 2013, se encuentra en la posición 29 a nivel nacional, permitiendo a Tuluá ser un municipio económicamente activo.

**Tabla 18. Población proyectada de Tuluá (2009 – 2014)**

| <b>AÑO</b>  | <b>Nº. HABITANTES</b> | <b>DIFERENCIA</b> | <b>TASA DE CRECIMIENTO</b> |
|-------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|
| <b>2009</b> | 196.852               | 2.386             | 1.23                       |
| <b>2010</b> | 199.264               | 2.412             | 1.23                       |
| <b>2011</b> | 201.688               | 2.424             | 1.22                       |
| <b>2012</b> | 204.138               | 2.450             | 1.21                       |
| <b>2013</b> | 206.610               | 2.472             | 1.21                       |
| <b>2014</b> | 209.086               | 2.476             | 1.21                       |

Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Año 2013.

El municipio de Tuluá está conformado en un 54.811% por mujeres y en un 45,188% por hombres, de esta población el 89.72% de la población está en capacidad de consumir el producto ofertado por la “Heladería Lorena”, lo que se convierte en una oportunidad para la organización con el fin de atraer nuevos clientes. Si se analiza la tabla a partir de la segunda infancia y hasta los adultos, estos son clientes potenciales para la organización, aunque se procede a realizar un estudio detallado de los factores que incitan a la posible compra o el rechazo de la misma.

**Tabla 19. Distribución proyectada por edad y sexo**

| <b>CLASIFICACIÓN</b>           | <b>GRUPOS DE EDAD</b> | <b>2013</b>  |                |                |
|--------------------------------|-----------------------|--------------|----------------|----------------|
|                                |                       | <b>TOTAL</b> | <b>HOMBRES</b> | <b>MUJERES</b> |
| <b>Primera infancia</b>        | 0-5                   | 19.269       | 9.898          | 9.371          |
| <b>Segunda infancia</b>        | 6-11                  | 19.102       | 9.788          | 9.314          |
| <b>Adolescencia – Pubertad</b> | 12-18                 | 24.292       | 12.500         | 11.792         |
| <b>Joven</b>                   | 19-30                 | 42.479       | 21.328         | 21.151         |
| <b>Adulto</b>                  | > 31                  | 101.468      | 45.853         | 55.615         |

Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Año 2013.

Como las heladerías están ubicadas en tres estratos distintos del municipio se hace pertinente traer a colación el aumento anual de población por estrato, se evidencia un incremento del año 2012 al 2014 de un 2.366%, lo que reafirma que los estratos no han tenido un cambio significativo y que la población ha estado estable. La mayor población de Tuluá está ubicada en el estrato 2.

**Tabla 20. Distribución por estratos en el municipio de Tuluá**

| TULUÁ 2012 |        |                  | TULUÁ 2013 |        |                  | TULUÁ 2014 |        |                  |
|------------|--------|------------------|------------|--------|------------------|------------|--------|------------------|
| 1          | 51.807 | TOTAL<br>204.138 | 1          | 52.434 | TOTAL<br>206.610 | 1          | 53.062 | TOTAL<br>209.086 |
| 2          | 73.252 |                  | 2          | 74.140 |                  | 2          | 75.028 |                  |
| 3          | 52.848 |                  | 3          | 53.488 |                  | 3          | 54.129 |                  |
| 4          | 15.216 |                  | 4          | 15.400 |                  | 4          | 15.585 |                  |
| 5          | 10.632 |                  | 5          | 10.761 |                  | 5          | 10.890 |                  |
| 6          | 383    |                  | 6          | 388    |                  | 6          | 392    |                  |

Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Año 2013.

El conocer el dato por estrato es fundamental, teniendo en cuenta que la Heladería Lorena cuenta con 3 establecimientos en distintos sectores del municipio de Tuluá, también se mencionan la cantidad de habitantes por barrio para analizar la proyección de clientes por establecimiento.

**Tabla 21. Número de predio por barrio con población proyectada de habitantes. Años 2012, 2013 y 2014**

| N° DE BARRIO   | BARRIO          | CANT PREDIOS | PROMEDIO (3.7) PERSONAS POR HOGAS DANE 2005 EN HABITANTES 2013 | HABITANTES POR POBLACION PROYECTADA DEL DANE 2012 | HABITANTES POR POBLACION PROYECTADA DEL DANE 2013 | HABITANTES POR POBLACION PROYECTADA DEL DANE 2014 |
|----------------|-----------------|--------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1              | ALVERINIA       | 1.069        | 3955                                                           | 4218                                              | 4271                                              | 4324                                              |
| 2              | CHIMINANGOS     | 318          | 1177                                                           | 1255                                              | 1271                                              | 1286                                              |
| 3              | DOCE DE OCTUBRE | 465          | 1721                                                           | 1835                                              | 1858                                              | 1881                                              |
| <b>TOTALES</b> |                 | <b>1.852</b> | <b>6853</b>                                                    | <b>7308</b>                                       | <b>7400</b>                                       | <b>7491</b>                                       |

Fuente. Adaptación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Año 2013.

El barrio Alvernia, es el que cuenta con una población proyectada al 2014 más amplia, lo que es una oportunidad para el establecimiento ubicado en este sector.

Para el entorno sociocultural también es importante conocer las viviendas y hogares que existen en el municipio, según el CENSO del (DANE) 2005, el municipio está distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 22. Historial promedio de personas por hogar, cantidad de viviendas y hogares Censo 2005**

|          | Viviendas | Hogares | Promedio de personas por Hogar |
|----------|-----------|---------|--------------------------------|
| Total    | 48.918    | 13.221  | 3,7                            |
| Cabecera | 42.543    | 11.498  | 3,7                            |
| Resto    | 6.375     | 1.594   | 4                              |

Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Año 2013.

Como se visualiza en la tabla anterior el promedio de personas por hogar es de 4, lo que genera una oportunidad para la empresa en este campo, ya que los fines de semana las familias son clientes potenciales. Estos hogares ven en las heladerías un lugar agradable para compartir en familia.

**Tabla 23. Variables del sector demográfico**

| VARIABLES DEMOGRÁFICAS                                                                               | A/O | AM | Am | Om | OM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| El 89.72% de la población de Tuluá esta entre los 6 - 80 años y un promedio de 4 personas por hogar. | O   |    |    |    | X  |
| Aumento del número de habitantes por barrio en el municipio de Tuluá.                                | O   |    |    |    | X  |

Fuente. Elaboración propia, Año 2015.

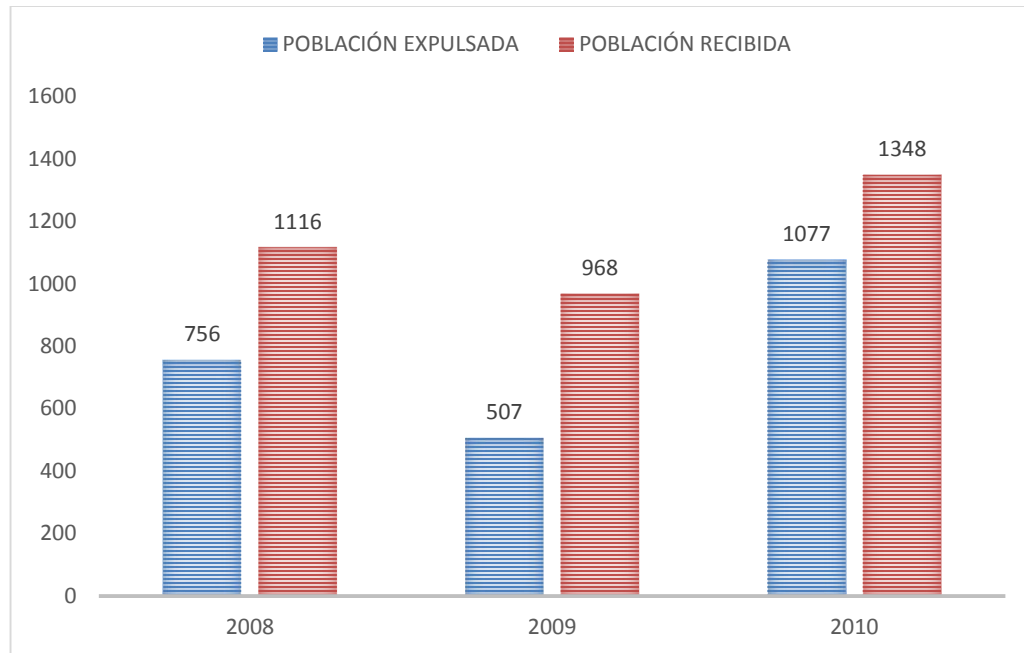
### 3.3. ENTORNO SOCIOCULTURAL

El entorno sociocultural es un entorno muy importante para el desarrollo de este trabajo, el comportamiento de las personas, su nivel y calidad de vida, la educación a la que tienen derecho, los valores por los que se rigen, sus costumbres hacen que el entorno sea favorable o desfavorable para crear y sostener una empresa. El tema de seguridad en el municipio, es uno de los temas que más inquieta a los tulueños ya que en los últimos años, han ido incrementado factores como la violencia, el hurto, los homicidios: lo que ha llevado a que los empresarios tulueños busquen nuevos horizontes para emprender sus negocios.

Aunque el índice de calidad de vida ha aumentado según fuentes como el DANE a un 87.66% al 2005, este dato se hace muy antiguo y va perdiendo la validez, esto se puede corroborar con el índice de población desplazada que se ha recibido en el municipio en los últimos años. Por ser Tuluá un territorio donde su mayor población habita en el zona rural y que esta zona es golpeada por los grupos al margen de la ley, la población que habita en la zona rural llega a la zona urbana, generando

sobrepoblación, desempleo o en su defecto empleos informales que disminuyen la calidad de vida para los habitantes del municipio; a continuación se relaciona una gráfica con los índices de desplazamiento que para el 2010 la cantidad de población recibida en el municipio había llegado a los 1.348 desplazados.

**Gráfico 1. Historial de población desplazada por años recientes para Tuluá**



Fuente. Adaptación, Registro Único de Población Desplazada, Subdirección Atención a Población desplazada, Agencia Presidencial para la Acción Social y Cooperación Internacionales, año 2013.

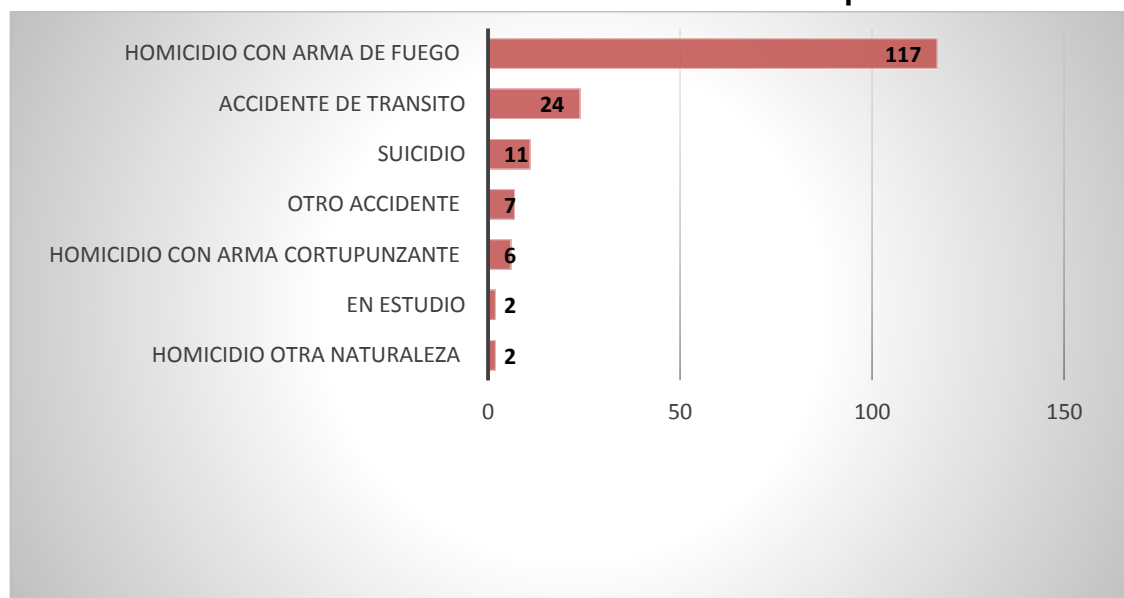
Para hacer un análisis en el tema de seguridad es importante visualizar que el mayor índice de muerte en Tuluá es por causas de enfermedades Cardiacas-Cerebro vasculares, aunque el índice por muertes violentas sigue siendo elevado y preocupante para la comunidad, ya que el tema de inseguridad, extorsiones, hurtos ha ido en aumento en los últimos años, siendo este factor, una amenaza para los comerciantes tulueños. Se observa en el gráfico anterior, índices de desplazamiento; ya que temen por sus vidas y por este motivo la economía tulueña se ve perjudicada.

**Tabla 24. Causas de muerte en el municipio de Tuluá para el año 2013**

| No. ORDEN | CAUSAS                      | No. CASOS GENERAL | %      | Tasa X 100,000 hab | MASCULINO | FEMENINO |
|-----------|-----------------------------|-------------------|--------|--------------------|-----------|----------|
| 1         | Infarto agudo de miocardio  | 148               | 15.06% | 71.6               | 75        | 73       |
| 2         | Homicidio con arma de fuego | 116               | 11.80% | 56.1               | 116       | 0        |
| 3         | Accidente cerebro vascular  | 66                | 6.71%  | 31.9               | 35        | 31       |
| 4         | Epoc                        | 64                | 6.51%  | 31.0               | 35        | 29       |
| 5         | Neumonía                    | 54                | 5.49%  | 26.1               | 30        | 24       |

Fuente. Secretaria de Salud Municipal de Tuluá, Año 2013.

**Gráfico 2. Causas de mortalidad violenta en el municipio de Tuluá 2013**



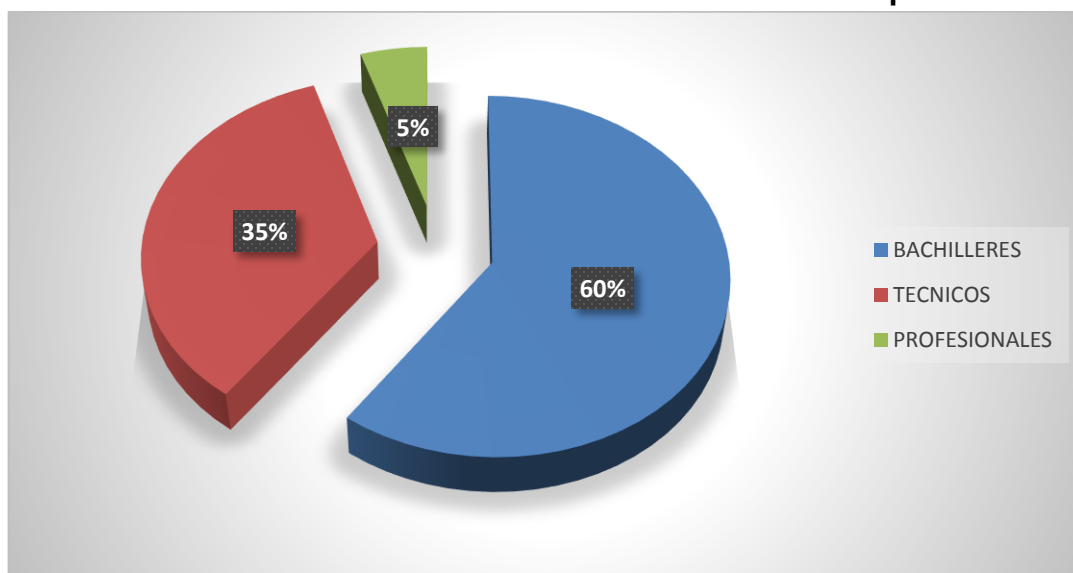
Fuente. Adaptación, Secretaria de Salud Municipal de Tuluá, Año 2013.

Socialmente la inseguridad está agobiando el día a día de los habitantes del municipio, aunque esto no ha sido un impedimento para seguir luchando por un municipio mejor y seguir sacando ventaja de los recursos con los que se cuenta para aportar al progreso de la región, es por este motivo que en cuanto al tema cultural se menciona la “Feria de Tuluá”, un evento importante no solo en el municipio sino a nivel nacional, que deja al descubierto los valores y tradiciones de la gente que habita este municipio, este es un evento que abre las puertas a los comerciantes y posibles inversionistas para el municipio, aumenta la afluencia de turistas y reencuentra familias y amigos.

Las variables salud y educación son muy importantes para conocer el desarrollo del municipio dentro de la región, se evidencia que al corte de 2013 la mayor población del municipio se cataloga como bachiller, y un 35% de los estudiantes están en niveles técnicos y tecnológicos estos últimos niveles de estudio (técnico y tecnológico) han venido tomando ventaja en los últimos años no solo en Tuluá sino en el resto del país. Lo que es una ventaja para el municipio que va a contar con una población capacitada en distintos temas y los cuales probablemente desempeñan sus laborales en el municipio aumentado la competitividad en la región.

Tuluá es un municipio que cuenta con varias Universidades, entre ellas se cuentan la Universidad del Valle, la UCEVA, la Remington, Universidad Autónoma, esta diversidad en educación permite que el tuluense pueda profesionalizarse en su municipio sin necesidad de incurrir en gastos en otras ciudades, también hace que lleguen al municipio personas de municipios aledaños como Andalcía, Bugalagrande, Rio frio, San Pedro y Buga, entre otros.

**Gráfico 3. Nivel educativo de los estudiantes en el municipio de Tuluá**



Fuente. Adaptación, Escuela de Policía Simón Bolívar ESBOL, Año 2013.

En cuanto al tema de la salud a nivel nacional se han observado varias crisis por las deudas que tienen las EPS con las IPS, lo que ha llevado a la negación del servicio al cliente, y a prestar un servicio de menor calidad. En Tuluá se evidencia que el mayor porcentaje de la población pertenece al régimen subsidiado de salud, lo que le genera un gasto público mayor para el gobierno. En la actualidad en el municipio se conoce la crisis del HOSPITAL DEPARTAMENTAL TOMAS URIBE URIBE, el cual ha hecho manifestación por la mora del pago de los salarios de los empleados.

Lo que ha hecho que el personal médico se abstenga de prestar el servicio hasta la normalización de las actividades. En cuanto al régimen contributivo en el municipio existen 103.077 clientes<sup>64</sup>, lo que aumenta la demanda en las IPS.

**Tabla 25. Personas en el régimen subsidiado en el municipio de Tuluá**

| ENTIDAD    | 2,008   | 2,009   | 2,010   | 2,011   | 2,012   | 2,013   |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| EMSSANAR   | 58,788  | 58,788  | 79,135  | 71,776  | 74,071  | 72,143  |
| CAFESALUD  | 18,522  | 18,556  | 31,325  | 28,515  | 28,851  | 27,466  |
| CAPRECOM   | 3,282   | 9,932   | 12,126  | 12,722  | 11,954  | 9,990   |
| ASMETSALUD | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 414     |
| CALISALUD  | 39,277  | 39,277  | 0       | 0       | 0       | 0       |
|            | 119,869 | 126,553 | 122,586 | 113,013 | 114,876 | 110,013 |

Fuente. FOSYGA, Año 2013.

**Tabla 26. Variables socioculturales**

| VARIABLES SOCIOCULTURALES                                                         | A/O | AM | am | Om | OM |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| La inseguridad en el municipio del Tuluá.                                         | A   | X  |    |    |    |
| La gran extensión rural del municipio de Tuluá,                                   | A   | X  |    |    |    |
| El aumento de desplazamiento hacia la zona urbana del municipio.                  | A   |    | x  |    |    |
| Tuluá es un municipio que cuenta con varias Universidades, colegios e institutos. | O   |    |    | x  |    |
| La crisis del sector salud.                                                       | A   |    | x  |    |    |

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

### 3.4. ENTORNO AMBIENTAL

Según el anuario estadístico, Tuluá cuenta con una gran variedad en materia de recursos hídricos, “el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaletas y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.”<sup>65</sup>

Lo anterior es de rescatar ya que con esto se identifica con que fuentes hídricas puede contar el municipio de Tuluá, puesto que con la escasez de agua y la gran

<sup>64</sup> Ibid., pág. 196.

<sup>65</sup> Ibid., pág.27.

ola de calor se pueden identificar que oportunidades se toman frente al consumo del helado por las situaciones que se vienen presentando.

Además Tuluá posee todos los pisos térmicos pasando desde un clima cálido hasta un nivel de paramo, se puede encontrar una mayor influencia de personas en el clima cálido donde se ubica el casco urbano, por tanto la mayor afluencia de las mismas se da gracias al fácil acceso, puesto que se cuenta con vías en buen estado lo cual permiten una mejor comunicación entre los pobladores.

Un clima cálido favorece a la Heladería Lorena, el consumo por persona se incrementa cada vez que aumenta el calor; por otra parte se ha podido evidenciar que en días lluviosos el consumo de esta golosina baja significativamente, porque las personas evitan salir de sus casas.

**Tabla 27. Entorno ambiental**

| VARIABLES AMBIENTALES                                                                         | A/O | AM | am | Om | OM |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| El clima calidad en el municipio de Tuluá aumenta el consumo de productos fríos y congelados. | O   |    |    |    | X  |
| Variedad de recursos hidrográficos y ambientales.                                             | O   |    | x  |    |    |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### **3.5. ENTORNO ECONÓMICO**

Para el análisis del entorno se tomaran variables nacionales como desempleo, índice de precios al consumidor y producto interno bruto; se analizan las variaciones y su desempeño en la economía del país; para un análisis del entorno local, se tomará como referencia la cantidad de empresas existentes en el municipio, la creación y cancelación de empresas para el último año.

#### **3.5.1. Entorno nacional**

En agosto la tasa de desempleo se ubicó en 9,1 %, siendo este el cuarto agosto consecutivo en que se registra una tasa de desempleo de un dígito, según lo anunciado por el Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, Mauricio Perfetti del Corral. La tasa de desempleo para agosto de 2014 fue de 8,9 %.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

Según la siguiente tabla la cantidad de personas ocupadas aumentó en 263 para el corte a agosto de 2015, se hace referencia que la persona ocupada en el país es aquella que al momento de la encuesta se encontraba en edad para trabajar o como mínimo trabajara una hora al día y esta hora fuera remunerada.

Es importante conocer que estos datos son del Censo del 2005, lo que se ha realizado son proyecciones con estos datos, así la certeza varia de un año a otro. Estos índices pueden ser aún mayores.

**Tabla 28. Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada Total nacional Agosto 2014 – 2015**

| Población Total Nacional | Agosto |        | Variación |     |
|--------------------------|--------|--------|-----------|-----|
|                          | 2014   | 2015   | Absoluta  | %   |
| Ocupados                 | 21.755 | 22.018 | 263       | 1,2 |
| Desocupados              | 2.126  | 2.203  | 77        | 3,6 |
| Inactivos                | 13.011 | 13.186 | 176       | 1,4 |
| Subempleados Subjetivos  | 6.807  | 7.173  | 366       | 5,4 |
| Subempleados Objetivos   | 2.421  | 2.653  | 233       | 9,6 |

Fuente: DANE, GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

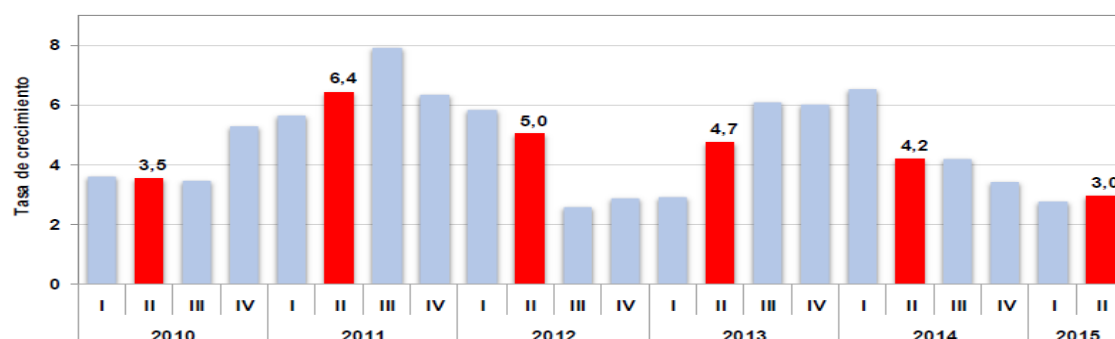
Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

En cuanto a la variable PIB, para el segundo trimestre de 2015 la economía colombiana creció en 3.0% en comparación al mismo periodo del 2014, este aumento es bien recibido por el gobierno, partiendo que es un crecimiento 7 veces mayor al esperado. (Ver Gráfico 4 en la página siguiente).

Al analizar el crecimiento por sector se destaca el comportamiento de las siguientes ramas: Construcción con 8,7 %, explotación de minas y canteras con 4,2 %, comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 3,8 % y financieros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 3,6 %. Perfetti del Corral explicó que: “el buen desempeño de la construcción durante el segundo trimestre de este año se explica principalmente por un crecimiento en la construcción de edificaciones de 9,1 % y de 8,4 % en obras civiles”.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Economía Colombiana creció un 3,0% en el segundo trimestre. En: Diario Portafolio [En línea]. <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2015-segundo-trimestre-dane>. Septiembre 10 de 2015. [Consulta: Septiembre 2015]

**Gráfico 4. Producto interno bruto 2010 – 2015**

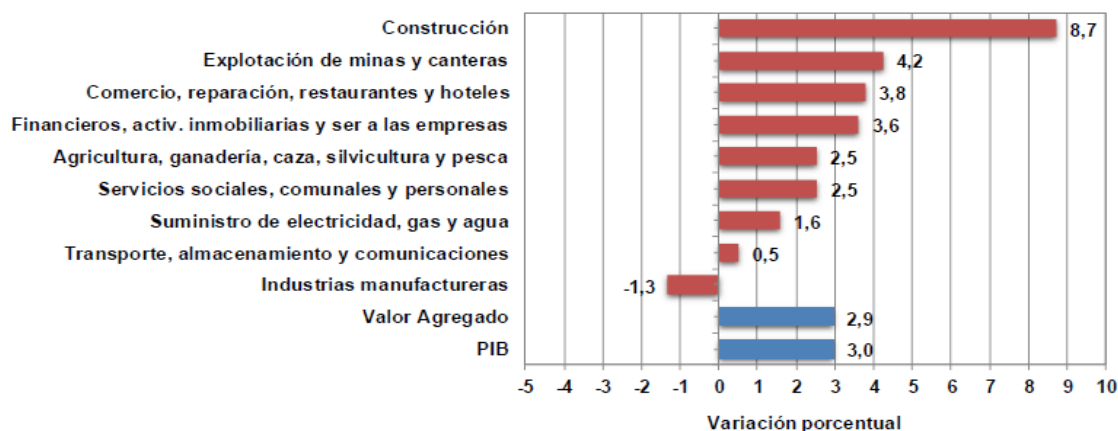


2014 y 2015: Datos preliminares

Fuente: DANE



**Gráfico 5. Variación porcentual anual del PIB por grandes ramas de actividad económica**



Fuente. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas

El sector comercio, reparación, restaurantes y hoteles aportó un 3.8% en el incremento del PIB para este segundo trimestre del 2015.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles no presentó variación. Este resultado obedeció al crecimiento de servicios de hoteles, restaurantes y bares en 1,0% y servicios de mantenimiento y reparación de automotores en 0,6%.

Por el contrario, comercio presentó una caída del 0,3%. Durante el primer semestre de 2015 la rama aumentó en 4,4% respecto al mismo periodo de 2014, explicado

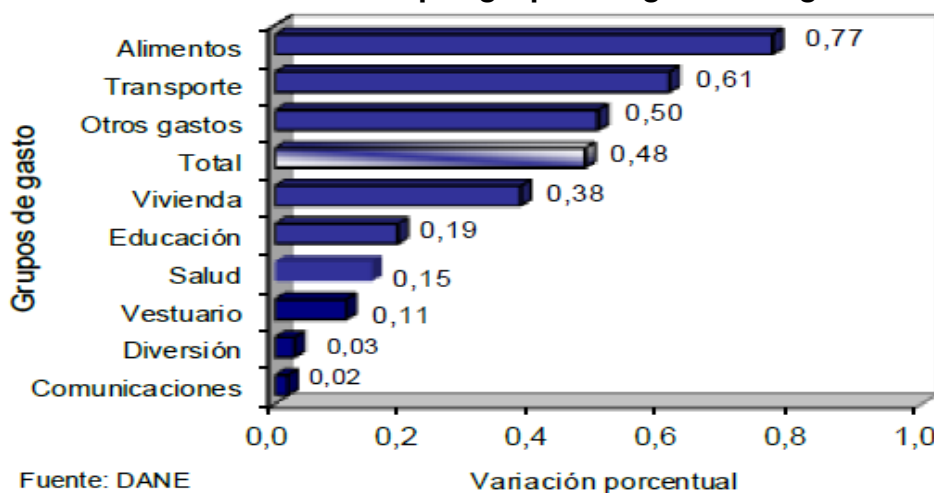
por servicios de hoteles, restaurantes y bares en 5,7%, servicios de reparación de automotores en 5,1% y comercio en 3,9%.<sup>68</sup>

Este crecimiento aumenta las oportunidades de la empresa en el sector, lo que se evidencia en mejora de garantías laborales, mayores fuentes de financiamiento, y mejores proyecciones para la economía del país.

En cuanto al IPC en agosto de 2015, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC fue de 0,48%. Esta tasa es superior en 0,28 puntos porcentuales a la registrada en agosto de 2014, que fue de 0,20%.

- El grupo de gasto que registró la mayor variación fue alimentos (0,77%) y el de menor variación fue comunicaciones (0,02%).
- El subgrupo que presentó la mayor variación mensual fue hortalizas y legumbres (4,44%), en contraste la menor fue tubérculos y plátanos (-5,39%).
- Los gastos básicos con mayores incrementos en el mes fueron: Otros tubérculos (14,73%); otras hortalizas y legumbres frescas (8,00%); naranjas (7,49%); tomate (7,15%) y otras frutas frescas (5,94%).

**Gráfico 6. Variación mensual por grupos de gastos a agosto 2015**



La variable IPC para la heladería es fundamental ya que el precio de frutas es un factor directo que incide en la compra y venta de los productos.

<sup>68</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Boletín técnico. pág. 12.

### 3.5.2. Entorno local

En cuanto al entorno local es importante recalcar que para el 2013 existían 5.727 empresas en el municipio, siendo generadoras de 20.291 empleos directos, las microempresas son las que más empleos generan. En promedio cada empresa emplea 2 personas al año, este número de empresas reafirma que Tuluá es un municipio clave para la economía del Valle del Cauca.

**Tabla 29. Comportamiento de empresas por tamaño en Tuluá 2012 – 2013**

| AÑO            | 2012     | 2013     | DIFERENCIA | VARIACIÓN<br>% DE<br>EMPRESAS | 2012    | 2013    | DIFERENCIA | VARIACIÓN<br>% DE<br>EMPRESAS |
|----------------|----------|----------|------------|-------------------------------|---------|---------|------------|-------------------------------|
| TOTAL<br>TULUÁ | EMPRESAS | EMPRESAS |            |                               | EMPLEOS | EMPLEOS |            |                               |
|                | 5.434    | 5.727    | 293        | 5.12%                         | 18.311  | 20.291  | 1.980      | 9.76%                         |
| GRANDE         | 20       | 22       | 2          | 0.03%                         | 2.894   | 3.372   | 478        | 2.36%                         |
| MEDIANA        | 46       | 47       | 1          | 0.02%                         | 1.839   | 2.363   | 524        | 2.58%                         |
| PEQUEÑA        | 208      | 220      | 12         | 0.21%                         | 3.156   | 3.582   | 426        | 2.10%                         |
| MICRO          | 5.160    | 5.438    | 278        | 4.85%                         | 10.422  | 10.974  | 552        | 2.27%                         |

Fuente. Cámara de Comercio de Tuluá, Año 2013.

El Sector Comercio lidera el crecimiento empresarial con el 45,2% de empresas, 31,1% de los empleos y el 28,3% de los activos de la jurisdicción; seguido por la Industria Manufacturera con el 19,6% de los activos y 10,9% de los empleos. El sector de Alojamiento y Comidas ocupa el segundo lugar de empresas creadas en la región con un 12,2%; es relevante que el sector de Profesionales reporte el 10% de los empleos con tan solo el 3,1% de las empresas y el 2,3% de los activos creados en el año 2014. Las importaciones y las exportaciones son lideradas por el sector comercial con 10 empresas que reportan importaciones y 5 que reportan exportaciones.<sup>69</sup>

Para el 2014 en la Cámara de Comercio de Tuluá se inscribieron 1.868 nuevas empresas, de esas empresas 84 fueron el sector (otros servicios), en el que se encuentra ubicada la “Heladería Lorena”.

<sup>69</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Comportamiento empresarial a Diciembre 2014. pág. 4.

**Tabla 30. Creación de empresas en Tuluá 2014**

| SECTOR                    | EMPRESA     | EMPLEO      | ACTIVOS<br>(EN MILES) | %<br>EMPRESA | %<br>EMPLEO | %<br>ACTIVOS | IMP       | EXP      | CAPITAL<br>AUTORIZADO | CAPITAL<br>SUSCRITO | CAPITAL<br>PAGADO |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------|--------------|-----------|----------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| COMERCIO, REPARACIONES    | 844         | 1239        | \$ 10.163             | 45,2%        | 31,1%       | 28,3%        | 10        | 5        | \$ 164.753            | \$ 88.196           | \$87.950          |
| IND. MANUFACTURERA        | 194         | 433         | \$ 7.022              | 10,4%        | 10,9%       | 19,6%        | 2         | 1        | \$ 40.614             | \$ 35.037           | \$34.533          |
| TRANSPORTE Y ALMACÉN      | 55          | 251         | \$ 5.918              | 2,9%         | 6,3%        | 16,5%        | 0         | 0        | \$ 110.420            | \$ 87.505           | \$87.496          |
| AGRICULTURA               | 45          | 204         | \$ 3.214              | 2,4%         | 5,1%        | 9,0%         | 0         | 0        | \$ 43.493             | \$ 26.779           | \$26.604          |
| CONSTRUCCIÓN              | 48          | 131         | \$ 2.533              | 2,6%         | 3,3%        | 7,1%         | 1         | 0        | \$ 146                | \$ 73               | \$ 73             |
| SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL | 43          | 182         | \$ 2.151              | 2,3%         | 4,6%        | 6,0%         | 0         | 0        | \$ 10.157             | \$ 7.495            | \$ 7.144          |
| INMOBILIARIOS             | 8           | 14          | \$ 827                | 0,4%         | 0,4%        | 2,3%         | 0         | 0        | \$ 13.295             | \$ 7.253            | \$ 7.085          |
| PROFESIONALES             | 57          | 397         | \$ 818                | 3,1%         | 10,0%       | 2,3%         | 0         | 0        | \$ 20.459             | \$ 8.149            | \$ 6.711          |
| AGUA                      | 14          | 30          | \$ 816                | 0,7%         | 0,8%        | 2,3%         | 0         | 1        | \$ 6.450              | \$ 4.718            | \$ 4.070          |
| ALOJAMIENTO Y COMIDAS     | 228         | 421         | \$ 794                | 12,2%        | 10,6%       | 2,2%         | 0         | 0        | \$ 17.350             | \$ 8.566            | \$ 8.288          |
| SERVICIOS ADMINIST.       | 58          | 147         | \$ 511                | 3,1%         | 3,7%        | 1,4%         | 1         | 0        | \$ 6.242              | \$ 4.718            | \$ 4.718          |
| INFORM. Y COMUNIC.        | 80          | 176         | \$ 369                | 4,3%         | 4,4%        | 1,0%         | 1         | 1        | \$ 15.342             | \$ 7.026            | \$ 2.921          |
| ARTISTICAS Y CREACIONES   | 49          | 107         | \$ 291                | 2,6%         | 2,7%        | 0,8%         | 0         | 0        | \$ 1.028              | \$ 685              | \$ 685            |
| OTROS SERVICIOS           | 84          | 117         | \$ 150                | 4,5%         | 1,8%        | 0,4%         | 0         | 0        | \$ 309                | \$ 239              | \$ 234            |
| FINANCIERAS Y SEGUROS     | 31          | 41          | \$ 125                | 1,7%         | 1,0%        | 0,3%         | 0         | 0        | \$ 1.800              | \$ 1.275            | \$ 1.275          |
| EDUCACION                 | 19          | 67          | \$ 98                 | 1,0%         | 1,7%        | 0,3%         | 0         | 0        | \$ 844                | \$ 364              | \$ 364            |
| MIINERIA                  | 4           | 5           | \$ 41                 | 0,2%         | 1,0%        | 0,1%         | 0         | 0        | \$ 1.186              | \$ 236              | \$ 236            |
| ADMÓN. PÚBLICA, DEFENSA   | 7           | 23          | \$ 38                 | 0,4%         | 0,6%        | 0,1%         | 0         | 0        | \$ 327                | \$ 45               | \$ 45             |
| ELECTRICIDAD Y GAS        | 0           | 0           | \$ 0                  | 0,0%         | 0,0%        | 0,0%         | 0         | 0        | \$ 94                 | \$ 44               | \$ 44             |
| <b>TOTAL GENERAL</b>      | <b>1868</b> | <b>3985</b> | <b>\$ 35.878</b>      |              |             |              | <b>15</b> | <b>8</b> | <b>\$ 454.307</b>     | <b>\$ 287.932</b>   | <b>\$280.475</b>  |

Fuente. Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Tuluá, Año 2013.

En la jurisdicción se cancelaron durante el 2014, 1.031 empresas que generaban 1.869 empleos, con \$25.673 millones de pesos en activos y \$31.628 millones en ventas. El sector Industrial con activos de \$11.213 millones que significan el 43,7% y \$1.072 millones en ventas, 157 empleos en 91 empresas. El sector de comercio, reparaciones es el que más empresas cancela 541 que representan el 52,4%, con las mayores cantidades en ventas el 73,1%, o sea \$23.134 millones de pesos y \$ 8.195 millones de pesos en activos que son el 31,9%.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Ibíd., pág. 9.

**Tabla 31. Empresas canceladas para el 2014 en la Cámara de Comercio**

| <b>SECTOR</b>              | <b>Empresas</b>    | <b>Empleos</b>     | <b>Activos en (millones)</b> | <b>Ventas en (millones)</b> | <b>Imp</b>      | <b>Exp</b>      | <b>Capital Autorizado</b> | <b>Capital Suscrito</b> | <b>Capital Pagado</b> |
|----------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Industria Manufacturera    | 91                 | 157                | \$11.213                     | \$1.072                     | 1               | 1               | \$1.390                   | \$491                   | \$491                 |
| Comercio y Reparaciones    | 541                | 877                | \$8.195                      | \$23.134                    | 4               | 2               | \$1.557                   | \$957                   | \$928                 |
| Profesionales              | 17                 | 36                 | \$2.062                      | \$1.274                     | 0               | 0               | \$60                      | \$60                    | \$60                  |
| Inmobiliarias              | 8                  | 16                 | \$1.039                      | \$106                       | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Construcción               | 18                 | 41                 | \$716                        | \$1.772                     | 0               | 0               | \$13                      | \$13                    | \$13                  |
| Transporte y Almacén       | 28                 | 41                 | \$512                        | \$35                        | 0               | 0               | \$41                      | \$41                    | \$41                  |
| Alojamiento y Comidas      | 123                | 209                | \$494                        | \$1.343                     | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Artísticas y Recreación    | 29                 | 38                 | \$426                        | \$499                       | 0               | 0               | \$2                       | \$2                     | \$2                   |
| Admón., Publica, Defensa   | 5                  | 57                 | \$224                        | \$0                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Salud y Asistencia Social  | 12                 | 32                 | \$191                        | \$207                       | 0               | 0               | \$30                      | \$30                    | \$30                  |
| Financieras y Seguros      | 13                 | 29                 | \$164                        | \$0                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Otros Servicios            | 45                 | 66                 | \$130                        | \$656                       | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Información y Comunicación | 39                 | 111                | \$96                         | \$115                       | 0               | 0               | \$26                      | \$10                    | \$10                  |
| Servicios Administrativos  | 32                 | 41                 | \$34                         | \$9                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Educación                  | 13                 | 65                 | \$82                         | \$842                       | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Agricultura                | 16                 | 52                 | \$46                         | \$579                       | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Electricidad y Gas         | 1                  | 1                  | \$1                          | \$0                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Minería                    | 0                  | 0                  | \$0                          | \$0                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| Agua                       | 0                  | 0                  | \$0                          | \$0                         | 0               | 0               | \$0                       | \$0                     | \$0                   |
| <b>TOTAL GENERAL</b>       | <b><u>1031</u></b> | <b><u>1869</u></b> | <b><u>\$25.625</u></b>       | <b><u>\$31.643</u></b>      | <b><u>5</u></b> | <b><u>3</u></b> | <b><u>\$3.119</u></b>     | <b><u>\$1.604</u></b>   | <b><u>\$1.575</u></b> |

Fuente. CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Comportamiento empresarial a Diciembre de 2014

Para una empresa ser estable en el mercado debe permanecer activa un periodo aproximado de 3 a 5 años. Se evidencia una muerte empresarial elevada, lo que en muchas ocasiones se debe a la falta de conocimiento del gerente para desempeñar las labores y el manejo de personal, por tal motivo la Cámara de Comercio ofrece capacitaciones gratuitas a todos los nuevos empresarios.

**Tabla 32. Variables económicas**

| VARIABLES ECONÓMICAS                                              | A/O | AM | am | Om | OM |
|-------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Aumento el desempleo a 9.1%.                                      | A   | X  |    |    |    |
| Inflación en aumento.                                             | A   | X  |    |    |    |
| IPC alto, hace que se adquiera la materia prima a un mayor costo. | A   | X  |    |    |    |
| Creación de empresas en los últimos años.                         | A   | X  |    |    |    |
| Aumento del dólar.                                                | A   | X  |    |    |    |
| Aporte del sector al PIB                                          | O   |    |    | X  |    |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 3.6. ENTORNO JURÍDICO

A continuación se presentan algunos de los artículos por los cuales se debe regir la Heladería para el buen manejo y la inocuidad de los productos que allí se ofrecen.

Se trae nuevamente a colación el Decreto 3075 expuesto a profundidad en el marco legal del presente trabajo, con el fin de recalcar la importancia de la implementación en la heladería.

**DECRETO 3075 DE 1997.** “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento,

transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos”<sup>71</sup>

Entre las ventajas que encuentra la heladería al implementar esta norma de INVIMA está la de estandarizar la calidad de los productos, mejorar las condiciones de higiene en los procesos de elaboración de ensalada de frutas, fresas con crema y productos que requieren de manipulación por el personal. Mantener los productos en óptimas condiciones mejora no solo la calidad de producción, sino la imagen de la compañía ante la competencia del municipio.

Por otro lado al contar la heladería con tres establecimientos dentro del municipio de debe acoger a las normas impuestas por la Cámara de comercio del municipio y los impuestos reglamentarios de la alcaldía de Tuluá<sup>72</sup>

## **IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS<sup>73</sup>**

### **ARTICULO 1.- DEBER CIUDADANO Y OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

(Constitución Nacional artículo 95, numeral 91)

Es deber de la persona y del ciudadano contribuir a los gastos e inversiones del Municipio dentro de los conceptos de justicia y equidad. Los contribuyentes deben cumplir con la obligación tributaria que surge a favor del municipio, cuando en calidad de sujetos pasivos del impuesto. Contribución, tasa o sobretasa realicen el hecho generador de éstos.

### **ARTÍCULO 2.- PRINCIPIOS DEL SISTEMA TRIBUTARIO**

(Constitución Nacional, Artículo 363)

El sistema tributario del Municipio de Tuluá, se fundamenta en los principios de, equidad, eficiencia y progresividad. Las normas sustanciales tributarias no se aplicaran con retroactividad.

### **ARTÍCULO 8.- LOS TRIBUTOS MUNICIPALES. (DL. 1333/86)**

(Modificado por el Artículo 1° del Acuerdo 15 de Agosto de 2006)

---

<sup>71</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 (23, diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. 1997. pág. 1- 54.

<sup>72</sup> ALCALDÍA DE TULUÁ. Estatuto tributario año 2014.

<sup>73</sup> Ibíd., pág. 3.

Del presente Estatuto Único Tributario hacen parte los siguientes impuestos sobretasas, tasas, contribuciones, y participaciones que se encuentran vigentes en el Municipio y constituyen las rentas del Municipio:

- Impuesto predial unificado (11.P.U.).
- Sobretasa Ambiental (C.V.C.).
- Impuesto sobre vehículos automotores.
- Impuesto de Circulación y tránsito.
- Impuesto de industria y comercio.
- Impuesto de avisos y tableros.

Se traen a colación estos dos artículos para clarificar que según la actividad que desempeñe la persona natural o jurídica debe cumplir anualmente desde el 1 de Enero al 31 de Marzo, con la presentación de la declaración de industria y comercio ante la alcaldía de este municipio, durante estos tres meses el contribuyente tiene derecho a recibir algunos descuentos por pronto pago, para quienes pagaron en enero del 2015 obtuvieron el 12% de descuento sobre el impuesto a pagar, quienes pagaron en febrero obtuvieron un 9% de descuento y quienes pagaron en marzo presentaron la declaración con un 6% de descuento. Quienes no hayan presentado la declaración en el 2015, deben presentarla con sanción por extemporaneidad e intereses de mora.

De igual manera las personas naturales y jurídicas que estén inscritas en la Cámara de Comercio del municipio de Tuluá, tienen hasta el 31 de marzo para renovar su matrícula mercantil, de no hacerlo incurrir en sanciones por extemporaneidad e intereses de mora, lo que impide realizar transacciones comerciales hasta que no cumpla con la obligación.

**Tabla 33. Variables jurídicas**

| VARIABLES JURÍDICAS                                         | A/O | AM | am | Om | OM |
|-------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| DECRETO 3075 DE 1997 para la manipulación de alimentos.     | O   |    |    |    | X  |
| Impuestos locales y nacionales que debe cumplir la empresa. | O   |    |    | x  |    |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 3.7. ENTORNO TECNOLÓGICO

Con la siguiente grafica se evidencia el aumento de las TIC`s en los últimos años. En Tuluá a corte 2013 existían 22.695<sup>74</sup> suscriptores del servicio de internet; para las empresas la tecnología es una herramienta fundamental para desarrollar sus actividades con éxito. (Facebook, Instagram, twitter) son redes sociales que hacen parte de un avance tecnológico, en la actualidad son el inicio de los empresarios para darse a conocer en el mercado.

**Gráfico 7. Total de suscriptores de internet en Tuluá**



Fuente: Min TIC

**Tabla 34. Variables tecnológicas**

| VARIABLES TECNOLÓGICAS                                                                               | A/O | AM | am | Om | OM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Implementación de herramientas digitales como TIC'S para el desarrollo de actividades empresariales. | O   |    |    |    | X  |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 3.8. MATRIZ INTEGRAL DEL ENTORNO

Esta matriz permite presentar las variables de mayor impacto en cada sector de manera ordenada a partir de los entornos investigados, el político, social, cultural, ambiental, jurídico, tecnológico y económico, que benefician o afectan directamente el sector desde su posición.

<sup>74</sup> DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Anuario estadístico de Tuluá 2013. pág. 300.

**Tabla 35. Matriz integral del entorno**

| <b><i>VARIABLE CLAVE</i></b>                                                                               | <b><i>Relación con el Sector</i></b>                                                                                                                                                          | <b><i>Justificación y Tendencia</i></b>                                                                                                                                                                                             | <b><i>Impacto sobre la Organización</i></b>                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA VIAL</b>                                                                    | La ubicación del municipio es propicia para que se desarrollen las actividades comerciales y de servicios al facilitar las relaciones con la población de todo el centro del Valle del Cauca. | Su relación comercial con los demás municipios ha sido la constante durante el desarrollo histórico de la región. Muy posiblemente el papel de Tuluá como polo de desarrollo siga siendo el más representativo.                     | Que la organización se encuentre en un municipio con la ubicación de Tuluá, le permite contar con acceso a la población de los municipios aledaños y contar con la materia prima en menor tiempo por el proveedor Colombina S.A (O) |
| <b>EL 89.72% DE LA POBLACIÓN DE TULUÁ ESTA ENTRE LOS 6 - 80 AÑOS Y UN PROMEDIO DE 4 PERSONAS POR HOGAR</b> | El aumento de la población en el municipio de Tuluá lo hace atractivo para incrementar las actividades comerciales y de servicio del sector.                                                  | El aumento de población en el municipio se hace mayor con el transcurrir de los años, lo que genera un crecimiento tanto en infraestructura como comercialmente.                                                                    | Que el 89.72% de la población tulueña se encuentre en este rango de edad, aumenta los posibles clientes potenciales para las heladerías.(O)                                                                                         |
| <b>AUMENTO DE NÚMERO DE HABITANTES POR BARRIO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ</b>                                 | Un barrio con gran número de habitantes se presta para crear empresa y hacerlas sostenibles en el mercado.                                                                                    | Los barrios donde se ubican las heladerías cuentan con un número alto de habitantes, esto hace que las heladerías sean llamativas para el consumidor, Tuluá sigue siendo un municipio con crecimiento poblacional a nivel nacional. | Los barrios Alvernia, Chiminangos y 12 de Octubre, donde están ubicadas las heladerías, cuentan con una gran cantidad de habitantes, lo que es una oportunidad, ya que se posicionan y ganan liderazgo en cada sector. (O)          |
| <b>INSEGURIDAD EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ</b>                                                                | La inseguridad es un tema que involucra a todo un gobierno, en los diversos sectores económicos, afectando a la población más vulnerable y llevando a una recesión económica.                 | En el municipio de Tuluá el tema de inseguridad es complejo ya que afecta no solo la calidad de vida del tulueño, que vive con incertidumbres, sino que lleva al éxodo de empresarios y quebranta la economía del municipio.        | Se debe contrarrestar la inseguridad, teniendo presente que esta variable directamente disminuye la demanda de las heladerías, y crea incertidumbre en el mercado.(A)                                                               |

Tabla 35. (Continuación)

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                  | <b><u>Relación con el Sector</u></b>                                                                                                                                                                          | <b><u>Justificación y Tendencia</u></b>                                                                                                                                                                                                                        | <b><u>Impacto sobre la Organización</u></b>                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EXTENSIÓN RURAL DEL MUNICIPIO DE TULUÁ</b>                          | La extensión rural en el caso de Tuluá se presta para surgimiento de grupos al margen de la ley que impiden el desarrollo sostenible de un municipio y por ende de una región.                                | Las Bracrim han hecho que muchos empresarios se vayan del municipio, el tema de seguridad se ha vuelto un cuello de botella para desempeñar actividades comerciales en el municipio. Esta inseguridad aumenta al contar el municipio con gran extensión rural. | Si no se tiene un control de las fuerzas militares sobre las extensión rural del municipio de Tuluá, las bandas criminales tomaran más poder sobre extensión urbana y se verá la repercusión sobre los comerciantes del municipio. (A) |
| <b>CLIMA CÁLIDO AUMENTA EL CONSUMO DE PRODUCTOS FRIOS Y CONGELADOS</b> | Contar con clima cálido hace que muchas actividades económicas sean sostenibles. En cuanto al sector helado, se ve un incremento en ventas.                                                                   | Al contar Tuluá con un clima cálido, mejora las condiciones de calidad de vida dentro del municipio, aunque con el calentamiento global, las temperaturas han estado elevadas, lo que muy probablemente llevara a racionamiento de agua y energía.             | Tener un clima cálido aumenta el consumo en las heladerías, ya que las personas desean consumir productos fríos, como jugos, helados, paletas entre otras golosinas. (O)                                                               |
| <b>AUMENTO DEL DESEMPLEO A 9.1%</b>                                    | El desempleo afecta en la economía del país y de los sectores que aportan al PIB, ya que los ingresos percibidos no alcanzan para adquirir los bienes y servicios que se requieran.                           | El desempleo a nivel nacional aumentó para este segundo trimestre, probablemente el índice siga en aumento por el precio elevado del dólar, lo que afecta a las empresas colombianas.                                                                          | Si el desempleo aumenta, los ingresos que perciben los clientes van a ser menores, por este motivo no podrán adquirir los productos deseados, ni ir a la heladería constantemente. (A)                                                 |
| <b>AUMENTO DEL DÓLAR</b>                                               | El aumento del dólar desestabiliza las adquisiciones que hagan las empresas del sector en el extranjero, ya que van a necesitar más pesos colombianos, y este aumento se lleva directamente el cliente final. | Obstruye la compra de maquinaria para la producción en el sector heladero                                                                                                                                                                                      | Al aumentar el dólar se dificulta el proceso de adquisición de maquinaria para producir el propio helado.(A)                                                                                                                           |

Tabla 35. (Continuación)

| <b>VARIABLE CLAVE</b>       | <b><u>Relación con el Sector</u></b>                                                                                                                                                                                                       | <b><u>Justificación y Tendencia</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                               | <b><u>Impacto sobre la Organización</u></b>                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EL IPC</b>               | La variación del IPC para las heladerías es fundamental, ya que dependen en gran medida de frutas como materia prima.                                                                                                                      | El IPC es un índice mensual que aumenta o disminuye la capacidad de compra del consumidor final, es probable que la tendencia de aumento continúe en cuanto a alimentos y bebidas alcohólicas. Lo que hace que se implementen sustitos de algunos productos o se disminuyan las cantidades ofertadas. | Al aumentar los precios en las frutas frescas como (Fresas, bananos, manzanas), hace que la situación financiera de la heladería analice cambiar la proporción de unos ingredientes a otros, en el momento de la elaboración de los productos.(A) |
| <b>INFLACIÓN EN AUMENTO</b> | La inflación corrida en el 2015 ha ido en aumento y se pronostica que para el 2016 se inicie el año con una inflación mayor a la del año actual, lo que se verá reflejado en el aumento de precios a nivel nacional de bienes y servicios. | La proyección para el 2016 de la inflación es un aumento y podría ser una de las más altas en los últimos 5 años, según los analistas, lo que significa que se deben ofertar los productos a un mayor precio y que la consecución de la materia prima va ser mayor.                                   | En la heladería se refleja en el aumento de precios de materiales y suministros, materia prima, pago de salarios, adquisición de maquinara, este aumento se verá reflejado en los estados financieros de la compañía.(A)                          |
| <b>CREACIÓN DE EMPRESAS</b> | La creación de empresas en el municipio es alta, lo que significa que las barreras de entrada al sector son relativamente bajas.                                                                                                           | Tuluá es un municipio con un rango alto de creación de empresa, aunque el cierre de empresas también se ve reflejado anualmente, esto se debe a que muchos microempresarios crean empresa sin conocimiento del sector y se hace difícil competir con estas empresas ya posicionadas.                  | Para la heladería es una amenaza la creación de empresa dentro de Tuluá, si se tiene en cuenta que muchas de estas empresas desempeñan la actividad de elaboración de productos a base de helados y frutas.(A)                                    |

Tabla 35. (Continuación)

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                      | <b><u>Relación con el Sector</u></b>                                                                                                                                                                                                              | <b><u>Justificación y Tendencia</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b><u>Impacto sobre la Organización</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DECRETO 3075 DE 1997 PARA LA MANIPULACION DE ALIMENTOS</b>                                              | Los decretos son reglamentarios para el buen funcionamiento de las empresas y la certificación de sus procesos,                                                                                                                                   | El <b>DECRETO 3075 DE 1997</b> establece las condiciones para manipular los productos, envasado y almacenamiento de los mismos. Debe ser implementado por las empresas si quieren tener éxito en el mercado. Por esta razón las microempresas deben efectuar el decreto en sus procesos.                                                    | Las heladerías deben implementar este decreto con el fin de mejorar su servicio y la calidad de los productos que ofrecen. Lo que le permite mejorar su posicionamiento en el mercado y disminuir las quejas y reclamos de los clientes.(O)                                                                                                                         |
| <b>IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES COMO TIC`S PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES</b> | La tecnología mejora el posicionamiento de las empresas, ya que no solo se implementan en las redes, sino en las nuevas máquinas para la elaboración de productos, y en los nuevos sistemas que optimicen los procesos dentro de la organización. | La tecnología es una herramienta fundamental para el éxito de las microempresas, muchos procesos tienden a omitir un empleado de planta, por el manejo ágil y de menor costo de un programa, una máquina, o un sistema. La implementación de redes sociales es un aliado para las organizaciones en la actualidad para atraer más clientes. | Las TIC son herramientas que se deben aprovechar para posicionar la empresa en el mercado, atraer clientes y dar a conocer los beneficios que ofrece la compañía. Crear una página web de la heladería, utilizar redes como Facebook, Instagram, Twitter, utilizar las herramientas de office para implementar una base de datos para llevar el control de PQRS.(O) |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 4.1. CARACTERIZACIÓN

El sector helado ha estado en un crecimiento constante en el país. Según la revista dinero en su artículo “Dulce Negocio”<sup>75</sup> “El negocio de los helados en el país no es cosa de niños. Grandes organizaciones como Nutresa, Colombina y PCA se disputan un mercado que crece en promedio 10% al año.

La temporada lluviosa que vivió el país en 2013 no fue obstáculo para que el mercado de helados registrara cifras al alza. Según Euromonitor, el año pasado el negocio de helados empacados vendió en Colombia US\$600 millones. Y todo indica que este año las cifras continuarán en ascenso. Estos buenos resultados tienen a las empresas del sector en pleno movimiento. Para acceder a una mayor porción de este dulce mercado, los movimientos de las grandes compañías no se han hecho esperar. Hoy, conglomerados como Nutresa y Colombina se disputan buena parte del pastel con sus marcas Crem Helado y Robin Hood, respectivamente, pero no son los únicos que están activos. Mimo's, Popsy, Yogen Früz, San Jerónimo, Mc Donald's, Crepes & Waffles, cuya estrategia son los puntos de venta especializados, han ganado espacio y en 2012 vendieron US\$182 millones. Las tiendas de barrio son las que mayor dinamismo le imprimen al negocio de helados empacados pues aportan cerca de 54% de participación, según Euromonitor. Estos helados manejan precios que oscilan entre \$1.200 los más baratos (Casero, Fruit y Choco Conos) y \$3.750 la paleta más cara (Polet) y sus compras se realizan por impulso.

En Colombia la mayor venta se realiza en helados de empaque individual, contrario a lo que ocurre en otros países, donde el helado se compra por litros, en presentaciones familiares para su consumo semanal. Datos de la Asociación Internacional de Productos Lácteos indican que al igual que en los demás países del mundo, en Colombia el helado de vainilla es el que más se consume a pesar del ingreso de nuevos conceptos que involucran recetas y sabores novedosos.”

---

<sup>75</sup>Dulce negocio. En: Revista DINERO. [En línea.] <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocios-helados-colombia/192907>. Septiembre 3 de 2014. [Consulta: Septiembre de 2015]

El negocio de los helados actualmente se encuentra distribuido principalmente en tres categorías: Novelties o novedades congeladas; soft o helado suave y gelato o helado artesanal. El mayor porcentaje de helado en el mundo está en los novelties, todas aquellas novedades congeladas que desarrollan los heladeros industriales como: Paletas, platillos, vasitos y demás. Se caracteriza por sus grandes canales de distribución, pues su presencia llega a casi todos los rincones del país a través de neveras que ubican en tiendas, droguerías y supermercados. Le sigue el helado suave o soft, una de las categorías que más está creciendo por su versatilidad, pues la manera de producirlo es mucho más sencilla y le ofrece al empresario una amplia gama de posibilidades para su posterior venta.

Frente al tema, los expertos coinciden en afirmar que si bien la industria en los últimos años ha ido creciendo en términos positivos, Colombia es un país donde aún falta mucho por hacer, pues su cultura ve este producto simplemente como un postre, ignorando todas las propiedades alimenticias que posee. “Eso puede ser el resultado de muchas variables, los ingresos por persona son diferentes en todos los países y en Colombia, por esa razón, gran parte de la pirámide social considera al helado como un lujo. Además, es una industria que requiere altos montos de inversión, hecho que no permitió un desarrollo complejo y variado del negocio y se concentró en unas pocas empresas industriales que abarcaron el mercado”, explica Nicolás Brezing Borda, Gerente General de New Brands.

### **Tendencias**

Cada una de las categorías anteriores brinda distintas oportunidades de negocio dependiendo de lo que se busque. Según Oscar García, Gerente de Cuentas Clave de Industrial Taylor:

*Hay clientes para todo, pero en su criterio, existen cuatro tendencias muy importantes que deben ser evaluadas a la hora de desarrollar un nuevo proyecto que gire en torno a los helados.*

- *El mundo en general redefine su posición frente a los productos procesados y empacados de larga duración. El consumidor desea volver a lo fresco y natural, por eso cada día se aleja más de aquello que contiene conservantes, colorantes o saborizantes.*
- *La globalización trae consigo el interés de la gente por conocer a través de los sabores nuevas culturas y etnias, cosas que normalmente no encuentran en sus lugares de origen.*
- *El cambio en el estilo de vida de los consumidores, los altos niveles de*

*ocupación y, por ende, el poco tiempo libre que les queda, los lleva a buscar en los alimentos momentos de satisfacción y alegría con los suyos. Es por eso que la industria debe evocar su atención a ofrecer más que un producto una experiencia agradable.*

- *De la mano de los productos naturales, viene el interés por mantenerse sano y delgado. Además, de las intolerancias de un gran número de personas a la lactosa, gluten, azúcar, en f n. “La tendencia es volver a lo básico, natural, orgánico, fresco y saludable. Y es claro que muchos están dispuestos a pagar un poco más por eso. Son aspectos que cada día influyen con mayor peso en la decisión de compra”, indica el ingeniero García.*<sup>76</sup>

En el mismo sentido, Nicolás Brezing Borda, Gerente General de New Brands,<sup>77</sup> considera que el mercado heladero en Colombia todavía tiene mucho espacio para crecer, “hoy se le debe apostar a la calidad, a una correcta lectura de lo que piden los clientes y a nuevos canales de distribución como el institucional, no se trata de trabajar para quitarle mercado a otras empresas, sino de ampliar la torta del negocio”.

### **Retos y desafíos**

Como se decía al principio, uno de los mayores desafíos que afronta el sector heladero colombiano es aumentar los márgenes de consumo por persona. ¿Cómo lograrlo? Son tres las opciones que plantean algunos expertos en el tema:

#### **Los helados como alimento.**

“Hay que cambiar el concepto de que el helado es una golosina. Si éste es elaborado con altos estándares de calidad, a base de productos naturales como leche, crema de leche, frutas y cero contenido artificial, puede entrar en la dieta diaria de niños y adultos en reemplazo de un café, un yogurt y demás”. Oscar García, Gerente de Cuentas Clave de Industrial Taylor.

#### **Educar al consumidor.**

“Es indispensable para la industria que el consumidor colombiano empiece a identificar de una manera más clara los beneficios que trae consigo comerse un helado de buena calidad y aprenda, sobre todo, a diferenciarlos, de tal manera que al seleccionar uno u otro sepa cuál es el precio justo dependiendo de los insumos

---

<sup>76</sup> Crece la industria del helado en Colombia. En: Revista la Barra. [En línea]. <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>. Noviembre 9 de 2010. [Consulta: Septiembre de 2015]

<sup>77</sup> Ibíd.

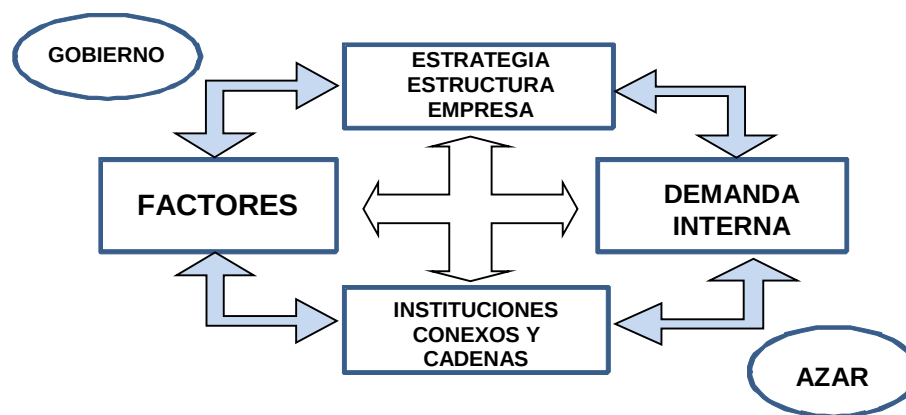
con los cuales fue producido”. Alfonso Bernal Arango, Jefe Canal de Distribución e Institucional de Mimo’s.

### **Estrategias para promover el consumo.**

*“La industria, en general, debe desarrollar maniobras que impulsen y promuevan el consumo de helado en el país, ellas deben contener principios básicos en cuanto a innovación y tendencias, con el fin de hacerlo más llamativo”. Nicolás Brezing Borda, Gerente General de New Brands.*

## **4.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTES COMPETITIVO – DIAMANTE COMPETITIVO**

**Figura 7. Factores productivos**



Fuente. Elaboración propia con base en Betancourt B. Guía práctica para los planes estratégicos, Año 2013.

### **4.2.1. Factores productivos**

### **4.2.2. Instituciones relaciones**

#### **4.2.2.1. CADENAS**

Las empresas que lideran el sector helado en Colombia son Colombina, Crem Helado, que opera Meals Colombia y que está amparada bajo el Grupo Nutresa; y Mimo’s, de la Productora y Comercializadora de Alimentos (PCA), tienen la preferencia en un mercado que no es tan dulce como parece, pues además de invertir significativamente en innovación, las empresas participantes en esta categoría deben concebir estrategias para atraer la atención del consumidor.

En el caso de Colombina S.A esta empresa cuenta con proveedores certificados, y deben cumplir con lista de requisitos que se encuentran en la página principal de Colombina S.A. Entre los proveedores más reconocidos se cuenta con:

- Lucta
- La Tour
- Colanta
- Ingredion
- Riopaila Castilla
- Packing S.A.
- Colorquímica
- CasaLuker
- Citandina
- Gracos
- Botero soto

Colombina S.A cuenta con un programa de fomento a la competitividad, este proyecto sirve para contribuir al desarrollo, el crecimiento de la región y la generación de tejido empresarial, mediante el padrinazgo de pequeñas y medianas empresas proveedoras. Consiste en la transferencia de conocimiento y buenas prácticas por parte de los ejecutivos con el fin de coadyuvar en el crecimiento productivo, administrativo, financiero, comercial, entre otros, y brindarles las herramientas para crear su departamento de Comercio Exterior.<sup>78</sup>

Con este programa se logró en el 2014 contar con:

- Cinco proveedores beneficiados en el 2014, para un total de nueve beneficiados.
- 343 horas de voluntariado corporativo por parte de los ejecutivos de la compañía.
- Fortalecimiento de los sistemas de gestión y comercio exterior en alianza con Sidecomex.
- Cuatro proveedores Big Brother iniciaron el proceso de réplica del modelo con sus Little Brothers.
- Entrega de certificación de sello compartido Colombina – Icontec para proveedores que culminaron el proceso Big Brother.

#### **4.2.3. Condiciones de la demanda**

En cuanto a la demanda de helados en Colombia, se refleja que aunque el país cuenta con un clima tropical, el consumo se reduce a momentos de esparcimiento y diversión. Siendo un país con índices bajos de consumo de helado. Los colombianos ven el helado como un postre y no analizan las propiedades alimenticias que traen consigo el consumo del producto.

---

<sup>78</sup> Informe de sostenibilidad Colombia S.A., 2014, pág. 21

“En Colombia se calcula que una persona consume entre dos y tres litros de helado por año, cifra relativamente baja si se compara con otros países suramericanos como Argentina o Chile, donde el consumo per cápita está alrededor de los 8 y 5,6 litros/año, respectivamente. Por su parte, en Estados Unidos y algunos países de Europa, se tienen promedios que superan los 15 litros, pues en dichos sitios, los helados no son considerados golosinas, sino alimentos”.<sup>79</sup>

El helado es un producto que su consumo ha ido en aumento para el 2014 tuvo un incremento del 10% anual, según el análisis de la revista dinero para el sector heladero, y aunque una de las estrategias de los empresarios es que el helado sea un producto de la canasta familiar, van a tener que trabajar más en el tema, este producto tiene clientes niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Es por esto que las empresas están incursionando en un mundo saludable y con productos sanos para el organismo.

#### **4.2.4. Estrategias y estructura de las empresas del sector**

El sector helado es un sector que requiere de altos montos de inversión, hecho que no permitió un desarrollo complejo y variado del negocio y se concentró en unas pocas empresas industriales que abarcaron el mercado.”<sup>80</sup>

Nutresa y Colombina son los dos más grandes fabricantes de helados. Si bien el consumo de helado es bajo, ambas firmas son optimistas y destacaron que las ventas vienen creciendo. *Por ejemplo, en el caso de Nutresa (Crem Helado), el presidente del Negocio de Helados, Mario Niño Torres, dijo que lo facturado en el primer semestre (\$262.400 millones) fue 11,4% más alto frente al mismo período de 2013.*<sup>81</sup>

En el caso de Colombina, la suma es menor, pero también está concentrada en la expansión. “Es un negocio que requiere de mucha inversión. Este año vamos a invertir alrededor de \$25.000 millones en el desarrollo y crecimiento de todo el

---

<sup>79</sup>Crece la industria del helado en Colombia. En: Revista la Barra. [En línea]. <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>. Noviembre 9 de 2010. [Consulta: Septiembre de 2015]

<sup>80</sup> Ibíd.

<sup>81</sup>Crem Helado y Mimo's lideran negocio de más US\$800 millones anuales. En: Diario La República. [En Línea]. [http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales\\_159861](http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales_159861). Agosto 25 de 2014. [Consulta: Septiembre de 2015]

negocio”, expresó el presidente de Colombina, César Caicedo. Mientras que en Crem Helado lo más vendido son las paletas Aloha, Caseros y la línea Artesanales; en Colombina, cuyas ventas crecieron 20% a junio de 2014, los conos son los que más venden.

Como se visualiza este sector es un sector que va en crecimiento dentro de la industria y cabe resaltar que “Hay marcas de helados que no tienen el mismo músculo financiero e industrial de las grandes compañías, y aun así están “rasguñando” participación de mercado. Rico Helado, una marca creada por el colombiano José Leal que hoy cubre buena parte del territorio nacional con la estrategia de vendedores ambulantes y carritos de helado”.

Se resaltan algunas estrategias de las principales empresas del sector helado entre ellas se resaltan las de Mimo’s

“Betty Sarsoza, Coordinadora de puntos de venta en Mimo’s”, sostiene que estas han sido las claves del éxito de la empresa hasta la fecha:

- En el local hay la ventaja que el cliente puede sentarse, y se convierte en un momento de compartir, que es parte de su slogan: compartir un momento con su familia y amigos.
- El punto de venta debe ser estratégico, y tener alto tráfico de personas a toda hora, donde se pueda brindar buena atención sin importar el clima, además asegura que el producto estrella de esta heladería es el Mimo helado de vainilla cubierto de chocolate.
- En todo almacén es necesario tener equipos básicos, y una buena ventilación que permita al personal movilizarse para dar un buen servicio al cliente.
- Mimo’s cuenta con bodegas donde almacenan la materia prima que está distribuida en: Helados, toppings y productos de limpieza; además en todo momento mantienen la cadena de frío.
- Todo lo que es helado viene de Colombia, pero localmente realizan los toppings.
- Mimo’s cuenta con una estructura donde hay administradora, asistente, y auxiliares de venta, y cuando se dan largas filas de espera, la administradora interactúa con el cliente para apaciguar la espera. La estrategia de esta heladería es la sonrisa, y sus clientes potenciales son los niños.
- Mimo’s se maneja con horarios que cubren la necesidad de cada punto de venta, y se asignan equipos de 4 personas, para poder manejar los días libres del personal, existen 3 horarios: Apertura, segunda jornada, y cierre.

- El tiempo real que se tiene dentro del flujo de entrega del producto de un helado suave recubierto de toppings y chocolate, entre 30 y 35 segundos.

Sarsoza sostuvo que reciben capacitaciones a través de información de correo, y han contado con la visita de personas de Colombia, quienes les han enseñado que como estrategia de venta se deben seguir nueve (9) pasos:

- Preparación del punto de venta y el servicio.
- Saludo corporativo
- Abordaje
- Asesoraría al cliente
- Cobro
- Entregar del producto al cliente
- El ticket
- El número de orden
- Despedida.

#### Estrategias de Crem Helado

“Desde nuestra visión se declara el interés por brindar calidad de vida a los consumidores a través de productos que satisfagan sus necesidades de bienestar, nutrición y placer. Convencido del papel fundamental de las empresas productoras de alimentos en la salud y el bienestar de la sociedad, el Grupo se ocupa de conocer y entender las necesidades nutricionales de sus consumidores. Teniendo en cuenta la situación de salud y nutrición de los países en los que operamos, se ha definido una estrategia que incluye”<sup>82</sup>

- Promover los regímenes alimentarios saludables y la actividad física.
- Desarrollar opciones de productos asequibles, saludables y nutritivos.
- Proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.
- Adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al contenido nutritivo de los alimentos.

---

<sup>82</sup> CREM HELADO. Nuestra estrategia. [En Línea] <http://www.cremhelado.com.co/politica-de-nutricion/>. [Consulta: Octubre de 2015]

- Garantizar a los colaboradores el acceso a información y educación en salud y prevención de la enfermedad, y apoyar y promover la actividad física.

Estrategias de Colombina S.A.<sup>83</sup>

Nuestra promesa es hacer la vida de los consumidores más placentera, con productos que no solo sean prácticos y saludables, sino también más nutritivos. Las investigaciones concluyen que la mayoría de las personas quieren comer de forma saludable, sin comprometer el disfrute del sabor. En Colombina trabajamos diariamente en el desarrollo de alimentos que les brinden esta satisfacción. Pero para lograrlo es necesario realizar revisiones constantes a nuestros productos, para reformular el contenido sin comprometer su sabor, seguridad o calidad. Nos sentimos satisfechos con los progresos logrados en el 2012, pero nuestro reto es continuar mejorando el perfil de todo el portafolio para ofrecer mayor bienestar al mercado.

### **Disminuyendo colorantes y conservantes, sodio y grasas**

**Colorantes y conservantes artificiales:** La industria de los alimentos dio inicio en la década de los cincuenta, al uso de productos de tipo químico para la preservación de los productos perecederos. En años recientes, organizaciones de la salud recomendaron la reducción o eliminación de éstos, en pro de la salud de las personas. En Colombina, todos los colorantes y conservantes utilizados son permitidos para el consumo humano. Buscando reducir cada vez más los productos que contienen sustancias artificiales, hoy en día en nuestro portafolio cuenta con 259 referencias libres de éstas.

**Sodio:** Aunque en Colombina la mayoría de nuestros productos son libres de sodio, en el caso de aquellos que si lo contienen, hacemos esfuerzos para disminuir o eliminar este ingrediente sin afectar la calidad y el sabor. Este es un reto importante para toda la industria de alimentos, y es nuestro deber no solo hacer parte de este desafío, sino lograr resultados satisfactorios para el bienestar de nuestros consumidores. Estos son algunos ejemplos de los productos reducidos en sodio.

**Grasas trans:** Sabemos que los consumidores se preocupan cada vez más por controlar su ingesta de grasas, particularmente grasas trans. Para satisfacer esta

---

<sup>83</sup> COLOMBINA S.A. Informe de sostenibilidad año 2012.

necesidad nos hemos preocupado por remover este tipo de grasas de nuestros productos.

**Vitaminas y minerales:** La mayoría de nuestros productos de Confeitería están fortificados con vitaminas y minerales. Grissly Splash, Bip, Fruticas Vitamina C y Nucita Bebida Achocolatada son algunos de los productos con esta característica. En cuanto al portafolio de Helados, se encuentra la Paleta Yogurt Fresa, Vaso Nucita y Helado Ron con Pasas, entre otros.

Como se visualiza las 3 grandes empresas del sector le están apuntando a mejorar la calidad de vida del consumidor, esto lo hacen con productos más naturales y que sean una fuente energética para el consumidor. Ya lo importante es que el consumidor no vea el producto como una golosina, sino como un alimento de canasta familiar.

#### **PYMES DEL MUNICIPIO DE TULUÁ**

En cuanto a las empresas tulueñas como la HELADERÍA LORENA, LA PODEROSA, LA LUCERNA, HELADOS MONSERRATE, las estrategias se basan estrictamente en precio, no en innovación de productos, publicidad o fidelización de clientes, ni según la tendencia del sector. Por su parte “Helados Monserrate” es una empresa dedicada a la producción de helados caseros y lleva décadas en el mercado tulueño. Mientras que las heladerías si venden tanto productos elaborados como ensaladas, fresas, jugos, entre otras; y productos empacados.

#### **4.2.5. El papel del Gobierno**

Para las empresas productoras y comercializadoras de helados, el gobierno impone leyes por las cuales se deben regir estas industrias.

Entre las que se encuentra el decreto 3075 de 1997 para las buenas prácticas y manufactura de alimentos, donde señala como deben ser los espacios para la manipulación de productos, el manejo de utensilios, la presentación del personal, entre otros puntos relevantes dependiendo el objeto de la compañía.

La Ley 1480 de 2011 –Estatuto del Consumidor–, que tiene por objeto proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad e intereses económicos,

especialmente la protección frente a los riesgos para su salud y seguridad, el acceso a la información adecuada, la educación del consumidor y demás objetivos referidos en el artículo 1 de la mencionada Ley.

#### **4.2.6. El papel de la casualidad**

El alza y disminución del precio del dólar es una variable que afecta directamente al sector helados y al sector agrario en Colombia, el incremento del dólar en los últimos meses amento la inflación del país, lo que causo la subida de precios de frutas, lo que llevo a que los microempresarios invirtieran más su materia prima, en el caso de las heladerías, el precio de las fresas, uvas, mango y banano aumento. Afectando el bolsillo de estos microempresarios, mientras que para las grandes compañías como Nutresa, Colombina, el alza del dólar trajo algo positivo y fue el aumento de divisas por ventas en el exterior.

Para la industria del helado en Colombia el clima cumple un papel muy importante para el desempeño de las labores.

*“Para nadie es secreto que el verano es la estación en la que más se consumen bebidas frías y, por supuesto, helados. Pero Colombia, que no cuenta con esa estación, fenómenos como “El Niño” trae fuertes oleadas de calor que obliga a cambios de hábitos en el consumo de sus pobladores. Según la gerente de Helados San Jerónimo, Wilmar Alexander Cabrera, “la demanda se incrementa, pero no es del todo bueno ya que las sequías también afectan el costo de insumos básicos como la fruta y la leche.” Así las fábricas medianas y pequeñas no la tienen fácil ya que, aunque venden más, también les cuesta más producir. Para las grandes industrias la temporada de vacaciones, Navidad y Semana Santa son clave tanto para el lanzamiento de productos como para elevar sus ventas.”<sup>84</sup>*

Con la anterior es pertinente resaltar que el fenómeno del niño ha causado estragos en lo corrido del año, y que como se dice anteriormente es una variable positiva para el sector hasta cierto punto, ya que de llegar a racionamientos de agua o energía, se van a ver afectados las grandes fábricas ubicadas en el Valle, ya que es uno de los departamentos con más impacto gracias a este fenómeno.

---

<sup>84</sup>Helados: una industria con sabor a multinacional. En: Mercado de Dinero. [En Línea]. <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/802-helados-una-industria-con-sabor-a-multinacional.html>. Mayo 1 de 2010. [Consulta: Octubre de 2015]

### **4.3. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

#### **4.3.1. Rivalidad entre empresas competidoras**

Los estudiantes de la Universidad del Valle realizaron un análisis de los barrios donde están ubicadas las heladerías Lorena, en el municipio de Tuluá lo cual arrojó los siguientes datos.

Alrededor de la heladería de chiminangos se encontraron 6 heladerías en las que cabe destacar “Heladería Cali” ubicada frente a la cancha diablos rojos y “Cold Crem” ubicada en la Transversal 12 23 56. Son heladerías similares en tamaño y productos.

Cerca de la heladería del Alvernia se encuentra “La Poderosa”, “Heladería la Lucerna” y “Helados Monserrate”, esta última empresa se dedica a la elaboración y venta de helados caseros, la cual es una competencia directa para la empresa en cuanto a productos congelados.

En el barrio 12 de Octubre no se encuentran heladerías cerca de la Lorena ubicada en este sitio, pero si resaltan las heladerías ubicadas en la CL 41ª 25 15 y CL 41ª 25 104 del municipio de Tuluá.

En la actualidad en el municipio pueden existir alrededor de 50 heladerías establecidas, pero lo que llama la atención es la cantidad de congeladores establecidos por “Crem Helado en el municipio”. Se observó que un alto porcentaje de las tiendas de barrio y droguerías del municipio, cuentan con congeladores de esta marca, siendo competencia indirecta para la “Heladería Lorena”, ya que las personas pueden preferir cercanía a estos sitios y no dirigirse a las heladerías como tal.

#### **4.3.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores**

En realidad las barreras de entrada al sector helados en Tuluá son mínimas, ya que el gobierno local no exige que para abrir una heladería en el municipio se deban regir por algún decreto como el 3075 de 1997. En el momento en que una persona natural decida abrir un establecimiento solo se dirige a la Cámara de Comercio del municipio diligencia los formularios requeridos, se dirige a la Dian a habilitar el Rut,

en caso de ser primera vez y puede empezar a desempeñar la actividad, es por esto que anualmente son creadas varias heladerías en el municipio, muchas persisten en el mercado pero la mayoría termina su ciclo antes de culminar el primer año, esto se debe a que las heladerías actualmente posicionadas cuentan con buen nombre y reconocimiento en el mercado, otras cuentan con menores costos en la adquisición de materia prima, lo que los hace fuerte ante la competencia.

#### **4.3.3. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

En los últimos años ha surgido varios productos sustitutos ya que los consumidores ven en el helado muchas calorías y que no es sano para la alimentación, es por este motivo que los siguientes productos están tomando ventaja en el mercado.

##### **Smoothies**

Los batidos hechos en casa no sólo son saludables, además quitan la sed y son deliciosos. Los Smoothies son sabrosos y están llenos de nutrientes y vitaminas. Se pueden hacer en casa en pocos minutos, utilizando una licuadora, yogur, algunas frutas frescas y leche sin grasa.

##### **Sólo yogur**

El yogur es ciertamente bueno para la salud y extremadamente fácil de conseguir. Disponible en diferentes sabores, también se puede hacer en su casa, si así lo desea. Una pequeña taza de yogur helado es nutritiva y sabrosa, un excelente remplazo del calórico helado.

##### **Batidos**

Los batidos de frutas no pueden ser ignorados. Se puede utilizar un poco de helado (o suprimirlo), alguna buena cantidad de frutas, leche fría y azúcar o edulcorante para preparar un batido personal. Cuanto más frío, mejor su sabor.

##### **Tortas frías y postres**

Aunque uno de los ingredientes principales es la harina, muchos consumidores prefieren este producto a consumir un helado.

Lo anterior ha sido una amenaza para la organización, lo cual ha llevado al proveedor a producir galletas con helado, que se asimilan a un postre, los helados caseros, la implementación dentro de la heladería de jugos frappe, malteadas. Lo

cual ha sido bien recibido por los consumidores que pretenden llevar un estilo de vida sano.

#### 4.3.4. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de la “Heladería Lorena”, se limita a lo que el proveedor brinde al comprador, en este caso “Distribuidora LN” de Colombina S.A, ofrece un descuento del 15%. Con lo anterior el poder de negociación sigue estando en manos de “Distribuidora LN”, aunque sea una empresa familiar, es el único proveedor de helados con el que cuenta la heladería.

En cuanto a los proveedores de frutas, desechables, crema de leche, existe una brecha más extensa de negociación partiendo que en el municipio hay diversos microempresarios que ofrecen el mismo producto.

#### 4.3.5. Poder de Negociación de los Consumidores

El poder de negociación con los clientes, se dificulta teniendo en cuenta la cantidad de empresas que hay en el mercado, lo que hace que el cliente pueda elegir a que sitio acudir, esto se debe a que la mayoría de heladerías del municipio ofrecen productos similares y a precios similares. Es por este motivo que las empresas deben implementar estrategias para ser exclusivas al consumidor.

**Tabla 36. Análisis estructural del sector heladero**

| HELADERÍA LORENA                    |                                  |           | Perfil competitivo del sector |   |    |           |    |
|-------------------------------------|----------------------------------|-----------|-------------------------------|---|----|-----------|----|
| Variables                           |                                  |           | Repulsión                     |   | N. | Atracción |    |
|                                     |                                  |           | --                            | - |    | +         | ++ |
| AMENAZA COMPETIDORES<br>POTENCIALES | Barreras de entrada              | Pequeña   | x                             |   |    |           |    |
|                                     | Economía de escala               | Pequeña   |                               | x |    |           | X  |
|                                     | Diferenciación de producto       | Pequeña   |                               |   |    |           | X  |
|                                     | Identificación de marca          | Pequeña   |                               |   |    |           | X  |
|                                     | <b>Requisitos de capital</b>     | Bajos     |                               |   |    |           | X  |
|                                     | Acceso a canales de distribución | Amplio    |                               |   |    | X         | X  |
|                                     | Ventajas absolutas de costo      | Amplio    |                               |   |    | X         | X  |
|                                     | Experiencia                      | Amplio    |                               |   |    |           | X  |
|                                     | Acceso a insumos                 | Amplio    |                               |   |    |           | X  |
|                                     | Diseño de productos Bajo costo   | Amplio    |                               |   |    |           | X  |
|                                     | <b>Protección gubernamental</b>  | No existe |                               |   |    |           | X  |
|                                     |                                  |           |                               |   |    |           |    |

Tabla 36. (Continuación)

| HELADERÍA LORENA                        |                                           |        | Perfil competitivo del sector |   |    |           |    |         |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|--------|-------------------------------|---|----|-----------|----|---------|
| Variables                               |                                           |        | Repulsión                     |   | N. | Atracción |    |         |
|                                         |                                           |        | --                            | - |    | +         | ++ |         |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | <b>Crecimiento Industria</b>              | Bajo   |                               |   |    | X         |    | Alto    |
|                                         | Costos fijos/Valor agregado               | Altos  |                               | X |    |           |    | Bajos   |
|                                         | Sobrecapacidad intermitente               | Grande |                               | X |    |           |    | Pequeña |
|                                         | Diferenciación de producto                | Baja   |                               | X |    |           |    | Alta    |
|                                         | Identificación de marca                   | Baja   |                               |   |    | X         |    | Alta    |
|                                         | Costos de cambio                          | Bajos  |                               |   |    |           | X  | Altos   |
|                                         | <b>Concentración de competidores</b>      | Baja   |                               |   |    | X         |    | Alta    |
|                                         | Diversidad de competidores                | Altos  | X                             |   |    |           |    | Bajos   |
|                                         | Intereses corporativos                    | Altos  | X                             |   |    |           |    | Bajos   |
|                                         | Barreras de salida                        |        |                               |   |    |           |    |         |
|                                         | Especialización activos                   | Alta   | X                             |   |    |           |    | Baja    |
|                                         | Interrelación estratégica                 | Alta   | X                             |   |    |           |    | Baja    |
|                                         | Barreras emocionales                      | Altas  |                               |   |    |           | X  | Baja    |
|                                         | Restricciones gubernamentales             | Alta   | X                             |   |    |           |    | Baja    |
| AMENAZA SUSTITUTOS                      | Productos sustitutos                      |        |                               |   |    |           |    |         |
|                                         | <b>Disponibilidad sustitutos cercanos</b> | Muchos | X                             |   |    | X         |    | Pocos   |
|                                         | Relación valor/Precio producto sustituto  | Bajos  |                               | X |    |           |    | Baja    |
|                                         | Costos de cambio de usuario               | Alta   |                               | X |    |           |    | Altos   |
|                                         | <b>Propensión clientes a sustituir</b>    |        |                               |   |    |           |    | Baja    |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES     | Sensibilidad al precio                    |        |                               |   |    |           |    |         |
|                                         | Compras a la Industria                    | Alta   | X                             |   |    |           |    | Baja    |
|                                         | Diferenciación de producto                | Baja   |                               | X |    |           |    | Alta    |
|                                         | Identificación de marca                   | Baja   |                               |   |    | X         |    | Alta    |
|                                         | <b>Impacto, Calidad/Desempeño</b>         | Bajo   |                               |   |    | X         |    | Alto    |
|                                         | Utilidades de los compradores             | Bajas  |                               |   |    |           | X  | Altos   |
|                                         | Palanca de negociación                    |        |                               |   |    |           |    |         |
|                                         | Productos sustitutos                      | Muchos | X                             |   |    |           |    | Pocos   |
|                                         | Concentración de compradores              | Alta   | X                             |   |    |           |    | Baja    |
|                                         | Volumen de compras                        | Alto   | X                             |   |    |           |    | Bajo    |
|                                         | Costo de cambio de compradores            | Bajos  |                               |   |    | X         |    | Altos   |
|                                         | <b>Información compradores</b>            | Mucha  |                               |   |    | X         |    | Poca    |
|                                         | Amenaza integración hacia atrás           | Alta   |                               |   |    |           | X  | Baja    |

Tabla 36. (Continuación)

| HELADERÍA LORENA                       |                                         |             | Perfil competitivo del sector |          |    |           |           |              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|-------------------------------|----------|----|-----------|-----------|--------------|
| Variables                              |                                         |             | Repulsión                     |          | N. | Atracción |           |              |
|                                        |                                         |             | --                            | -        |    | +         | ++        |              |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE<br>PROVEEDORES | Diferenciación de insumos               | Alta        |                               |          |    | X         |           | Baja         |
|                                        | Costos cambio proveedores vs. Industria | Altos Pocos | X                             |          |    |           |           | Bajos Muchos |
|                                        | Disponibilidad insumos sustitutos       | Alta        |                               |          |    |           | X         | Baja         |
|                                        | <b>Concentración de proveedores</b>     | Pequeña     |                               |          |    | X         |           | Grande       |
|                                        | Importancia volumen para proveedores    | Alta        |                               |          |    | X         |           | Baja         |
|                                        | Compras proveedores/Total de compras    | Alta        |                               | X        |    |           |           | Baja         |
|                                        | Impacto de insumos sobre calidad        |             |                               | X        |    |           |           | Baja         |
|                                        | Amenaza integración hacia adelante      |             |                               |          |    |           |           |              |
|                                        | <b>SUMA</b>                             |             | <b>12</b>                     | <b>9</b> |    | <b>13</b> | <b>11</b> |              |

Fuente. Elaboración propia, Año 2015.

El cuadro del análisis estructural del sector permite identificar los aspectos más relevantes en el comportamiento de los actores que participan del sector heladero, donde se puede apreciar que es un sector altamente competido pero que a la vez muestra un claro nivel de estabilidad, ya que los niveles de atracción (24) y de repulsión (21) son muy similares.

## **5. BENCHMARKING**

### **5.1. EMPRESAS COMPETIDORAS**

#### **5.1.1. MIMO'S P.C.A. S.A.**

Helados MIMO'S es una compañía colombiana que produce y comercializa helados y productos complementarios. Fue fundada por una emprendedora familia paisa en octubre de 1971 en la ciudad de Medellín. En el municipio de Tuluá se encuentra ubicada en el Centro Comercial la Herradura.

La empresa fue constituida inicialmente con el propósito de brindar al sector de helados algo novedoso: El helado blando cubierto con chocolate. Para su inicio la familia adquirió maquinaria especializada que cumplía con los requisitos del producto, y que inspiró la aparición de MIMO'S en el mercado como una empresa muy promisoría. En 1979 la empresa importa maquinaria, iniciando de esta manera la tecnificación de sus equipos de producción.

La estrategia inicial de MIMO'S para incursionar en el mercado fue la calidad tanto de sus productos como del servicio y la atención directa al cliente en su propio punto de venta estrella, conocido como MIMO'S de la 70.

MIMO'S desde siempre ha contado con un laboratorio de Control de Calidad, quizá el primero existente en la ciudad de Medellín, en la mediana y pequeña empresa, en la categoría de alimentos.

MIMO'S se ha esforzado por demostrar a sus clientes la calidad con la que son elaborados sus productos; por tal motivo ha logrado certificarse en:

En 2002 El Icontec certifica a MIMO'S en ISO 9001:2000 SGA.  
En 2005 La Seccional de Salud de Antioquia certificación a MIMO'S en BPM.  
En 2005 El Icontec renueva la certificación a MIMO'S en ISO 9001:2000 SGA.  
En 2006 El Invima Certifica la línea de salsas de MIMO'S en HACCP.  
En 2007 SGS Certifica todas las líneas de nuestros productos en GMP - HACCP.

MIMO'S es hoy en día una de las empresas de alimentos más reconocidas del país.

El estricto control de calidad hace que ocupe un primerísimo lugar en higiene y presentación de sus productos.

La certificación se constituye en el reconocimiento formal al trabajo que durante años ha realizado la compañía en materia de calidad.

El compromiso de calidad parte de la alta dirección involucrando a todos los que intervienen directa o indirectamente en la elaboración de los diferentes productos; esto se materializa con la obtención de las diferentes certificaciones que nos destacan como la empresa de helados más segura y confiable en Latinoamérica.<sup>85</sup>

### **5.1.2. HELADERÍA LA PODEROSA**

Lo cierto es que se trata de un emprendimiento familiar con más de 18 años en el mercado, cuyos productos deleitan el paladar de los residentes del Eje Cafetero y parte del Norte del Valle.

La empresa surgió como un negocio de padres e hijos. Juntos decidieron abrir una heladería pequeña, acorde a los gustos de las personas para probar suerte. Tras vincularse en el sector, iniciaron con la venta de frutas, y gracias al insaciable esfuerzo, trabajo y constancia, el emprendimiento creció y lo que comenzó como un negocio menor, se extendió a 11 puntos de venta a nivel departamental.

Instalados en Pereira desde hace 13 años, en la avenida Circunvalar y posteriormente, al cabo de cinco años aproximadamente en pleno centro de la ciudad, La Poderosa ha conseguido reconocimientos especiales por parte de la Cámara de Comercio, también por entidades locales y de la región, que han estado al tanto de su desempeño en los distintos municipios, han acreditado la imagen y la calidad de los productos entre las regiones.

Con un público interesado en la nueva propuesta, la oferta gastronómica fue creciendo con los años, se adicionaron fresas con crema, cholados a medida que la empresa se consolidaba en la región. Los dueños siguieron incorporando otros tipos de platos, innovaron los que ya vendían, cambiaron los productos en materia de imagen y presentación.

---

<sup>85</sup> MIMO'S. [En Línea] [www.heladosmimos.com](http://www.heladosmimos.com). [Consulta: Octubre de 2015]

Actualmente se pueden encontrar tres grandes líneas de alimentos: Las ensaladas con frutas, las copas de helados y las comidas calientes. Destacándose en este último grupo el Sándwich Gratinado; en helados el Equinoccio de Fresas y el Barco Ilusión Mora, y en frutas el producto por excelencia que siempre ha llamado la atención de los cliente, tanto por el precio como por su sabor, es la Ensalada Súper Poderosa, platos que invitan a las familias a sentarse a la mesa para pasar momentos inolvidables y dejarse tentar por sabores fascinantes que alegran el día.<sup>86</sup>

### 5.1.3. HELADERÍA RICURAS DE CALI

Ricuras de Cali es una heladería que lleva aproximadamente 3 años en el mercado tulueño, cuenta con un solo establecimiento ubicado en la transversal 10 N 14ª 58 frente al parque las palmas. Esta heladería ha tomado parte del mercado de los heladeros, y ofrece productos similares a la Heladería Lorena, se vuelve una competencia directa para la heladería de chiminangos, ya que solo las separa el parque de las palmas, por eso se trae a colación para este análisis y se hace la comparación según los factores claves de éxito.

## 5.2. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Precio competitivo:** Los precios son técnicas que utilizan las organizaciones para atraer clientes, para que un precio sea competitivo se deben tener en cuenta las variables controlables y las no controlables.
- **Portafolio de productos:** Las empresas deben contar con un portafolio de productos que asegure el éxito de la organización, estos modelos permiten guiar la dirección estratégica de la empresa determinando una posición competitiva del producto.
- **Presentación y empaque:** El empaque es el contenedor de un producto, diseñado y producido para protegerlo y/o preservarlo adecuadamente durante su transporte, almacenamiento y entrega al consumidor o cliente final, este debe ser útil para proporcionar publicidad e información nutricional del producto.

---

<sup>86</sup> Heladería La Poderosa. En: El Diario. [En Línea].  
<http://www.eldiario.com.co/seccion/ESPECIALES/helader-a-la-poderosa1502.html>. [Consulta: Octubre de 2015]

- **Publicidad:** La publicidad es un medio para dar a conocer la empresa, con esta estrategia se busca incrementar el consumo del producto, se propaga la marca de la compañía generando recordación en los consumidores
- **Posicionamiento de la marca:** Es una estrategia que engloba un conjunto de decisiones del negocio, creando una identificación de la empresa con el consumidor.
- **Servicio al cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- **Localización:** Permite la identificación de un punto, mediante herramientas geográficas, de la localización y fácil acceso depende el éxito organizacional.
- **Calidad del producto:** La calidad de producto puede ser catalogada como objetiva, que tiene una naturaleza técnica, medible y verificable y subjetiva, es una evaluación del consumidor. La calidad es fundamental practicarla a la largo de la organización para argumentar el éxito en la organización.
- **Presentación del personal:** Esta es una estrategia muy importante para las organizaciones ya que es la manera de cómo debe estar presentado el personal de la empresa en distintas situaciones. No solo es verse bien, se debe cuidar la limpieza del cuerpo y la ropa, evitar olores corporales fuertes, se debe cuidar el aspecto físico, psicológico y social de las personas que ingresan a la compañía.

**Tabla 37. FCE - Precio competitivo**

| Factor No.1                                                                                                                                                      | PRECIO COMPETITIVO                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                     |                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| HELADERÍA LORENA                                                                                                                                                 | MIMO'S                                                                                                                                                                                                                                      | HELADERÍA LA PODEROSA                                                               | HALADERIA RICURAS DE CALI                                                                    |
| Los precios de la Heladería Lorena oscilan entre \$1.000 a \$10.000, en sus diferentes productos. Los precios de helado por litros oscilan entre \$8.000 y 45000 | Mimo's cuenta con precios en productos como cono, galletas, paletas, malteadas & mixers, postres, copas que van desde \$ 2.000 hasta \$ 10.300, y en productos como torta helada, baldes comercial de litros de helado hasta los \$ 76.300. | La poderosa maneja precios desde \$ 1.900 hasta \$ 9.500 en productos de heladería. | Ricuras de Cali, tiene precios en su carta que cubren desde los \$ 1.200 hasta los \$ 7.000. |

Fuente. Elaboración propia, año 2015

**Tabla 38. FCE - Presentación y empaque**

| Factor No.3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | PRESENTACIÓN Y EMPAQUE                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HELADERÍA LORENA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | MIMO'S                                                                                                                                                                                                                                                  | HELADERÍA LA PODEROSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | HELADERÍA RICURAS DE CALI                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>La presentación de la ensalada de frutas, fresas con crema, cucuruchos es una presentación clásica donde se visualiza el producto de manera agradable pero no innovadora, el envase de los productos que se consumen dentro de la heladería es en material de vidrio, galleta (cucurucho) y vasos desechables para las fresas con crema, en cuanto a los domicilios se usan recipientes de icopor.</p> | <p>La presentación de los productos de Mimo's se realiza en recipientes acrílicos, galletas para los conos, de vidrio, también existe un empaque especial para los mixers.</p> <p>Mimos cuenta con una presentación personalizada de sus productos,</p> | <p>La poderosa cuenta con recipientes en acrílico, vidrio, desechables y plásticos para el domicilio. En cuanto a las ensaladas de frutas tienen un recipiente plástico, decorado con el logo de la poderosa, y con una tapa elevada la cual permite que no tenga contacto con el helado y no dañe el producto al momento de cerrarlo. Usan una presentación resaltando los colores del producto y cubriéndolos con salsas.</p> | <p>La presentación con la que cuenta ricuras de Cali, carece de estrategias visuales para el público, ya que no hay un orden en la ubicación de los productos en el recipiente, utilizan recipientes de vidrio y plásticos para consumir el producto dentro del establecimiento y desechables e icopor para el consumo externo.</p> |

Fuente. Elaboración Propia. Año 2015.

**Tabla 39. FCE - Portafolio de productos**

| Factor No.2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HELADERÍA LORENA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | MIMO`S                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | HELADERÍA LA PODEROSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | HELADERÍA RICURAS DE CALI                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>La heladería Lorena cuenta con productos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensalada de frutas</li> <li>• Banana Split</li> <li>• Granizados</li> <li>• Malteadas</li> <li>• Frappe</li> <li>• Fresas con crema</li> <li>• Salpicón</li> <li>• Canastas.</li> <li>• Fresas con crema</li> <li>• Waffle, Crepes</li> <li>• Jugos</li> <li>• Productos empacados</li> <li>• Helados por litros.</li> <li>• Postres</li> </ul> | <p>El portafolio de productos de Mimo`s consta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conos y vasos</li> <li>• Copas de helados</li> <li>• Helado blando</li> <li>• Banana Split</li> <li>• Postres</li> <li>• Mateadas &amp; Mixers</li> <li>• Productos empacados</li> <li>• Torta helada</li> <li>• Litro de lado</li> </ul> | <p>La poderosa tiene un portafolio de productos variado ya que vende productos de heladería y comidas rápidas:</p> <p><b>HELADERÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barco ilusión</li> <li>• Concierto italiano</li> <li>• Papaya mixta</li> <li>• Ensalada de frutas</li> <li>• Fresas con crema</li> <li>• Frezeezer granadilla</li> <li>• Equinoccio de fresa</li> <li>• Copa de helado</li> <li>• Jugos</li> <li>• Waffle</li> <li>• Conos</li> <li>• Banana Split</li> <li>• Piña tropical</li> </ul> <p><b>COMIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sándwich de pollo</li> <li>• Hamburguesa</li> </ul> | <p>Ricuras de Cali ofrece los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copa de helado</li> <li>• Cucurucho</li> <li>• Conchita</li> <li>• Malteada</li> <li>• Fresas con crema</li> <li>• Mr. Brownie</li> <li>• Ensalada de frutas</li> </ul> |

Fuente. Elaboración Propia. Año 2015.

**Tabla 40. FCE – Publicidad**

| <b>Factor No.4</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>PUBLICIDAD</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>MIMO'S</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                                                                                                       | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                                                                                                                |
| La publicidad usada por la heladería Lorena ha sido “Voz a Voz” de consumidor a consumidor, quien recomienda los productos y la calidad del producto. También se puede encontrar información de la heladería por páginas amarillas como Ubícalo. | Mimo's cuenta con su propia página en internet donde da a conocer al consumidor sus puntos de ubicación a nivel nacional, sus productos, materia prima, proveedores, historia de la organización, usa publicidad radial y televisiva. | La poderosa cuenta con publicad radial, y en páginas amarillas virtuales donde da a conocer la dirección del establecimiento dentro del municipio. | Ricuras de Cali, tiene una publicidad radial masiva, en la que invita a sus clientes a consumir sus productos y menciona los diferentes precios y dirección de domicilios. Y cuenta con una página en Facebook. |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

**Tabla 41. FCE - Posicionamiento de marca**

| <b>Factor No.5</b>                                                                                                                                                                                                                                                | <b>POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>MIMO'S</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                                                                                             |
| La heladería Lorena lleva 8 años en el mercado, en este trayecto ha abierto 2 establecimientos más, con los cuales se ha posicionado en el mercado y ha logrado ser una de las pocas empresas que cuenta con 3 establecimientos de la Lorena y una distribuidora. | Mimo's es una empresa con más de 30 años en el mercado Colombiano y hace 18 años aproximadamente tiene franquicia en el municipio de Tuluá, a nivel nacional Mimo's es una de las mejores empresas del sector heladero, con un respaldo de marca a nivel nacional. | La Poderosa es una empresa con años en el mercado, tiene establecimientos en Pereira, Armenia, Cartago y cuenta con un buen nombre a nivel local, catalogándose como una de las mejores heladerías hasta la fecha. Posicionada en el eje cafetero y en el norte del Valle. | Ricuras de Cali es una empresa aproximadamente con 3 años en el mercado ha ido creciendo aceleradamente y conocida en el sector de chiminango, aún le falta para ser conocida a nivel local. |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015

**Tabla 42. FCE - Servicio al cliente**

| <b>Factor No.6</b>                                                                                                                                                          | <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                     | <b>MIMO`S</b>                                                                                                                                 | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                                                                                                                                   | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                       |
| El servicio al cliente de la heladería Lorena carece de formalismo como un saludo corporativo, mejor trato al cliente y estar más pendiente de que más requiere el cliente. | Mimo`s es una empresa con un cultura organizacional basada en la satisfacción del cliente, es por esta razón que la atención es personalizada | El personal de la poderosa cuenta con un léxico adecuado para prestar el servicio al cliente, aunque hace falta personalizar el servicio y prestar más atención al consumidor. | El personal que presta el servicio en la heladería necesita capacitación para mejorar la labor de atención al cliente, |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

**Tabla 43. Localización**

| <b>Factor No.7</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>LOCALIZACIÓN</b>                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>MIMO`S</b>                                                                                                                                                                                 | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                                                                                                                                                            | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                                                                                                           |
| La heladería cuenta con 3 ubicaciones estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrio Alvernia</li> <li>• Barrio 12 de Octubre</li> <li>• Barrio Chiminangos</li> </ul> Con estos 3 establecimientos la heladería se vuelve más atractiva a los consumidores y permite contar con clientes de diferentes estratos. | Al estar ubicado en el Centro Comercial la Herradura del municipio de Tuluá, se vuelve un sitio visible para las personas que habitan este lugar, es un sitio exclusivo dentro del municipio. | La poderosa está ubicada sobre la CL 27 35 50, este es un sector llamativo para la gente de centros médicos que habitan cerca al lugar, es lugar de fácil acceso y agradable para compartir un momento. | Esta heladería esa ubicada en la transversal 10 N 14ª 58 en frente al parque de las palmas, esto hace que las familias de este se acerquen y puedan mientras consumen el producto, sentirse al aire libre. |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

**Tabla 44. FCE - Calidad del producto**

| <b>Factor No.8</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>MIMO'S</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                   |
| Heladería Lorena ofrece productos certificados por las normas alimentarias en cuanto a helados, leche, crema de leche, productos congelados, ya que cuenta con proveedores certificados como Colombina SA, Celema, y adquiere las frutas frescas a proveedores locales y de mejor calidad para la elaboración del producto final. | MIMO'S entrega a sus clientes productos de la mejor calidad con excelente servicio. Garantizamos la satisfacción de sus necesidades cumpliendo con reconocidas normas de calidad, seguridad alimentaria, protección ambiental, seguridad y salud ocupacional; mejoramos permanentemente los procesos para bienestar de la comunidad y de quienes participan directa e indirectamente de la elaboración y distribución del producto. | La poderosa se ha caracterizado por ofrecer productos de muy buena calidad, ofreciendo productos MIMO'S y con proveedores como Colanta para la crema de leche. Se observa que las frutas son frescas, con buena presentación pero no se identifica el proveedor. | Ricuras de Cali ofrece productos basados en la calidad Crem Helado, su proveedor de helados y productos empacados. |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

**Tabla 45. Presentación del personal**

| <b>Factor No.9</b>                                                                                                                                                                                           | <b>PRESENTACIÓN DEL PERSONAL</b>                                                                                   |                                                                  |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HELADERÍA LORENA</b>                                                                                                                                                                                      | <b>MIMO'S</b>                                                                                                      | <b>HELADERÍA LA PODEROSA</b>                                     | <b>HELADERÍA RICURAS DE CALI</b>                                                                                                                         |
| Se cuenta con dotación de uniformes, guantes, gorros, tapabocas, para las empleadas fijas en la heladería, en fines de semana las personas cuentan solo con una camiseta y esto genera falta de uniformidad. | La presentación del personal de Mimo's es adecuada para la prestación del servicio, cuentan con uniformidad total. | Heladería la poderosa tiene para su personal camisetas y gorros. | Carece de uniforme para los sus empleados, lo cual hace que la apariencia no sea la adecuada para prestar un servicio en los que se manipulan alimentos. |

Fuente. Elaboración propia. Año 2015.

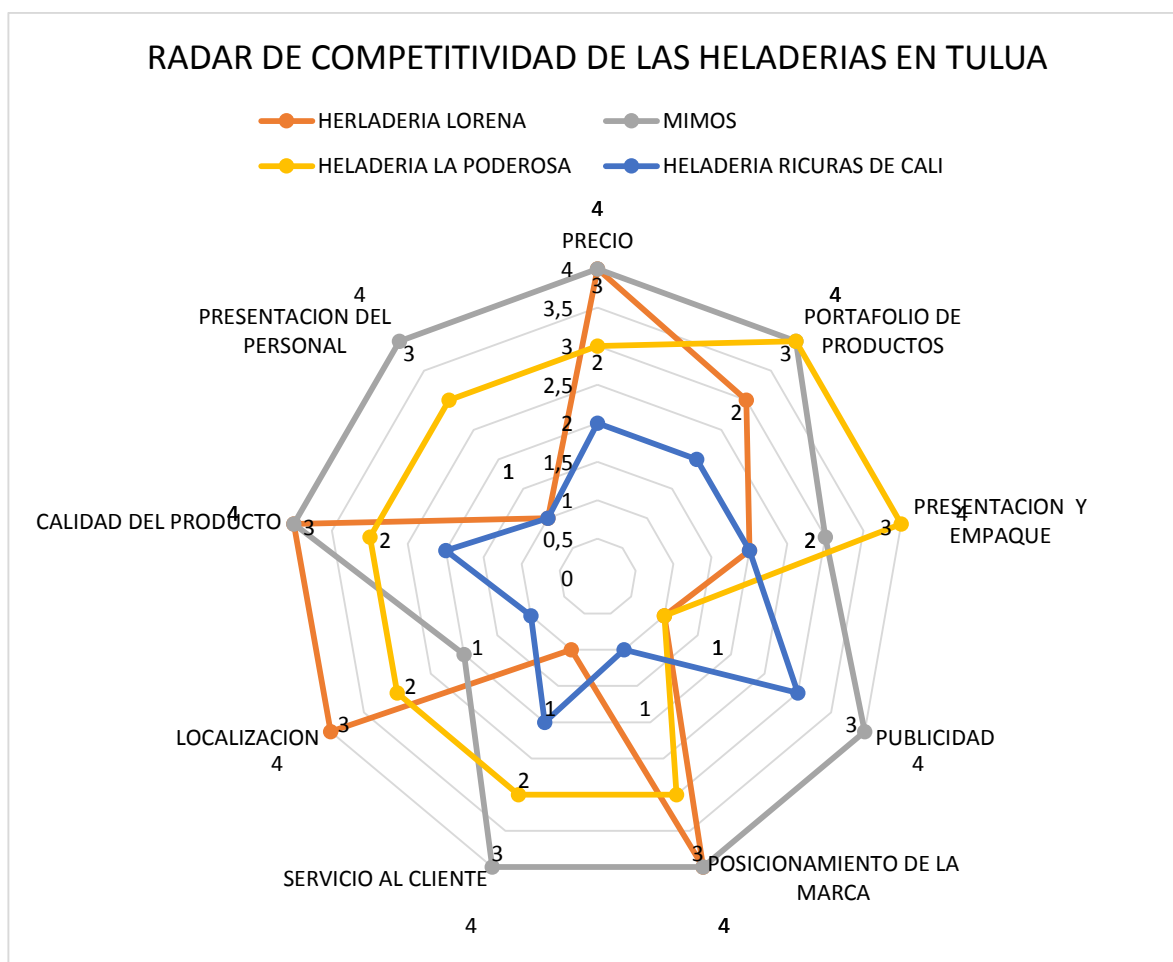
**Tabla 46. Matriz de perfil competitivo**

| FACTORES<br>CLAVES DE<br>ÉXITO | Peso               |  |                    |  |                    |  |                    | HELADERIA RICURAS<br>DE CALI |                    |
|--------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
|                                |                    | Calificación                                                                       | Puntuación         | Calificación                                                                        | Puntuación         | Calificación                                                                        | Puntuación         | Calificación                 | Puntuación         |
| Precio competitivo             | 14%                | 4                                                                                  | 0,56               | 4                                                                                   | 0,56               | 3                                                                                   | 0,42               | 2                            | 0,28               |
| Portafolio de productos        | 13%                | 3                                                                                  | 0,39               | 4                                                                                   | 0,52               | 4                                                                                   | 0,52               | 2                            | 0,26               |
| Presentación y empaque         | 7%                 | 2                                                                                  | 0,14               | 3                                                                                   | 0,21               | 4                                                                                   | 0,28               | 2                            | 0,14               |
| Publicidad                     | 8%                 | 1                                                                                  | 0,08               | 4                                                                                   | 0,32               | 1                                                                                   | 0,08               | 3                            | 0,24               |
| Posicionamiento de marca       | 9%                 | 4                                                                                  | 0,36               | 4                                                                                   | 0,36               | 4                                                                                   | 0,36               | 1                            | 0,09               |
| Servicio al cliente            | 14%                | 1                                                                                  | 0,14               | 4                                                                                   | 0,56               | 3                                                                                   | 0,42               | 2                            | 0,28               |
| Localización                   | 11%                | 4                                                                                  | 0,44               | 3                                                                                   | 0,33               | 3                                                                                   | 0,33               | 1                            | 0,11               |
| Calidad del producto           | 14%                | 4                                                                                  | 0,56               | 4                                                                                   | 0,56               | 3                                                                                   | 0,42               | 2                            | 0,28               |
| Presentación personal          | 10%                | 1                                                                                  | 0,1                | 4                                                                                   | 0,4                | 3                                                                                   | 0,3                | 1                            | 0,1                |
| <b><u>TOTAL</u></b>            | <b><u>100%</u></b> |                                                                                    | <b><u>2,77</u></b> |                                                                                     | <b><u>3,82</u></b> |                                                                                     | <b><u>3,13</u></b> |                              | <b><u>1,78</u></b> |

4 Fortaleza Mayor;      3 Fortaleza Menor;      2 Debilidad Menor;      1 Debilidad Mayor

Fuente. Elaboración propia, Año 2015.

**Gráfico 8. Radar de competitividad de las heladerías de Tuluá**



Fuente. Elaboración propia, Año 2015.

Cabe resaltar que con la matriz de competitividad y el radar de competitividad, se visualiza como ya se tenía conocimiento que MIMO'S es un competidor fuerte en el mercado tuluéño, no solo por sus décadas en el mercado, sino por las estrategias que ha implementado al transcurrir de los años, aunque la capacidad financiera y estructural de la Heladería Lorena no permite competir directamente con MIMO'S, si es un referente de éxito que puede tomar la heladería para alcanzar sus objetivos y crecer a nivel nacional.

En cuanto a la poderosa se resalta que cuenta con establecimientos tanto en el norte del Valle como en el eje cafetero, lo cual la hace un fuerte competidor, y es una de las competencias directas de la Heladería Lorena, mientras que las ricuras de Cali, aunque el establecimiento es grande, es una heladería que está surgiendo

en el mercado a la cual se le debe prestar atención en un futuro si sigue creciendo a este ritmo.

Estas comparaciones sirven para analizar en qué situación está la heladería Lorena actualmente, que aunque tiene muy buen mercado en Tuluá, debe de contrarrestar y prestar atención a variables con servicio, diversidad de oferta de productos, publicidad del negocio, en los cuales vimos que tiene una marcación débil en comparación con las demás empresas.

### **5.3. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

Teniendo en cuenta que la heladería cuenta con 3 establecimientos dentro municipio, se recalca que debe contar con 3 mercados objetivos distintos.

Para LA HELADERÍA LA 33 ubicada en el barrio Alvernia se hace una aproximación que el mercado objetivos son personas de los estratos 4 en adelante.

Para LA HELADERÍA LA 39 ubicada en el barrio 12 de Octubre el mercado objetivo son personas que habiten en estratos 3 a 4.

Para LA HELADERÍA LA N 1 ubicada en el barrio chiminangos el mercado objetivo son personas de estrato 2 a estrato 3.

Se hace la clasificación por estratos teniendo en cuenta que un helado es consumido por personas de diferentes edades y géneros. Teniendo la heladería la ventaja de tener 3 establecimientos se deben implementar las estrategias necesarias para que cada una lidere dependiendo la ubicación con la que cuenta.

## **6. ANÁLISIS INTERNO**

### **6.1. DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es fundamental para el correcto funcionamiento de las labores de la organización, muchas de las microempresas en la actualidad tienen sus metas claras, o tiene un deseo de llegar a acaparar más mercado y potencializar sus ventas, pero no tiene un conocimiento claro del proceso que deben realizar para tener una visión clara del objetivo, se tiene presente que la Heladería Lorena carece del formalismo de muchos de estos procesos administrativos por esta razón, se detalla la manera en la que se realizan actualmente los procesos dentro de la organización.

#### **6.1.1. Planeación**

La Heladería Lorena tiene metas que desea cumplir en un lapso, pero al no contar con un horizonte de tiempo claro se distorsiona el camino para llegar a los objetivos que tienen planteados, en la organización se visualizan procedimientos donde detallan las actividades diarias como:

- Asear al establecimiento.
- Atender al cliente interno y externo.
- Recibir el dinero en caja.
- Elaborar los productos que requieran los clientes.
- Llevar el libro contable
- Efectuar pagos

Estas actividades son delegadas diariamente dependiendo el personal que se requiera para prestar el servicio.

La empresa cuenta con reglas de horarios de entrada y salida del personal, uso de aparatos electrónicos como celular, Tablet, restricción de visitas en horas laborales.

No se encuentra una visión, misión, políticas y valores establecidos, esto es importante tanto para el gerente como para los trabajadores ya que conocen los lineamientos por los que se rige la empresa.

### **6.1.2. Organización**

La heladería es una empresa creada por una persona natural en el régimen simplificado de impuestos, su estructura organizacional es una estructura lineal, donde las decisiones se despliegan del gerente y son acatadas por los colaboradores. La organización es un proceso que clarifica la misión de la empresa, ya que se debe tener una distribución óptima de los recursos (humanos, materiales y financieros) con los que cuenta la empresa.

En cuanto a la distribución de personal el gerente delega 2 o 3 personas que estén en semana en el establecimiento, ya que como la afluencia de personas es menor estos días, no amerita tener más personal en planta, entre estas personas se asignan las tareas de aseo del establecimiento, caja, atención al cliente y elaboración de productos.

La Heladería cumple con la entrega de dotación al personal como lo son:

- Uniforme
- Gorros
- Guantes
- Tapabocas

La organización cuenta con un único proveedor de Helado de Colombina que es Distribuidora LN en el municipio de Tuluá por lo que la materia prima está en menor tiempo en cada establecimiento y los proveedores de frutas son pequeños microempresarios del municipio de Tuluá, en cuanto a los envases y desechables también son pequeños empresarios del municipio.

Para la distribución del producto dentro del municipio se cuenta con 2 mensajeros en su respectivo vehículo (Moto).

### **6.1.3. Dirección**

En el proceso de dirección el gerente tiene la responsabilidad de guiar a su equipo, capacitarlo, darle las pautas necesarias para el desempeño de las labores, en este caso el gerente da los pasos para la elaboración de los productos, las cantidades de ingredientes que llevan, la presentación y servicio para el producto.

Como la dirección es un proceso fundamental para mejorar las relaciones interpersonales, basadas en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo, para el

gerente esto es fundamental por este motivo da autonomía a su equipo en el desempeño de las funciones, dialoga constantemente con su personal con el fin de acatar las recomendaciones tanto del mismo personal como de los clientes.

Se visualiza al gerente como un líder carismático, teniendo una forma de liderar innata y natural, trasmite sus ideas generando un entusiasmo en su equipo de trabajo y tiene actitudes positivas que transmite a su equipo.

Esto permite que la relación entre gerente y colaboradores sea amena, generando confianza para comunicar una felicitación o inconformismo en el área.

#### **6.1.4. Evaluación y control**

Es vital que el gerente tenga un control constante sobre el accionar de su equipo de trabajo con el fin de maximizar el desarrollo de las actividades y minimizar los costos de desperdicio de tiempo, materia prima y llegar a la pérdida de clientes, la cual se refleja en la disminución de utilidades.

La Heladería Lorena realiza un control diario de las materia prima que van a utilizar durante el día para la elaboración de los productos, analiza que las frutas no estén en mal estado para el consumo, que la crema de leche este en el punto de espesura como de azúcares. Se visualiza que no existen programas de control mensuales para medir el desempeño de las funciones de los colaboradores.

Cuenta con un sistema de cámaras integradas que permite al gerente conocer en el momento real que están realizando sus colaboradoras, el cual ha permitido mayor control dentro de la empresa.

La empresa no registra un sistema de indicadores de control administrativo, eso lleva a un uso inadecuado de recursos humanos, financieros y materiales.

**Tabla 47. Variables administrativas**

| <b>VARIABLES</b>                         | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Objetivos claros y medibles              | <b>F</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |
| Misión, visión, políticas, estrategias.  | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Organigrama                              | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Distribución de funciones al personal.   | <b>F</b>   |           | <b>X</b>  |           |           |
| Autoridad definida.                      | <b>F</b>   | <b>X</b>  |           |           |           |
| Capacitación                             | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Comunicación entre directivas y personal | <b>F</b>   |           | <b>x</b>  |           |           |
| Indicadores de control organizacionales. | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## **6.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA**

Para este punto es importante dar a conocer que la empresa no cuenta con departamentos establecidos para el desarrollo de las actividades, es por tal motivo que las decisiones las toma únicamente el gerente y que muchas actividades se han venido realizando de manera informal y por sentido común del representante.

### **6.2.1. Gestión Contable Y Financiera**

La heladería cuenta con musculo financiero sólido, su representante tiene tanto fuente de financiamiento propia como a través de entidades bancarias las cuales le desembolsan cuando lo requieran, sea para adquirir maquinaria o mejorar las actividades de la empresa, en cuanto a la parte contable la heladería pertenece al régimen simplificado, por este motivo no está obligada a llevar contabilidad, pero se lleva un libro diario, en el cual se registran los ingresos y egresos del día. Se cuenta con una persona externa que es la encargada de la parte contable la cual se encarga de la presentación de impuestos anuales y el manejo de la papelería.

En cuanto al pago del proveedor de frutas, desechables y suministros se hace de contado y al proveedor de helado (Distribuidora LN), queso, crema de leche (Celema), se realizan los pagos semanales.

La heladería Lorena tiene una ventaja sobre las demás heladerías y es contar con su propia distribuidora de helados, cabe resaltar que la Distribuidora LN, distribuye productos de Colombina S.A y es propiedad de un familiar del representante legal, por este motivo a las heladerías se les otorga un descuento sobre las compras, descuento que se hace importante en este momento ya que la heladería es una de

las pocas que cuenta con 3 establecimientos dentro del municipio y que obtiene la materia prima de manera rápida y mejores condiciones que la competencia.

Al analizar el estado de resultados de los años 2013 y 2014 se evidencia que los ingresos de un año a otro incrementaron en un 40% aumentando así la utilidad neta de la empresa para el 2014. Al contar la heladería con distribución propia de materia prima esto hace que el ingreso aumente de forma directa. Los gastos de la compañía han aumentado debido al desperdicio de materia prima y subutilización de desechables. La empresa cuenta con un 93% de recursos propios y un 7% de préstamos bancarios, lo que genera un nivel de riesgo elevado para los accionistas, por esta razón las decisiones tomadas deben ser programas, en el balance de general no se visualiza cuentas por pagar, ni cuentas por cobrar, esto se debe que a que la actividad de la empresa no permite tener sistema de crédito, por eso todos son ingresos son de contado, en cuanto a los proveedores de frutas, leche, desechables, elementos de aseo, como se mencionó anteriormente, los pagos se realizan de contado, el único proveedor con el que se maneja sistema de crédito es con la Distribuidora LN, teniendo en cuenta que es familiar.

Al contar la heladería Lorena con un descuento sobre las compras a la Distribuidora LN del 15%; más el precio de los productos al por mayor, la empresa pudo generar para el corte fiscal 2014 una utilidad neta superior en un 61%.

Se visualiza que la heladería cuenta con capacidad financiera para poner en marcha proyectos corto, mediano, y largo plazo.

# **Tabla 48. Balance General Comparativo**

**2013 – 2014**

**DEYMISON GUERRA NARVÁEZ**

**CC N° 1'112.109.499**

## **BALANCE GENERAL COMPARATIVO**

|                                    | <b>AÑO 2013</b>   | <b>AÑO 2014</b>   |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>          |                   |                   |
| CAJA – BANCOS                      | 8.500.000         | 10.500.000        |
| INVENTARIO MERCANCIA               | 5.500.000         | 8.000.000         |
| <b>SUBTOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> | <b>14.000.000</b> | <b>18.500.000</b> |
| <b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>   |                   |                   |
| MUEBLES Y ENSERES                  | 7.050.000         | 19.600.000        |
| <b>SUBTOTAL PLANTA Y EQUIPO</b>    | <b>7.050.000</b>  | <b>19.600.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>21.050.000</b> | <b>38.100.000</b> |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>          |                   |                   |
| PROVEEDORES                        | 6.000.000         | 2.500.000         |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>6.000.000</b>  | <b>2.500.000</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                   |                   |
| CAPITAL SUSCRITO                   | 3.000.000         | 3.000.000         |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO             | 12.550.000        | 32.600.000        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>15.550.000</b> | <b>35.600.000</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>21.550.000</b> | <b>38.100.000</b> |

Fuente. Elaboración Propia con base en HELADERÍA LORENA. Estados Financieros, año 2015.

**Tabla 49. Estados de Resultados Heladería Lorena 2013**

|                                                         |                   |
|---------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>DEYMISON GUERRA NARVÁEZ</b>                          |                   |
| <b>CC N° 1112103499</b>                                 |                   |
| <b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>                   |                   |
| <b>ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2013</b>                  |                   |
| <b>INGRESOS</b>                                         |                   |
| <b>VENTAS</b>                                           | <b>57.000.000</b> |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                   | <b>57.000.000</b> |
| <b>MENOS: COSTO DE VENTA</b>                            | <b>35.950.000</b> |
| <b>TOTAL UTILIDAD BRUTA</b>                             | <b>21.050.000</b> |
| <b>Menos: GASTOS DE GASTOS ADMINISTRACION GENERALES</b> | <b>8.500.000</b>  |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>                         | <b>8.500.000</b>  |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                                  | <b>0</b>          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                               | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL UTILIDAD NETA</b>                              | <b>12.550.000</b> |

Fuente. Elaboración propia con base en HELADERÍA LORENA. Estados Financieros, año 2015.

**Tabla 50. Estados de Resultados Heladería Lorena 2014**

|                                                                                                                                                                                                                     |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>DEYMISON GUERRA NARVÁEZ</b><br/> <b>CC N° 1112103499</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b><br/> <b>ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2014</b></p> |                   |
| <b>INGRESOS</b>                                                                                                                                                                                                     |                   |
| <b>VENTAS</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>95.000.000</b> |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                                                                                                                                                                               | <b>95.000.000</b> |
| <b>MENOS: COSTO DE VENTA</b>                                                                                                                                                                                        | <b>45.400.000</b> |
| <b>TOTAL UTILIDAD BRUTA</b>                                                                                                                                                                                         | <b>49.600.000</b> |
| <b>Menos: GASTOS DE GASTOS ADMINISTRACION GENERALES</b>                                                                                                                                                             | <b>17.000.000</b> |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>                                                                                                                                                                                     | <b>4.200.000</b>  |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                                                                                                                                                                                              | <b>12.800.000</b> |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                                                                                                                                                                                           | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL UTILIDAD NETA</b>                                                                                                                                                                                          | <b>32.600.000</b> |

Fuente. Elaboración propia con base en HELADERÍA LORENA. Estados Financieros, año 2015.

**Tabla 51. Variables financieras**

| <b>VARIABLES</b>       | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ingresos brutos        | F          | X         |           |           |           |
| Manejo contable        | F          |           | X         |           |           |
| Control de proveedores | F          | X         |           |           |           |
| Utilidad Neta          | F          | X         |           |           |           |
| Manejo de contabilidad | F          |           | X         |           |           |
| Capital propio         | F          | X         |           |           |           |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### **6.2.2. Gestión Comercial**

Los procesos que se dan dentro de esta área son muy importantes para el desarrollo de la actividad de la organización, teniendo en cuenta que de las variables producto, precio, distribución, depende el crecimiento de la empresa. El diseño de los productos ha sido elaborado por el gerente de la empresa, basado en las tendencias del mercado, es así como para la apertura de los 2 establecimientos ubicados en el barrio Alvernia y barrió 12 de Octubre no se realizó un estudio de mercado, sino que fue por decisión del gerente, de esta manera se han venido tomando las decisiones de la empresa.

En cuanto a la distribución del producto se delega la función a 2 personas encargadas de los domicilios dentro del municipio de Tuluá.

En cuanto al área de gestión comercial se recalca la importancia de la publicidad, el diseño de nuevos productos, estrategias de marketing.

La publicidad que se implementa para las heladerías es relativamente nula, ya que carecen de medios masivos para atraer al consumidor, pero con el transcurrir de los años se ha evidenciado que muchos de los clientes que tiene la Lorena a la fecha, ha sido atraídos por la calidad del producto, la cantidad (Mayor a la competencia) y el precio.

Se ha observado que la heladería no cuenta con promociones o adecuación de instalaciones en fechas especiales como:

- Día de la madre
- Amor y amistad
- Halloween

Para darle precio a los productos se analiza el costo de la materia prima y se suma el margen de utilidad que se espera por productos, generando así una visión macro de la rentabilidad del negocio.

En cuanto al manejo del inventario se ha designado la labor a cada administradora para que al finalizar el día, haga un recuento de los productos y así tener presente lo que se requiere para el siguiente día.

Se han adherido nuevos productos a la carta, la decisión ha sido directamente del gerente el cual ha visitado otros establecimientos y trae las ideas para ser implementadas en la heladería.

**Tabla 52. Variables comerciales**

| VARIABLES                     | F/D | FM | Fm | Dm | DM |
|-------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Portafolio de productos       | D   |    |    |    | X  |
| Publicidad y Promociones      | D   |    |    |    | X  |
| Precio de los productos.      | F   | X  |    |    |    |
| Manejo de Inventario          | F   |    | X  |    |    |
| Ubicación de establecimientos | F   | X  |    |    |    |
| Distribución de los productos | D   |    |    | X  |    |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 6.2.3. Gestión y Situación Del Servicio

Por ser una empresa del sector servicio, la heladería Lorena debe contar con estrategias para hacer de esta área una fortaleza para su empresa, a la fecha la heladería no cuenta con programas o capacitación en cuanto a mejorar:

- Relaciones con el cliente.
- Trato a los clientes.
- Como reaccionar ante una queja del cliente.
- Tipos de relaciones con el cliente.
- Tiempos de entrega del pedido.
- Manejo de conflictos.
- Motivación y liderazgo

Este proceso es realizado por las mismas colaboradoras y lo realizan basadas en sus principios y valores, así mismo es el trato que le brindan al consumidor.

El servicio al cliente es fundamental para la subsistencia de las empresas, es por este motivo que se hace necesario reforzar muchas actividades de esta área, para llegar a la consecución de las metas de la organización, la organización no cuenta con valor agregado al servicio, como la personalización y familiarización con los clientes, aunque las colaboradoras brindan al cliente “Mejor atención” que ellas creen brindar, es por esto que a la fecha se ha evidencia una pérdida de clientes, los cuales se encuentran insatisfechos por diferentes motivos.

**Tabla 53. Variables de servicio al cliente**

| <b>VARIABLES</b>                      | <b>F/D</b> | <b>FM</b> | <b>Fm</b> | <b>Dm</b> | <b>DM</b> |
|---------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Atención al cliente                   | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Estrategias para fidelizar el cliente | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Programas de PQRS                     | <b>D</b>   |           |           |           | <b>X</b>  |
| Valor agregado al servicio            | <b>D</b>   |           |           | <b>X</b>  |           |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

#### **6.2.4. Gestión de Talento Humano**

El manejo del talento humano ha sido variable al transcurrir de los años, generada por la alta rotación de personal con la que cuenta la Heladería Lorena, debido a que, la afluencia de clientes esta entre sábado, domingo y festivo. Estos días se contrata más personal para suplir la demanda. En conjunto los tres establecimientos pueden requerir hasta 10 empleadas en fines de semana, mientras que, en semana cada establecimiento cuenta con 2 ò 3 personas fijas.

La empresa realiza integraciones semestrales con todo el personal, lo que fortalece la comunicación y el sentido de pertenencia hacia la organización. No existe contratación directa por la empresa para estas personas, se paga por la prestación del servicio, (hora, día).

No se realiza una entrevista exhaustiva para el personal que ingresa a la compañía en fines de semana, son personas del mismo barrio o barrios aledaños.

Las personas que están fijas, aunque reciben el SMLV, no cuentan con la afiliación al sistema de seguridad social, no cuentan con contratos y no se evidencian programas de capacitación del personal, prevención de riesgo, ni evaluaciones de desempeño.

Aunque la compañía ha tenido un crecimiento en el mercado, es hora de formalizar los procesos para conseguir mejores resultados en el mercado. Siendo el talento humano un motor para el crecimiento de la compañía este se debe fortalecer y garantizar la contratación del personal, se deben estandarizar los procesos de producción con el fin de minimizar los costos por desperdicios de materia prima y ofrecer nuevos productos al consumidor. No solo se deben quedar con la publicidad voz a voz, se debe invertir en nuevas estrategias de marketing.

Se evidencia como la carencia de indicadores laborales afecta el desarrollo de las actividades, al no contar los colaboradores con manuales de funciones, desarrollan tareas sin secuencia lógica, esto aumenta el costo por tiempo perdido, estos indicadores deben tener un seguimiento que permita obtener resultados verídicos.

**Tabla 54. Variables de talento humano**

| VARIABLES                       | F/D | FM | Fm | Dm | DM |
|---------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Garantías laborales al personal | D   |    |    |    | X  |
| Integración del personal        | F   | X  |    |    |    |
| Programas de capacitación       | D   |    |    |    | X  |
| Delegación de funciones         | F   |    | X  |    |    |
| Manejo de conflictos            | F   |    | X  |    |    |
| Indicadores laborales           | D   |    |    |    | X  |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

### 6.3. MATRIZ INTEGRADA DE LOS FACTORES INTERNOS

**Tabla 55. Matriz integrada de los factores internos**

| VARIABLES CLAVE                                | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                       | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>  |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |
| <b>MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS.</b> | El empirismo con el que ha sido manejada la empresa hasta la fecha, hace que los gerentes obvien estos temas administrativos.                          | No hay horizonte de tiempo, ni objetivos claros que deba cumplir la empresa, esto se presta para un actuar sin prioridades. (D)                                                                                |
| <b>ORGANIGRAMA</b>                             | La jerarquía de la empresa ha estado bajo el poder de la fundadora por tal motivo no se ha visto necesario la implementación de nuevas redes de mando. | Al existir 3 establecimientos, quiere decir que aunque haya un gerente, existen cadenas de mando que deben ser tenidas en cuenta para evitar duplicidad de información. (D)                                    |
| <b>CAPACITACIÓN</b>                            | Como el personal tiene un índice elevado de rotación de personal, no han visionado capacitar a sus colaboradores.                                      | La carencia de capacitación al personal, lleva a cometer errores continuos que se reflejan en el incremento de costos por desperdicios de tiempo y materia prima, los cuales se transmiten a los clientes. (D) |

Tabla 55. (Continuación)

| VARIABLES CLAVE                                | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                                                                       | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>INDICADORES DE CONTROL ORGANIZACIONALES</b> | El desconocimiento de estas herramientas de control, lleva a obviar el uso de las mismas.                                                                                                                                                                              | Al no existir un control más allá del visual, se toman decisiones basados en los supuestos. (D)                                                                                                                                                                               |
| <b>AUTORIDAD DEFINIDA</b>                      | En la actualidad la autoridad de la heladería está en manos de la gerente y el representante legal, aunque se cuenta con 3 establecimientos, se visualiza el poder de los administradores.                                                                             | La autoridad es un aspecto fundamental para el desarrollo de las actividades cotidianas de una empresa, aunque los colaboradores conocen quien da las órdenes, sería importante delegar autoridad a las administradoras y da a conocer gráficamente las cadenas de mando. (F) |
| <b>INTEGRACIÓN DE PERSONAL</b>                 | La organización cuenta con integraciones (Paseos), que realiza de manera semestral, van las colaboradoras de la organización en compañía de familiares.                                                                                                                | Las integraciones son espacios que mejoran el clima organizacional, hace falta llevar a los colaboradores a espacios distintos de los laborales para conocer a fondo su personalidad y así darle un nuevo rumbo a la organización.(F)                                         |
| <b>INGRESOS BRUTOS</b>                         | Con respecto al 2013, la heladería obtuvo un incremento del 40%. En ingresos brutos, lo que genero mayor utilidad al corte del 2014.                                                                                                                                   | Es favorable para la organización que la heladería este aumentando sus ventas, ya que es una proyección directa para penetrar con nuevos productos. (F)                                                                                                                       |
| <b>CONTROL DE PROVEEDORES</b>                  | La empresa cuenta con distribución de helado por parte de Colombina SA, lo que la hace fuerte ante su competencia ya que adquiere este producto con descuento, en cuanto a las frutas y desechables son pequeños empresarios del municipio.                            | Al contar la empresa con distribución de helado y productos empacados. Se ha visto el aumento en los ingresos de la empresa, y esto hace que la empresa sea rentable y competitiva en precios. (F)                                                                            |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                           | Con respecto al año 2013 la heladería obtuvo un incremento del 61% en su utilidad neta.                                                                                                                                                                                | Al aumentar la utilidad de la empresa, el crecimiento de la compañía se puede reflejado en consecución con estrategias de crecimiento e innovación.(F)                                                                                                                        |
| <b>PRECIO DE PRODUCTOS</b>                     | Los precios actualmente de la heladería oscilan entre \$1.000 y \$45.000, realmente los precios no difieren a los de la competencia, ya que lo realmente marca la diferencia es la cantidad de helado que ofrece la heladería Lorena a diferencia de sus competidores. | Al vender la heladería una cantidad de helado mayor a la competencia, se convierte en una competencia fuerte, esto se debe a que cuenta con la apropiada distribuidora, y el precio en percepción del cliente sería económico. (F)                                            |

Tabla 55. (Continuación)

| VARIABLES CLAVE                               | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                    | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>BICACIÓN</b>                               | La heladería cuenta con 3 establecimientos en el municipio de Tuluá, lo que la hace la única heladería con tener presencia en tres barrios y en diferentes estratos sociales.                                       | La heladería es una empresa fuerte en el municipio de Tuluá, y 3 establecimientos estratégicos, en los barrios Alvernia, Doce de Octubre y Chiminangos, lo que genera un aumento en la demanda y permite personalizar cada establecimiento de acuerdo a la demanda. (F) |
| <b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS</b>                | Actualmente la empresa cuenta con un portafolio de productos básicos, aunque en el último año han incursionado productos como crepes, Waffle.                                                                       | En cuanto a su oferta de productos es muy limitada, los clientes no encuentran diversidad de un tiempo hacia acá. (D)                                                                                                                                                   |
| <b>PUBLICIDAD Y PROMOCIONES</b>               | En la actualidad, la empresa no cuenta con pautas publicitarias, pagina web. Sus productos aunque en el último año han variado la oferta, siguen por debajo de la competencia, en cuanto a variedad y presentación. | La empresa cuenta con buen nombre en el municipio de Tuluá, pero es desconocida en municipios aledaños y aun dentro del municipio falta del uso de herramientas tecnológicas como internet. (D)                                                                         |
| <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>                    | La falta de capacitación lleva a que las colaboradoras atiendan a los clientes, de la manera que son tratadas en sus hogares, al no existir unas políticas claras no hay directrices por las cuales regirse.        | Un servicio al cliente con quejas y reclamos lleva a que los clientes no vuelvan a los establecimientos, afectando esto directamente los ingresos y las utilidades de la empresa. (D)                                                                                   |
| <b>ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN</b>            | La capacitación también se refleja en la falta de estrategias que fidelicen los clientes.                                                                                                                           | Como el cliente no se siente familiarizado con el personal de la empresa, ni el trato brindado muy probablemente consuma algunas veces pero con certeza no volverla a la empresa y las colaboradoras no saben técnicamente que acción realizar para evitarlo. (D)       |
| <b>PROGRAMA DE PQRS</b>                       | Se requiere de personal externo para implementar un programa de PQRS, ya que el personal actual no cuenta con el conocimiento para emprender este tipo de programas y llevarlos a cabo.                             | Es habitual escuchar un cliente quejándose del servicio o de la calidad de algunos productos y por ende haciendo reclamo de su inconformismo, pero no se visualizan acciones correctivas para esta situación.(D)                                                        |

Tabla 55. (Continuación)

| VARIABLES CLAVE                               | SITUACIÓN ACTUAL                                                                                                                                                                                                     | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN F/D                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>GARANTÍAS LABORALES</b>                    | La organización desde su creación a desarrollada las actividades de la misma manera, sin garantías laborales para sus colaboradores, los gerentes aun no ven la necesidad de legalizar la situación de sus empleados | La falta de organización en el aspecto laboral hace que el gerente este expuesto a riesgos constantes. Un accidente laboral, en el cual tendría que correr con el 100% de los gastos, se expone a demandas laborales, lo cual dependiendo el grado puede llevar a la quiebra de la organización.(D) |
| <b>INDICADORES LABORALES</b>                  | Tampoco cuentan con indicadores de desempeño que midan las funciones de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos, esto se debe al desconocimiento de estas herramientas.                                 | No llevar un control sobre el desempeño de las actividades de los colaboradores, hace que la empresa pierda el horizonte y cometa más errores. (D)                                                                                                                                                  |

## 7. ANÁLISIS DOFA

La DOFA es una matriz conformada por las variables originarias del análisis interno de la organización FORTALEZAS Y DEBILIDADES y las variables originadas del análisis externo del sector OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. (Expuesto en el marco teórico). La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)<sup>87</sup> permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Con un resultado de 1.83 en la matriz de evaluación de factores internos (Ver Tabla 55), se evidencia la falencia que tiene la empresa internamente. Un 73% del peso que se le dio a la matriz está en las debilidades de la organización, se deben contrarrestar estas debilidades si la empresa desea continuar ganando posicionamiento en el mercado.

---

<sup>87</sup> BETANCOURT, Benjamín. Guía práctica para los planes estratégicos. Op. Cit.

**Tabla 56. Matriz EFI HELADERÍA LORENA**

| <b>FORTALEZAS</b>                      |                                         |          |   |             |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|----------|---|-------------|
| 1                                      | Objetivos claros y medibles             | 0,04     | 3 | 0,12        |
| 2                                      | Distribución de funciones               | 0,03     | 3 | 0,09        |
| 3                                      | Autoridad definida                      | 0,025    | 4 | 0,1         |
| 4                                      | Comunicación                            | 0,013    | 3 | 0,039       |
| 5                                      | Integración del personal                | 0,008    | 3 | 0,024       |
| 6                                      | Manejo de conflictos                    | 0,007    | 3 | 0,021       |
| 7                                      | Trabajo en equipo                       | 0,009    | 3 | 0,027       |
| 8                                      | Capital propio.                         | 0,03     | 4 | 0,12        |
| 9                                      | Ingresos brutos                         | 0,03     | 4 | 0,12        |
| 10                                     | Control de proveedores                  | 0,03     | 4 | 0,12        |
| 11                                     | Utilidad neta                           | 0,028    | 4 | 0,112       |
| 12                                     | Precio de los productos                 | 0,08     | 4 | 0,32        |
| 13                                     | Manejo de inventario                    | 0,009    | 3 | 0,027       |
| 14                                     | Ubicación                               | 0,031    | 4 | 0,124       |
| <b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b> |                                         |          |   |             |
| <b>DEBILIDADES</b>                     |                                         |          |   |             |
| 1                                      | Misión, visión, políticas, estrategias  | 0,034    | 1 | 0,034       |
| 2                                      | Organigrama                             | 0,02     | 1 | 0,02        |
| 3                                      | Capacitación                            | 0,05     | 1 | 0,05        |
| 4                                      | Indicadores de control organizacionales | 0,048    | 1 | 0,048       |
| 5                                      | Portafolio de productos                 | 0,029    | 2 | 0,058       |
| 6                                      | Publicidad y promociones                | 0,031    | 1 | 0,031       |
| 7                                      | Distribución de productos               | 0,025    | 2 | 0,05        |
| 8                                      | Atención al cliente                     | 0,028    | 2 | 0,056       |
| 9                                      | Estrategias para el cliente             | 0,031    | 1 | 0,031       |
| 10                                     | Programas de PQRS                       | 0,024    | 1 | 0,024       |
| 11                                     | Valor agregado al servicio              | 0,02     | 2 | 0,04        |
| 12                                     | Garantías laborales                     | 0,038    | 1 | 0,038       |
| 13                                     | Indicadores laborales                   | 0,35     | 1 | 0,35        |
|                                        |                                         | <b>1</b> |   | <b>1,83</b> |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

Por otra parte, el resultado de la matriz EFE es 2.642 (Ver Tabla 57), lo que significa que las estrategias de oportunidades que está utilizando la empresa para contrarrestar las amenazas, deben ser reestructuradas e intensificar sus actividades para mejorar los resultados.

**Tabla 57. Matriz EFE HELADERÍA LORENA**

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO        |                                      | PESO     | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|----------------------------------------|--------------------------------------|----------|--------------|----------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                   |                                      |          |              |                |
| 1                                      | Ubicación e infraestructura vial     | 0,08     | 3            | 0,24           |
| 2                                      | Numero de barrios                    | 0,05     | 2            | 0,1            |
| 3                                      | Población entre 6-80 años            | 0,07     | 3            | 0,21           |
| 4                                      | Número de habitantes                 | 0,05     | 2            | 0,1            |
| 5                                      | Clima cálido                         | 0,11     | 4            | 0,44           |
| 6                                      | Recursos hidrográficos y ambientales | 0,05     | 3            | 0,15           |
| 7                                      | Decreto 3075 de 1997                 | 0,09     | 2            | 0,18           |
| 8                                      | Implementación de las TIC'S          | 0,15     | 2            | 0,3            |
| <b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b> |                                      |          |              |                |
| <b>AMENAZAS</b>                        |                                      |          |              |                |
| 1                                      | Inseguridad                          | 0,1      | 3            | 0,3            |
| 2                                      | Extensión rural                      | 0,009    | 1            | 0,009          |
| 3                                      | Aumento desempleo                    | 0,04     | 2            | 0,08           |
| 4                                      | Inflación alta                       | 0,02     | 3            | 0,06           |
| 5                                      | IPC en aumento                       | 0,096    | 3            | 0,288          |
| 6                                      | Creación de empresa                  | 0,05     | 3            | 0,15           |
| 7                                      | Aumento del dólar                    | 0,035    | 1            | 0,035          |
|                                        |                                      | <b>1</b> |              | <b>2,642</b>   |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## 7.1. LISTADO DE VARIABLES DOFA

### Listado Interno

#### FORTALEZAS

- Autoridad definida
- Integración del personal,
- Capital propio.
- Control de proveedores
- Utilidad neta
- Precio del producto
- Ubicación

#### DEBILIDADES

- No existe una misión, visión, políticas y estrategias definidas
- Organigrama
- Capacitación del personal
- Indicadores de control de los procesos

- Portafolio de productos
- Publicidad y promociones
- Atención al cliente
- Programa de PQRS
- Estrategias de fidelización al cliente
- Garantías laborales.
- Programa de capacitación
- Indicadores laborales

#### **Listado externo**

##### **OPORTUNIDADES**

- Ubicación e infraestructura vial
- Numero de barrios
- Población entre 6-80 años
- Clima Cálido
- Número de habitantes
- Decreto 3075 de 1997
- Implementación de las TIC'S

##### **AMENAZAS**

- Inseguridad
- Aumento del desempleo
- Inflación alta
- IPC aumento
- Creación de empresa
- Aumento del dólar

A continuación se presenta la Matriz DOFA para la Heladería Lorena:

**Tabla 58. Matriz DOFA Heladería Lorena**

| <p><b>ANÁLISIS DOFA</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridad definida</li> <li>• Integración del personal</li> <li>• Capital propio</li> <li>• Control de proveedores</li> <li>• Utilidad neta</li> <li>• Precio del producto</li> <li>• Ubicación</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una misión, visión, políticas y estrategias definidas</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Indicadores de control de los procesos</li> <li>• Portafolio de productos</li> <li>• Publicidad y promociones</li> <li>• Atención al cliente y estrategias de fidelización</li> <li>• Programa de PQRS</li> <li>• Garantías laborales.</li> <li>• Programa de capacitación</li> <li>• Indicadores laborales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación e infraestructura vial</li> <li>• Numero de barrios</li> <li>• Población entre 6-80 años</li> <li>• Clima Cálido para el consumo de productos fríos y congelados.</li> <li>• Número de habitantes</li> <li>• Decreto 3075 de 1997 para la manipulación de alimentos.</li> <li>• Implementación de las TIC`S</li> </ul> | <p><b>FO1:</b> Implementar el decreto 3075 de 1997, con el fin de mejorar la imagen de la empresa ante los usuarios.<br/> <b>FO2:</b> Aprovechar la ubicación de los 3 establecimientos ya que son barrios con índices altos de habitantes.<br/> <b>FO3:</b> Aprovechar las herramientas tecnológicas para mejorar los procesos organizacionales.<br/> <b>FO4:</b> Aprovechar el apalancamiento financiero de la heladería, con el de adecuar las instalaciones de la heladería.</p> | <p><b>DO1:</b> Adquirir maquinaria para la elaboración de nuevos productos.<br/> <b>DO2:</b> Fortalecer las TIC`S<br/> <b>DO3:</b> Crear nuevos productos para cada establecimiento que diversifique la oferta y llevar al liderazgo de cada establecimiento en el sector donde están ubicados.<br/> <b>DO4:</b> Crear una misión, visión, políticas, un organigrama y unas estrategias claras, con el fin crear un patrón de comportamiento para los colaboradores que fortalezca la cultura de la empresa.<br/> <b>DO5:</b> Mejorar las garantías laborales e implementar programas de capacitación y evaluación de personal.<br/> <b>DO5:</b> implementar programas para fidelizar el cliente.</p>                                        |
| <p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inseguridad</li> <li>• Aumento del desempleo</li> <li>• Inflación alta</li> <li>• IPC aumento</li> <li>• Creación de empresa</li> <li>• Aumento del dólar</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <p><b>FA1:</b> Mejorar el sistema de seguridad de los establecimientos.<br/> <b>FA2:</b> Estandarizar la producción de los productos para evitar desperdicio de materia prima que afecta la empresa en época de inflación.<br/> <b>FA3:</b> Aprovechar que la empresa cuenta con distribuidora de helados, lo cual maximiza las utilidades, con el fin de mejorar las garantías laborales.</p>                                                                                       | <p><b>DA1:</b> Realizar un estudio de mercados que permita conocer productos que se pueden ofrecer en las diferentes heladerías.<br/> <b>DA2:</b> Mejorar internamente en la organización para contrarrestar la creación de empresas.<br/> <b>DA3:</b> Contratar los servicios de un profesional en salud ocupacional para elaborar el reglamento interno del trabajador y poner en práctica el Sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual debe ser implementado por todas las empresas que cuenten con minino 1 trabajador.<br/> <b>DA4:</b> Informar por medio de la carta de productos que propiedades alimenticias contiene el producto que va a consumir adicionalmente el número de calorías y carbohidratos por porción.</p> |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## **8. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **8.1. MISIÓN**

*“Somos una empresa en el mercado tuluëño, dedicada a la venta de productos innovadores, elaborados a base de helado; ofreciendo un servicio integral a todos sus visitantes, satisfaciendo los gustos del cliente y velando por el bienestar de nuestros consumidores”.*

Como la heladería a la fecha no cuenta con misión, los autores la proponen resaltando la calidad humana del personal, velando por la prestación de un servicio íntegro y generando unión entre las familias.

### **8.2. VISIÓN**

*“La heladería Lorena tiene como visión para el 2019 ser la empresa líder en el centro del Valle del Cauca, comprometida por el bienestar social y familiar de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades de los clientes y ofreciendo productos que ayuden a la salud física y mental de quien los consume, además busca elevar su competitividad generando su propia marca de helado”.*

La visión planteada por los autores, lleva la organización a un escenario donde produzcan su propia marca de helado, y velando siempre por satisfacer al personal y al cliente de la Heladería Lorena.

### **8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Según lo planteado en el análisis DOFA, se traen a colación los siguientes objetivos a largo plazo fundamentales para el crecimiento sostenible de la Heladería Lorena con aras de fidelizar más a los clientes.

#### **8.3.1. Objetivos de crecimiento**

- Adquirir en los próximos 6 meses maquinaria e insumos especializados para ofertar nuevos productos.

- Adecuar las instalaciones locativas optimizando los espacios con el fin de aumentar en un 20% la cuota de clientes por establecimiento.

### **8.3.2. Objetivos financieros**

Ya que el sector heladero está en crecimiento y le queda mucho camino por recorrer en cuanto a la visualización del helado como un producto de consumo nutritivo la empresa busca en un plazo no mayor a un año:

- Incrementar el proceso de ventas en un 30 %, generando así mayor rentabilidad para la empresa.
- Reducir los gastos y pérdidas a un 50% en los próximos 12 meses.

### **8.3.3. Objetivos de productividad**

La eliminación de pasos innecesarios y de reproceso es fundamental para llegar a elaborar un producto de buena calidad y a un precio moderado es por esto que la heladería Lorena busca que el tiempo de espera por cliente se reduzca, para esto se requiere de:

- Mejorar en un 100% la eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus labores cotidianas.
- Mejorar en un 100% los tiempos de entrega del producto al cliente.
- Promover en un 100% la legalidad laboral y beneficios de los colaboradores.

### **8.3.4. Objetivos de calidad**

Los objetivos que se plantean se dictaminan gracias al decreto por el cual se rigen establecimientos de esta índole es por esto que se exponen los siguientes puntos:

- Mantener las instalaciones y las herramientas de trabajo en condiciones óptimas para asegurar la calidad del producto y servicio.
- Enmarcar los productos que le compran a los proveedores locales, para garantizar la calidad de los productos que se elaboran en la organización y para que no varíen las características del producto que se está ofreciendo.
- Implementar en un término no mayor a un año, un programa de PQRS con el fin de mejorar la atención al cliente y fidelización de clientes.

### **8.3.5. Objetivos de innovación**

A raíz de la incursión de nuevos competidores y algunos productos sustitutos que también ofrece la heladería Lorena; esta busca generar nuevos productos que sean innovadores para el crecimiento de la empresa es por esto que la heladería busca:

- Ofertar productos basados en mejorar la salud mental y física del cliente.
- Incursionar en redes sociales con el fin de aumentar la demanda gracias a este medio en un 10%.

### **8.3.6. Objetivos de responsabilidad social**

Basados en la responsabilidad social la organización busca:

- Garantizar un desarrollo personal y familiar al colaborador.

## **8.4. ESTRATEGIAS**

### **8.4.1. Estrategias de crecimiento**

- Adquirir financiada o de contado máquinas para la elaboración de productos como helado blando, granizados, smoothies, batidos, postres.
- Pintar las instalaciones con colores vivos, instalar nuevas lámparas, armonizar el espacio con cuadros de los productos y sembrar plantas alrededor de las heladerías del estadio y Alvernia.
- Participar con stand de la heladería en eventos importantes del municipio como ferias de Tuluá, exposiciones culturales, patrocinio de eventos futbolísticos harán que el nombre de la heladería se propague y atraiga más clientes.

### **8.4.2. Estrategias financieras**

- Utilizar grameras para estandarizar los procesos de elaboración de productos esto minimizara el desperdicio de frutas, helado, crema de leche.
- Utilizar vasijas de vidrio en la heladería del estadio y la heladería del Alvernia, aparte de mejorar la presentación del producto, disminuirá el gasto de desechables.
- Analizar mensualmente los estados de resultado de la organización para tomar las decisiones de manera asertiva.

- Analizar las cotizaciones de compra para contratar con el proveedor que de mejores garantías.

#### **8.4.3. Estrategias de productividad**

- Brindar una capacitación al personal de cocina en cuanto al manejo de utensilios, corte del producto, elaboración del producto y tiempos de elaboración y entrega.
- Brindar garantías laborales al colaborador afiliándolo al sistema de seguridad social e infórmale el tipo de contrato, así el empleador evita sanciones legales en un futuro y el empleado está cubierto en riesgo ante una eventualidad y cubre a su familia.

#### **8.4.4. Estrategias de calidad**

- Elaborar todos los productos bajo las buenas prácticas de manufactura y manteniendo los insumos según lo estipulado en el decreto 3075 de 1997.
- Crear un listado de requisitos mínimos con el que los proveedores de frutas, desechables y galletas deben cumplir, para así la heladería poder adquirir dichos productos.
- Crear un programa de PQRS el cual inicia con un buzón de sugerencia en cada establecimiento, de igual manera se recibirán las PQRS personalmente, y con esta información se alimenta una base de datos, con el fin de hacer un seguimiento de la recepción de PQRS y de la solución de las mismas.
- Contratar los servicios de un profesional en administración de empresas o salud ocupacional para elaborar el reglamento interno del trabajador.

#### **8.4.5. Estrategias de innovación**

- Contratar asesores externos para la implantación de una página web de la heladería Lorena, con el fin de mantener informados a sus clientes y enlazar la página a la base datos del programa de PQRS.

#### **8.4.6. Estrategias de responsabilidad social**

- Informar por medio de la carta de productos que propiedades alimenticias contiene el producto que va a consumir adicionalmente el número de calorías y carbohidratos por porción.

- Crear un fondo de colaboradores y realizar actividades de fomento a la cultura organizacional.

**Tabla 59. Objetivos estratégicos vs estrategia**

|                             | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>CRECIMIENTO</u></b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir en los próximos 6 meses maquinaria e insumos especializados para ofertar nuevos productos.</li> <li>• Adecuar las instalaciones locativas optimizando los espacios con el fin de aumentar en un 20% la cuota de clientes por establecimiento.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir financiada o de contado máquinas para la elaboración de productos como helado blando, granizados entre otros.</li> <li>• Pintar las instalaciones con colores vivos, poner nuevas lámparas, armonizar el espacio con cuadros de los productos y sembrar plantas alrededor de las heladerías del estadio y Alvernia.</li> <li>• Participar con stand de la heladería en eventos importantes del municipio como ferias de Tuluá, exposiciones culturales, patrocinio de eventos futbolísticos harán que el nombre de la heladería se propague y atraiga más clientes.</li> </ul> |
| <b><u>FINANCIEROS</u></b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el proceso de ventas en un 30 %, generando así mayor rentabilidad para la empresa.</li> <li>• Reducir los gastos y pérdidas a un 50% en los próximos 12 meses.</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar una gramera para estandarizar los procesos de elaboración de productos esto minimizara el desperdicio de frutas, helado, crema de leche.</li> <li>• Utilizar vasijas de vidrio en la heladería del estadio y la heladería del Alvernia, aparte de mejorar la presentación del producto, disminuirá el gasto de desechables.</li> <li>• Analizar mensualmente los estados de resultado de la organización para tomar las decisiones de manera asertiva.</li> <li>• Analizar las cotizaciones de compra para contratar con el proveedor que de mejores garantías.</li> </ul>     |
| <b><u>PRODUCTIVIDAD</u></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar en un 100% la eficiencia de los empleados en el desarrollo de sus labores cotidianas.</li> <li>• Mejorar en un 100% los tiempos de entrega del producto al cliente.</li> <li>• Promover en un 100% la legalidad laboral y beneficios de los colaboradores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una capacitación al personal de cocina en cuanto al manejo de utensilios, corte del producto, elaboración del producto y tiempos de elaboración y entrega.</li> <li>• Brindar garantías laborales al colaborador afiliándolo al sistema de seguridad social e infórmale el tipo de contrato, así el empleador evita sanciones legales en un futuro y el empleado está cubierto en riesgo ante una eventualidad y cubre a su familia.</li> </ul>                                                                                                                                 |

Tabla 59. (Continuación)

|                                            | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>CALIDAD</u></b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las instalaciones y las herramientas de trabajo en condiciones óptimas para asegurar la calidad del producto y servicio.</li> <li>Enmarcar los productos que le compran a los proveedores locales, para garantizar la calidad de los productos que se elaboran en la organización y para que no varíen las características del producto que se está ofreciendo.</li> <li>Implementar en un término no mayor a un año, un programa de PQRS con el fin de mejorar la atención al cliente y fidelización de clientes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar todos los productos bajo las buenas prácticas de manufactura y manteniendo los insumos según lo estipulado en el decreto 3075 de 1997.</li> <li>Crear un listado de requisitos mínimos con el que los proveedores de frutas, desechables y galletas deben cumplir, para así la heladería poder adquirir dichos productos.</li> <li>Crear un programa de PQRS el cual inicia con un buzón de sugerencia en cada establecimiento, de igual manera se recibirán las PQRS personalmente, y con esta información se alimenta una base de datos, con el fin de hacer un seguimiento de la recepción de PQRS y de la solución de las mismas.</li> <li>Contratar los servicios de un profesional en administración de empresas o salud ocupacional para elaborar el reglamento interno del trabajador.</li> </ul> |
| <b><u>INNOVACIÓN</u></b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incursionar en redes sociales con el fin de aumentar la demanda gracias a este medio en un 10%.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir asesores externos para la implantación de una página web de la heladería Lorena, con el fin de mantener informados a sus clientes y enlazar la página a la base datos del programa de PQRS.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b><u>RESPONSA-<br/>BILIDAD SOCIAL</u></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar un desarrollo personal y familiar al colaborador.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un fondo de colaboradores y actividades de fomento a la cultura empresarial.</li> <li>Crear una carta con los nuevos productos e informar al cliente al cliente de los beneficios que tiene el producto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## 9. PLAN DE ACCIÓN

### 9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

**Tabla 60. Análisis de la Situación Actual**

| ÁREAS                 | PROBLEMA                                                                                                                               | CAUSA                                                                                                                                                  | EFEECTO                                                                                                                                                                                                    | SOLUCIÓN                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ADMINISTRACIÓN</b> | La empresa no cuenta con visión, misión, políticas y estrategias definidas para darle una orientación a la organización.               | El empirismo con el que ha sido manejada la empresa hasta la fecha, hace que los gerentes obvien estos temas administrativos.                          | No hay horizonte de tiempo, ni objetivos claros que deba de cumplir la empresa, esto se presta para un actuar sin prioridades.                                                                             | Crear el direccionamiento estratégico de la heladería Lorena con un horizonte de tiempo 2016-2019.                                                                           |
|                       | La empresa carece de organigrama definido.                                                                                             | La jerarquía de la empresa ha estado bajo el poder de la fundadora por tal motivo no se ha visto necesario la implementación de nuevas redes de mando. | Al existir 3 establecimientos, quiere decir que aunque haya un gerente, existen cadenas de mando que deben ser tenidas en cuenta para evitar duplicidad de información.                                    | Dar a conocer el organigrama de la empresa, dará un orden a la compañía                                                                                                      |
|                       | No existe programa de capacitación.                                                                                                    | Como el personal tiene un índice elevado de rotación de personal, no han visionado capacitar a sus colaboradores.                                      | La carencia de capacitación al personal, lleva a cometer errores continuos que se reflejan en el incremento de costos por desperdicios de tiempo y materia prima, los cuales se transmiten a los clientes. | Implementar programas de capacitación mensual en motivación, ventas, servicio al cliente, manejo de tiempos, aumenta la productividad, mejora la cultura de la organización. |
|                       | No hay indicadores de control organizacionales, que permitan analizar la situación financiera, comercial y organización de la empresa. | El desconocimiento de estas herramientas de control, lleva a obviar el uso de las mismas.                                                              | Al no existir un control más allá del visual, se toman decisiones basados en los supuestos.                                                                                                                | Se requiere de un reglamento interno del trabajador.                                                                                                                         |
|                       | La cultura organización de la empresa no es favorable a la organización.                                                               | La cultura se ve influenciada por las costumbres de las colaboradoras y al tener la empresa inestabilidad laboral hace la cultura maleable.            | La cultura genera sentido de pertenencia y amor por la organización, al no ser una cultura fuerte se muestra el desinterés de algunos colaboradores.                                                       |                                                                                                                                                                              |

Tabla 60. (Continuación)

| ÁREAS                             | PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                         | CAUSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | EFEECTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SOLUCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>COMERCIAL</u></b>           | La empresa carece de publicidad, promociones y oferta en sus productos limitada                                                                                                                                                                  | En la actualidad, la empresa no cuenta con pautas publicitarias, pagina web. Sus productos aunque en el último año han variado la oferta, siguen por debajo de la competencia, en cuanto a variedad y presentación.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | La empresa cuenta con buen nombre en el municipio de Tuluá, pero es desconocida en municipios aledaños y aun dentro del municipio falta del uso de herramientas tecnológicas como internet.<br><br>En cuanto a su oferta de productos es muy limitada, los clientes no encuentran diversidad de un tiempo hacia acá.                                                                                                                               | Se necesita un compromiso por parte de los altos directivos para dar un giro en cuanto a marketing se refiere a la organización, ya que la tendencia está en ofertar productos que mejoren la salud mental y física.<br><br>La empresa está requiriendo de un cambio tecnológico en el que se involucre en las redes sociales, creando una página web, cuentas en Facebook, instagram, con el fin de acaparar más mercado.<br>La organización debe adecuar sus instalaciones dependiendo las épocas del año (Día de la madre, amor y amistad, navidad). |
| <b><u>SERVICIO AL CLIENTE</u></b> | El servicio al cliente que presta la heladería Lorena no es el adecuado, carece de formalismos y simpatía por parte de las colaboradoras.<br><br>No se cuentan con estrategias de fidelización al cliente.<br><br>Carecen de un programa de PQRS | La falta de capacitación lleva a que las colaboradoras atiendan a los clientes, de la manera que son tratadas en sus hogares, al no existir unas políticas claras no hay directrices por las cuales regirse.<br><br>La capacitación también se refleja en la falta de estrategias que fidelicen los clientes.<br>Se requiere de personal externo para implementar un programa de PQRS, ya que el personal actual no cuenta con el conocimiento para emprender este tipo de programas y llevarlos a cabo. | Un servicio al cliente con quejas y reclamos lleva a que los clientes no vuelvan a los establecimientos, afectando esto directamente los ingresos y las utilidades de la empresa.<br>Como el cliente no se siente familiarizado con el personal de la empresa, ni el trato brindado muy probablemente consuma algunas veces pero con certeza no volverla a la empresa y las colaboradoras no saben técnicamente que acción realizar para evitarlo. | Aparte de la capacitación que es fundamental en esta empresa, con aras a mejorar el servicio al cliente es fundamental que la empresa implemente un programa de PQRS este programa sirve para conocer la situación de origen de la PQRS y así proceder a dar solución,                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Tabla 60. (Continuación)

| ÁREAS                             | PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                          | CAUSA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | EFEECTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | SOLUCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>SERVICIO AL CLIENTE</u></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Es habitual escuchar un cliente quejándose del servicio o de la calidad de algunos productos y por ende haciendo reclamo de su inconformismo, pero no se visualizan acciones correctivas para esta situación.                                                                                                                                                                                                                                                 | Para esto la empresa requiere de buzones de sugerencia en cada establecimiento y un enlace a la página web, ya que muchos usuarios se abstienen de hacerlo personalmente, pero mediante la página pueden expresar su inconformismo o su agrado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>TALENTO HUMANO</u></b>      | <p>La organización carece de garantías laborales para el personal de planta, a la fecha no tienen contrato laboral ni cuentan con las prestaciones sociales.</p> <p>No existen unos indicadores de control que midan el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos.</p> | <p>La organización desde su creación a desarrollada las actividades de la misma manera, sin garantías laborales para sus colaboradores, los gerentes aun no ven la necesidad de legalizar la situación de sus empleados.</p> <p>Tampoco cuentan con indicadores de desempeño que midan las funciones de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos, esto se debe al desconocimiento de estas herramientas.</p> | <p>La falta de organización en el aspecto laboral hace que el gerente este expuesto a riesgos constantes. Un accidente laboral, en el cual tendría que correr con el 100% de los gastos, se expone a demandas laborales, lo cual dependiendo el grado puede llevar a la quiebra de la organización.</p> <p>No llevar un control sobre el desempeño de las actividades de los colaboradores, hace que la empresa pierda el horizonte y cometa más errores.</p> | <p>Es importante legalizar la situación de los colaboradores, realizar contratos a término fijo y por prestación de servicio o por día, para las colaboradoras de los fines de semana, de igual manera ingresar al sistema de seguridad social.</p> <p>Es importante que las colaboradoras cuenten con sus respectivos manuales de funciones, y realizar una evaluación de desempeño para analizar el cumplimiento de los objetivos, también se hace importante contar con programas de control para visualizar la rotación, las causas de ausentismo de los colaboradores.</p> |

Fuente. Elaboración propia, Año 2015

## **9.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

### **9.2.1. Objetivos del Área Administración**

- Crear las políticas y procedimientos de la organización que facilite la implementación de las estrategias en el horizonte de tiempo 2016-2019.
- Establecer un sistema de control interno que permita a la gerencia hacer un uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.

### **9.2.2. Objetivos del Área Comercial**

- Dar a conocer la empresa a nivel local y regional, amentando la demanda en un 30% con respecto al año anterior.
- Aumentar la oferta de productos en un 50% finalizando el 2016.
- Adecuar en un 100% las instalaciones locativas de la empresa.

### **9.2.3. Objetivos del Área de servicio al cliente**

- Mejorar la atención al cliente .en 100%.
- Implementar normas técnicas para la manipulación y presentación de alimentos.

### **9.2.4. Objetivos del Área de Talento humano**

- Mejorar en un 100% las condiciones laborales de las colaboradoras actuales y garantizar que las nuevas vinculaciones sean acordes a la ley.
- Capacitar al 100% de las colaboradoras con el fin de contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo.
- Contar con un programa de indicadores de control y supervisión del personal.

### **9.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

#### **9.3.1. Actividades para lograr objetivo 1**

- Contratar a una persona experta en el tema para la elaboración del reglamento interno del trabajo y el sistema de salud y seguridad en el trabajo.
- Dialogar con los el gerente para conocer la jerarquía (Organigrama) de la organización.
- Convocar a los colaboradores para comunicarles los próximos cambios.

#### **9.3.2. Actividades para lograr objetivo 2**

- Adquirir una plantilla (software o Excel), de indicadores de control.
- Capacitar al gerente en el manejo de la herramienta.
- Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.

#### **9.3.3. Actividades para lograr objetivo 3**

- Disponer de un presupuesto mensual para publicidad.
- Contratar un experto en páginas Web para crear la página de la heladería.
- Delegar a un colaborador para que se encargue de crear cuentas en Facebook, Instagram y mantener actualizado a los clientes.
- Participar en eventos culturales con stand de la Lorena.
- Hacer publicidad radial.

#### **9.3.4. Actividades para lograr el objetivo 4**

- Realizar una investigación de mercado para ver la tendencia del sector heladero.
- Consultar las decisiones con gerentes.
- Cotizar las diferentes máquinas para la preparación de los productos.
- Adquirir maquinaria para producción de granizados y helado blando.
- Comunicar al personal de planta las nuevas funciones,
- Capacitar al personal en el manejo de las máquinas y elaboración de los nuevos productos.
- Adicionar productos que mejoren la condición física y mental del consumidor.
- Dar degustaciones a los clientes.

- Crear una nueva carta especificando los beneficios alimenticios de los nuevos productos.

#### **9.3.5. Actividades para lograr el objetivo 5**

- Hacer un análisis del estado de las instalaciones locativas.
- Contratar al personal idóneo para el desarrollo de las actividades.
- Pintar las instalaciones locativas con colores llamativos.
- Instalar iluminarias.
- Instalar puerta en la cocina de la heladería del estadio.
- Instalar 5 ventiladores entre los establecimientos.
- Adecuar los espacios con cuadros de los productos.
- Adquirir dispensadores de jabón líquido para los baños.
- Poner dispensadores con jabón antibacterial en cada mesa.
- Adornar alusivo a la época del año.

#### **9.3.6. Actividades para lograr el objetivo 6**

- Crear un saludo corporativo, para atender a los clientes y contestar las llamadas.
- Poner un límite de tiempo de atención por mesa. (Max 10 minutos)
- Mantener limpio y aseado el piso, las mesas y los baños de los establecimientos.
- Recoger la mesa inmediatamente se levante el cliente de la mesa.
- Otorgar libretas a las asesoras para tomar el pedido.
- Numerar los pedidos en un tablero para verificar el orden.
- Crear un programa de PQRS utilizando buzones de sugerencia en cada establecimiento.
- Delegar a un colaborador para recoger las sugerencias cada noche y alimentar la base de datos creada en Microsoft Access 2010.
- El gerente debe hacer un seguimiento semanal de las PQRS recibidas y las soluciones brindadas por el personal.

#### **9.3.7. Actividades para lograr el objetivo 7**

- Contratar al personal de planta a un término fijo y realizar contratos por días para las personas de prestan el servicio en fines de semana.
- Afiliar a las administradoras de cada establecimiento, al sistema de seguridad social.
- Brindar la dotación al personal de la compañía como (Uniforme, guantes, gorros)

- Otorgar el manual de funciones al personal de la empresa.

#### 9.3.8. Actividad para lograr el objetivo 8

- Contratar personal idóneo para capacitar al personal de la empresa.
- Realizar capacitaciones mensuales en temas como: ventas, servicio al cliente, marketing, tiempo de entrega de pedidos, motivación y liderazgo.

#### 9.3.9. Actividad para lograr el objetivo 9

- Implementar una plantilla de indicadores de control de desempeño laboral, ausentismo, rotación del personal, la cual debe estar en constante actualización, (Software o Excel)
- Capacitar el gerente en el manejo de la herramienta.
- Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.

### 9.4. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS. ACTIVIDADES

**Tabla 61. Objetivos de corto plazo Vs. Actividades**

| ÁREA           | OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                        | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADMINISTRATIVA | Crear las políticas y procedimientos de la organización que facilite la implementación de las estrategias en el horizonte de tiempo 2016-2019. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a una persona experta en el tema para la elaboración del reglamento interno del trabajo y el sistema de salud y seguridad en el trabajo.</li> <li>• Dialogar con los el gerente para conocer la jerarquía (Organigrama) de la organización.</li> <li>• Convocar a los colaboradores para comunicarles los próximos cambios.</li> </ul>                                                    |
| ADMINISTRATIVA | Establecer un sistema de control interno que permita a la gerencia hacer un uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir una plantilla (software o Excel), de indicadores de control.</li> <li>• Capacitar el gerente en el manejo de la herramienta.</li> <li>• Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| COMERCIAL      | Dar a conocer la empresa a nivel local y regional, amentando la demanda en un 30% con respecto al año anterior.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de un presupuesto mensual para publicidad.</li> <li>• Hacer publicidad radial.</li> <li>• Contratar un experto en páginas Web para crear la página de la heladería.</li> <li>• Delegar a un colaborador para que se encargue de crear cuentas en Facebook, Instagram y mantener actualizado a los clientes.</li> <li>• Participar en eventos culturales con stand de la Lorena.</li> </ul> |

Tabla 61. (Continuación)

| ÁREA                       | OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                   | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMERCIAL</b>           | Aumentar la oferta de productos en un 50% finalizando el 2016.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una investigación de mercado para ver la tendencia del sector heladero.</li> <li>• Consultar las decisiones con gerentes.</li> <li>• Cotizar las diferentes máquinas para la preparación de los productos.</li> <li>• Adquirir maquinaria para producción de granizados y helado blando.</li> <li>• Comunicar al personal de planta las nuevas funciones.</li> <li>• Capacitar al personal en el manejo de las máquinas y elaboración de los nuevos productos.</li> <li>• Adicionar productos que mejoren la condición física y mental del consumidor.</li> <li>• Dar degustaciones a los clientes.</li> <li>• Crear una nueva carta especificando los beneficios alimenticios de los nuevos productos.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <b>COMERCIAL</b>           | Adecuar las instalaciones locativas de la empresa en un lapso de 6 meses. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un análisis del estado de las instalaciones locativas.</li> <li>• Contratar al personal idóneo para el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Pintar las instalaciones locativas con colores llamativos.</li> <li>• Instalar iluminarias.</li> <li>• Instalar puerta en la cocina de la heladería del estadio.</li> <li>• Instalar 5 ventiladores entre los establecimientos.</li> <li>• Adecuar los espacios con cuadros de los productos.</li> <li>• Adquirir dispensadores de jabón líquido para los baños.</li> <li>• Poner dispensadores con jabón antibacterial en cada mesa.</li> <li>• Adornar alusivo a la época del año.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> | Mejorar la atención al cliente en 100%.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un saludo corporativo, para atender a los clientes y contestar las llamadas.</li> <li>• Poner un límite de tiempo de atención por mesa. (Max 10 minutos)</li> <li>• Mantener limpio y aseado el piso, las mesas y los baños de los establecimientos.</li> <li>• Recoger la mesa inmediatamente se levante el cliente de la mesa.</li> <li>• Otorgar libretas a las asesoras para tomar el pedido.</li> <li>• Numerar los pedidos en un tablero para verificar el orden.</li> <li>• Crear un programa de PQRS utilizando buzones de sugerencia en cada establecimiento.</li> <li>• Delegar a un colaborador para recoger las sugerencias cada noche y alimentar la base de datos creada en Microsoft Access 2010.</li> <li>• El gerente debe hacer un seguimiento semanal de las PQRS recibidas y las soluciones brindadas por el personal.</li> </ul> |

Tabla 61. (Continuación)

| ÁREA                       | OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                     | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SERVICIO AL CLIENTE</b> | Mejorar en un 100% las condiciones laborales de las colaboradoras actuales y garantizar que las nuevas vinculaciones sean acordes a la ley. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar al personal de planta a un término fijo y realizar contratos por días para las personas de prestan el servicio en fines de semana.</li> <li>• Afiliar a las administradoras de cada establecimiento, al sistema de seguridad social.</li> <li>• Brindar la dotación al personal de la compañía como (Uniforme, guantes, gorros)</li> <li>• Otorgar el manual de funciones al personal de la empresa.</li> </ul> |
| <b>TALENTO HUMANO</b>      | Capacitar al 100% de las colaboradoras con el fin de contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal idóneo para capacitar al personal de la empresa.</li> <li>• Realizar capacitaciones mensuales en temas como: ventas, servicio al cliente, marketing, tiempo de entrega de pedidos, motivación y liderazgo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
| <b>TALENTO HUMANO</b>      | Contar con un programa de indicadores de control y supervisión del personal.                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una `plantilla de indicadores de control de desempeño laboral, ausentismo, rotación del personal, la cual debe estar en constante actualización, (Software o Excel)</li> <li>• Capacitar el gerente en el manejo de la herramienta.</li> <li>• Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.</li> </ul>                                                                                                    |

Fuente: elaboración propia, Año 2015.

## 9.5. CRONOGRAMA

### Tabla 62. Cronograma

[illegible]

Tabla 62. (Continuación)

[illegible]

Tabla 62. (Continuación)

[illegible]

Tabla 62. (Continuación)

[illegible]

Tabla 62. (Continuación)

[illegible]

Tabla 62. (Continuación)

[illegible]

Fuente. Elaboración propia, año 2015.

## 9.6. RECURSOS Y PRESUPUESTO

**Tabla 63. Presupuesto**

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                                                                                    |                                          |                                                                                                                                                                                                             |                       |             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|
| ACTIVIDADES                     |                                                                                                                                                    | RESPONSABLE                              | RECURSO                                                                                                                                                                                                     | PRESUPUESTO           | TOTALES     |
| 1                               | Contratar a una persona experta en el tema para la elaboración del reglamento interno del trabajo y el sistema de salud y seguridad en el trabajo. | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Copia de la planeación estratégica.</li> <li>• 25 horas de trabajo</li> </ul> | Valor hora: \$ 80.000 | \$2.000.000 |
| 2                               | Dialogar con los el gerente para conocer la jerarquía (Organigrama) de la organización.                                                            | Asesor Externo                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Juntas</li> </ul>                                                                                                                                          |                       |             |
| 3                               | Convocar a los colaboradores para comunicarles los próximos cambios.                                                                               | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Juntas</li> <li>• Computador</li> <li>• Video beam</li> </ul>                                                                                              |                       |             |
| 4                               | Adquirir una plantilla (software o Excel), de indicadores de control.                                                                              | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Internet</li> </ul>                                                                                                                          |                       |             |
| 5                               | Capacitar el gerente en el manejo de la herramienta.                                                                                               | Contratista                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Internet</li> <li>• Papelería</li> <li>• Impresora</li> <li>• Honorarios Capacitador</li> <li>• 15 horas de trabajo</li> </ul>               | Valor Hora: \$ 10.000 | \$150.000   |
| 6                               | Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.                                                                                                   | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Plantilla de indicadores</li> </ul>                                           |                       |             |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                                                              |                                           |                                                                                                                                                                   |                       |                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                  | RESPONSABLE                               | RECURSO                                                                                                                                                           | PRESUPUESTO           | TOTALES                    |
| 7                               | Disponer de un presupuesto mensual para publicidad.                                                                          | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• 30 Horas de trabajo Mes.</li> </ul> | Valor hora \$ 21.667  | Valor Mes: \$ 650.000      |
| 8                               | Hacer publicidad radial.                                                                                                     | Emisora contratada                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauta radial</li> </ul>                                                                                                  | Valor Hora: \$16.667  | Valor total: \$500.000     |
| 9                               | Contratar un experto en páginas Web para crear la página de la heladería.                                                    | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• 24 Horas de trabajo</li> </ul>      | Valor Hora: \$ 31.250 | Total Hora: \$ 750.000     |
| 10                              | Delegar a un colaborador para que se encargue de crear cuentas en Facebook, Instagram y mantener actualizado a los clientes. | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• 30 horas de trabajo</li> </ul>      | Valor Hora: \$ 2.993  | Valor Total: \$ 89.794     |
| 11                              | Participar en eventos culturales con stand de la Lorena.                                                                     | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stan de la Lorena</li> <li>• Congeladores</li> <li>• Producto terminado</li> <li>• 5 horas</li> </ul>                    | Valor hora: \$ 2.993  | Valor hora total \$ 14.966 |
| 12                              | Realizar una investigación de mercado para ver la tendencia del sector heladero.                                             | Profesional en mercadeo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• 1.440 horas de trabajo</li> </ul>   | Valor hora: \$ 1.050  | Valor total \$ 1.512.000   |
| 13                              | Consultar las decisiones con gerentes.                                                                                       | Profesional en mercadeo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de Juntas</li> </ul>                                                                                                |                       |                            |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                           |                                                                            |                                                                                                                                                                                         |                                                                           |                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                               | RESPONSABLE                                                                | RECURSO                                                                                                                                                                                 | PRESUPUESTO                                                               | TOTALES                                                                         |
| 14                              | Cotizar las diferentes máquinas para la preparación de los productos.                     | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Empresas proveedores de maquinaria.</li> </ul>                                 |                                                                           |                                                                                 |
| 15                              | Adquirir maquinara para producción de granizados y helado blando.                         | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquina inssa, tres boquillas para hacer helado blando, capacidad 30 litros</li> <li>• Dispensadora inssa de bebidas Grecia 15l * 2</li> </ul> | Valor Maquina Helado: \$ 13.500.000<br><br>Valor granizadora: \$3.950.000 | Valor Total: \$ 17.450.000                                                      |
| 16                              | Comunicar al personal de planta las nuevas funciones,                                     | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Video beam</li> </ul>                                                          |                                                                           |                                                                                 |
| 17                              | Capacitar al personal en el manejo de las máquinas y elaboración de los nuevos productos. | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz – Empresa que vende las maquinas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Video beam</li> <li>• 20 horas trabajo</li> </ul>                              | Valor hora: \$ 2.993                                                      | Valor total: \$ 59.860                                                          |
| 18                              | Adicionar productos que mejoren la condición física y mental del consumidor.              | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz – Profesional en mercadeo.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipos</li> <li>• Utensilios</li> <li>• Materia prima</li> <li>• 80 horas trabajador</li> </ul>                                  | Materia prima \$10.300<br><br>Mano de obra \$ 2.993                       | Valor total mano de obra \$ 239.440<br><br>Valor total materia prima \$ 103.000 |
| 19                              | Dar degustaciones a los clientes.                                                         | Colaboradoras                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utensilios</li> <li>• Publicidad</li> <li>• 10 horas</li> </ul>                                                                                | \$ Valor hora \$ 2.993                                                    | Valor total \$ 29.930                                                           |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                          |                                                         |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                           |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                              | RESPONSABLE                                             | RECURSO                                                                                                                                                                                                       | PRESUPUESTO                                                                                                              | TOTALES                   |
| 20                              | Crear una nueva carta especificando los beneficios alimenticios de los nuevos productos. | Empresa contratada.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Tipografía.</li> <li>• 72 horas de trabajo</li> </ul>                                                | \$ Valor hora \$ 11.000                                                                                                  | Valor total<br>\$ 792.000 |
| 21                              | Hacer un análisis del estado de las instalaciones locativas.                             | Expertos en el tema y Deymison y/o Estalla Narváez Díaz | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libreta de apuntes</li> <li>• Metro</li> <li>• Lápices</li> <li>• Tabla de precios dependiendo de los materiales a usar</li> <li>• Contratista</li> </ul>            | Libreta 3.000<br>Metro 15.000<br>Lápiz 3.000                                                                             | Valor total<br>21.000     |
| 22                              | Contratar al personal idóneo para el desarrollo de las actividades.                      | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Libreta de apuntes</li> <li>• Entrevista</li> </ul>                                                                      |                                                                                                                          |                           |
| 23                              | Pintar las instalaciones locativas con colores llamativos.                               | Profesional en el área                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 rodillos</li> <li>• 15 lijas 150</li> <li>• 3 cuñetes de pintura tipo1</li> <li>• Paño de obra terminada</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>                        | Rodillos: 21.000<br>Lijas:12.750<br>Cuñetes de pintura: 597.000<br>Paño de obra terminada:80.000<br>Mano de obra 150.000 | Valor total:<br>860.750   |
| 24                              | Instalar iluminarias.                                                                    | Profesional en el área                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 Lámpara led bala</li> <li>• 3 rollos Cable eléctrico numero 12</li> <li>• 15 toma corriente doble</li> <li>• 9 switch levinton</li> <li>• Mano de obra</li> </ul> | Lámparas: 1.422.000<br>Cable eléctrico: 360.000<br>Toma corriente: 90.000<br>Switch levinton: 45.000<br>\$80.000         | Valor total1.997.000      |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                           |                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                               |                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                               | RESPONSABLE                               | RECURSO                                                                                                                                                                                                                                                                  | PRESUPUESTO                                                                                                                                   | TOTALES                 |
| 25                              | Instalar puerta en la cocina de la heladería del estadio. | Profesional en el área                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Láminas de madera</li> <li>• 2 Bisagras</li> <li>• Galón pintura anti bacterias</li> <li>• ½ galón Inmunizante</li> <li>• Tornillos</li> <li>• Tablas diferente grosor para marco y puerta</li> <li>• Mano de Obra</li> </ul> | Laminas: 40.000<br>Bisagra: 8.000<br>Pintura: 56.000<br>Inmunizante: 15.000<br>Tornillos 10.000<br>Tablas: 30.000<br>Mano de Obra 70.000      | Valor total:<br>229.000 |
| 26                              | Instalar 5 ventiladores entre los establecimientos.       | Profesional en el área                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguladores de energía</li> <li>• 5 Ventiladores</li> </ul>                                                                                                                                                                     | Regulador: 80.000<br>Ventilador: 100.000                                                                                                      | Valor total:<br>580.000 |
| 27                              | Adecuar los espacios con cuadros de los productos.        | Colaboradoras                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadros diseño de productos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | Valor cuadro<br>\$ 60.000                                                                                                                     | \$ 720.000              |
| 28                              | Adquirir dispensadores de jabón líquido para los baños.   | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Estructuras plásticas para el dispensador</li> <li>• 1 Silicona transparente para pegar la estructura</li> <li>• 3 Recibiente para el jabón líquido</li> <li>• 3 Jabón líquido</li> </ul>                                     | Estructuras plásticas:45.000<br>Silicona:8.000<br>Recipiente: 63.000<br>Jabón líquido: 20.700                                                 | Valor total:<br>136.700 |
| 29                              | Poner dispensadores con jabón antibacterial en cada mesa  | Colaboradoras                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Recipientes para gel antibacterial.</li> <li>• Gel antibacterial 400 ml.</li> </ul>                                                                                                                                          | Recipientes: 45.000<br>Gel antibacterial: 55.000                                                                                              | Valor total:<br>100.000 |
| 30                              | Adornar alusivo a la época del año.                       | Colaboradoras                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartulina plata</li> <li>• Ega</li> <li>• Escarcha</li> <li>• Tijeras</li> <li>• Bombas</li> <li>• Luces de colores</li> <li>• Cintas de colores</li> <li>• Marcadores</li> </ul>                                               | Cartulina: 8.000<br>Ega: 6.000<br>Escarcha: 2.000<br>Tijeras: 5.000<br>Bombas: 15.000<br>Luces: 30.000<br>Cintas: 20.000<br>Marcadores: 8.000 | Valor total:<br>94.000  |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                                                                |                                                           |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                     |                         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                    | RESPONSABLE                                               | RECURSO                                                                                                                                                                                                                                | PRESUPUESTO                                                                                         | TOTALES                 |
| 31                              | Crear un saludo corporativo, para atender a los clientes y contestar las llamadas.                                             | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Video beam</li> </ul>                                                                                                                                                   |                                                                                                     |                         |
| 32                              | Poner un límite de tiempo de atención por mesa. (Max 10 minutos)                                                               | Colaboradoras                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Video beam</li> <li>• Libretas</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Asesor Externo</li> <li>• 3 horas</li> </ul>                                                                | Valor hora \$ 50.000                                                                                | Valor total \$ 150.000  |
| 33                              | Mantener limpio y aseado el piso, las mesas y los baños de los establecimientos.                                               | Colaboradoras                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de aseo (Límpido, detergente, traperos, escoba, ambientador, recogedor, limpiavidrios, balde)</li> <li>• Dotación (Delantal, guantes)</li> <li>• Avisos para piso húmedo</li> </ul> | Valor elementos de aseo: \$70.000<br><br>Valor de dotación: \$ 60.000<br><br>Valor aviso: \$ 18.000 | Valor total: \$ 148.000 |
| 34                              | Otorgar libretas a las asesoras para tomar el pedido y numerar los pedidos.                                                    | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libretas alusivas a la heladería Lorena.</li> <li>• Lápiz</li> </ul>                                                                                                                          | Valor libreta \$ 7.000<br><br>Lápiz \$ 2.500                                                        | Valor total \$ 9.500    |
| 35                              | Crear un programa de PQRS utilizando buzones de sugerencia en cada establecimiento.                                            | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. Asesor Externo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de madera</li> <li>• Adhesivos de la Heladería Lorena</li> <li>• 3 unidades.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Lapicero</li> </ul>                                                        | Valor individual \$ 30.000<br>Adhesivos: \$ 15.000                                                  | Valor total: \$ 45.000  |
| 36                              | Delegar a un colaborador para recoger las sugerencias cada noche y alimentar la base de datos creada en Microsoft Access 2010. | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Internet</li> <li>• Papelería</li> <li>• Impresora</li> <li>• Microsoft Access 2010.</li> </ul>                                                                         |                                                                                                     |                         |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                                                                              |                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                 |                                  |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                                  | RESPONSABLE                               | RECURSO                                                                                                                                                                                                                  | PRESUPUESTO                                                     | TOTALES                          |
| 37                              | El gerente debe hacer un seguimiento semanal de las PQRS recibidas y las soluciones brindadas por el personal.                               | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Plantilla de indicadores</li> </ul>                                                        |                                                                 |                                  |
| 38                              | Contratar al personal de planta a un término fijo y realizar contratos por días para las personas de prestan el servicio en fines de semana. | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Tipos de contrato</li> <li>• 3 trabajadoras nomina</li> </ul>                              | \$ Valor Nómina mensual incluyendo prestaciones c/u: \$ 821.300 | Valor total nómina \$ 2.463.900  |
| 39                              | Afiliar a las administradoras de cada establecimiento, al sistema de seguridad social.                                                       | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Documentos para la afiliación</li> <li>• 3 empleadas.</li> </ul>                           | Valor seguridad social\$ 158.000                                | Valor total seguridad \$ 474.000 |
| 40                              | Brindar la dotación al personal de la compañía como (Uniforme, guantes, gorros)                                                              | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de elaboración de dotación</li> <li>• 3 Empleadas</li> </ul>                                                                                                           | Dotación por personal \$ 70.000                                 | Valor Total \$ 210.000           |
| 41                              | Otorgar el manual de funciones al personal de la empresa.                                                                                    | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Asesor Externo</li> <li>• Planeación estrategia</li> <li>• 20 Horas de trabajo.</li> </ul> | Valor Hora \$ 20.000                                            | Valor Total \$ 200.000           |

Tabla 63. (Continuación)

| PLAN DE ACCIÓN HELADERÍA LORENA |                                                                                                                                                                                  |                                           |                                                                                                                                                                                           |                          |                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                      | RESPONSABLE                               | RECURSO                                                                                                                                                                                   | PRESUPUESTO              | TOTALES                    |
| 42                              | Contratar personal idóneo para capacitar al personal de la empresa.                                                                                                              | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Lápiz</li> <li>• Libreta.</li> </ul> |                          |                            |
| 43                              | Realizar capacitaciones mensuales en temas como: ventas, servicio al cliente, marketing, tiempo de entrega de pedidos, motivación y liderazgo.                                   | Asesor Externo                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Plantilla de indicadores</li> <li>• 3 horas</li> </ul>      | Valor Hora:<br>\$ 50.000 | Valor total: \$<br>150.000 |
| 44                              | Implementar una `plantilla de indicadores de control de desempeño laboral, ausentismo, rotación del personal, la cual debe estar en constante actualización, (Software o Excel). | Deymison Guerra y/o Estella Narváez Díaz. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador.</li> <li>• Papelería</li> <li>• Internet</li> <li>• Impresora</li> <li>• Plantilla de indicadores</li> </ul>                         |                          |                            |
| <b>TOTAL</b>                    |                                                                                                                                                                                  |                                           | <b>Horas de trabajo 1.774</b>                                                                                                                                                             |                          | <b>\$ 32.929.840</b>       |

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

## **9.7. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS**

Las políticas, procedimientos y reglas, son la norma de normas de las organizaciones; estas directrices deben ser conocidas por el personal y ser reconocidas en su accionar.

### **9.7.1. Políticas**

- Se garantiza la seguridad física y psicológica del colaborador para el pleno desarrollo de sus actividades.
- Se realiza un tratamiento financiero transparente, que minimice los riesgos de la organización.
- Es el cliente la razón de ser de la organización, cumplir con la satisfacción del cliente es nuestro deber.
- Contribuir a la preservación del medio ambiente, evitando el desperdicio de recursos hídricos.
- Realizar todas las labores de manipulación de alimentos, bajo las buenas practicas del decreto 3075 de 1997.
- Los proveedores de deben estar legalmente constituidos.

### **9.7.2. Procedimientos**

#### **9.7.2.1. PLANEACIÓN**

La planeación dentro de la organización lleva a un futuro deseado, es el proceso más importante, ya que da un direccionamiento a los objetivos de la organización, incluye los recursos necesarios para el logro y los tiempos en que se desarrollaran las actividades. Para el procedimiento de planeación se tiene presente las siguientes actividades:

- La planeación estratégica de la Heladería Lorena, estará bajo la dirección de los gerentes de la organización.
- Se retroalimentaran las planeaciones de la organización cada año.
- Designar el presupuesto requiero para el plan.
- Para el desarrollo de programas organizacionales, se contara con personal externo que fundamente el conocimiento requerido.
- Se trabajara bajo el cumplimiento de los objetivos planteados
- Se aprobaran las decisiones de actualizaciones de cambio o cambio en una línea base por los gerentes y el asesor externo.
- Se comunica las decisiones a los interesados.
- Se selecciona el personal adecuado para el desarrollo de las laborales.

- Se firmaran actas de reunión de haber un cambio.
- Los directivos solo desembolsan dinero para las actividades que se encuentren dentro del planteamiento estratégico
- Los gerentes destinan los recursos (Tiempo, Materiales, Costo) a las actividades para desarrollar el plan de acción.

#### 9.7.2.2. EJECUCIÓN

La ejecución combina personal y recursos, poniendo en marcha todo lo planeado, siguiendo líneas de presupuesto y tiempo. Las actividades del plan de acción se realizaran de la siguiente manera:

- Los gerentes, en compañía del asesor, dirigen y ejecutan el plan de acción del planteamiento estratégico.
- Las colaboradoras en compañía de los gerentes realizan el aseguramiento de la calidad en los procesos de manufactura de alimentos.
- El gerente Adquiere las máquinas para el cumplimiento de los objetivos de innovación.
- Los gerentes capacitan al equipo de trabajo y motivan constantemente.
- Se remite la información a los interesados.
- Controlar y supervisar las actividades.

#### 9.7.2.3. SEGUIMIENTO

Para desarrollar un seguimiento dentro del plan se llevaran a cabo las siguientes actividades:

- Verificar los objetivos planteados en la planeación estratégica.
- Controlar el cronograma y el cumplimiento de sus actividades.
- Verificar el presupuesto que no disminuya ni sobre pase el valor inicial.
- Hacer un control de calidad, para ver un cumplimiento de la estandarización de los productos.
- Analizar posibles acciones correcciones.

#### 9.7.2.4. EVALUACIÓN

La evaluación permite tomar acciones correctivas o verificar el cumplimiento de los objetivos, las lecciones aprendidas que surgen de este punto, se convierte en entrada indiscutible de un nuevo plan, ya que son el mayor activo con el que cuenta la organización.

- Evaluar el desempeño de las actividades
- Implementar los indicadores de control planteados al plan de acción
- Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Comunicar a los interesados de la situación actual del plan.

## 9.8. INDICADORES DE SEGUIMIENTO

Los indicadores de control son una herramienta fundamental para los empresarios y el cumplimiento o desviación de sus objetivos, es por esta razón que se traen a colación, los siguientes indicadores que serán teniendo encuenta para la supervisión de las actividades.

**Tabla 64. Indicadores de seguimiento**

| INDICADORES DE SEGUIMIENTO |                                                                                                                                                    |                                                                         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| ACTIVIDADES                |                                                                                                                                                    | INDICADOR                                                               |
| 1                          | Contratar a una persona experta en el tema para la elaboración del reglamento interno del trabajo y el sistema de salud y seguridad en el trabajo. | Reglamento interno de trabajo elaborado, programa de SST.               |
| 2                          | Dialogar con el gerente para conocer la jerarquía (Organigrama) de la organización.                                                                | Número de reuniones realizadas con los colaboradores.                   |
| 3                          | Convocar a los colaboradores para comunicarles los próximos cambios.                                                                               | Número de días en los cuales se convocaron a los colaboradores.         |
| 4                          | Adquirir una plantilla (software o Excel), de indicadores de control.                                                                              | Controlar procesos en la plantilla adquirida.                           |
| 5                          | Capacitar el gerente en el manejo de la herramienta.                                                                                               | Certificado de aprobación en el manejo de herramientas.                 |
| 6                          | Hacer un seguimiento semanal de los indicadores.                                                                                                   | Numero de revisiones periódicas en el transcurso de la semana           |
| 7                          | Disponer de un presupuesto mensual para publicidad.                                                                                                | Número de campañas / total de dinero destinado                          |
| 8                          | Hacer publicidad radial.                                                                                                                           | Número de cuñas en el mes / número de nuevos clientes                   |
| 9                          | Contratar un experto en páginas Web para crear la página de la heladería.                                                                          | Número de días de funcionamiento de la pág. / número de nuevos clientes |
| 10                         | Delegar a un colaborador para que se encargue de crear cuentas en Facebook, Instagram y mantener actualizado a los clientes.                       | Revisión periódica a las redes sociales de la heladería                 |
| 11                         | Participar en eventos culturales con stand de la Lorena.                                                                                           | Numero de eventos culturales/ Numero de participación de la empresa     |
| 12                         | Realizar una investigación de mercado para ver la tendencia del sector heladero.                                                                   | Investigación de mercado realizada.                                     |
| 13                         | Consultar las decisiones con gerentes.                                                                                                             | Acta para el cumplimiento de las decisiones                             |
| 14                         | Cotizar las diferentes máquinas para la preparación de los productos.                                                                              | % de descuento proveedor 1 / % de descuento proveedor 2                 |

Tabla 64. (Continuación)

| INDICADORES DE SEGUIMIENTO |                                                                                                                                |                                                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ACTIVIDADES                |                                                                                                                                | INDICADOR                                                                 |
| 15                         | Adquirir maquinaria para producción de granizados y helado blando.                                                             | Cantidad de maquinaria anterior / cantidad de maquinaria nueva.           |
| 16                         | Comunicar al personal de planta las nuevas funciones,                                                                          | Acta de compromiso para el cumplimiento de las nuevas funciones.          |
| 17                         | Capacitar al personal en el manejo de las máquinas y elaboración de los nuevos productos.                                      | Número de capacitaciones realizadas.                                      |
| 18                         | Adicionar productos que mejoren la condición física y mental del consumidor.                                                   | Número De productos adicionados.                                          |
| 19                         | Dar degustaciones a los clientes.                                                                                              | Número de días en el mes / Numero de degustaciones                        |
| 20                         | Crear una nueva carta especificando los beneficios alimenticios de los nuevos productos.                                       | Número De nuevos clientes posterior a la especificación de los alimentos. |
| 21                         | Hacer un análisis del estado de las instalaciones locativas.                                                                   | Numero de posibles reparaciones a realizar                                |
| 22                         | Contratar al personal idóneo para el desarrollo de las actividades.                                                            | Numero de reparaciones / Precio de las reparaciones                       |
| 23                         | Pintar las instalaciones locativas con colores llamativos.                                                                     | Número de instalaciones pintadas                                          |
| 24                         | Instalar iluminarias.                                                                                                          | Numero de iluminarias instaladas                                          |
| 25                         | Instalar puerta en la cocina de la heladería del estadio.                                                                      | Supervisión de una correcta instalación.                                  |
| 26                         | Instalar 5 ventiladores entre los establecimientos.                                                                            | Número de establecimientos / Numero de ventiladores instalados            |
| 27                         | Adecuar los espacios con cuadros de los productos.                                                                             | Metros cuadrados / Numero cuadros instalados                              |
| 28                         | Adquirir dispensadores de jabón líquido para los baños.                                                                        | Numero de baños / Numero de dispensadores instalados                      |
| 29                         | Poner dispensadores con gel antibacterial en cada mesa                                                                         | Número de mesas del local / Numero de dispensadores instalados            |
| 30                         | Adornar alusivo a la época del año.                                                                                            | Número de diseños realizados.                                             |
| 31                         | Crear un saludo corporativo, para atender a los clientes y contestar las llamadas.                                             | Saludo implementado.                                                      |
| 32                         | Poner un límite de tiempo de atención por mesa. (Max 10 minutos)                                                               | Número de mesas atendidas / tiempo de atención                            |
| 33                         | Mantener limpio y aseado el piso, las mesas y los baños de los establecimientos.                                               | Lista de chequeo implementada.                                            |
| 34                         | Otorgar libretas a las asesoras para tomar el pedido y numerar los pedidos.                                                    | Numero de libretas utilizadas                                             |
| 35                         | Crear un programa de PQRS utilizando buzones de sugerencia en cada establecimiento.                                            | Numero de buzón de sugerencias por local                                  |
| 36                         | Delegar a un colaborador para recoger las sugerencias cada noche y alimentar la base de datos creada en Microsoft Access 2010. | Número de quejas que alimentan la base de datos.                          |

Tabla 64. (Continuación)

| INDICADORES DE SEGUIMIENTO |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                   |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACTIVIDADES                |                                                                                                                                                                                  | INDICADOR                                                                                         |
| 37                         | El gerente debe hacer un seguimiento semanal de las PQRS recibidas y las soluciones brindadas por el personal.                                                                   | PQRS semana / PQRS semana anterior                                                                |
| 38                         | Contratar al personal de planta a un término fijo y realizar contratos por días para las personas de prestan el servicio en fines de semana.                                     | Numero de colaboradores contratados a término fijo / Numero de colaboradores contratados por días |
| 39                         | Afiliar a las administradoras de cada establecimiento, al sistema de seguridad social.                                                                                           | Numero de administradoras / Numero de afiliaciones                                                |
| 40                         | Brindar la dotación al personal de la compañía como (Uniforme, guantes, gorros)                                                                                                  | Numero De colaboradores / colaboradores uniformados.                                              |
| 41                         | Otorgar el manual de funciones al personal de la empresa.                                                                                                                        | Adaptación al cargo y capacitación.                                                               |
| 42                         | Contratar personal idóneo para capacitar al personal de la empresa.                                                                                                              | Numero de capacitadores contratados                                                               |
| 43                         | Realizar capacitaciones mensuales en temas como: ventas, servicio al cliente, marketing, tiempo de entrega de pedidos, motivación y liderazgo.                                   | Numero de capacitaciones / Numero de meses de año                                                 |
| 44                         | Implementar una `plantilla de indicadores de control de desempeño laboral, ausentismo, rotación del personal, la cual debe estar en constante actualización, (Software o Excel). | Numero de faltas del empleado / planillas de indicadores usadas                                   |

Fuente: Elaboración propia, año 2015.

## CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del trabajo se derivan las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico interno y externo se hizo fundamental para conocer el estado actual de la empresa. Se visualiza que Tuluá es uno de los municipios con mayor población del país, por esta razón la heladería tiene mejores escenarios para desarrollar sus actividades; los resultados de las matrices EFE Y EFI arrojaron un 1.83 y un 2.642 respectivamente, lo que significa que la Heladería Lorena no está utilizando sus fortalezas para contrarrestar las debilidades, las cuales se hacen mayores y por esta razón se requiere la ejecución de la planeación estratégica y en cuanto al análisis externo se evidencia que las estrategias implementadas en las oportunidades si están contrarrestando las amenazas del entorno.
- Después de un análisis de las matrices integradas de factores internos, externos, matriz del perfil competitivo y por ultimo matriz DOFA, se establecieron las estrategias de crecimiento, financieras, de productividad, calidad, innovación y de responsabilidad social; que debe llevar a cabo la heladería Lorena, para fortalecer la organización y ser líder en el mercado tulueño.
- El direccionamiento estratégico planteado a la heladería Lorena consta de una misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, procedimientos y reglas; los cuales fueron diseñados para su cumplimiento y difusión dentro de la organización, es vital que los colaboradores conozcan la razón de ser y hasta dónde quiere llegar la empresa, para obtener una mejora continua.
- Se diseña un plan de acción a 48 meses, se asignan las actividades, responsables, recursos y presupuesto. Para llevar a cabo el plan la Heladería Lorena debe estimar 1,774 horas de trabajo y el costo total del presupuesto es de \$32, 929,840. Los indicadores de control sugeridos medirán el cumplimiento de las actividades y el éxito de la planeación estratégica.

## RECOMENDACIONES

Después de una investigación que concluye con la Planeación Estratégica para la Heladería Lorena es pertinente establecer las siguientes recomendaciones:

- Implementar la Planeación Estratégica con un horizonte de tiempo 2016-2019, velando por el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.
- Vincular a todo el personal en procesos de mejoramiento continuo, deben dar a conocer el direccionamiento estratégico, con el fin de generar sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
- Implementar los decretos y leyes del Estado Colombiano que rigen los programas de seguridad y salud en el trabajo y buenas prácticas para la manipulación de alimentos.
- Aumentar la oferta de nuevos productos con el fin de incrementar las ventas y maximizar las utilidades de la organización.
- Hacer un seguimiento al plan de acción y verificar el cumplimiento de las actividades.
- Implementar los indicadores de control sugeridos por los estudiantes para el desarrollo de las actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TULUÁ. Estatuto tributario año 2014.

ALVARADO, Claudia D., VILLARAGA VALENCIA, Angélica M. Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda. Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá D.C. 2009.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Benchmarking competitivo: un enfoque práctico. 1ra edición. Cali Colombia. Julio 2013.

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Guía práctica para planes estratégicos. 1ra edición. Cali Colombia. 2013.

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. Comportamiento empresarial a Diciembre 2014. Tuluá, 2015.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Decreto 3075 (23, diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C. 1997.

COLOMBINA S.A. Informe de sostenibilidad año 2012.

Crece la industria del helado en Colombia. En: Revista La Barra. [En línea]. Disponible en <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-42/alimentos---helados/crece-la-industria-del-helado-en-colombia.htm>. Noviembre de 2010.

CREM HELADO. Nuestra estrategia. [En Línea] <http://www.cremhelado.com.co/politica-de-nutricion/>

Crem Helado y Mimo's lideran negocio de más US\$800 millones anuales. En: Diario La República. [En Línea]. [http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales\\_159861](http://www.larepublica.co/crem-helado-y-mimo%E2%80%99s-lideran-negocio-de-m%C3%A1s-de-us800-millones-anuales_159861). Agosto 25 de 2014.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL. Anuario Estadístico de Tuluá 2013. Tuluá, 2014.

Dulce Helado. En: Revista Dinero. [En línea], <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/negocios-helados-colombia/192907>. Septiembre de 2014.

Economía Colombiana creció un 3,0% en el segundo trimestre. En: Diario Portafolio [En línea]. <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-2015-segundo-trimestre-dane>. Septiembre 10 de 2015.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Ed. México.: Pearson Educación, 2003

GALVIS COLLAZOS Ingrid Marcela, Planeación estratégica en la empresa confecciones salome Ltda. 2012 – 2014. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Departamento de ciencias administrativas. Programa administración de empresas modalidad dual. Santiago de Cali, 2013.

GARCÍA BORRERO, Alexis, Diseño de planeación y direccionamiento estratégico aplicado al restaurante zaguan de la quinta. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de ciencias económicas y administrativas departamento de ciencias administrativas. Programa de administración de empresas. Santiago de Cali, 2012.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, “Listado de municipios del Valle del Cauca”. [En línea]. <http://www.ValledelCauca.gov.co>.

Heladería La Poderosa. En: El Diario. [En Línea]. <http://www.eldiario.com.co/seccion/ESPECIALES/helader-a-la-poderosa1502.html>.

Helados: una industria con sabor a multinacional. En: Mercado de Dinero. [En Línea]. <http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/802-helados-una-industria-con-sabor-a-multinacional.html>. Mayo 1 de 2010.

Informe de sostenibilidad Colombia S.A., 2014

KOONTZ, Harold y O'DONELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

MENDEZ A, Carlos. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª edición.

MORENO QUEVEDO, Ángela A. VÉLEZ BEJARANO Nancy E. Diseño de un plan estratégico del talento humano que contribuya a mejorar los procesos empresariales y de talento humano en la empresa colombiana de software y hardware colsof s.a. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa administración de empresas. Bogotá D.C., 2011.

MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. 1ª Ed.: Trillas, 2013.

PEREIRA BURGOS Geovani Enrique. Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ingelcas y Cía. Ltda.

Personas naturales que pueden pertenecer al régimen simplificado en el 2015. En: Gerencie.com [En línea], <http://www.gerencie.com/personas-naturales-que-pueden-pertenecer-al-egimen-simplificado-del-impuesto-a-las-ventas-en-el-2015.html>. [Consulta, septiembre 8 de 2015].

Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración de Empresas. Cartagena. 2012.

SENADO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código sustantivo del trabajo.

## **WEBGRAFÍA**

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.gelatsgaliana.com/definicionlegal.htm>

<http://www.heladosmimos.com>

<https://es.wikipedia.org/>