

**Propuesta De Planeación Estratégica Para La Empresa Productora Helados Las Delicias
Del Municipio De Cartago Valle**

Autores:

Luz Marina BECERRA RODRÍGUEZ

Tatiana CALDERÓN FLÓREZ



**Universidad Del Valle
Facultad Ciencias De La Administración
Programa Académico De Administración De Empresas
Cartago, Valle Del Cauca
2020**

**Propuesta De Planeación Estratégica Para La Empresa Productora Helados Las
Delicias Del Municipio De Cartago Valle**

Autores:

Luz Marina BECERRA RODRÍGUEZ

Tatiana CALDERÓN FLÓREZ

**Proyecto de grado realizado para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Directora:

María Janeth GRANADOS NIÑO

Magister en Ingeniería Industrial

Universidad Del Valle

Facultad Ciencias De La Administración

Programa Académico De Administración De Empresas

Cartago, Valle Del Cauca

2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle Del Cauca

Dedicatoria

Este trabajo de titulación profesional se lo dedico principalmente a Dios por darme la posibilidad de estar hoy alcanzando uno de tantos sueños. A cada uno de los miembros de mi familia por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles; en especial a mi madre, hermanos, abuela y sobrinos, quienes han sido el pilar más importante para continuar con cada una de mis metas, brindándome siempre su amor, consejos, valores, motivación, dedicación, apoyo y esfuerzo. A cada una de las personas que han hecho parte de mi proceso; personas especiales e importantes, compañeros, amigos, docentes; que han contribuido desde cualquier perspectiva en mi formación o desarrollo personal y académico.

Lux Marina Becerra Rodríguez

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A cada uno de los miembros de mi familia por su apoyo en los momentos difíciles; en especial a mi padre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional. A mi madre, mi hermano y mi abuela, por apoyarme en cada una de mis decisiones y forjarme para ser mejor persona. A la memoria de mi abuelo, quien siempre me dio su apoyo y amor absoluto, porque a pesar de que ya no está a mi lado es una gran motivación para no rendirme ante la adversidad. A cada una de las personas que han hecho parte de mi proceso y que agradezco desde el fondo de mi corazón; compañeros, amigos, docentes, que han contribuido de una u otra forma para mi desarrollo personal y académico.

Tatiana Calderón Flores

Agradecimientos

En primera medida agradecemos a Dios por darnos la posibilidad de llegar a este punto de nuestra vida profesional; a toda nuestra familia y personas que estuvieron en nuestro proceso formativo, damos gracias por su apoyo incondicional en cada uno de los momentos a lo largo de la carrera universitaria. A nuestra directora de tesis María Janeth Granados Niño, ya que sin ella no hubiera sido posible culminar este proceso, por su apoyo, acompañamiento, dedicación y esfuerzo brindado; a la Universidad del Valle por ofrecernos cimientos en los ámbitos profesionales y personales, permitiéndonos así el crecimiento al que hoy hemos llegado. A cada uno de los docentes que estuvieron presentes durante toda la carrera profesional, brindando su apoyo y conocimiento de manera permanente. Por último y no menos importante a la empresa Productora Helados las Delicias y a cada uno de sus miembros por permitirnos trabajar en conjunto con ellos, dando ayuda, respaldo y apoyo en cada una de las actividades realizadas.

Tabla de contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Formulación de la pregunta de investigación	5
Sistematización del problema.....	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos Específicos	6
Justificación.....	7
Marco referencial	9
Antecedentes.....	9
Marco teórico.....	12
Marco conceptual	17
Marco contextual	24
Importancia del sector de los helados.	24
Datos geográficos del municipio de Cartago valle.	25
Marco histórico.....	26
Reseña histórica.	26
Portafolio de productos.....	27
Marco legal	28
Constitución Política de Colombia.	28
Código de Comercio (Art, 1)	29
Código Sustantivo del Trabajo (Art. 1-2-3-5-8-11-22)	29
Estatuto Tributario Territorial (Ley 383, 1997, art, 59-195)	30
Ley 2010, 2019.	30

Ley 1940.	31
Ministerio de Salud y Protección Social (Ley 019, 2012).....	31
Protección del Medio Ambiente (Ley 9, 1979, art, 1)	31
ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental.....	31
Ministerio de Salud y Protección Social (Resolución 2674, 2013).	32
Ministerio de la protección social (Resolución 5109, 2005, art, 1).	32
Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Resolución 2115)	32
Hipótesis del trabajo.....	33
Diseño metodológico	35
Población y muestra	38
Resultados	40
Análisis externo	40
Dimensión económica.....	40
Dimensión política.....	46
Dimensión tecnológica.	50
Dimensión jurídica.....	54
Dimensión demográfica.....	57
Dimensión social.....	60
Dimensión medioambiental.	64
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).	67
Análisis e interpretación MEFE.....	68
Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	69
Análisis del POAM.....	71
Análisis Interno	72

Fortalezas.	73
Debilidades.	75
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	77
Análisis e interpretación MEFI.	78
Perfil de capacidad interna (PCI).	79
Análisis del perfil de capacidades internas.	81
Entrevista estructurada al director ejecutivo de la Productora Helados las Delicias.	81
Análisis entrevista al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias.	82
Validez del instrumento	82
Tabulación de encuesta realizada a trabajadores.	84
Análisis de encuesta realizada a trabajadores.	84
Análisis del sector.	84
Diamante competitivo.	85
Cinco fuerzas de Porter.	93
Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.	101
Benchmarking de competencia directa.	101
Helados Iglú.	102
Crem Helado.	103
Machucream.	104
Heladería La Pecosa.	104
Helados el Polo.	105
Helados y Paletas Mango Biche E y D.	105
Matriz de perfil competitivo MPC.	112
Radares de comparación valor y valor sopesado.	114
Análisis del Benchmarking.	124

Formulación del plan estratégico.....	125
Visión.....	125
Misión.	126
Principios corporativos.	127
Estructura organizacional.	128
La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).....	129
Objetivos estratégicos.	133
Plan de acción: Seguimiento y control para la empresa Productora Helados las Delicias.	137
Costo-Beneficio del plan de acción	147
Conclusiones	148
Recomendaciones.....	152
Referencias bibliográficas	155

Lista de Tablas

Tabla 1 Portafolio de productos de la Produtora Helados las Delicias.....	27
Tabla 2 Matriz de variables.....	34
Tabla 3 PIB (Producto Interno Bruto).....	41
Tabla 4 Tasa de interés.....	42
Tabla 5 Tasa de inflación.	43
Tabla 6 IPC (Índice del Precio al Consumidor).....	44
Tabla 7 Situación económica local.	45
Tabla 8 Legislación tributaria.	47
Tabla 9 Incentivos de promoción industrial.....	48
Tabla 10 Leyes de competencia.	49
Tabla 11 Nuevas tecnologías.	51
Tabla 12 Impacto del internet.	52
Tabla 13 Innovación.....	53
Tabla 14 Derecho laboral.....	55
Tabla 15 Nueva normatividad.....	56
Tabla 16 Tamaño de la población.	58
Tabla 17 Tasa de inmigración y emigración.....	59
Tabla 18 Tasa de desempleo.	61
Tabla 19 Nivel de pobreza.	62
Tabla 20 Ingreso promedio.	63
Tabla 21 Políticas ambientales.....	65
Tabla 22 Disponibilidad de recursos.....	66
Tabla 23 Matriz de evaluación de factores externos.....	67
Tabla 24 Factores de análisis.	68
Tabla 25 Perfil de oportunidades y amenazas.....	70
Tabla 26 Matriz de evaluación de factores internos.	78
Tabla 27 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	80
Tabla 28 Categorías de la herramienta virtual e indicadores.....	82
Tabla 29 Factores calve de éxito.....	106
Tabla 30 Matriz de perfil competitivo.	113

Tabla 31 Matriz axiológica.	127
Tabla 32 Matriz DOFA.	131
Tabla 33 Plan de acción, seguimiento y control de la Productora Helados las Delicias.	139

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Volumen de ventas de la Productora Helados las Delicias en millones desde el año 2016 hasta el 2019.	4
Ilustración 2. Principales empresas de helados en Colombia según ventas (COP-Millones)-2015.	24
Ilustración 3. Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.	25
Ilustración 4. Logo Productora Helados las Delicias.	27
Ilustración 5. Ubicación geográfica de la Productora Helados las Delicias.	73
Ilustración 6. Comportamiento de producción del azúcar.	86
Ilustración 7. Nivel de educación.	87
Ilustración 8. Comportamiento del clima en el municipio de Cartago Valle.	87
Ilustración 9. Comparación del comportamiento del clima y las ventas de la empresa durante el año 2019.	88
Ilustración 10. Sistema vial interconectado de Cartago Valle del Cauca.	89
Ilustración 11. Lista de proveedores.	90
Ilustración 12. Comparación crecimiento del sector con el comportamiento de las ventas.	91
Ilustración 13. Crecimiento de la población.	91
Ilustración 14. Tasa de desempleo.	92
Ilustración 15. Comportamiento del mercado de los helados.	93
Ilustración 16. Radar de valor Productora Helados las Delicias.	114
Ilustración 17. Radar de valor sopesado Productora Helados las Delicias.	115
Ilustración 18. Radar de valor Helados Iglú.	116
Ilustración 19. Radar de valor sopesado Helados Iglú.	116
Ilustración 20. Radar de valor Machucream.	117
Ilustración 21. Radar de valor sopesado Machucream.	117
Ilustración 22. Radar de valor Crem Helado.	118
Ilustración 23. Radar de valor sopesado Crem Helado.	118
Ilustración 24. Radar de valor Heladería La Pecosá.	119
Ilustración 25. Radar de valor sopesado Heladería La Pecosá.	119

Ilustración 26. Radar de valor Helados El Polo.	120
Ilustración 27. Radar de valor sopesado Helados El Polo.....	121
Ilustración 28. Radar de valor Helados y Paletas Mango Biche E y D.	121
Ilustración 29. Radar de valor sopesado Helados y Paletas Mango Biche E y D.	122
Ilustración 30. Radar de valor empresas competidoras.	122
Ilustración 31. Radar de valor sopesado empresas competidoras.	123
Ilustración 32. Costo-Beneficio del plan de acción.....	147

Lista de Figuras

Figura 1. Síntesis de marco teórico.	12
Figura 2. Diamante competitivo Productora Helados las Delicias.	85
Figura 3. Diamante competitivo de la Productora Helados las Delicias.	94
Figura 4. Organigrama de la Productora Helados las Delicias.	129

Lista de Anexos

Anexo A. Síntesis de antecedente.....	165
Anexo B. Síntesis del marco teórico.....	167
Anexo C. Síntesis del marco conceptual.	169
Anexo D. Elementos de sustentabilidad de Cartago Valle.	171
Anexo E. Síntesis del marco legal.	173
Anexo F. Entrevista estructura para el Director Ejecutivo de Productora Helados las Delicias.....	175
Anexo G. Formato de encuesta para los empleados de la Productora Helados las Delicias.	176
Anexo H. Validez de contenido del instrumento.....	177
Anexo I Tabulación de los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Productora Helados las Delicias.....	183
Anexo J. Imagen de los servicios públicos de la Productora Helados las Delicias.....	189
Anexo K. Entrevista realizada a la Productora Helados Las Delicias.....	190
Anexo L. Número de comercializadoras de Helados según Cámara de Comercio de Cartago Valle.	195
Anexo M. Entrevista a la bodega de Crem Helado de Cartago Valle.	196
Anexo N. Entrevista a Machucream.	197
Anexo O. Entrevista a Helados La Pecosa.	198
Anexo P. Entrevista a Helados El Polo.	199
Anexo Q. Entrevista a Helados y Paletas Mango Biche E y D.	200
Anexo R. Portafolio de productos de la Productora Helados las Delicias y su competencia.....	201
Anexo S. Entrevista a la Productora Helados las Delicias información sobre los canales de distribución.	202
Anexo T. Entrevista Productora Helados las Delicias para la construcción misión.	203
Anexo U. Entrevista Productora Helados las Delicias para la construcción visión.	204
Anexo V. Guía diario de Campo.	205
Anexo W. Sistematización diario de campo.....	209
Anexo X. Registro fotográfico de entrevistas a la Productora Helados las Delicias.....	211
Anexo Y. Registro fotográfico de entrevistas a competidores.	211

Anexo Z. Registro fotográfico de la entrevista para la creación de la misión y visión de la Productora Helados las Delicias.	214
Anexo AA. Registro fotográfico de la socialización a la Productora Helados las Delicias.	214

Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el fin de generar un “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Productora Helados las Delicias de Cartago Valle del Cauca” con el objetivo de plantear un direccionamiento claro que conlleve al cumplimiento de sus objetivos y metas. Este trabajo se basó en el paradigma Neoclásico y tuvo un enfoque en la Teoría de la Organización como sistema decisional para poder evaluar el comportamiento organizativo y tener decisiones eficaces. El método utilizado para esta investigación es el inductivo, ya que según Sampieri (2006), “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. (p.107). Además, busca generar conclusiones particulares para desarrollar los conocimientos necesarios a las situaciones específicas y así poder comprender el entorno y sus particularidades, donde se limita a la observación de fenómenos.

El problema de estudio es el poco aprovechamiento de las oportunidades presentes en el entorno y el desconocimiento de cómo actuar ante los constantes cambios de este mismo. Con este análisis se pretende ayudar a la empresa a crear estrategias para mitigar y controlar aquellos aspectos que son una amenaza o debilidad y aprovechar aquellos que son fortaleza u oportunidad; los mecanismos para este proceso es obtener información diversa, en donde se pone en contexto a la empresa, se analiza la información obtenida a partir de las matrices y procedimientos aprendidos que dan lugar al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados para el proyecto, y por último se destacan aquellos factores que requieren mejorar en las actividades propias de la empresa. Todo este estudio favoreció ya que se pudieron generar conclusiones y recomendaciones enfocadas en los resultados, dando así una visión general de la empresa para así poder pensar en la aplicación de cada uno de los elementos del plan de acción propuesto, con el fin de cumplir los objetivos y metas de la organización.

Palabras claves: *Competitividad, estrategia, factores, planeación.*

Abstract

This work was developed in order to generate a "Strategic planning proposal for the company Producer Helados las Delicias de Cartago Valle del Cauca" with the objective of proposing a clear direction that leads to the fulfillment of its objectives and goals. This work was based on the Neoclassical paradigm and focused on the Theory of the Organization as a decisional system to evaluate organizational behavior and make effective decisions. The method used for this research is the inductive one, since according to Sampieri (2006), "the inductive method is applied in the principles discovered to particular cases, starting from a link of trials". (p.107). Furthermore, it seeks to generate particular conclusions to develop the necessary knowledge to specific situations and thus be able to understand the environment and its particularities, where it is limited to the observation of phenomena.

The problem of study is the little use of the opportunities present in the environment and the lack of knowledge of how to act before the constant changes of this same one. This analysis is intended to help the company to create strategies to mitigate and control those aspects that are a threat or weakness and take advantage of those that are strength or opportunity; the mechanisms for this process is to obtain diverse information, where the company is put in context, the information obtained from the matrices and procedures learned that lead to the fulfillment of each of the objectives set for the project is analyzed, and finally those factors that require improvement in the activities of the company are highlighted. All this study was favorable in the sense that conclusions and recommendations were generated focused on the results, thus giving a general vision of the company in order to think about the application of each of the elements of the proposed action plan, in order to fulfill the objectives and goals of the organization.

Key words: *Competitiveness, strategy, factors, planning.*

Introducción

La planeación estratégica se ha convertido en los últimos años en una herramienta fundamental que deben implementar todas las empresas para lograr tener un funcionamiento controlado y así lograr posicionamiento dentro del mercado. La planeación estratégica permite la puesta en marcha de estrategias que lleven a las organizaciones a tener un direccionamiento en cuanto al comportamiento que deben tener en el mercado y las decisiones que deben tomar a través de los mecanismos de gestión que se enfocan en la optimización de las operaciones de la compañía.

El proceso de planeación estratégica es una responsabilidad que recae sobre todos los miembros de la compañía, donde se debe tener claro que es necesario el compromiso y participación de estos mismos para que cada uno de los procesos y decisiones estén enfocados en el aprovechamiento de las oportunidades y el éxito de la organización.

Esta investigación se realizó bajo la modalidad de asesoría para la Productora Helados Las Delicias de Cartago Valle con el fin de generar una propuesta de planeación estratégica, y que a través de su implementación le permita a la empresa tener un direccionamiento más claro y obtener un posicionamiento en el mercado que se vea reflejado en su comportamiento.

El trabajo tiene un amplio enfoque en cuanto a la aplicación y criterios que se basan en la administración de empresas, buscando su puesta en marcha en la máxima expresión para conseguir un mayor aprovechamiento en los conocimientos adquiridos.

La Productora Helados las Delicias cuenta con más de 40 años en el mercado, donde a medida del paso del tiempo ha estandarizado procesos que le han permitido mantenerse en el mismo, no obstante presenta problemas con respecto a su estructuración, toma de decisiones, enfoque y posicionamiento; además de tener en cuenta que es una micro empresa familiar.

Esta investigación se considera de fundamental importancia bajo el criterio de que el mercado es constantemente cambiante por lo que las organizaciones deben ajustar su comportamiento a este, es por esto que la Productora Helados las Delicias necesita una planeación estratégica, para tener claro a dónde quiere llegar y sobre qué bases puede sustentar cada una de sus acciones.

A partir de lo mencionado anteriormente con el presente trabajo se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál debe ser el diseño de la planeación estratégica que

permita direccionar a la Productora Helados las Delicias hacia el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo en el municipio de Cartago Valle?

Planteamiento del problema

Actualmente el mundo está definido por un mercado competitivo, que obliga a que las empresas se interesen en generar ventaja competitiva para mantener vigentes dentro del mismo, haciendo que estas tengan que establecer estrategias que permitan ser más eficientes y eficaces en sus procesos, y al mismo tiempo lograr posicionamiento dentro del mercado y aumentar los márgenes de ganancias, siempre con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

De acuerdo al escalafón de competitividad por departamentos de Colombia realizado en el 2017, realizado por la comisión económica para América Latina y el Caribe, evaluando los departamentos desde diferentes posiciones; donde el Valle del Cauca obtuvo uno de los porcentajes más altos de 66.1 (puesto 7) considerado de acuerdo a esto líder en la parte de competitividad, y para la parte económica obtuvo un puntaje de 71.8 (puesto 3). (Ramirez Jaramilo y De Aguas, 2017, pp. 11-47)

El departamento tiene unos puntajes significativos que según lo que desea lograr una empresa en el mercado esto podría verse como una gran oportunidad. Euromonitor asegura que:

El mercado de helados en Colombia sumo USD 459,4 millones en 2015 con un crecimiento promedio de 4,2 % entre 2010 y 2015, cuya proyección sumaría USD 535,1 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020. (Revista Alimentos, 2017, p.1)

Lo dicho anteriormente, indica que el mercado para el helado es algo prometedor siempre y cuando se maneje el mercado de una manera adecuada, ya que de acuerdo a las cifras evidenciadas anteriormente, este tipo de mercado podría tener una proyección esperada por los agentes que hacen parte del mismo.

La Productora Helados las Delicias de Cartago Valle dedicada a la comercialización de productos alimenticios (helados), ha permanecido dentro del mercado durante un tiempo considerable de más de 40 años, en el cual ha presentado un comportamiento dentro del mismo que ha hecho que tuviera que disminuir sus niveles de producción en los últimos años, esto provocado por el comportamiento de las diferentes variables y aspectos internos y externos que genera el ambiente y el mercado.



Ilustración 1. Volumen de ventas de la Productora Helados las Delicias en millones desde el año 2016 hasta el 2019.

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Productora Helados las Delicias.

En tal sentido, a raíz de la disminución de producción, el volumen de ventas también se ha venido viendo afectado, generando una baja participación en el mercado. No obstante, de acuerdo a la información anterior se puede dar cuenta de que la empresa no ha podido aprovechar completamente los comportamientos positivos del ambiente. Así mismo, debido a que nunca se han sometido a un proceso de planeación estratégica formalmente estructurado con la participación de directivos y demás miembros de la empresa, para buscar el compromiso en cuanto al logro de objetivos que le permitan reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta, además de generarle posicionamiento dentro del mercado.

La falta de planeación ha hecho que la empresa actúe generando respuestas inmediatas ante el mercado que en muchas ocasiones no son planeadas. También teniendo en cuenta que el comportamiento de las ventas no ha sido el esperado, se podrían desplegar a partir de esto infinitas causas; una de ellas sería la toma de malas decisiones por desconocimiento del comportamiento externo, las cuales le podrían generar a la empresa consecuencias como pérdida de participación en el mercado, reducción de oportunidades y baja competitividad. Es por esto que se detectó la importancia de realizar una evaluación del entorno, que le permita establecer una misión, visión y objetivos actualizados para encaminar a la empresa hacia una meta clara.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cuál debe ser el diseño de la planeación estratégica que permita direccionar a la Productora Helados las Delicias hacia el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo en el municipio de Cartago Valle?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual interna y externa de la Productora Helados las Delicias de Cartago Valle?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de la Productor Helados las Delicias de Cartago Valle?
- ¿Cómo es la competitividad del sector de la Productora Helados las Delicias de Cartago Valle?
- ¿Qué estrategias se deben formular para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la empresa para el año 2020?
- ¿Cómo estaría diseñado un sistema de seguimiento que permita el cumplimiento de un plan estratégico para la Productora Helados las Delicias de Cartago Valle?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica que permita direccionar a la Productora Helados las Delicias hacia el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo en el municipio de Cartago Valle.

Objetivos Específicos

A. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.

B. Caracterizar el sector perteneciente para establecer un perfil competitivo.

C. Identificarla competencia a través de un estudio de Benchmarking.

D. Formular el plan estratégico de la organización: misión, visión, objetivos específicos, estrategias y estructura que permita generar cambios direccionados al mejoramiento continuo.

E. Diseñar sistemas de seguimiento y control de los planes establecidos como herramienta de direccionamiento para la empresa.

Justificación

Este trabajo tiene como objetivo principal plantear soluciones para los problemas de tipo estratégico de la Productora Helados las Delicias del municipio de Cartago Valle para lograr tener una mejor proyección de la misma. Se Realizó un diagnóstico actual de la empresa, donde se detectaron los problemas organizacionales que limitan el alcance de los objetivos, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización para conocer el nivel competitivo que permitió plantear estrategias que le ayuden a tener una mejor posición en el mercado y una mejora en la gestión en sus procesos.

Toda organización se enfrenta a un entorno en constante cambio el cual evoluciona diariamente y por eso surge la gran necesidad de estar preparados para identificar y responder oportunamente a estos cambios, garantizando la permanencia y existencia en el mercado, debido a que solo las compañías que cuenten con una buena estrategia competitiva tendrán la ventaja de seguir luchando y estando a la vanguardia en los mercados.

La compañía actualmente debe crear estrategias comerciales para generar ventajas competitivas. Se considera que la venta de productos como los helados es un negocio estable, ya que, se encuentra ubicado en un municipio considerado como el sol más alegre del Valle del Cauca, el cual cuenta con una demanda más o menos estable en el transcurso del año y solo para los meses de diciembre y octubre la demanda de este producto crece de una manera significativa. Cabe resaltar que la Productora Helados las Delicias es la única fábrica de helados de Cartago Valle, la cual cuenta con una alta diversidad en sus productos. La competencia encontrada en este sector es de organizaciones nacionales como: Crem helado, Colombina, y Meals; empresas locales como: helados el Polo, Machucream, helados caseros, entre otros, además de los productos sustitutos como el Bonice que reemplaza fácilmente a un producto como el helado, debido a que satisface las mismas necesidades y es más económico.

La competencia cada vez es más agresiva y requiere que la empresa desarrolle estrategias innovadoras, ventajas que logren tener un impacto diferenciador para la misma, sus productos, sus procesos y demás, para crear una mayor satisfacción de los clientes. Debido a que las exigencias del mercado de los helados son más relevantes con el pasar del tiempo, ya no es solo saber ofertar el producto sino también saber llegar al consumidor.

Otro punto muy importante para la elaboración de este trabajo es que la Productora Helados las Delicias cuenta con una trayectoria en el mercado de más de 40 años, en los cuales la falta de una planeación estratégica que les dé un direccionamiento correcto, ha hecho que esta organización tenga una disminución en sus niveles de producción y posteriormente menores ventas, teniendo como consecuencia una mínima participación en el mercado y muy poco aprovechamiento de las oportunidades que este mismo le ofrece; dándole la oportunidad a que sus competidores logren abarcar el mercado que están dejando de atender por sus problemas internos.

Teniendo una planeación estratégica podrán darle un direccionamiento adecuado y eficiente a la organización para conseguir una mayor participación en el mercado y solucionar los demás problemas que se presenten a futuro.

Marco referencial

De acuerdo a la evolución histórica e identidad disciplinar, el presente estudio se inscribe en el paradigma Neoclásico porque habla acerca de la racionalidad que explica el comportamiento de los individuos y de los agentes económicos en el contexto de un mercado y como se deben tomar posibilidades o alternativas de decisión para maximizar los beneficios o utilidades. Dado lo anterior la investigación se soporta en la teoría de la organización que presenta como objetivos el comportamiento organizativo (predecir) y la decisión eficaz. En consecuencia, la empresa asume este tipo como un sistema decisional.

Antecedentes

Antecedente local

- Salazar Valencia y Gómez Moreno (2016), realizan un trabajo de grado denominado “propuesta de planeación estratégica para la empresa Piazza Italia del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, el cual tuvo como objetivo Formular un modelo de planeación estratégica conveniente para la organización Piazza Italia teniendo en cuenta la necesidad de ser más competitivos usando herramientas de análisis, diagnóstico y diseño de estrategias en busca de lograr una mejor participación en el mercado. Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se utilizó la metodología propuesta por Hernández Sampieri. A partir de lo anterior se hizo un análisis del sector general con el fin de conocer el ambiente que lo rodea y a su vez un análisis de las fuerzas competitivas que afectan la empresa, después realizaron un diagnostico interno mediante la matriz modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones(MMGO), con la que establecieron variables que determinaron el desempeño de sus procesos; además, se elaboró la matriz DOFA para evidenciar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la compañía. El aporte de esta investigación es la metodología utilizada para direccionar a la organización a través de la planeación estratégica teniendo una mayor participación en el mercado y hacia el logro de sus objetivos.

Antecedente regional

- López Grajales y Pinto (2016), realizaron un trabajo de grado denominado “plan estratégico de la “Heladería Lorena” del municipio de Tuluá para los años 2016-2019”. El cual

tuvo como objetivo Diseñar un plan estratégico en la “Heladería Lorena”, que brinde las estrategias fundamentales para mejorar el posicionamiento en el mercado. Para el cumplimiento del objetivo de investigación se basaron en la guía práctica para planes estratégicos de Benjamín Betancourt. Inicialmente recolectaron información para el análisis del entorno, análisis del sector y análisis interno donde realizaron entrevistas, tanto a los dirigentes como a los colaboradores, implementaron la ponderación de los resultados con las matrices EFE y EFI e hicieron la matriz DOFA. También, hicieron un benchmarking para conocer la competencia directa de la compañía. Conociendo las estrategias, generaron los objetivos estratégicos de la organización y por ende crearon un plan de acción. El aporte de esta investigación es el direccionamiento de la planeación estratégica hacia el logro de sus objetivos.

Antecedente nacional

- Blanco de la Rosa, Puello Cabarcas, y Villegas Agamez (2016) Cartagena de Indias. Realizaron un trabajo de grado con el nombre de “Diseño de un plan estratégico para la empresa Multisuministros AMV, basado en la metodología de Balanced Scorecard”. El cual tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Multisuministros AMV, basado en la metodología del Balanced Scorecard debido a que el desarrollo de planes estratégicos se hace necesario en todas las áreas de la organización; estos enfocados a estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad, así como también ir de la mano de una herramienta de control como lo es Balanced Scorecard. El aporte de este proyecto fue la utilización de una herramienta de control como lo es Balanced Scorecard para enfocar todas las áreas al cumplimiento de los objetivos.

Antecedentes internacionales

- Iob Vergara, (2013) Chile. Realizo un trabajo de grado denominado “Diseño de un plan estratégico para una empresa productora de helados”, el cual tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico para la “Helados Gigi” para el período 2013-2015. Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación utilizó la metodología propuesta por Hax y Majluf. A partir de esto, realizo un análisis externo e interno, para comprender la situación actual de la industria nacional y la capacidad competitiva de la empresa. Además de hacer un análisis DOFA para identificar las variables dentro del mismo mercado. A partir de los análisis realizados a nivel externo, encontró

la oportunidad en la categoría de postres y la importancia del precio como factor en la compra del consumidor final. En cuanto a las amenazas, destaco la alta concentración de la industria y la aparición de nuevas exigencias por parte de los consumidores. A nivel interno tenía fortalezas en el know how del negocio, para competir en precios, flexibilidad y coordinación entre áreas. Con este análisis pudo definir cuatro lineamientos principales: potenciar el desarrollo de la línea de postres, fortalecer la administración de los clientes minoristas, maximizar la eficiencia en los procesos productivos y desarrollar la capacidad de crear productos según las tendencias. Estos estudios permitieron comprender estrategias a tomar para el fortalecimiento de la empresa.

- Romero Ordoñez, (2016), Loja- Ecuador. Realizo una tesis de grado con el nombre “Plan estratégico de marketing para la distribuidora de Helados Eskimo de la ciudad de Loja, provincia de Loja”. El cual tuvo como propósito elaborar un plan estratégico de marketing para la Distribuidora de “Helados Eskimo” de la ciudad de Loja. Fue desarrollado con la finalidad de realizar un análisis sobre su situación actual, detectando falencias y fortalezas. Las Técnicas utilizadas fueron: La Observación, la Entrevista aplicada a la Gerente de la empresa, la Encuesta aplicada a 9 clientes internos y 230 clientes externos. También utilizaron la matriz EFI, EFE y FODA. Según la evaluación de factores internos (Matriz EFI) dio como resultado un ponderado de 2.45 lo que indica que tenía problemas internos, para lo cual plantearon estrategias que eliminaran las debilidades existentes. La evaluación de factores externos (Matriz EFE) tuvo un ponderado de 2.44, lo que indico que Helados Eskimo está dentro de un entorno que le brinda oportunidades para enfrentar las amenazas. Mediante el análisis FODA se construyó la matriz de alto Impacto, la cual permitió identificar alternativas estratégicas. El aporte de este trabajo fue la metodología utilizada y el direccionamiento estratégico que utilizo para generar soluciones.

En el anexo A se encuentra la síntesis de los antecedentes analizados anteriormente. ([Ver anexo A](#))

Marco teórico

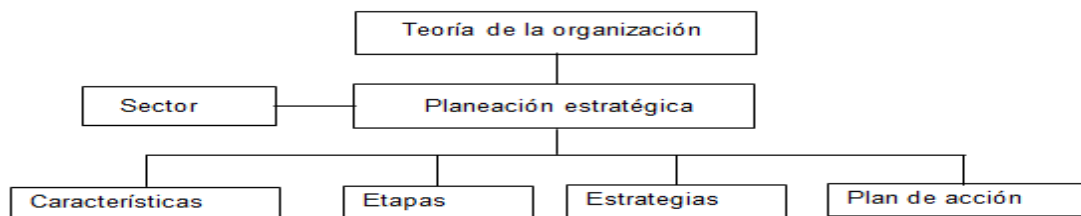


Figura 1. Síntesis de marco teórico.

Nota. La figura ilustra el mapa conceptual que permite identificar las principales teorías a mencionar.

Fuente: Autoría propia.

Esta investigación, basada en estudios y antecedentes, hace referencia a la problemática ya anteriormente planteada, a partir de los fundamentos teóricos se podrá sustentar este trabajo. Es por esto que se expone una serie de modelos y teorías relacionadas con el planteamiento del problema.

El estudio de este trabajo se basó en el Paradigma Neoclásico, ya que habla acerca de la racionalidad la cual explica el comportamiento de los individuos y de los agentes económicos en el contexto de un mercado y como se deben tomar posibilidades o alternativas de decisión para maximizar los beneficios o utilidades. Esta idea enfocada en que la planeación estratégica permite generar cambios o transformaciones en las organizaciones.

Weihrich y Koontz(2004) afirma que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos”. (pp. 6-14)

Terry afirma que “La administración es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución, control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de los seres humanos y los recursos”. (Citado en Luna Gonzáles, 2015, p. 32)

La administración viéndose como necesaria para cualquier ámbito de la empresa; ya que la administración vista desde cualquier punto se ha presentado como una necesidad, debido a que es indispensable para generar orden y control en la toma de decisiones.

La planificación ayuda a tener un enfoque más claro y un direccionamiento más seguro ante las decisiones, criterios y acciones permitiendo un conocimiento más orientado ante la

realidad de la organización, siempre en busca del objetivo al que se quiere llegar a través de los diagnósticos que esta misma genera de las situaciones. La planificación da bases para la toma de decisiones racionales en busca de alternativas que permitan alcanzar los objetivos y metas.

Este trabajo se basó en el paradigma Neoclásico y tendrá un enfoque en la teoría de la compañía como sistema decisional a lo que hace referencia Herbert Simón y Mintzberg para poder evaluar el comportamiento organizativo y tener decisiones eficaces.

Mintzberg en 1975 identificó una serie de roles que cumplen los administradores al desempeñar las funciones básicas como planear, organizar, dirigir, y controlar, y a estos roles los llamo “roles administrativos”, argumentando que las características de la organización caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o configuración, la organización funciona mal, por lo que no logra armonía natural. (Mintzberg, 1988)

Simón afirma que:

“La racionalidad acotada o racionalidad limitada es un modelo de racionalidad humana propuesta para modelizar en ciencias sociales, especialmente en economía, la forma concreta de actuación de los agentes sociales en el marco de la teoría de la elección racional”, por lo que además señala que “la mayoría de las personas son solo parcialmente racionales y que, de hecho actúan según impulsos emocionales no totalmente racionalizados en muchas de sus acciones”, por lo que la racionalidad puede tomar varios sentidos dependiendo de si las acciones se hacen consciente o inconscientemente y de esta manera afectando o beneficiando al individuo o en este caso a la organización. (Citado en Williamson, 1981)

La investigación se apoyó en Serna “Planeación y gestión estratégica” y Betancourt “Análisis sectorial y competitividad” y “Entorno organizacional análisis y diagnóstico”, para desarrollar lo que corresponde a planeación estratégica como análisis interno y externo, además de la selección de alternativas. Pero también a partir del modelo de Porter se podrá realizar el análisis del sector, permitiendo el análisis de competidores, sustitutos, proveedores, nuevos competidores y clientes. A partir de los libros anteriormente mencionados se podrá realizar el análisis en cuanto a la competencia por el método de benchmarking.

Según Serna (2000) “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” (p. 55). Lo que implica resultados y estrategias más efectivas de acuerdo a los planteamientos y estudios. Es por esto que el autor hace énfasis en que la planeación estratégica da las bases para que la empresa desarrolle la capacidad para desempeñarse en su medio, es aquí donde recae la importancia de su planteamiento.

Otro autor para destacar es Porter quien se destacó en la disciplina de la administración estratégica a través de su modelo “las cinco fuerzas competitivas” para comprender el comportamiento del medio en el cual se desempeña la empresa y de qué manera influyen estas para la toma de decisiones efectivas.

En el libro Análisis Sectorial y competitividad por Betancourt se resalta claramente la necesidad de adoptar una estrategia que se acople al comportamiento del sector, lo cual se puede lograr a partir del análisis de las cinco fuerzas que propone Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los competidores o compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

Este modelo logra tener un acercamiento más acertado hacia el comportamiento de la empresa en su entorno y lo que lo vincula, además la manera en que este influye sobre la misma a partir de las fuerzas anteriormente mencionadas, para así poder tener un comportamiento acertado ante los diferentes agentes del mercado.

Ansoff afirma que:

La clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente, y que cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones futuras. Propone diversas categorías para la estrategia enfocándose especialmente en los objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: la finalidad de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropía: la empresa desvía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin finalidad lucrativa.

- Actitud ante los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzcan utilidades. (citado en Cortés y Izar Landaeta, 2017, p. 96)

La planificación estratégica es un elemento clave que toda organización necesita para prever el futuro de la misma, teniendo en cuenta que a partir de esta se pueden configurar las metas, contingencias y cambios que se presentan en el medio del cual la empresa es participe. Es por esto que la planeación estratégica se considera un proceso continuo que refleja la realidad interna y externa de la compañía.

A través de la planeación estratégica se propone la implementación de alternativas o propósitos a alcanzar, esta se aplica especialmente a asuntos militares y organizativos, buscando generar un direccionamiento hacia el logro de metas u objetivos que permitan el desarrollo o progreso de las organizaciones y de sus miembros. También se debe tener en cuenta que este método se realiza a nivel global de la compañía, por lo que generalmente se basa en objetivos y estrategias que conllevan a la realización de numerosas actividades de diferente índole.

Serna (2000) define las características del estratega:

Debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran calidad analítica; debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo; y en especial, capaz de comprometerse con el logro de los objetivos de la empresa, además debe tener buenas relaciones interpersonales para que integre a sus trabajadores alrededor de las metas propuestas. (p. 19)

Dentro de la misma planeación estratégica se deben configurar una misión y una visión que permita enfocar a todos los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos que esto acarrea. Para la realización de la planeación estratégica se deben tener en cuenta unos pasos resumidos así: Primero se debe responder a la pregunta de ¿qué queremos ser?, indicando así hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, y esto queda configurado en la visión, seguidamente se debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestra razón de ser? Estableciendo así una razón o propósito del objetivo, continuamente se establecen los valores corporativos que generan una articulación hacia la búsqueda de la excelencia, desarrollo, y fomento personal tanto en la compañía como a nivel de la comunidad y de cada uno de sus integrantes. Generalmente después de haber planteado los objetivos estratégicos de la organización se debe empezar el proceso para diseñar, evaluar e implementar las estrategias más adecuadas; donde se hace una evaluación interna y externa, se configura la misión, visión y objetivos, se diseñan las estrategias que se consideran factibles de acuerdo a los resultados del estudio anterior, y se evalúan las estrategias

para determinar ventajas y desventajas haciendo además una comparación beneficio/ costo para así identificarlas por el orden de su atractivo y posibilidad de cumplimiento.

Cuando se hayan elegido las estrategias más factibles se procede a diseñar un plan de acción que debe estar compuesto por las estrategias, los objetivos, los tiempos de ejecución, los responsables, los indicadores, y las actividades a realizar; todo esto con base al libro de Betancourt Análisis sectorial y competitividad. (Betancourt, 2014)

Otra herramienta básica utilizada en el trabajo es el análisis a partir de la matriz DOFA, que permite el estudio de la situación de la empresa, analizando sus características externas (oportunidades y amenazas) y sus internas (debilidades y fortalezas) y de esta manera planificar una estrategia hacia el futuro. A partir de esta matriz se podrá tener un enfoque hacia:

- Detectar cada fortaleza.
- Aprovechar cada oportunidad.
- Mitigar cada amenaza.
- Defender ante las debilidades.

Mintzberg (1988) sintetizo una serie de pasos para el proceso estratégico que básicamente se organizaba así:

Identificación de la estrategia, para entender el contexto de la situación; análisis ambiental, para comprender las influencias externas hacia la empresa; análisis de recursos, para identificar debilidades y fortalezas; análisis de brecha, para hacer una comparación de la organización con varios puntos de referencia; alternativas estratégicas, para definir las posibles estrategias; evaluación de las estrategias. Para medir la factibilidad de las mismas; elección estratégica, para selección la estrategia más factible. (Mintzberg, 1988)

Según lo anterior se puede entender que la planeación estratégica es un proceso con visión global que integra la organización como un sistema y ayuda a generar un mejor comportamiento en el mercado competitivo, además de la posibilidad de mejorar en cuanto a la toma de decisiones por parte de la empresa.

A continuación se refleja la síntesis del marco teórico donde se muestra el resumen del aporte de los diferentes autores para el desarrollo de la investigación. ([Ver anexo B](#))

Marco conceptual

La propuesta de asesoría sobre una planeación estratégica para la Productora Helados las Delicias de Cartago Valle del Cauca, es con el fin de otorgar un direccionamiento estratégico que lleve a la organización a mejorar su productividad, desarrollando los objetivos propuestos y las correspondientes acciones para alcanzar el estado deseado.

Según Gallardo (2012):

La estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua guerra, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia. El anterior concepto todavía tiene la aplicación en las empresas actuales. (p. 33)

Según Max y Majluf (1996) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional, ya que: “Alcanza a todas las actividades críticas de la compañía, le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito, y también le facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno”. (p. 2)

Según Andrews (1977) la estrategia se define como:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y los planes esenciales para conseguirlos, establecidos de manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. (p. 59)

Según los autores la estrategia es el patrón de los principales objetivos y los planes para alcanzar dichas metas para facilitar el direccionamiento y cumplimiento de los propósitos de la organización. Asimismo las estrategias son una serie de acciones que van encaminadas hacia el alcance de un fin determinado, buscando obtener una mejora continua. Para cualquier empresa es muy importante contar con un direccionamiento estratégico que le permita el alcance de sus metas. Para esta investigación se acogió la definición de Andrews, debido a que se busca plantear objetivos con base a lo que la empresa quiere ser y a dónde quiere llegar.

La dirección estratégica persigue según Hax y Majluf (1984):

El desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas, y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y

operativa de todos los niveles jerárquicos, y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. (p. 72)

Según Kenneth (1991):

La dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves: hacer que lo haga bien, y escoger a los competidores que puedan derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (p. 12)

La dirección estratégica, según Cuervo (1995), se caracteriza por:

- La incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- La complejidad que se deriva de las distintas formas de percibir el entorno y de la interrelación de este con la empresa.
- Los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los que resultan afectados por ellas. Así, en este contexto incierto, complejo y conflictivo, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia. (p. 52)

Según estos autores la dirección estratégica es un proceso mediante el cual se desarrollan las diferentes estrategias a implementar en la organización, las cuales deben hacer con todos los niveles jerárquicos de la misma para poder ofrecer una respuesta rápida a los cambios generados en el entorno. Con un buen direccionamiento la compañía puede alcanzar el posicionamiento deseado, el cual solo se logra implementando las estrategias correctas que le permitan estar a la vanguardia de la competencia y poder mitigar las amenazas existentes. Cabe resaltar que para esta investigación el concepto de Kenneth se tomó como base principal, puesto que es el más completo y determina su alcance con la creación de diferentes estrategias.

El **posicionamiento** es Según Kotler y Armstrong(2003) “La posición de un producto es la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores del producto, en comparación con los productos de la competencia”. (p. 225)

De acuerdo a Keller (2008) “El posicionamiento es el corazón de la estrategia de marketing”. “El trabajo de posicionar consiste en diseñar la oferta e imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto y valorado en la mente de los consumidores”. (p. 98)

El posicionamiento es entonces el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además de la percepción, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen hacia el producto en comparación de los demás existentes en el mercado. Para el alcance de este posicionamiento la compañía debe contar con una muy buena planeación. Por otra parte, este trabajo acogió la definición establecida por Kotler y Armstrong, ya que el posicionamiento del producto se basa en la percepción que cree la empresa del mismo al cliente.

Stainer (1969) afirma que:

La planeación es un proceso que empieza con objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para llevar a la práctica las decisiones; e incluye una revisión del rendimiento y una retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación. (p. 7)

Según Reyes (2004) “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. (p. 163)

Gallardo (2012) afirma que:

La planeación define las metas de la organización, si no se cuenta con una misión, visión, objetivos y valores, es de gran relevancia al momento de elaborarlos, ya que permite definir los objetivos necesarios para alcanzar la meta, además de las acciones para alcanzar cada objetivo teniendo en cuenta los recursos que serán necesarios, las prioridades que tendrá cada objetivo y luego cada actividad, habrá siempre que diseñar un plan que debe conservar el enfoque al cual pretende llegar la organización. (p. 24)

Según lo planteado por los autores la planeación se encarga de fijar el curso concreto de las acciones donde se definen las estrategias, políticas y planes para alcanzar los resultados esperados de acuerdo a las actividades planteadas. Para esta investigación fue de suma importancia el aporte de Gallardo, debido a que, con la planeación se definen las metas, objetivos y acciones necesarios para la situación de cada organización.

Actualmente los gerentes buscan que toda la organización participe del proceso de formulación de estrategias desde el nivel más bajo, hasta el más alto con el fin de tener ideas innovadoras que ayuden a mejorar su competitividad, hacia este objetivo apunta la Productora Helados las Delicias haciendo uso de una planeación que le permita contar con estrategias para la toma de decisiones para la solución de problemas.

Lo anteriormente planteado se lleva a cabo haciendo uso de una administración estratégica que según Thompson & Strickland III (2004) se define como:

El proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (p. 6)

Hitt, Ireland, y Hoskisson (2004) utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que:

El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso: De información estratégica, de medidas estratégicas y de Resultados de las estrategias. (pp. 7-8)

La administración estratégica según los autores son la toma de decisiones, creación de estrategias y la implementación de las mismas, además de estar en constante retroalimentación para hacer las correcciones que se vayan presentando, esto se podrá llevar a cabo determinando un direccionamiento, el cual fijara el rumbo de las acciones establecidas. Para este trabajo se tomó como base el concepto de Thompson y Strickland III, en vista de que aparte de crear la visión, objetivos y estrategias, se deben implementar y hacer los ajustes correctivos en caso de que sea necesario.

La dirección según Meseon (1985) es “el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos”. (p. 162)

Según Koontz y Weihrich:

La dirección es un proceso formado por diversas actividades que tiene por objeto garantizar la integración y armonización de los esfuerzos individuales, asegurando que todos converjan hacia los objetivos comunes. Mediante la dirección se coordinan factores como la información, los recursos materiales y financieros y el trabajo de las personas, buscando el resultado sinérgico e incrementado que produce el funcionamiento armónico de un grupo. Por tanto, la tarea directiva consiste en el uso eficiente de unos recursos al objeto de producir un excedente que no ocurriría sin su intervención. (Citado en Castillo Clavero y Abad Guerrero, 2013, p. 3)

La dirección es el proceso que inicia en planear hasta analizar los esfuerzos de los miembros de la empresa, donde las diversas actividades tienen por objeto garantizar la cohesión

de los esfuerzos individuales para el alcance de los objetivos en común. Además, se debe contar con una planeación estratégica para determinar sus debilidades y convertirlas en fortalezas. Para esta investigación se acogió la definición de Koontz y Weihrich, a causa de que integra a toda la organización para poder alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Según Steiner (1991) La planeación estratégica contempla cuatro puntos de vista:

1. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con la decisión real o intencionada que tomará el director (...).
2. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
3. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
4. Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (pp. 20-21)

Goodstein, Nolan, y Pfeiffer (1998) estiman que: La planeación estratégica puede ser definida como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. (p. 59)

Según Gallardo (2012) la Planeación estratégica, es “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”. (p. 42).

Según los autores la planeación estratégica es el proceso de diseñar un futuro deseado e identificar la forma para lograrlo. Donde se debe definir la misión, analizar la situación de la empresa, establecer los objetivos y seleccionar las estrategias para el logro de los objetivos. Se toma como base al autor Gallardo, ya que su concepto es el más aproximado a lo realizado en el presente trabajo.

Para Stanton, Etzel y Walker (2004), autores del libro «Fundamentos de Marketing», la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".(p. 668)

Según Sánchez González (2017) La misión es:

El signo de identidad de la organización y da respuesta a preguntas como « ¿qué/quiénes somos?», « ¿a qué nos dedicamos?», « ¿en qué nos diferenciamos?», « ¿por qué y para qué hacemos lo que hacemos?», « ¿para quién lo hacemos?», « ¿cómo (y desde dónde) lo hacemos?». (p. 63)

Según lo anterior la misión es la identidad de la organización que define a los clientes las necesidades que desea satisfacer la misma. Para este trabajo se tomó como pilar la definición de Stanton, Etzel y Walker, en vista de que es simple y conciso en cuanto a lo que abarca el concepto.

Para Fleitman (2000) en el mundo empresarial, la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (p. 283)

Según Sánchez González (2017) La visión:

Representa la meta de la organización, su autoimagen en un horizonte futuro. Debe ser realista y coherente con la organización, pero ambiciosa. Responde, por tanto, a preguntas del tipo: « ¿qué queremos lograr?», « ¿dónde queremos estar en un futuro?», « ¿qué queremos hacer, dónde y para quién(es)?». (p. 64)

Según los autores la visión es la meta propuesta a largo plazo, donde se debe tener un rumbo establecido para lograr dicha meta, es determinar dónde quiere estar la empresa a futuro y que quiere lograr la organización. Para esta investigación se tomó el concepto de Fleitman, ya que define la visión como el camino a largo plazo al cual quiere dirigirse la empresa.

Para Tamayo (1994), los objetivos en una investigación son:

Los enunciados claros y precisos de los propósitos por los cuales se lleva la investigación, de manera que, el objetivo del investigador es llegar a tomar decisiones y a desarrollar una teoría que le permita garantizar y resolver en la misma forma, problemas semejantes en el futuro. (p. 151)

Según Hunger y Wheelen (1993):

Los objetivos son los propósitos de la organización en función al tiempo, se refieren a un resultado concreto que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones. Responden a la pregunta ¿qué debemos hacer? (p. 33)

Con lo dicho anteriormente se puede determinar que los objetivos es un planteamiento que se quiere lograr en la compañía ya sea a corto o mediano plazo. Esta investigación decidió tomar la definición de Hunger y Wheelen, debido a que es muy precisa y resalta la importancia del que se debe hacer para lograr dichos objetivos.

Para el éxito de la planeación estratégica se debe contar con un plan de acción que según Aldana de la Vega consiste en “definir las actividades claves, designar los responsables del desarrollo o implementación del respectivo plan y asignar los recursos (presupuesto) necesario para la puesta en marcha”. (p. 86)

Según Serna (1997) el plan de acción “Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.”. (p. 32)

El plan de acción es el punto donde se determina las actividades a desarrollar en la empresa, donde se delegan responsables dependiendo del área o actividad a realizar, se determinan unos tiempos específicos y se distribuyen unos recursos para el alcance de las metas. Aunque las definiciones son similares, para este trabajo se tomó como base la establecida por Aldana de la Vega, ya que, además de lo establecido por Serna contempla la asignación de recursos que es un elemento indispensable para la puesta en marcha de un plan de acción.

En el anexo C se encuentra la síntesis del marco conceptual donde se muestran los conceptos que se abordarán en el desarrollo de la presente investigación. ([Ver anexo C](#))

Marco contextual

Importancia del sector de los helados.

Estudios realizados por la cámara de comercio de Cali arrojan que:

El mercado de helados en Colombia sumó USD 459,4 millones en 2015 y registró un crecimiento promedio de 4,2% entre 2010 y 2015. Se proyecta que el valor del mercado de helados en Colombia sumará USD 535,1 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020. La categoría de helados ocasionales representó 70,8% del valor del mercado de helados de Colombia en 2015, seguido por helados gran formato (26,6%), yogur congelado (2,4%) y postres congelados (0,2%). Se estima que las ventas nacionales de helados gran formato serán las más dinámicas en ventas en 2020, registrando una tasa de crecimiento promedio anual de 4,1% entre 2016 y 2020, comparado con 2,7% de los helados ocasionales, 2,2% de yogur congelado y 0,2% de postres congelados. Las 10 principales empresas de helados de Colombia sumaron en conjunto ventas por COP 835.335 millones en 2015 y registraron un crecimiento de sus ventas de 7,6% frente a 2014. (Cámara de Comercio de Cali, 2016, pp. 4-5)

Empresa	Depto	2015	Tc (%)
Meals de Colombia S.A.S.*	Antioquia	444.000	5,2
Colombina S.A.**	Valle	115.112	8,5
Popsy – Comercial Allan S. A.S.	C/marca	99.914	10,8
Mimos - Productora y Comercializadora de Alimentos S.A.S	Antioquia	52.712	5,0
Quala S.A.***	Bogotá	50.469	18,5
La Campiña S.A.S.	C/marca	31.202	20,4
New Brands S.A.S.****	Bogotá	15.091	2,5
Fredinho Helados S.A.S.	Bogotá	9.489	n.d.
Fábrica de Helados la Fresita S.A.S.	Antioquia	9.287	14,4
Helados Bugui S.A.S.	Antioquia	8.056	9,5

Ilustración 2. Principales empresas de helados en Colombia según ventas (COP-Millones)-2015.

Fuente: Tomado de Cámara de Comercio de Cali.

En particular, Antioquia concentra 4 de las 10 principales empresas de helados del País, entre ellas Meals de Colombina que pertenece al Grupo Nutresa y comercializa helados con la marca Crem Helado. Por otra parte, Colombina fue la segunda empresa con mayor volumen de ventas de helados en el País en 2015 (COP 115.112 millones) y sus ventas registraron un crecimiento promedio anual de 14,6% entre 2013 y 2015.

Las 3 principales empresas de helados del Valle del Cauca según ventas en 2015 fueron: Colombina (COP 115.112 millones), Helados Don Rico (COP 3.516 millones) y Helados Dari (COP 2.369 millones). Las ventas de estas 3 empresas registraron un crecimiento promedio anual de 13,9% entre 2013 y 2015.

La dinámica de consumo de helados en Colombia expone oportunidades comerciales para las empresas de Macrosnacks. Por ejemplo, los principales canales de distribución para los helados en el País en 2015 fueron tienda a tienda y supermercados, sumando 45,6% y 19,8%. Además, las

tiendas de Conveniencia sumaron 3,8% de las ventas totales de helados de Colombia en 2015 y fue el canal de distribución con la mayor variación de su participación de mercado (+81%) frente a 2010. (Cámara de Comercio de Cali, 2016, p. 5)

Por otro lado la Cámara de Comercio de Cali (2016) también aseguro que:

Las empresas de Macrosnacks del Valle del Cauca pueden explorar nuevos negocios a través de la extensión de sus marcas tradicionales de snack en productos de la Industria de Helados. En este sentido, el reto es fortalecer su oferta en el mercado nacional a través de la sofisticación o desarrollo de productos y el ajuste de sus estrategias de comercialización y distribución. De igual forma, pueden aprovechar los acuerdos comerciales vigentes apalancándose en nuevos mercados con demanda creciente de helados, como los países de la Cuenca del Pacífico. (p. 6)



Ilustración 3. Ubicación geográfica de Cartago Valle del Cauca.

Fuente: Tomado de la página del Dane-directorio empresarial/ CIU

Datos geográficos del municipio de Cartago valle.

Cartago es un Municipio de Colombia, ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca a orillas del río La Vieja. Se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali, la capital. Se encuentra en la región andina de Colombia, en una planicie a unos 917 msnm. Limita al norte con el departamento de Risaralda, al oriente con los municipios de Ulloa, Alcalá y el departamento del Quindío, al sur con Obando y al occidente con los municipios de Toro y Ansermanuevo. La mayor parte del territorio es plano. Tiene un área total de 279 Km². Cuenta con una temperatura media de 25 grados centígrados. Cartago está dividido en 7 comunas. Hacen parte del municipio los corregimientos de Santa Ana, Zaragoza, Cauca, Piedra de Moler, Coloradas y Modín.

Las principales actividades económicas de Cartago son la agricultura, la ganadería, turismo, el comercio y la pequeña industria en la que se destacan los bordados, gracias a lo cual se ha dado a conocer como la “capital mundial del bordado”. (EcuRed, 2015)

En el municipio de Cartago Valle se encuentran diferentes empresas dedicadas a la comercialización de Helados como lo son: Helados el Polo, Productora Helados las Delicias, Heladería los Andes, Alaska Junior, la Locura, entre otros. Además, se presentan de manera informal por amas de casas que buscan tener una entrada de ingresos a través de helados no tecnificados y que no están constituidos como organizaciones.

La Productora Helados las Delicias, a pesar de llevar más de 40 años de trayectoria en el mercado, no ha tenido una participación relevante en el mismo, debido a que no cuenta con la capacidad interna para satisfacer toda la demanda que genera el municipio de Cartago Valle. En el municipio la compañía es la única fábrica de helados legalmente constituida, aunque es pequeña cuenta con una gran diversidad de productos. Por eso es de gran importancia que la misma cuente con estrategias para minimizar este problema y pueda generar más empleo a futuro.

A continuación, se muestra cuáles son los elementos de sustentabilidad más importantes de la municipio de Cartago, ya que estos determinan el comportamiento del entorno. ([Ver anexo D](#))

Marco histórico.

En la búsqueda de información necesaria para realizar el marco histórico de la “Productora Helados las Delicias” se hizo la solicitud de la información a la persona encargada dentro de la misma (Jorge Ariel Loaiza), quien envió lo solicitado vía correo electrónico, a partir de lo obtenido se puede analizar y crear un panorama sobre la situación de la organización.

Reseña histórica.

La Productora Helados las Delicias nació alrededor del año de 1984, su fundador el Sr. Luís Alfonso Loaiza un vendedor de billetes de lotería inició con un capital de \$135.000 comprando una máquina batidora de crema y un congelador pequeño. A puerta cerrada se fabricaba y se vendía la crema a amigos y vecinos, fue así como se difundió el rumor de una crema deliciosa y de mejor consistencia que la ofrecida por la competencia “Helados La Americana”, ubicada a tan solo una cuadra.

Este rumor representó un aumento considerable en las ventas porque los clientes de “Helados la Americana” empezaron a comprar este producto y vendedores ambulantes comenzaron a distribuir la crema en las calles. Como consecuencia de este aumento en las ventas el Sr. Luís Alfonso compró más congeladores para tener más espacio de almacenamiento y así poder tener más producto en stock y satisfacer la creciente demanda.

Fue entonces como ‘Don Alfonso’ decidió incorporar nuevos productos, como paletas y helados para lo cual construyó una palitera, antes conocida como “salmuera”, la cual se construyó

artesanalmente, en un principio únicamente podía procesar 120 paletas cada 35 minutos, hoy en día se procesan 480 paletas cada 25 minutos aproximadamente.

El negocio fue volviéndose cada día más lucrativo, con más y mejores productos; es entonces en el año de 1988 se instala una sucursal ubicada en La Virginia (Risaralda). En el año de 1994 Luís Alfonso Loaiza compró una máquina para helado blando con la cual introdujo un nuevo producto al mercado regional, “El Choco cono”, con muy buena aceptación en toda la zona del norte del Valle y parte de Risaralda, compitiendo con heladerías líderes como lo son Crem Helado, Lis, Robin Hood y Dancali.

El Sr. Luís Alfonso Loaiza murió en el año de 1998, dejando a cargo de la heladería a su esposa María Leticia Loaiza, que junto a sus hijos y asociados realizó mejoras en maquinaria y equipo hasta convertirse hoy día para el municipio “Un patrimonio Cartagüeño”.



Ilustración 4. Logo Productora Helados las Delicias.

Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Portafolio de productos.

La Productora Helados las Delicias cuenta con un portafolio amplio de productos, los cuales garantizan su buena calidad; siempre en busca del bienestar y satisfacción de los clientes.

Tabla 1

Portafolio de productos de la Productora Helados las Delicias.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
Conos	Helado por litros
Conchas con helado	Helados para mascotas (Heladog)
Chococono	Paletas en agua
Cremas en cono	Paletas en crema
Galleta helado	Tarrinas
Helados en agua	Vasos de helado
Helados en crema	

Fuente: Autoría propia a partir de la información suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Marco legal

Para el desarrollo de la planeación estratégica de cualquier organización, en este caso la “Productora Helados las Delicias” se debe tener en cuenta una serie de estatutos o normativas que están presentes para permitir el desarrollo o funcionamiento de las empresas. Es de suma importancia tener en cuenta que para esta compañía es indispensable el cumplimiento de estas normativas, que en últimas la llevan a tener unas buenas prácticas en el mercado.

Teniendo en cuenta que esta organización hace parte del sector manufacturero o industrial debe cumplir con unos requerimientos o normas que le permiten tener un buen funcionamiento en cuanto a la fabricación y comercialización de sus productos.

Constitución Política de Colombia.

La Constitución Política de Colombia tomada como máxima ley para el país colombiano, es por esto la importancia de su participación dentro de las leyes tenidas en cuenta para la realización del trabajo.

Del régimen económico y de la Hacienda pública (Art, 333)

Según el Artículo 333 la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social,

el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Consejo Nacional de Acreditacion(CNA), s.f, pp. 110-111)

Código de Comercio (Art, 1)

Aplicabilidad de la ley comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas (Méndez, 2018, p. 12). Este código permite condicionar las actividades de la empresa a la ley para el cumplimiento normativo y los aspectos que estén relacionados con este. (Artículo 1º)

Código Sustantivo del Trabajo (Art. 1-2-3-5-8-11-22)

Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. (Artículo 1o)

Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. (Artículo 2º)

Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Artículo 3º)

Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.(Artículo 5º)

Libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.(Artículo 8º)

Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley. (Artículo 11)

Artículo 22. Definición.

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. (Ministerio de protección social Colombia, 2011, pp. 1-3)

Estatuto Tributario Territorial (Ley 383, 1997, art, 59-195)

Los municipios y distritos, para efectos de las declaraciones tributarias y los procesos de fiscalización, liquidación oficial, imposición de sanciones, discusión y cobro relacionados con los impuestos administrados por ellos, aplicarán los procedimientos establecidos en el Estatuto Tributario para los impuestos del orden nacional.

Los departamentos y municipios aplicarán los procedimientos establecidos en el Estatuto Tributario Nacional, para la administración, determinación, discusión, cobro, devoluciones, régimen sancionatorio incluido su imposición, a los impuestos por ellos administrados. Así mismo aplicarán el procedimiento administrativo de cobro a las multas, derechos y demás recursos territoriales. El monto de las sanciones y el término de la aplicación de los procedimientos anteriores, podrán disminuirse y simplificarse acorde con la naturaleza de sus tributos, y teniendo en cuenta la proporcionalidad de estas respecto del monto de los impuestos. (Artículo 59)

El impuesto de industria y comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicio que se ejerzan o realicen en las respectivas jurisdicciones municipales, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos. (Artículo 195) (Gestor Normativo, s.f)

Ley 2010, 2019.

“Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones”.

Capítulo I impuesto sobre las ventas.

Servicios excluidos. Cuando en un establecimiento de comercio se lleven a cabo actividades de expendio de comidas y bebidas preparadas en restaurantes, cafeterías, autoservicios, heladerías, fruterías, pastelerías y panaderías, para consumo en el lugar, para ser llevadas por el comprador o entregadas a domicilio, los servicios de alimentación bajo contrato, incluyendo el servicio de catering, y el expendio de comidas y bebidas alcohólicas para consumo dentro bares, tabernas y discotecas, se entenderá que la venta se hace como servicio excluido del impuesto sobre las ventas -IVA y está sujeta al impuesto al consumo al que hace referencia el artículo 512-1 de este Estatuto. (Artículo 426) (Ministerio de la República, 2018, p. 6)

Ley 1940.

“Por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019”. (Congreso de Colombia, 2018, p.1)

Ministerio de Salud y Protección Social (Ley 019, 2012)

El Ministerio de salud y protección social contribuye a las normas de fabricación y prácticas industriales que necesiten de un registro sanitario, en búsqueda de la protección de los consumidores.

Los alimentos que se fabriquen, envase o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el ministerio de salud y protección social.

Que conforme con lo anterior, se hace necesario establecer los requisitos y condiciones bajo los cuales el Instituto Nacional de Vigencia de Medicamentos y alimentos- INVIMA, como autoridad sanitaria del orden nacional, deberá expedir los riesgos, permisos o notificaciones sanitarias. La inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos es competencia exclusiva del INVIMA de acuerdo a lo establecido en el artículo 34 de la ley 1122 de 2007. (Ley 019 de 2012) (Ministerio de salud y protección social, 2013)

Protección del Medio Ambiente (Ley 9, 1979, art, 1)

Para la protección del Medio Ambiente la presente Ley establece:

1. Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar u mejorar las condiciones necesarias en lo que se relaciona a la salud humana;
2. Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente. (Secretaria del senado, 2019)

ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental.

La norma ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales. (FDIS, p. 6)

Cabe resaltar la importancia de la anterior norma para medir los impactos ambientales generados por las empresas independientemente de su tamaño y ubicación geográfica, ya que, a partir de buenas prácticas se disminuiría los costos, maximizando el uso de materias primas.

Ministerio de Salud y Protección Social (Resolución 2674, 2013).

Artículo 126 del decreto ley 019 de 2012. Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización nacional, requerirán notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en la salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

Esta resolución establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, envase, y comercialización de alimentos y materias primas y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. (Ministerio de salud y protección social, 2013, p. 1)

Ministerio de la protección social (Resolución 5109, 2005, art, 1).

Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada. (Artículo 1º) (Ministerio de la protección social, 2005, p. 2)

Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (Resolución 2115)

Resuelve las características que tiene que tener el agua para consumo humano, así como las características, instrumentos y frecuencias del sistema de control y vigilancia para la calidad de la misma. (Ministerio de la protección social, ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial, 2007, p. 1)

En el anexo E se refleja la síntesis del marco legal de las leyes analizadas anteriormente.
([Ver anexo E](#))

Hipótesis del trabajo

Es de gran importancia resaltar que la realización de la hipótesis del trabajo permitió orientar y delimitar la investigación siempre en búsqueda de la mejor solución, permeando entre el polo teórico y el práctico, y teniendo además como función principal servir de directriz o guía para el desarrollo de la investigación.

El desarrollo de esta propuesta utilizó la hipótesis de carácter predictiva porque permite pronosticar la naturaleza de una relación o situación de las variables a estudiar, permitiendo el desarrollo del conocimiento para analizar situaciones y así poder comprender el comportamiento del entorno, enfocándose siempre en la realización de la propuesta del plan estratégico.

La hipótesis de investigación se fundamentó en que para direccionar el funcionamiento de la Productora Helados las Delicias del municipio de Cartago Valle se requiere diseñar un plan estratégico que permita responder a las variables internas y externas para lograr el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

Una hipótesis alternativa para la Productora Helados las Delicias recaería sobre la idea de que a partir de un plan de acción y un plan de seguimiento y control se podría llegar a lograr el posicionamiento de la marca dentro del mercado en que desempeña sus actividades, y así de igual manera lograr el cumplimiento de los objetivos.

La hipótesis nula que más se ajusta para la empresa en estudio es que el plan de acción y el plan de seguimiento y control no serían los métodos adecuados bajo el modelo de planeación estratégica por lo que no estaría contribuyendo al logro de posicionamiento en el mercado por parte de la empresa, y de igual forma no direccionaría a la misma hacia el logro de los objetivos.

A continuación se presenta una tabla donde se resaltan dos variables, una variable independiente que hace referencia a la planeación estratégica y otra variable dependiente tomando como base el funcionamiento de la organización, las cuales fueron tomadas como importantes en el planteamiento del problema; enfocándolo hacia el direccionamiento de la organización, cada variable cuenta con una definición conceptual y con una definición operacional con el fin de dar claridad en cuanto a estos temas y resaltar la importancia de su relación.

Tabla 2*Matriz de variables.*

DEFINICIÓN /VARIABLE	VARIABLE INDEPENDIENTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VARIABLE DEPENDIENTE FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN
Definición conceptual	La planeación estratégica es una herramienta fundamental para cualquier organización que permite llevar a cabo las acciones necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos a partir de la buena toma de decisiones, teniendo en cuenta el comportamiento de su entorno.	El funcionamiento de la organización hace referencia al comportamiento que tiene la empresa u organización en todo lo que la compone y rodea, tomando este comportamiento bajo reacciones positivas o negativas que afectan de igual manera el direccionamiento de la misma.
Definición operacional	La planeación estratégica se apoya en características o variables como lo son la misión, visión, objetivos, valores, plan de acción, entre otros, para ayudar a la empresa u organización a tener un direccionamiento más claro para el cumplimiento de sus objetivos, además de generar la posibilidad de toma de buenas y rápidas decisiones en cuanto a las situaciones, cambios y comportamientos del entorno.	El funcionamiento de la organización dependen de muchos elementos que se presentan día a día, provocándole reacciones que en ultimas afectan o benefician las operaciones de la empresa en el mercado, es por esto que la organización debe tener en cuenta las características del mercado, las influencias externas e internas, los cambios y comportamientos del entorno, para así poder medir los niveles de impacto y saber de qué manera se deben mitigar o aprovechar las situaciones a favor de la empresa.

Nota. En lo anterior se resalta la importancia de dos variables (planeación estratégica y funcionamiento de la organización), donde se resaltaron conceptos y elementos importantes a tener en cuenta para cada variable.

Fuente: Autoría propia a partir de la información de los autores Michael Porter y Frederick Winslow Taylor.

Diseño metodológico

Este trabajo se desarrolló bajo la propuesta que concibe el modelo de asesoría, de acuerdo a los reglamentos y directrices de la Universidad del Valle sede Cartago, la cual tiene como finalidad desarrollar una planeación estratégica para la Productora Helados las Delicias, ubicada en el municipio anteriormente mencionado, enfocando el trabajo en el direccionamiento de la empresa para el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo.

El presente estudio utilizara el enfoque cualitativo, ya que de acuerdo Sampieri (2012):

Busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, además busca describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. La teoría se construye básicamente a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados y, desde luego, se compara con los resultados de estudios anteriores”. (pp. 10-11)

Es importante este enfoque porque tiene en cuenta las características para la recolección de los datos, a través de la indagación y recopilación de la información en busca del cambio.

Esta investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo, ya que a partir de la información obtenida se podrá identificar detalladamente los problemas existentes, y así generar un rumbo a la investigación, siempre basándose en los rasgos y características de lo encontrado para desarrollar el respectivo análisis. Es por esto que se debe tener en cuenta que Sampieri (2014) refiere que se:

Busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refiere. (p. 92)

El tipo de diseño utilizado es el no experimental bajo la investigación transversal, ya que este estudio se realizó en tiempo presente por una sola vez, y permitió la observación de fenómenos naturales para su respectivo análisis, resaltando siempre la importancia de la realización del plan estratégico. Además de tener en cuenta que las variables no se manipularan de manera intencional.

Con base en que según Sampieri (2014):

El diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular variables y en la que se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, además se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los dato, estos son: diseño transversal, donde se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y

la incidencia de interrelación en un momento dado, el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias reactivas al cambio, sus determinantes y sus consecuencias. (p. 27)

El método utilizado para esta investigación es el inductivo, ya que según Sampieri (2006), “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”. (p.107). Además, se buscó generar conclusiones particulares para desarrollar los conocimientos necesarios a las situaciones específicas y así poder comprender el entorno y sus particularidades contribuyendo a la realización de la planeación estratégica en la empresa que se estudió.

Es por esto de considerable importancia que el método utilizado en la investigación sea el inductivo porque se hace necesario la recolección de datos en cuanto al referente de carácter cualitativo, que permitan determinar de mejor manera las características y variables presentes, partiendo de lo particular a lo general. (Calero; 2000; pp.192-8.)

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron fuentes de información vivas (primarias) a través de personas que tengan conocimiento de los datos necesarios y que puedan suministrarlos, pero además se tomaron fuentes de información documentales (secundarias) mediante fuentes impresas y electrónicas como por ejemplo publicaciones, documentos en internet, documentos digitalizados, bases de datos, entre otros, que permitieron proporcionar los datos e información pertinente para la elaboración del trabajo.

Las técnicas o procedimientos presentes en el trabajo son el análisis documental que tuvo como instrumento las fichas para registrar la información y además la computadora, análisis del contenido que tuvo como instrumento el cuadro de registro y análisis de categorías, la observación no participante y no estructurada que utilizó instrumentos como el diario de campo, cámaras fotográficas y de video, la entrevista se realizó de manera escrita pero también se utilizó la modalidad oral y se apoyó de instrumentos como guía de entrevista, grabadora y cámara de video y por último la encuesta estructurada que tuvo como instrumento la guía de encuesta. Todos estos mecanismos y técnicas facilitaron la búsqueda del conocimiento y el acceso a la información que es fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para el desarrollo de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, es de suma importancia tener en cuenta, las diferentes herramientas empleadas para el alcance de los mismos.

Objetivo A. Analizar el ambiente externo y la situación interna de la empresa para asegurar su supervivencia y crecimiento.

Este análisis es de gran relevancia, debido a que por medio de este, se hace una evaluación de los posibles factores que podría afectar a la empresa. Para el desarrollo de este objetivo, se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite identificar variables relevantes para la organización y el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM); de igual manera, se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que permite conocer la situación interna de la empresa a través de la identificación de debilidades y fortalezas, como complemento el Perfil de las Capacidades Internas (PCI) el cual determina el diagnóstico estratégico incluyendo en él todos los factores que afectan la operación.

Objetivo B. Caracterizar el sector perteneciente para establecer un Perfil Competitivo.

Para este análisis se realizó las 5 fuerzas de Porter que se determina en: Clientes, competencia, nuevos entrantes, proveedores y sustitutos, además del diamante competitivo. Fue importante la utilización de estas herramientas, debido a que permiten que la empresa conozca el sector donde se ubica.

Objetivo C. Identificar la competencia a través de un estudio de Benchmarking.

Es de gran importancia para toda organización conocer su competencia, que productos o servicios ofrecen, además de sus precios, para esto se utilizó el Benchmarking, este método permite obtener información de la competencia, así como una visión más amplia de la misma.

Objetivo D. Formular el Plan Estratégico de la Organización: misión, visión, objetivos específicos, estrategias y estructura que permita generar cambios direccionados al mejoramiento continuo.

Es primordial que toda organización implemente un plan estratégico porque esto ayuda a que la empresa alcance con éxito sus metas y objetivos, esto también ayuda al correcto funcionamiento de cualquier área de la organización. Planear es muy importante porque ayuda a anticiparse a situaciones que puedan afectar de manera positiva o negativa a la empresa.

Objetivo E. Diseñar sistemas de seguimiento y control de los planes establecidos como herramienta de direccionamiento para la empresa.

Es de suma importancia crear un formato que permita vigilar el comportamiento de las actividades a desarrollar, lo dicho anteriormente se establece a partir de la realización de la planeación, incluyendo una retroalimentación que permita realizar ajustes o posibles mejoras.

Población y muestra

La recolección de los datos se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación, Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población. (Sampieri, 2014, p. 172)

En este caso la población fueron los integrantes de la empresa en estudio “Productora Helados las Delicias”, los cuales actuaran como un conjunto de elementos con iguales especificaciones, esta población es finita, ya que su cantidad es menor a 100 individuos. La cantidad de personas para la ejecución de la encuesta se determinó a través de la fórmula para determinar la muestra, la cual arrojó un resultado de 9,6 para la muestra, por lo que se toma como referencia 10 personas.

Formula: $n = \frac{(Z^2) (O^2) (N)}{(e^2) (N-1) + (Z^2) (O^2)}$

Dónde: n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener, N= es el tamaño de la población total, (10), O = equivale a 0.5, Z = es 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58; e = 5% 0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

$$n = \frac{(2,58^2) (0,5^2) (10)}{(0,5^2) (10-1) + (2,58^2) (0,5^2)}$$

$$n = 9,6 = 10$$

De acuerdo a lo expuesto por Sampieri (2014) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). Es por esto que la muestra estará representada por cada uno de los integrantes de la empresa dividiendo estos en dos subgrupos representativos, operarios y directivos.

El tipo de muestra se enfocó en el no probabilístico, ya que Sampieri (2014) “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características

de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 175). Considerando además que el estudio no se hizo un proceso mecánico ni se basó en fórmulas de probabilidad sino que dependió de la toma de decisiones de las investigadoras. También se debe tener en cuenta que el muestreo fue causal o accidental porque se eligió a los individuos sin ningún prejuicio tomando de manera accidental lo que se encuentre a disposición. Pero además la selección de los elementos y del tamaño de la muestra no se eligió de forma objetiva sino según el arbitrio, intuición o experiencia del encuestador por lo que se consideró necesario hacer el muestreo bajo el criterio intencional tomado todo lo anterior como conveniente para el desarrollo de la investigación.

Resultados

Análisis externo

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. (David, 2003, p. 253)

Para realizar el análisis externo de la “Productora de Helados las Delicias” se realizó la identificación de algunas variables consideradas importantes dentro de cada una de las siguientes dimensiones: económica, política, jurídica, demográfica, social, medioambiental y tecnológica.

Dimensión económica.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. (David, 2003, p. 253)

Tabla 3

PIB (producto interno bruto).

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
PIB (producto interno bruto)	Amenaza	El producto interno bruto de Colombia en el primer trimestre de 2020 ha caído un -2,4% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 29 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del 0,5%. (Datosmacro, 2020)	 Fuente: Tomado de la página de Datosmacro, 2020. La variación interanual del PIB ha sido del 0,4%, 30 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2019, cuando fue del 3,4%. La cifra del PIB en el primer trimestre de 2020 fue de 68.485 millones de euros, con lo que Colombia se situaba como la economía número 30 en el ranking de PIB trimestral de los 50 países. (Datosmacro, 2020)	Según cifras del Dane, en 2015 el PIB del sector manufacturero colombiano ascendía a US\$32.612 millones, con una participación del 12,2% del total del Producto Interno Bruto nacional, cifras que posicionan a la industria manufacturera como la cuarta actividad productiva con mayor importancia en la economía del país. (CVNO, 2018)	La empresa Productora Helados las Delicias, como el resto de la industria se ve afectada por la disminución del PIB nacional, ya que la renta de los ciudadanos se ve disminuida y los precios tanto de insumos como de materias primas se ve incrementado, generando así un estancamiento en la economía. Cuando los insumos y materias primas aumentan sus precios la empresa opta por adquirir estos de manera más económica afectando así la calidad del producto final.

Nota. Caracterización del producto interno bruto en Colombia.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 4

Tasa de interés.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de Oportunidad de interés		En su más reciente reunión de política monetaria, el Banco de la República decidió reducir en 50 puntos básicos las tasas de interés de referencia para Colombia y las ubicó en 3,75%, con el fin de darle un empujón a la economía del país, en medio de la crisis social y económica que generó la llegada de la pandemia del Covid-19. (La República, 2020)	TASA DE USURA CRÉDITO CONSUMO 27,18 % ↓ -0,11 % -0,40 %  Fuente: Tomado de la página de La República, 2020. La tasa de interés actual (3,75%) está por debajo de la inflación (entendida como el costo de vida de los colombianos), que para marzo de 2020 cerró en 3,86%, situación que no ocurría desde diciembre de 2015, cuando la tasa cerró ese año en 5,75% y la inflación en 6,77%. Además, es la primera vez que el Emisor baja el indicador después de dos años, cuando a finales de abril de 2018 lo redujo a 4,25%. (La República, 2020)	Según los analistas consultados por LR, en medio de la coyuntura, esta situación es positiva para la economía nacional porque brinda un incentivo al endeudamiento de personas y empresas, con créditos a menores costos, sin dejar de entender el difícil momento financiero por el que atraviesan el sector privado y las personas naturales. En conclusión, el costo del dinero es más barato y estimula el acceso a la financiación. (La República, 2020)	La Productora Helados las Delicias tiene varios factores en estudio por mejorar y estos requieren de inversión, en la actualidad las tasas de intereses, en especial para inversión, han sufrido una disminución lo que se considera una oportunidad que se le presenta para la empresa en cuestión de inversión para la mejora de sus procesos. Uno de los factores que requiere inversión es la maquinaria, ya que en su mayoría tienen más de 15 años de funcionamiento sin reemplazo y con poco mantenimiento por lo que en la actualidad se obsoleta en comparación de lo existente en el mercado.

Nota. Caracterización tasa de interés colombiana.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 5*Tasa de inflación.*

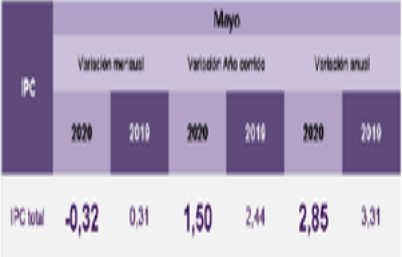
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de inflación	Amenaza	Expertos coinciden en que para 2020 la inflación se ubicará cerca al 3% producto de la estabilización de algunos factores económicos que se vieron reflejados en el IPC de 3,8% revelado por el Dane el pasado 4 de enero. (Mejía, 2020)	"El 3,8%, si bien está cercano al techo de la meta de inflación, se mantiene en el rango de inflación (entre el 2% y el 4%). Ese es el rango de manejo de política monetaria. Además, la inflación de Colombia está en el rango de proyecciones de políticas macroeconómicas", afirma el docente de economía de la Universidad Externado, Isidro Hernández. (Mejía, 2020).	Los sectores que tuvieron los mayores incrementos en esta medición fueron la educación (5,75%), las bebidas alcohólicas y el tabaco (5,39%), los alimentos y bebidas no alcohólicas (5,13%) y los restaurantes y hoteles (3,94%). (Mejía, 2020)	Productos como los que ofrece la empresa en estudio, no se consideran de primera necesidad, sin embargo hace algún tiempo se ha empezado a incluir en la canasta familiar como un tipo de alimento, si bien el incremento de la inflación en los últimos meses ha generado que esta medida económica se vea como una amenaza latente para la empresa, ya que se encuentra atendiendo a puerta cerrada y por domicilios y la situación económica actual hace que las personas se abstengan de consumir este tipo de productos que no son de primera necesidad.

Nota. Caracterización tasa de inflación 2020 Colombia.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 6

IPC (índice de precio al consumidor).

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
IPC (índice de precios al consumidor)	Amenaza	En lo corrido del año, (enero - mayo), seis divisiones de bienes y servicios se ubicaron por encima del promedio nacional (1,5%): Alimentos y bebidas no alcohólicas (6,10%), Educación (4,87%), Salud (2,69%), Restaurantes y hoteles (1,69%), Bienes y servicios diversos (1,60%) y por último, Bebidas alcohólicas y tabaco (1,55%). (Dane, 2020)	 Fuente: Tomado de la página del Dane. El comportamiento mensual del IPC total en mayo de 2020 (-0,32%) se explicó principalmente por la variación mensual de las divisiones información y comunicación y muebles y artículos para el hogar y para la conservación. Las mayores variaciones se presentaron en las divisiones Salud (0,43%) y Bebidas alcohólicas y tabaco (0,28%). (Dane, 2020)	A las organizaciones empresariales les afecta directamente la subida del IPC de diferentes formas. Por un lado, si consigue mantener su volumen de ventas, el aumento de precios se traducirá en un mayor número de beneficios. Sin embargo, debemos tener en cuenta que se reduce el poder adquisitivo de las personas, lo que puede reducir el consumo de los hogares. Además, las empresas pueden ver aumentados los precios de sus proveedores, por lo que tendrán mayores costes de su producción. (Dane, 2020)	El índice de precios al consumidor es una medida financiera que genera un impacto directamente en las empresas, en la Productora Helados las Delicias es un impacto representativo desde diferentes puntos de vista: como distribuidor y como comprador de bienes e insumos para los procesos donde también se ve afectado en muchas ocasiones es por esto que se deben implementar estrategias de promoción y ventas.

Nota. Caracterización del índice de precios al consumidor entre enero y mayo del 2020 en Colombia.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 7

Situación económica local.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Situación económica local	Oportunidad	El departamento del Valle del Cauca participa con alrededor del 10% del PIB de la economía colombiana, después de Bogotá y Antioquia que sumados corresponde a la mitad del producto de la nación. (Cámara de Comercio de Cartago, 2019)	 Fuente: Tomado de la página de la Cámara de Comercio de Cartago Valle. Para el año 2019 un incremento entre 3,2 y 3,5 por ciento siguiendo la senda de recuperación del año anterior, basado en una mejora desde el 2018 del consumo de los hogares y de la inversión, que a su vez está relacionada con una mejor dinámica de la construcción de edificaciones. (Cámara de Comercio de Cartago, 2019)	Con relación al comportamiento de los sectores económicos en el Valle del Cauca, sobresale una leve caída en la actividad industrial, mientras la construcción mostró un crecimiento del 15% y el comercio aumento a una tasa ligeramente superior a la del PIB total. (Cámara de Comercio de Cartago, 2019)	A pesar de situación y emergencia económica mundial que se vive actualmente, el país y en específico el municipio ha sabido sobrellevar la situación de manera eficiente, las empresas han adoptado las medidas necesarias para mantener sus labores y la economía activa y la empresa en estudio se ha visto mínimamente afectada. La empresa sigue comercializando sus productos a través de entrega a domicilio atención a puerta cerrada, por lo que su producción y comercialización no se ha parado.

Nota. Caracterización de la situación económica local (Valle del cauca).

Fuente: Autoría propia.

Dimensión política.

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. (David, 2003, p.90)

Esta dimensión es de carácter fundamental en el desarrollo de las actividades empresariales, ya que a través de esta se logran realizar las principales regulaciones en todos los ámbitos y así generar un control que beneficie a la mayoría de la población.

Tabla 8

Legislación tributaria.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Legislación tributaria	Amenaza	El sistema tributario colombiano se divide en dos. Por un lado, podemos encontrar los impuestos nacionales, que son recaudados y administrados por la (Dian). En esta categoría de tributos, los ciudadanos cuentan con obligaciones con el fisco por cuenta de dos tipos de impuestos: los directos y los indirectos. La diferencia consiste en que en el caso de los impuestos directos, el Gobierno le cobra al patrimonio o riqueza del ciudadano. En esta categoría entran el Impuesto a la Riqueza, el impuesto de Renta o aquellos como los timbres postales que se cobran directamente por la prestación de un servicio.	En Colombia las empresas deben cancelar sus tributos, y entre los impuestos que deben pagar se encuentran: • Impuesto de Renta= 32%. • Impuesto al Valor Agregado (IVA) = Bimestral: contribuyentes con ingresos brutos al 31 de diciembre del año gravable anterior igual o superior a 92.000 UVT (\$3.152.840 para el 2019). Cuatrimestral: contribuyentes con ingresos en el año anterior menores a 92.000 UVT (3.152.840 para el 2019). • Retención en la Fuente. • ICA. • Impuesto al Patrimonio • Gravamen a los Movimientos Financieros. (Rankia-Dian, 2020)	Colombia comienza el 2019 con la entrada en vigor con una nueva Reforma Tributaria (la 3ª en tan solo 5 años). Aunque formalmente orientada a combatir la informalidad, la evasión y la elusión de impuestos, la realidad es que esta nueva Ley repite la fórmula usual en América Latina de incrementar la carga tributaria en lugar de ajustar el gasto público. La nueva Ley Tributaria, aprobada a finales del 2018 entró en vigencia el 1 de enero de 2019 y ofrece los pequeños y medianos empresarios un sistema sencillo (denominado "Simple") de tributación. El Gobierno Colombiano busca con esta reforma reducir la tributación a las empresas, admitiendo que ese país tiene una de las tarifas más altas para corporaciones, con el objetivo de estimular nuevas inversiones y evitar la salida de capital hacia jurisdicciones menos gravosas. (Rankia-Dian, 2020)	Las altas cargas tributarias que enfrentan las empresas Colombianas, es indudablemente una amenaza latente que difícilmente se puede controlar, la empresa Productora Helados las Delicias, sufre constantes desequilibrios a raíz de las cargas tributarias impuestas por la nación. Tener una empresa es sinónimo de inversión, producción, desarrollo y comercio. Pero también de responsabilidad y de cumplir con todas las obligaciones tributarias que amerite afrontar cada año.

Nota. Caracterización del impacto de la legislación tributaria Colombiana en las empresas.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 9*Incentivos de promoción industrial.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Incentivos de promoción industrial	Oportunidad	El Gobierno Nacional, por medio del Decreto 1289 de 2015, trasladó al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), considerando que son más propias de esta cartera, el manejo de las políticas relacionadas con la existencia y funcionamiento de los Sistemas Especiales de Importación y Exportación, zonas francas, sociedades de comercialización internacional, zonas especiales económicas de exportación y demás instrumentos que promuevan el comercio exterior. Dichas funciones estaban en cabeza de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian). (Portafolio, 2015)	Los incentivos fiscales se ofrecen a través del Certificado de Reembolso Tributario (Cert) y los impuestos indirectos. El Cert consiste en la devolución de la totalidad o de una porción de impuestos indirectos u otros impuestos cancelados por los exportadores, dentro del proceso de producción o comercialización de los productos objeto de exportación. (Portafolio, 2015)	En el sector manufacturero e industrial, este tipo de incentivos han sido muy bien aceptados por parte de las empresas, quienes han decidido apostarle a temas de exportación.	El pensamiento en cuanto a la expansión en el mercado, es un pensamiento bastante acertado que le permite a las empresas Colombianas mejorar sus comportamientos y generara nuevos ingresos a raíz de nuevas oportunidades, es por esto que la empresa Productora Helados las Delicias en varias ocasiones ha llegado a considerar esta estrategia como una buena opción para el aprovechamiento de incentivos.

Nota. Caracterización de los incentivos de promoción industrial para las empresas colombianas.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 10*Leyes de competencia.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Leyes de competencia	Oportunidad	El Derecho de Competencia se ocupa de la protección de los intereses de los consumidores y de la protección de la libre competencia en los mercados, mediante la prohibición de actos que se considera impiden la competencia y mediante la promoción y abogacía por un entorno competitivo. (SIC, 2020)	El régimen de promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en el ordenamiento jurídico colombiano está contenido principalmente en la Ley 155 de 1959, el Decreto 2153 de 1992 y la Ley 1340 de 2009. Estas normas prohíben todas las conductas que impliquen restricciones o limitaciones por parte de los participantes en el mercado al derecho constitucional a la libre competencia contemplando además los procedimientos tendientes a determinar la comisión de infracciones y las correspondientes sanciones. (SIC, 2020)	La Ley 1340 de 2009 designó a la Superintendencia de Industria y Comercio como la autoridad nacional en materia de competencia para que conozca en forma exclusiva de las investigaciones administrativas, imponga las multas y adopte las demás decisiones administrativas por infracción a las disposiciones sobre protección de la competencia. (SIC, 2020)	Las leyes anteriormente mencionadas dan seguridad y claridad a la libre competencia impuesta en el país, lo que se considera una oportunidad teniendo en cuenta los comportamientos volátiles del mercado donde cada empresa se adapta a su manera.

Nota. Caracterización de cómo influyen las leyes de competencia en las empresas locales y nacionales.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión tecnológica.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida.

El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio. (David, 2003, p.92)

Tabla 11*Nuevas tecnologías.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nuevas tecnologías.	Oportunidad	La denominada Industria 4.0 surge en los países desarrollados en la segunda década de los años 2000 como respuesta de política industrial frente a una nueva fase en la revolución de las tecnologías de la información y comunicación. (Repositorio Cepal, s.f, p.7)	Los nuevos sistemas ciber físicos se apoyan en la modelización digital de los procesos de producción y en el intercambio de datos generados en el propio proceso de fabricación. Este intercambio puede darse entre productos y máquinas (por ejemplo, mediante sensores que facilitan la trazabilidad de la producción), entre distintas máquinas (por ejemplo, entre máquinas y robots que operan en proximidad) o entre diferentes actores de la cadena de producción (por ejemplo, entre las empresas y sus clientes mediante plataformas de gestión de compras y entregas que facilitan el control de inventarios en tiempo real y la gestión de abastecimiento). (Repositorio Cepal, s.f, p.7)	Las tecnologías que emergen en este contexto ofrecen una capacidad sin precedentes de reorganización de los procesos productivos. Tienden, además, a redefinir las fronteras sectoriales y a modificar las formas de competencia prevalecientes en un amplio espectro de sectores. (Repositorio Cepal, s.f, p.7)	Las nuevas tecnologías se consideran una gran oportunidad en el mercado porque le permite a la empresa mejorar sus procesos y ser más competitivos en temas de calidad e innovación. En cuanto a la empresa en estudio la tecnología vanguardista permite optimizar costos, innovar y mejorar la calidad del producto final.

Nota. Caracterización de la influencia generada por el avance de la tecnología en los procesos productivos de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Impacto del internet.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Impacto del internet	Oportunidad	De tiempo atrás se sabe que el país necesita entrar en la cuarta revolución industrial, según el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF). Esta revolución consiste en la adecuada y creciente digitalización de todas las unidades productivas de la economía. En busca de este camino, se han realizado varios estudios sobre Internet que han establecido cifras sobre la penetración, la conectividad y algunos usos de la web. (El Tiempo, 2016)	Colombia con más de cuatro millones de suscriptores de Internet, y que por lo general por de cada suscriptor se benefician de tres a cuatro personas, está a la vanguardia tecnológica con respecto a los demás países de Suramérica; para ser más exactos, Colombia ocupa el quinto lugar en América latina en materia de acceso a Internet, después de Chile, Uruguay, Costa Rica y Brasil, a los cuales, cabe destacar, puede superar en muy poco tiempo. (El Tiempo, 2016)	Hay un crecimiento vertiginoso en el uso de Internet gracias a los enormes esfuerzos en materia de cobertura que ha hecho MinTic y, a partir de los resultados, puede afirmarse que la tecnología es más democrática que el ingreso todos los sectores necesitan conocer el grado de apropiación digital de sus clientes para elevar la calidad del servicio, y en esta tarea están los bancos, la educación, la salud, los comercios, los restaurantes, prácticamente todos los sectores económicos. (El Tiempo, 2016)	El internet tomado desde la perspectiva de mejorar procesos y ser más cercanos con los clientes, proporciona una gran oportunidad para la empresa, la conectividad en la actualidad es vista como un valor agregado que adoptaron las empresas de la actualidad para mejorar sus procesos, en especial los que están directamente relacionados con el cliente; además es de tener en cuenta que a través de esta herramienta se pueden realizar otros procesos como la investigación que ayudaría a la empresa.

Nota. Descripción del impacto del internet en las empresas a través de los tiempos.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 13*Innovación.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Innovación	Oportunidad	La noción de innovación ha retomado una gran importancia en el mundo y en la construcción de políticas públicas. Esto se debe a que comenzó a ser considerada como un camino efectivo hacia el desarrollo económico y social de los países. Hoy en día, la palabra “innovación” inunda numerosos planes de gobierno, estudios sobre desarrollo, manuales de buenas prácticas, etc. (MinTic, s.f)	Colombia tiene grandes lagunas de productividad, desigualdades entre la población que parecen irreconciliables y una muy deficiente coordinación de políticas. Además, los vínculos entre diferentes sectores de la economía y las universidades son escasos y el gasto en I+D sigue siendo relativamente bajo, alcanzando apenas el 0,2% del PIB, mientras que en Brasil alcanza el 1,2% y en la OCDE el 2,4%, EN EL AÑO 2011. En este sentido, desarrollar el concepto de innovación es un imperativo para el país que debe ser atendido con una visión holística que trascienda las miradas sectoriales a través de un ecosistema favorable a las sinergias de intersección. (MinTic, s.f)	La legislación tributaria colombiana contempla diferentes beneficios para incentivar las actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI). Hoy en día, contamos con tres tipos de beneficios tributarios en Ciencia y Tecnología: la deducción del impuesto de renta por inversión o donación en ciencia y tecnología. (MinTic, s.f)	A pesar de que en Colombia los niveles de inversión en I+D son bajos, es de tener en cuenta que el gobierno ha venido cambiando esta brecha en los últimos años, incentivando de diferentes maneras a las empresas que generen innovación, es por esto que para la empresa se considera una oportunidad. Donde la empresa en cuanto a innovación ha venido trabajando constantemente, haciendo así que este factor sea una oportunidad.

Nota. Descripción de la importancia de la innovación en la competencia empresarial.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión jurídica.

La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece. Como lo plantea Croce (1998) el propósito es “intentar desentrañar lo jurídico como componente autónomo e identificable que, si bien profundamente articulado a otros entornos presenta un cierto grado de particularidad”. Asimismo, la manifestación de las normas y ciertas políticas se da a partir del sistema institucional, partiendo de un grado de poder e influencia sobre las decisiones de las empresas del País. Relacionando estos aspectos políticos y guiados en un país como Colombia, se puede considerar una poca estabilidad, pues la corrupción y las irregularidades por terceros, provoca ventajas para unos y desventajas para otros, todo esto, relacionado con la actividad de los sectores económicos y sus respectivas empresas. La actividad reguladora de la economía por parte del Estado y las Comunidades Autónomas se concreta en las normas jurídicas que dictan la legislación, que son de obligado cumplimiento desde que son publicadas en los correspondientes Boletines Oficiales. (Betancourt, 2009, p.158)

Tabla 14*Derecho laboral.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Derecho laboral	Amenaza	La Legislación Laboral es una rama del Derecho que impulsa, promueve y reconoce los deberes y derechos que tienen los empleados frente a las diversas situaciones de empleabilidad que se presentan en el país. Del mismo modo, el Ministerio del Trabajo, es la autoridad encargada de hacer cumplir las leyes y resoluciones que velan por el bienestar tanto de empleados como de empleadores. La Legislación Laboral en Colombia es la encargada de ejecutar todo tipo de contrato laboral, los cuales se rigen a leyes sin importar la nacionalidad de ambas partes. Resaltando que los empleados extranjeros que laboren en empresas colombianas tiene los mismos derechos y deberes laborales que los empleados de nacionalidad colombiana. (Portal Empresarial, 2020)	Dentro de los aspectos claves de la Legislación laboral se encuentran estipulados factores como la Remuneración Laboral, la Duración de un Contrato laboral, Sistema de Seguridad Social, Jornada Laboral, Tipos de Contratos Laborales, entre otros aspectos legales del sistema laboral. Actualmente las organizaciones están obligadas a estructurar un plan anual de capacitaciones en temas relacionados con la seguridad, seguridad social, salud en el trabajo, accidentes laborales, enfermedades laborales e incapacidades laborales. (Portal Empresarial, 2020)	Los principales aspectos de las nuevas tendencias del Derecho Laboral se hallan enmarcadas de la siguiente manera empíricas relacionadas con las variables culturales que brotaron de la globalización: Manejo de nuevas formas dinámicas de tipo empresarial y sindical en lo que tiene que ver con pliegos, contratos, pactos, reclamos, fueros, despidos colectivos, cierres, etc. Acoplamiento de la sociedad civil a la nueva política de globalización a través de una sensibilización mediática sin propósitos ideológicos o gubernamentales. (Portal Empresarial, 2020)	En la actualidad se han generado muchas crisis con respecto al derecho laboral, lo que sucede con este tema es que ambas partes siempre quieren sacra mejor provecho y las normativas que cubren a cada una siempre salen a relucir poniendo al otro en desventaja, es por esto que para la empresa Productora de Helados las Delicias se considera que el derecho laboral representa una amenaza en varios sentidos, por un lado el cumplimiento de los deberes de la empresa con el trabajador y de manera recíproca el cumplimiento de los deberes del trabajador con la empresa desde el punto de vista de legalidad laboral.

Nota. Caracterización de la importancia de la correcta actualización e implementación del derecho laboral y su influencia en la empresa.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 15

Nueva normatividad.

VARIA- BLE	CLASIFI- CACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nueva normativa	Amenaza	Las empresas tienen que cumplir una serie de normativas para que puedan vender sus productos y servicios. El cumplimiento legal es cada vez más importante en el mundo empresarial. Si una empresa no cumple una ley además de ser sancionada con multas económicas puede llegar a estar obligar a dejar de funcionar y por tanto cerrar. (Carlos fernández, 2018)	El gobierno de Colombia, desde el año 2009 ha querido que el país homologue las normas en materia contable a nivel internacional, es por ello que emitió la Ley 1314 en 2009 y la reglamento a través de decretos entre los años 2012 a 2016. Este asunto de implementación de normas internacionales separa tres grupos; las pymes se encuentran en el segundo. La revista Dinero en su publicación “Llego la hora de que las pymes se pasen a las NIIF” resalta que una empresa que aplique NIIF puede ser más atractiva para inversionistas extranjeros y tener beneficios en procesos de compra o alianzas. Igualmente, destaca que para las pymes es más exigente el proceso de aprendizaje y la aplicación a las prácticas, pues, son empresas con menos infraestructura y cuentan con carencia de asesoría en este proceso. (Revistas Javariana, 2018)	El análisis de la implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF en las pymes del sector industrial, llama la atención sobre el conocimiento que tienen los funcionarios del área contable o financiera de estas organizaciones, pero también al personal en su conjunto de estas empresas, los procesos de implementación de las NIIF en las pymes, la elaboración de políticas, la capacitación de los funcionarios sobre las concepciones de las NIIF, la inversión de las pymes en la contratación de personal experto para liderar la implementación de las NIIF, el cumplimiento del marco legal y la capacidad de las pymes para brindar información contable y financiera confiable, que les permita incorporarse en la dinámica globalizada de los mercados. Se evidencia la renuencia de los empresarios de las pymes para la adopción de las NIIF, lo que afecta el cronograma establecido por el gobierno nacional, y este mostrando permisividad en lugar de tomar medidas para que su aplicación sea efectiva. (Revistas Javariana, 2018)	Los constantes cambios en la normatividad genera desequilibrio en las actividades internas y externas de la empresa Productora de Helados las Delicias, ya que a medida que surgen estos cambio, la empresa debe iniciar un proceso de reajuste para evitar sanciones o castigos que interrumpan su labor.

Nota. Caracterización del impacto generado por las normatividades impuesta en el país.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión demográfica.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Numerosos factores externos e internos evitan que las empresas logren sus objetivos anuales y a largo plazo. Entre los factores externos, las acciones de los competidores, los cambios de la demanda, los cambios de la tecnología, los cambios económicos, los cambios demográficos y las acciones gubernamentales impiden el cumplimiento de los objetivos. (David, 2003, p.253)

Tabla 16*Tamaño de la población.*

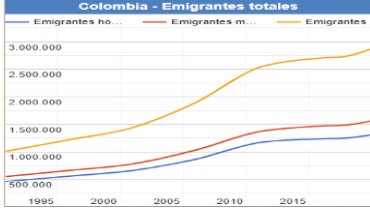
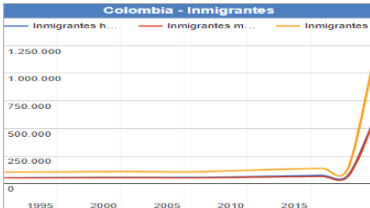
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tamaño de la población	Oportunidad	El director del Dane, Juan Daniel Oviedo, reveló que en el país hay en total 48 millones 258 mil 494 habitantes. Este dato se compone de 44,1 millones de personas efectivamente censadas, más otros 4,09 millones reportados como omitidos. Según los datos consolidados del Dane, del total de los habitantes el 51,2% son mujeres y el restante 48,8% hombres. (Dane, 2019)	La mayor población en Colombia se ubica en las edades entre los 14 y 18 años, franja que concentra el 26,1%. Le siguen las personas entre 18 y 26 años, con un 16%; los mayores de 65 años con el 9,1% y, finalmente, están los niños entre 0 y 5 años con un 8,4%. El mayor rango de mujeres está en edades entre los 20 a 24 años, seguido por mujeres entre los 25 a 30 años y finalmente entre 30 a 35 años. En cuanto a los hombres, el mayor rango se encuentra en edades entre los 15 y 19 años, seguido entre los 20 a 24 años y finalmente entre los 25 a 29 años. El total de población entre 15 y 29 años es de 25,98%. (Dane, 2019)	La relación que se encuentra con el sector es que para la empresa en estudio se presenta un mayor consumo por parte de las personas que tienen familia y que desean hacer celebraciones, la mayoría de los compradores están en un rango de edad entre 20 y 50 años.	El impacto que genera el crecimiento de la población durante los últimos periodos de tiempo en Colombia es positivo, ya que se espera que esta nueva población tenga un efecto de crecimiento en cuanto al aumento de consumo y nuevos potenciales clientes. Es de tener en cuenta que los rangos de compradores potenciales son los activamente económicos y en especial si tiene familia.

Nota. Descripción del impacto generado por el aumento de la población haciendo referencia al consumo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Tasa de inmigración y emigración.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de inmigración y migración	Oportunidad	La inmigración en Colombia procede principalmente de Venezuela, el 91,81%, Estados Unidos, el 1,76% y Ecuador, el 1,33%. La emigración de Colombia se ha dirigido especialmente a Venezuela, donde van el 33,23%, Estados Unidos, el 27,82% y España, el 12,82%. (DatosMacro, 2019)	  Fuente: (Datosmacro, 2019) En los últimos años, el número de emigrantes colombianos ha aumentado en 132.802 personas, un 4,85%. En los últimos años, el número de inmigrantes que viven en Colombia, ha aumentado en 1.000.000 personas, un 702,65%. (DatosMacro, 2019)	Colombia tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 1.142.319 de inmigrantes, lo que supone un 2,29% de la población de Colombia. La inmigración masculina es superior a la femenina, con 575.805 hombres, lo que supone el 50.40% del total, frente a los 566.514 de inmigrantes mujeres, que son el 49.59%. Colombia tiene, según los últimos datos publicados por la ONU, 2.869.032 emigrantes, lo que supone un 5,76% de la población de Colombia. Si lo comparamos con el resto de los países vemos que tiene un porcentaje de emigrantes medio, ya que está en el puesto 84º de los 195 del ranking de emigrantes. (DatosMacro, 2019)	La tasa de inmigración y emigración en Colombia es un factor muy importante para la empresa porque estas cifras se traducen en el número potencial de clientes que se encuentra en el mercado, lo que representa una oportunidad presente en el país, en la actualidad se presenta una oportunidad en cuanto a estas cifras, ya que el país se ha convertido en destino turístico y también para permanencia, lo que se puede reflejar con las cifras obtenidas en la tasa de inmigración.

Nota. Descripción de los porcentajes referentes a inmigración y emigración para beneficio de consumo para la empresa.

Fuente: Autoría propia.

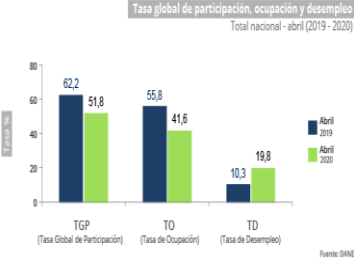
Dimensión social.

Esta dimensión permite hacer un inventario de los factores sociales que afectan a la empresa, concentrarse en los más críticos y tomar decisiones acerca de la presentación de la empresa en el mercado; incluye Juicios subjetivos, especulación e hipótesis acerca de lo que está pasando en la mente de las personas en su medio empresarial y para llegar a tener una amplia comprensión se requiere de reflexión, experiencia, pensamiento creativo, sentido común y el aporte de un punto de vista nuevo. (Betancourt, 2009, p.158)

En esta dimensión se busca comprender las dinámicas sociales presentes en el entorno con el fin de encontrar aquellas que puedan generar amenazas u oportunidades que le permitan a la compañía crecer de una manera segura; además se debe tener en cuenta que la misma no es ajena al bienestar de la comunidad que lo rodea, es por esto que la dimensión social ayuda a identificar aquellas variables en las que la organización se ve involucrada, siempre buscando una mejora constante.

Tabla 18

Tasa de desempleo.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tasa de desempleo	Amenaza	La tasa de desempleo nacional del trimestre móvil febrero - abril 2020 fue 14,6%, lo que significó un aumento de 3,6 puntos porcentuales comparado con el trimestre móvil febrero - abril 2019 (11,0%). La tasa global de participación fue 58,1%, lo que representó una disminución de 5,0 puntos porcentuales frente al mismo trimestre móvil del 2019 (63,1%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubicó en 49,6%, lo que significó una reducción de 6,6 puntos porcentuales respecto al mismo periodo en el 2019 (56,2%). (Dane, 2020)	 Fuente: Dane Fuente: Tomado de la página del Dane. Para el mes de abril de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 19,8%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (10,3%). La tasa global de participación se ubicó en 51,8%, lo que representó una reducción de 10,4 puntos porcentuales frente a abril del 2019 (62,2%). La tasa de ocupación fue 41,6%, presentando una disminución de 14,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (55,8%). (Dane, 2020)	La tasa de desempleo en los centros poblados y rural disperso en el trimestre móvil febrero - abril 2020 fue 8,8%, lo que representó un aumento de 1,8 puntos porcentuales comparado con el trimestre móvil febrero - abril 2019 (7,0%). La tasa global de participación fue 54,3%, lo que significó una disminución de 3,1 puntos porcentuales frente al mismo periodo del 2019 (57,4%). Entre tanto, la tasa de ocupación se ubicó en 49,5%, lo que representó una reducción de 3,9 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre móvil del 2019 (53,4%). (Dane, 2020)	La tasa de desempleo es un factor que en el momento representa amenaza para la empresa, ya que ha aumentado considerablemente, lo que provoca que la población pierda capacidad adquisitiva y se abstengan de comprar productos que no son de primera necesidad como los que ofrece la empresa Productora Helados las Delicias.

Nota. Descripción de la influencia del aumento del desempleo en la disminución de consumo hacia las empresas.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 19*Nivel de pobreza.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nivel de pobreza	Amenaza	El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) de Colombia informó que para 2018 el 19,6% de la población del país vivía en una situación de pobreza multidimensional, es decir que su calidad de vida no cumplía con ciertos indicadores que miden su acceso a la educación, la salud, el trabajo, los servicios públicos, una niñez digna o una vivienda. (Anadolu Agency, 2019)	La línea de pobreza extrema o línea de indigencia nacional del año 2018 fue de \$117.605 pesos y la línea de pobreza monetaria nacional del mismo año fue de \$257.433 pesos, indicó el Dane. El porcentaje de personas pobres monetariamente en Colombia aumentó en 0,1%, al ubicarse en 26,9% en 2017. La pobreza extrema, a su turno, aumentó en un 0,2% con respecto a 2017 cuando fue del 7,4%. (Anadolu Agency, 2019)	La pobreza multidimensional aumentó 1,8% en Colombia en los dos últimos años debido a que en 2016 marcó un porcentaje de 17,8%. El organismo indicó, además, que la incidencia de la pobreza multidimensional en los municipios más poblados del país, conocidos como cabeceras en Colombia, fue del 13,8%. Mencionó que a nivel rural ese porcentaje fue de 39,9%. (Anadolu Agency, 2019)	La pobreza en un país como Colombia es una medida económica que tiene tendencia generalmente hacia el aumento, esto indica que una gran parte de la población no cuenta con los accesos mínimos necesarios, lo que provoca además un estancamiento en la economía afectando directamente a las empresas y en especial a las pequeñas y medianas.

Nota. Descripción de los niveles de pobreza en Colombia y su influencia en el estancamiento de la economía.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 20

Ingreso promedio.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Ingreso promedio	Amenaza	Los ingresos monetarios de los colombianos provienen de salarios, trabajo independiente, otros trabajos secundarios, labores ocasionales, ingresos por inversiones y transferencias, que para los más pobres son claves, bien sea de familiares o del Gobierno. (El Tiempo, 2018)	Los resultados de la investigación del Dane muestran avances demasiado tímidos frente a la desigualdad. Los ingresos monetarios promedio de los hogares del 10 por ciento más rico son 65 veces lo que se recibe en el 10 por ciento más pobre. El ingreso monetario del 10 por ciento de los hogares correspondiente a los más pobres a duras penas pasó de ser el 0,5 por ciento del total en el 2007 al 0,6 en el 2017. El 10 por ciento superior recibía el 42,6 por ciento del total en el 2007, que se redujo al 41,5 por ciento. (El Tiempo, 2018)	Los hogares de mayores ingresos monetarios reciben en promedio ocho millones de pesos al mes, mientras que los del 10 por ciento más pobre manifiestan que para ellos el promedio es de 121.000 pesos. Por eso la importancia de lo que reciben en especie, que permite que el ingreso se eleve a 261.000 pesos. Dentro del leve avance frente a la concentración, los hogares del 30 por ciento de más ingresos pierden 2,3 puntos porcentuales de participación en los ingresos monetarios totales, y ese porcentaje lo gana el 70 por ciento de hogares restantes. (El Tiempo, 2018)	Los ingresos para la población de Colombia presentan unas cifras generalmente bajas y desiguales, lo que afecta el consumo de la población en general, afectando a su vez a las empresas; es por esto que el ingreso promedio representa una amenaza latente que en la mayoría de las ocasiones no se puede controlar.

Nota. Presentación del ingreso promedio de la población colombiana y su influencia en el consumismo.

Fuente: Autoría propia.

Dimensión medioambiental.

Las empresas deben formular e implantar estrategias desde una perspectiva ambiental. Las estrategias ambientales podrían incluir el desarrollo o la adquisición de empresas ecológicas, la enajenación o la modificación de las empresas que perjudican al medio ambiente natural, el intento de convertirse en un productor de bajo costo por medio de la reducción al mínimo del desperdicio y el ahorro de energía, y el seguimiento de una estrategia de diferenciación a través de las características de productos ecológicos o la implementación de prácticas amigables. (David, 2003, p.253)

El impacto generado por las organizaciones al medio que lo rodea es de fundamental importancia y requiere de un seguimiento constante y controlado que le permita realizar prácticas que mitiguen estos impactos, para así tener una buena imagen corporativa.

Tabla 21*Políticas ambientales.*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Políticas ambientales	Amenaza	Por medio de la Ley 99 de 1993 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental - SINA, y se dictan otras disposiciones. La Ley 99 de 1993 constituye los lineamientos, principios y ejes de acción que corresponden a la actual Política Ambiental Colombiana. A través de esta, se crea el Consejo Nacional Ambiental, con el fin de asegurar la coordinación intersectorial de las políticas, planes y programas en materia ambiental y de recursos renovables. (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2010)	Colombia cuenta con una legislación ambiental bastante fuerte pero que pocas empresas conocen y cumplen a cabalidad, por lo cual el Decreto 1299 de 2008 que reglamenta el artículo octavo de la Ley 1124 de 2007, expone la obligación de cada organización, para que desarrolle su actividad productora en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental. (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2010)	“Lo importante es que todas las empresas independientemente de su tamaño cumplan con la norma ambiental, es decir, con las leyes, decretos y resoluciones que tiene que ver con el monitoreo e impacto ambiental que puedan tener” dijo Hildegard Heins Gerente de Equilibrium Consulting Group. La Sentencia 486 de la Corte Constitucional del 22 de julio de 2009, excluye al micro y pequeñas empresas de cumplir esta regla, ya que la implementación de esta norma ambiental requiere de una inversión económica que pone en riesgo su viabilidad y rentabilidad. (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2010)	Aunque las micro y pequeñas empresas se encuentran excluidas de algunas reglamentaciones con respecto a las políticas ambientales, las mismas deben siempre medir sus impactos, para la Productora Helados las Delicias esto genera una amenaza porque proyectos de este tipo requieren de inversión y control.

Nota. Descripción de las políticas ambientales que deben tener en cuenta las empresas para tener prácticas responsables

Fuente: Autoría propia.

Tabla 22

Disponibilidad de recursos.

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Disponibilidad de recursos	Oportunidad	El medio ambiente y el desarrollo son conceptos que no se miran por separado dentro del contexto actual de la economía. Medio ambiente tiene que ver con el desarrollo económico, y este último ha afectado y afecta el medio ambiente. En Colombia, como en cualquier país, el modelo de desarrollo adoptado determina en cierta medida cómo el sector productivo se interrelaciona e influye en el medio ambiente y los recursos naturales. (Acosta, 2012, p.90)	Colombia posee el 10% de la flora y fauna mundiales, el 20% de las especies de aves del planeta, de las especies de primates de América tropical, más de 56.000 especies de plantas fanerógamas registradas y cerca de mil ríos permanentes. No obstante, en un mundo donde los sistemas productivos tienden a la homogeneización, esa diversidad se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo productivo. Sin embargo, alcanzar un verdadero desarrollo exige convertir en ventaja esa diferencia, para lo cual son necesarios desarrollos científicos y tecnológicos propios. (Acosta, 2012, p.90)	Es evidente la interrelación entre la economía y los recursos naturales en cualquier parte del planeta. El medio natural, como componente de la base productiva, provee a la actividad económica de bienes de consumo y recreativos. Como soporte físico de la producción, sirve de receptor de los desechos de las actividades productivas y de consumo. Y en términos biológicos, es el sustento de la vida misma. (Acosta, 2012, p.91)	Los recursos naturales Colombianos son una gran ventaja con la que cuenta la empresa, y en específico en la municipio de Cartago, además de contar con los diferentes recursos naturales se tiene otras disponibilidades importantes para las actividades como las vías de acceso, la cercanía con otros municipios, disponibilidad de materias primas y ubicación geográfica.

Nota. Descripción de la disponibilidad de recursos en el país para la posible ejecución de actividades de las empresas.

Fuente: Autoría propia.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Una Matriz (EFE), permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla así:

Elabore una lista de 10 a 20 factores externos, tanto oportunidades como amenazas. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de los valores debe ser igual a 1.0. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar la eficacia actual de la empresa, donde 4 es excelente, 3 está por arriba del promedio, 2 es promedio y 1 es deficiente.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (David, 2003, pp. 110-111)

Tabla 23

Matriz evaluación de factores externos.

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Tasas de interés	0.06	2	0.12
2. Situación económica local	0.07	3	0.21
3. Incentivos de promoción industrial	0.05	3	0.15
4. Leyes de competencia	0.04	3	0.12
5. Nuevas tecnologías	0.08	3	0.24
6. Impacto del internet	0.05	3	0.15
7. Innovación	0.06	2	0.12
8. Tamaño de la población	0.06	3	0.18
9. Tasa de inmigración y de emigración	0.06	3	0.18
10. Disponibilidad de recursos	0.05	2	0.10
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. PIB (Producto interno bruto)	0.04	2	0.08
2. Tasa de inflación	0.03	3	0.09
3. IPC (Índice del precio al consumidor)	0.05	4	0.20
4. Legislación tributaria	0.05	3	0.15
5. Derecho laboral	0.05	2	0.10
6. Nueva normatividad	0.05	3	0.15
7. Tasa de desempleo	0.04	2	0.08
8. Nivel de pobreza	0.04	3	0.12
9. Ingreso promedio	0.04	3	0.12
10. Políticas ambientales	0.03	3	0.09
TOTAL	1		2.75
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1.57
SUBTOTAL AMENAZAS			1.18

Nota. Lista y calificación de los factores externos.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 24*Factores de análisis.*

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
1. Tasas de interés	2
2. Situación económica local	3
3. Incentivos de promoción industrial	3
4. Leyes de competencia	3
5. Nuevas tecnologías	3
6. Impacto del internet	3
7. Innovación	2
8. Tamaño de la población	3
9. Tasas de inmigración y de emigración	3
10. Disponibilidad de recursos	2
AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1. PIB (producto interno bruto)	2
2. Tasa de inflación	3
3. IPC (índices de precios al consumidor)	4
4. Legislación tributaria	3
5. Derecho laboral	2
6. Nueva normatividad	3
7. Tasa de desempleo	2
8. Nivel de pobreza	3
9. Ingreso promedio	3
10. Políticas ambientales	3

Nota. Listado de los factores de análisis.

Fuente: Autoría propia.

Análisis e interpretación MEFE.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, (...). Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2003, pp.110-111)

A través de lo anterior y la realización del análisis externo se pudieron identificar las oportunidades y amenazas del entorno de la Productora de Helados las Delicias, desde las diferentes dimensiones: económica, política tecnológica, jurídica, medioambiental, demográfica y social.

Para el correcto estudio de las dimensiones se estudiaron veinte variables en total, de las cuales diez son amenazas y diez oportunidades, donde se evidencia que las oportunidades generalmente tienen mayor impacto que las amenazas.

En la actualidad la Productora Helados las Delicias no cuenta con una planeación estratégica que le permita tener un direccionamiento más claro y así generar su posible mitigación al impacto. A través del análisis realizado se resalta la importancia de la implementación de estrategias para sacar el máximo provecho de su entorno y así generar mayores impactos positivos tanto interna como externamente.

La herramienta matriz EFE arroja un resultado total de 2.75, un dato mayor al promedio, lo que significa que la empresa generalmente responde adecuadamente a las variables que impactan en ella, sin embargo, se nota la importancia de la implementación de un plan estratégico para responder de manera más acertada a estos factores.

Por otro lado, se destaca la importancia de la realización de este tipo de matriz para el estudio externo, con el fin de visualizar de manera más clara el comportamiento de cada una de las dimensiones con sus respectivas variables sobre la compañía y así poder tomar decisiones.

De acuerdo al ejercicio realizado se visualiza la importancia de la realización del plan estratégico porque a partir de este la organización podrá tener de manera más clara los objetivos que a los que tiene que llegar, podrá visualizar a corto y largo plazo las metas y de la misma manera tendrá un plan de acción que le permitirá saber cuál es el paso a paso que debe ejecutar para llegar a estas metas. El plan estratégico le proporcionará a la empresa la información necesaria para saber con claridad cómo debe aprovechar cada una de las oportunidades que tiene en su sector y entorno, y de la misma manera saber cómo responder ante las amenazas constantes que se presentan; es por esto que nuevamente se resalta la importancia de la realización del plan estratégico para la Productora Helados las Delicias con el fin de asegurar su supervivencia y crecimiento en el mercado.

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Cómo elaborar el POAM según Humberto Serna en su libro Planeación estratégica:

Identificación de las oportunidades y amenazas según la información primaria o secundaria obtenida. Seleccionar las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre realizar un análisis detenido de cada una.

La Priorización y calificación de los factores externos de la misma manera como se realizó en el PCI. Se, califican las oportunidades y las amenazas como: Altas, Medias, Bajas (A.M.B), donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM. Siguiendo el mismo procedimiento se califica el impacto.

Tabla 25

Perfil de oportunidades y amenazas.

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICO									
PIB en el primer trimestre del 2020 tuvo un comportamiento de 2,4%, lo que refleja una disminución afectando directamente la economía.					X			X	
Tasa de interés, presenta un rango en 3,75%, lo que favorece en temas de inversión empresarial.	X							X	
Tasa de inflación, en un porcentaje de 3,8%, lo que refleja un aumento y estancamiento en el dinamismo de la economía.				X			X		
IPC, un aumento de 0,32% lo que afecta a la empresa como compradora y como distribuidora.					X			X	
Situación económica local, la situación en Cartago se ha presentado estable y el Valle tiene participación del 10% del PIB nacional.	X						X		
POLÍTICO									
Legislación tributaria, la carga tributaria colombiana es una de las más altas de la región.					X		X		
Incentivos de promoción industrial, incentivos por participación en diferentes mercados.		X					X		
Leyes de competencia, se ocupa de la protección del consumidor y la libre competencia.		X						X	
TECNOLÓGICO									
Nuevas tecnologías, implementación de nuevas tecnologías en la empresa para generar competitividad a través de la mejora de procesos.		X					X		

Nota. Descripción del diagnóstico externo.

Fuente: Autoría propia.

Continuación (tabla 25)

Impacto del internet, Colombia tiene millones de usuarios en esta herramienta que permite realizar acercamiento, seguimiento y control del mercado.

X

X

Innovación, es un factor clave en la empresa, donde acompañada de procesos efectivos generara resultados óptimos.

X

X

OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
A	M	B	A	M	B	A	M	B

JURÍDICO

Derecho laboral, las diferentes normativas existentes generan un desequilibrio para ambas partes.

X

X

Nueva normatividad, es un factor que genera incertidumbre e inseguridad en la empresa por la adaptación que se requiere.

X

X

OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
A	M	B	A	M	B	A	M	B

DEMOGRÁFICO

Tamaño de la población, llega casi 50 millones de habitantes que son potenciales clientes.

X

X

Tasa de inmigración y migración, 702,65% y 4,85% correspondientemente, representan una población de posibles consumidores.

X

X

OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
A	M	B	A	M	B	A	M	B

SOCIAL

Tasa de desempleo, un porcentaje del 14,6 % refleja poco poder adquisitivo de la población.

X

X

Nivel de pobreza, se nota un ascenso en los años, recayendo en niveles de desempleo y poca accesibilidad a recursos.

X

X

Ingreso promedio, menos del salario mínimo en la población de estratos bajos que son gran cantidad de clientes.

X

X

OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
A	M	B	A	M	B	A	M	B

MEDIOAMBIENTAL

Políticas ambientales, regulaciones que podrían evaluar procesos y realizar modificaciones para generar menos impacto.

X

X

Disponibilidad de recursos, variables disponibles para la posible ejecución de procesos y tareas en la empresa.

X

X

OPORTUNIDADES	Alta	3
	Media	7
	Baja	0
AMENAZAS	Baja	0
	Media	6
	Alta	4

Análisis del POAM.

La matriz POAM permite destacar y visualizar el comportamiento de cada una de las variables presentes en las dimensiones, donde se califica de acuerdo a su importancia e impacto en la empresa, teniendo en cuenta unos grados de alto, medio y bajo; los resultados de esta matriz da como resumen que para la Productora de Helados las Delicias existen en su mayoría

oportunidades y amenazas de importancia e impacto medio y alto, es por esto que se requiere de un plan estratégico para que pueda tomar medidas correctivas a tiempo y pueda contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para la Productora Helados las Delicias es fundamental aprovechar estas oportunidades, ya que generan un impacto alto sobre la misma; lo que quiere decir que si estas se potencializan la empresa tendrá más posibilidades de tener las suficientes herramientas y factores claves que le permitan enfrentar las amenazas de manera adecuada y así responder a los cambios del entorno.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para la búsqueda de generar estas respuestas adecuadas a los comportamientos del entorno, se precisa de manera importante el planteamiento y ejecución de un plan estratégico que brinde las bases sufrientes para tomar decisiones acertadas y que estén enfocadas en el aprovechamiento de las variables presentes y la mitigación de las amenazas.

Además cabe resaltar que es mayor el impacto que generan las oportunidades que el impacto que generan las amenazas, es por esto que se considera que la compañía podría generar un mejor comportamiento en su entorno.

Análisis Interno

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización. (Wheelen y Hunger, 2007, p. 106)

A continuación se da a conocer los factores internos claves más importantes que se identificaron en el proceso de auditoría interna en la Productora Helados las Delicias, en la cual se sustraen 10 fortalezas y 10 debilidades con el objetivo de llevar a cabo el correspondiente análisis que permita conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la organización.

Fortalezas.

Comunicación asertiva: La Productora Helados las Delicias acogió esta variable de manera adecuada, debido a que una buena comunicación en todas las áreas de la empresa genera condiciones favorables de trabajo. Lo dicho anteriormente, se evidencia a partir del análisis de entrevista de recolección de información sobre la empresa realizada al Director Ejecutivo de la compañía en estudio ([Ver anexo K](#)). En esta organización las relaciones interpersonales son muy asertivas, ya que el personal se ha mantenido muy estable en el tiempo. Por otra parte, el gerente tiene en cuenta las ideas y recomendaciones de los empleados, esto fomenta a que el personal se comprometa con la misma. A pesar de lo dicho anteriormente, la empresa no cuenta con una estrategia establecida para comunicar las metas de la misma a su personal.

Ubicación estratégica: La Productora Helados las Delicias está ubicada en la Carrera 7 # 12-73, considerándose esta como una muy buena localización, debido a que está situada en el centro del municipio y en una calle muy comercial, donde a su alrededor se encuentran supermercados de cadena, transporte de pasajeros, ferreterías, entre otras; haciendo esto que el tránsito de personas sea permanente.



Ilustración 5. Ubicación geográfica de la Productora Helados las Delicias.
Fuente: Tomado de Google Maps.

Portafolio de productos: La Productora Helados las Delicias cuenta con más de 15 variedades de productos en los cuales se encuentran: helados en vasito, helados a base de crema de leche y en agua, helados por litros, paletas en agua y en crema, tarrinas, entre otros. Lo que busca la empresa es satisfacer a todos sus clientes, ampliar el mercado; diversificando presentaciones para diferentes eventos y ocasiones. Aunque el portafolio de productos es muy amplio y las diferentes presentaciones de helados están visibles para el cliente en las redes sociales,

también es indispensable que la organización cuente con una carta de productos para que los clientes conozcan todos los productos y sus respectivos precios a la hora de comprar.

Bajos costos de producción: Los insumos requeridos como: el saborizante, colorante, estabilizante, agua, azúcar, leche, frutas, huevos, conos, tarrina para helados, entre otras; utilizados para la elaboración de los helados son muy asequibles y no tienen un valor muy elevado, lo que hace que la elaboración de estos productos no sea costosa y dejen un buen margen de rentabilidad.

Rentabilidad, retorno de la inversión: La Productora Helados las Delicias siempre ha registrado una rentabilidad estable, lo cual le ha permitido que actualmente este vigente en el mercado, aunque lo dicho anteriormente es una fortaleza es muy importante que la empresa diseñe estrategias que le permitan que esta rentabilidad sea mayor y se ajuste a la deseada por la organización.

Precios asequibles: Los productos ofrecidos en la Productora Helados las Delicias cuentan con precios muy bajos y algunos de ellos son menores que los ofrecidos por la competencia tales como: los vasitos, los conos, las paletas, entre otros. Por otra parte los productos que son más costosos a comparación del mercado son los helados por litros, donde también su presentación no es la más atractiva para los clientes. La empresa ofrece productos económicos debido a que es la única productora de helados de la municipio de Cartago legalmente establecida.

Lealtad y fidelización del cliente: En la actualidad donde la competencia y la existencia de los productos sustitutos son cada vez mayores, se manifiesta la necesidad de generar lealtad en los clientes y por ende de satisfacer cada una de sus necesidades. Productora Helados las Delicias cuenta con una excelente atención al cliente por lo que esto genera que la experiencia de los mismos a la hora de comprar sea muy positiva y esto los motiva a ser fieles a la organización.

Sostenibilidad en el tiempo: La Productora Helados las Delicias lleva más de 40 años de trayectoria en el mercado y siempre se ha mantenido muy estable, esta es una gran fortaleza porque a pesar de los cambios del ambiente externo y la poca implementación de estrategias por parte de la compañía se ha podido sostener en el tiempo.

Experiencia técnica: La Productora Helados las Delicias cuenta con una gran fortaleza y es la experiencia de los empleados que la integran, cada uno de sus miembros cuentan con más de 6 años de experiencia desarrollando las actividades propias de su puesto de trabajo, esto refleja un

mayor rendimiento en la empresa, debido a que se evitan errores producto de la inexperiencia. La organización mide el rendimiento de sus operaciones teniendo en cuenta los tiempos de producción, la velocidad de los equipos y las unidades producidas.

Única empresa productora de productos alimenticios (Helados) del municipio de Cartago, legalmente establecida: La Productora Helados las Delicias cuenta con una gran fortaleza que es ser la única productora del municipio de Cartago, esta ventaja le permite determinar precios menores que los establecidos por la competencia, además de poder establecer nuevos productos en el mercado con facilidad. Por otra parte, implementando las estrategias adecuadas puede acaparar un mercado mayor.

Debilidades.

Ausencia de programas para el seguimiento de la post-venta: Aunque la atención al cliente de la Productora Helados las Delicias es muy buena, se debe tener en cuenta otros factores y uno de ellos es contar con un sistema de post-venta que ayude a llevar un control después de que el cliente efectuó su compra. Por otra parte, la implementación de este método ayuda a fidelizar a los clientes y a determinar la satisfacción de los mismos con respecto a los productos adquiridos.

Poca visibilidad del local: Aunque el establecimiento cuenta con una buena ubicación, las instalaciones son pocos visibles para la posible clientela, debido a que los establecimientos vecinos venden productos no alimenticios lo cual genera dificultad para parquear, además los productos no se pueden consumir en el establecimiento debido a que su espacio es muy reducido. Por otra parte la fachada de la organización es muy pequeña para ser vista fácilmente.

Capacitación del personal: En la Productora Helados las Delicias todos los empleados cuentan con los conocimientos para realizar diferentes funciones en la organización, pero hasta el momento no implementan ninguna política para capacitar al personal y es de gran relevancia que esto sea aplicado, para que los empleados desarrollen de una manera más efectiva sus habilidades y conocimientos en su puesto de trabajo. La empresa cuenta con las áreas: directiva, contable, ventas y producción; en las cuales no hay una descripción del puesto de trabajo ni de sus funciones. Es de suma importancia que la empresa cree cargos con funciones específicas y capacite a varias personas en esas funciones.

Nivel tecnológico: La tecnología cada vez es más actualizada, esto para minimizar los tiempos y movimientos de producción en las empresas. La Productora Helados las Delicias cuenta con maquinaria que le permite cumplir con la demanda, además, cuenta con la capacidad de aumentar la producción. Pero también es muy importante contar con tecnología más avanzada, para abarcar una mayor parte del mercado, tanto local como regional y minimizar costos de producción. Actualmente la compañía solo se está produciendo la mercancía que se va acabando en el inventario, debido a que no se han creado estrategias pertinentes para aprovechar la capacidad máxima de la maquinaria existente. Según los históricos de ventas de la organización en las fechas especiales como: el día del niño, el 31 de octubre, el mes de diciembre, entre otros; las tendencias de consumo de helados aumenta considerablemente.

Implementación de marketing: La Productora Helados las Delicias cuenta con mucha trayectoria en el tiempo, pese a tener esta fortaleza, han implementado pocas estrategias de marketing que ayuden a que la organización sea conocida en toda la localidad de Cartago y los pueblos aledaños. Actualmente solo cuenta con una página de Facebook y pagina Web. También es indispensable contar con canales de comercialización o tercerización de las ventas para llegar al mercado objetivo el cual abarca a toda la población en general y a las mascotas (perros). Las estrategias de marketing son fundamentales para que las empresas sean conocidas y por ende adquieran un buen posicionamiento en el mercado.

Proveedores y disponibilidad de insumos: Aunque actualmente La Productora Helados las Delicias cuenta con unos proveedores establecidos, estos no cumplen con las entregas de los insumos en los tiempos pactados y esto hace que la producción se vea afectada. Por lo dicho anteriormente, es muy importante crear alianzas valiosas para asegurar la compra a cambio de estabilidad en precio, calidad y cumplimiento de las fechas. Además, para satisfacer en su totalidad las necesidades de la compañía teniendo en cuenta la evaluación y desarrollo de los proveedores.

Vinculación de los empleados: Es de suma importancia garantizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. La Productora Helados las Delicias por ser una empresa pequeña solo cuenta con 10 empleados, donde el 50% de ellos cuentan con contrato a término indefinido y el 50% con otros medios de contratación, es muy importante crear estrategias que permitan vincular a todo su personal, además esto genera mayor compromiso y motivación por parte de los empleados.

Uso de planes y análisis estratégicos: Actualmente la Productora Helados las Delicias no tiene establecida esta variable. Es de gran relevancia que la organización implemente un plan que le permite tener el direccionamiento deseado de la misma, además de un análisis estratégico que le ayude a determinar e implementar las estrategias a corto, mediano y largo plazo, que concedan el alcance de los objetivos de la compañía. Asimismo, este plan ayuda a que todos los empleados se comprometan y trabajen en pro del alcance de las metas establecidas.

Alianzas y convenios: La Productora Helados las Delicias al ser la única fábrica de helados del municipio de Cartago, no cuenta con alianzas o convenios con otras empresas o con otros establecimientos que distribuyan este tipo de productos, es muy importante crear alianzas para tener acceso a un mayor mercado y diferentes canales de distribución.

Implementación de un Control de Finanzas para las futuras inversiones: La Productora Helados las Delicias no cuenta un método que le permita establecer porcentajes fijos de inversión para el crecimiento de la misma. Debido a que es de gran relevancia que se incluya un porcentaje de ganancia para innovación y mejoramiento de la organización. Un método de control de finanzas ayuda a evitar inversiones innecesarias y problemas financieros que puedan perjudicar la existencia de la empresa.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2003, p. 149)

Una matriz EFI se elabora a partir de lo siguiente:

Enumere un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Asigne a cada factor un valor que sea desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor asignado a cada factor indica su importancia relativa con respecto al éxito de la organización. La sumatoria tanto de las debilidades como fortalezas debe ser igual a 1.0.

Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4, si representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4). Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para establecer el valor ponderado de cada variable. Sume la

puntuación ponderada de cada variable para determinar el ponderado total de la empresa. (David, 2003, pp. 149-150)

A continuación se hace referencia de la matriz de factores internos (MEFI) de la empresa Productora Helados las Delicias:

Tabla 26

Matriz de evaluación de factores internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Comunicación asertiva de toda la organización	0.04	4	0.16
2. Ubicación estratégica de la empresa	0.05	3	0.15
3. Portafolio de productos	0.05	4	0.20
4. Bajos costos de producción	0.07	4	0.28
5. Rentabilidad, retorno de la inversión	0.07	4	0.28
6. Precios asequibles	0.06	4	0.24
7. Lealtad y fidelización del cliente	0.05	3	0.15
8. Sostenibilidad en el tiempo	0.06	4	0.24
9. Experiencia Técnica	0.05	3	0.15
10. Única empresa productora de productos alimenticios (Helados) la ciudad de Cartago legalmente establecida	0.08	4	0.32
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Ausencia de programas para el seguimiento de la post-venta	0.04	2	0.08
2. Poca visibilidad del local	0.03	2	0.06
3. Capacitación del personal	0.03	1	0.03
4. Nivel tecnológico	0.04	2	0.08
5. Implementación de marketing	0.06	1	0.06
6. Proveedores y capacidad de insumos	0.03	2	0.06
7. Vinculación de los empleados	0.03	2	0.06
8. Uso de planes y análisis estratégicos	0.05	1	0.05
9. Alianzas y convenios	0.06	1	0.06
10. Implementación de un control de Finanzas para las futuras inversiones	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.76
	Subtotal Fortalezas		2.17
	Subtotal Debilidades		0.59

Nota. Listado matriz de evaluación interna.

Fuente: Autoría propia

Análisis e interpretación MEFI.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. (David, 2003, p. 150)

A partir de lo dicho anteriormente y la realización de la Matriz MEFI se le designo una calificación respectiva a las fortalezas y debilidades, la cual arrojo un total de peso ponderado de 2.76, definiendo así, cual es el factor que posee mayor fuerza interna en la compañía de manera favorable o desfavorable.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que la puntuación interna es fuerte, esto se traduce en una situación interna aceptable, con vario aspectos a mejorar tales como la implementación de marketing, el uso de planes y análisis estratégicos, además de establecer un control de finanzas para las futuras inversiones y estrategias para llevar a cabo alianzas y convenios. Estas fueron las debilidades que generaron mayor preocupación en la organización, debido a que pueden desequilibrar el funcionamiento de la misma; entre las fortalezas más destacadas están los bajos costos de producción, rentabilidad y retorno de la inversión, precios asequibles, sostenibilidad en el tiempo y que la Productora Helados las Delicias es la única organización productora de helados del municipio de Cartago legalmente constituida.

Un aspecto a resaltar para la Productora Helados las Delicias es que no cuenta con el uso de planes y análisis estratégicos, punto muy importante en el análisis interno y que podría mejorarse con una debida gestión, permitiendo esto que la empresa establezca estrategias que le permitan guiar sus esfuerzos hacia el alcance de sus objetivos.

La realización de esta matriz fue de suma importancia, ya que permitió conocer de manera más cercana el estado interno de la organización, dando a conocer las capacidades y los recursos con los que dispone la empresa para su mejora continua. Por otra parte, esta matriz permite formular estrategias a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de potencializar las fortalezas y mejorar las debilidades existentes.

Perfil de capacidad interna (PCI).

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, relacionándolas con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad competitiva(o de mercado).
3. La capacidad financiera.

4. La capacidad tecnológica (producción).

5. La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad a su grado (A. M. B) para luego ser valorada de acuerdo a su impacto en la escala de Alto-Medio-Bajo. (Serna, 2010, p. 143)

A partir del análisis del proceso administrativo y de las áreas funcionales, se establece para la Productora Helados las Delicias, el perfil de las capacidades internas:

Tabla 27

Perfil de capacidad interna (PCI).

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Uso de planes y análisis estratégicos				X			X		
Comunicación asertiva de toda la organización		X						X	
Implementación de marketing				X			X		
Implementación de un control de Finanzas para las futuras inversiones					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ubicación estratégica de la empresa		X						X	
Portafolio de productos	X						X		
Precios asequibles	X							X	
Sostenibilidad en el tiempo	X							X	
Única empresa productora de productos alimenticios (Helados) la ciudad de Cartago legalmente establecida	X						X		
Poca visibilidad del local						X			X
Alianzas y convenios				X			X		
Bajos costos de producción	X						X		
Lealtad y fidelización del cliente		X					X		
Ausencia de programas para el seguimiento de la post-venta				X				X	
Proveedores y capacidad de insumos					X				
Continuación (tabla 27)									
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel tecnológico					X			X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia Técnica		X						X	
Capacitación del personal				X			X		
Vinculación de los empleados				X				X	
FORTALEZAS				Alta			5		
				Media			5		
				Baja			0		

DEBILIDADES	Baja	1
	Media	3
	Alta	6

Nota. Diagnóstico de las capacidades internas.

Fuente: Autoría propia.

Análisis del perfil de capacidades internas.

A partir de la realización de la matriz PCI se pudo evaluar la situación interna de la Productora Helados las Delicias con el fin de establecer las fortalezas y debilidades de acuerdo a las siguientes capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

Con el PCI se pudo diagnosticar y calificar el grado en el que se localizan las fortalezas y debilidades de la organización dándole un nivel de bajo, medio y alto, igualmente conocer el impacto que genera cada una de estas en la empresa. Por medio de este análisis se pueden revisar y actualizar las estrategias existentes para el alcance exitoso de las metas propuestas.

El resultado de la realización del perfil de capacidades internas PCI arrojo que la Productora Helados las Delicias en cuanto a sus fortalezas tiene un rango de alto y media de igual importancia e impacto y en cuanto a las debilidades tiene un rango mayor en importancia y un impacto medio, lo que se convierte en un resultado positivo para la organización; aunque se debe resaltar que la empresa debe de implementar herramientas necesarias que reduzcan las debilidades o las convierta en fortalezas. Por otra parte, debe aprovechar las fortalezas existentes para darle un mejor direccionamiento a la compañía, y por ende obtener los resultados deseados. Es de suma relevancia que la organización cuente con el uso de un plan estratégico para realizar una gestión más eficiente, dándole un orden y direccionamiento que le permita aprovechar dichas fortalezas y mejorar las debilidades.

Entrevista estructurada al director ejecutivo de la Productora Helados las Delicias.

Se realizó una entrevista estructurada al director ejecutivo de la empresa Jorge Ariel Loaiza con el fin de recolectar información pertinente para la realización del análisis interno, esta entrevista se realizó el 9 de julio del 2020 por medio de una video llamada Meet. Esta entrevista fue fundamental para conocer la perspectiva del empresario sobre algunos temas importantes que influyen en el comportamiento de la organización. ([Ver anexo F](#))

Análisis entrevista al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias.

De acuerdo a la entrevista realizada al señor Jorge Ariel Loaiza se evidencia el conocimiento por parte de la empresa de la importancia de implementar un plan estratégico, cabe resaltar que el señor hizo una especialización en gerencia del talento humano y es el director de mercadeo en la Corporación de Estudios Tecnológicos del Norte del Valle, por lo que tiene algunos conocimientos relacionados que lo hacen llegar a esta idea, en especial a lo relacionado con la publicidad y ventas. Es por esto que se reconoce que la compañía presenta algunas falencias que debe mejorar para tener más control sobre sus procesos y actividades internas para así estar más preparados y generar un mejor comportamiento en lo externo.

El empresario resalta que una de las mayores fortalezas es el servicio al cliente y que esto ha sido reflejo de su rentabilidad, además por ultimo manifiesta la intención de trabajar de manera conjunta en búsqueda del reconociendo y apertura de nuevos mercados.

Validez del instrumento

Según el autor Sampieri (2014) en su libro Metodología de la investigación afirma que: “En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios”. (p.387)

En la elaboración de la encuesta que se realizó, para recolectar información sobre los procesos de toma de decisiones y planificación estratégica de la empresa, se plantearon 12 preguntas que se validaron a través del método de juicio de expertos.

El referente metodológico para el proceso de validez se tomó principalmente de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008), quienes elaboraron una plantilla de cuatro categorías:

Claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; asimismo, definieron la validez de contenido por juicio de expertos como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

De esa forma, resulta trascendente la elección de los jueces, ya que es importante dilucidar si se trata de personas conocedoras de la temática por su formación académica o su experiencia laboral. Aunado a ello, cabe considerar sus ocupaciones y concertar los tiempos para la realización

de la tarea de validación. El juicio de expertos es una estrategia con amplias ventajas; Cabero y Llorente (2013) las resumen así:

La teórica calidad de la respuesta que obtenemos de la persona, el nivel de profundización de la valoración que se nos ofrece, su facilidad de puesta en acción, la no exigencia de muchos requisitos técnicos y humanos para su ejecución, el poder utilizar en ella diferentes estrategias para recoger la información es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio (p. 14).

Tabla 28

Categorías de la herramienta virtual e indicadores.

CATEGORÍAS	INDICADORES
Suficiencia Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden a la dimensión total. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems no son suficientes.
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro. El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este. El ítem es relativamente importante. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Nota. Para la elaboración de la herramienta virtual se consideraron cuatro categorías; el indicador uno de las categorías se asigna cuando el ítem no cumple con la categoría, y así en lo sucesivo hasta el indicador cuatro, lo que representa que el ítem cumple totalmente con lo que se espera de acuerdo con la definición de la categoría. Solo en el caso de suficiencia se califica por dimensión y no por ítem.

Fuente: adaptado de Escobar y Cuervo (2008, p. 37).

Se tomó en cuenta la anterior caracterización como variables calificativas de las cuales los expertos (3), emitieron su juicio, validando así las preguntas para su respectiva aplicación. ([Ver anexo G](#)) y ([Ver anexo H](#))

Tabulación de encuesta realizada a trabajadores.

La siguiente encuesta fue realizada en el mes de Julio del 2020 en las instalaciones de la Productora Helados las Delicias del municipio de Cartago Valle, la cual fue desarrollada a los colaboradores de la organización, en una muestra de 10 personas. Esta encuesta se realizó con el fin de recolectar información para el análisis interno. A continuación, se reflejan los resultados y el análisis correspondiente a cada pregunta. ([Ver anexo I](#))

Análisis de encuesta realizada a trabajadores.

A través de la aplicación de este instrumento se evidencio que la empresa requiere un plan estratégico que le permita afianzar todas aquellas variables que requieren mejora, en esta encuesta se demuestra la poca planeación por parte de la empresa para cada una de las actividades, desde las administrativas hasta las operativas. El personal en general reconoce que la empresa es estable y tiene características buenas que le permite mantenerse en el mercado; sin embargo, requiere mejorar en aspectos de planeación y toma de decisiones para que sus procesos se realicen de manera más formal y sea susceptibles de medición, donde se pueda retroalimentar para crecer en el proceso.

Por otro lado, se evidencia la permanecía del personal al transcurrir el tiempo, lo que demuestra compromiso y buenos vínculos laborales, que han permitido este hallazgo en la actualidad.

En su mayoría los colaboradores coinciden en sus respuestas por lo que se llega a un análisis y conclusión similar para cada uno de los casos, permitiendo así afirmar una vez más la necesidad de un plan estratégico para la empresa que le permita crecer interna y externamente.

Análisis del sector

Con el fin de hacer un análisis del sector a la empresa “Productora Helados las Delicias” identificando mediante el CIIU los dos subsectores en específico y de interés que están relacionados así: sesión c industria manufacturera, división 10 elaboración de productos alimenticios y específicamente para el estudio los subsectores son: 1020 La elaboración de helados a base de frutas y el 1040 Elaboración de productos lácteos. (Dane, 2019).

Para el desarrollo del ejercicio se tomó como base el libro Análisis Sectorial y Competitividad del autor Benjamín Betancourt; iniciando por la elaboración del diamante competitivo.

Diamante competitivo.

Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del azar. Este diamante está constituido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales. (Betancourt, 2009 p.100)

A continuación, se realiza la identificación de los factores para cada atributo en la conformación del diamante competitivo de la Productora Helados las Delicias, y posteriormente se realiza la descripción de cada uno de ellos para reflejar la influencia que se genera desde el sector hacia la empresa.

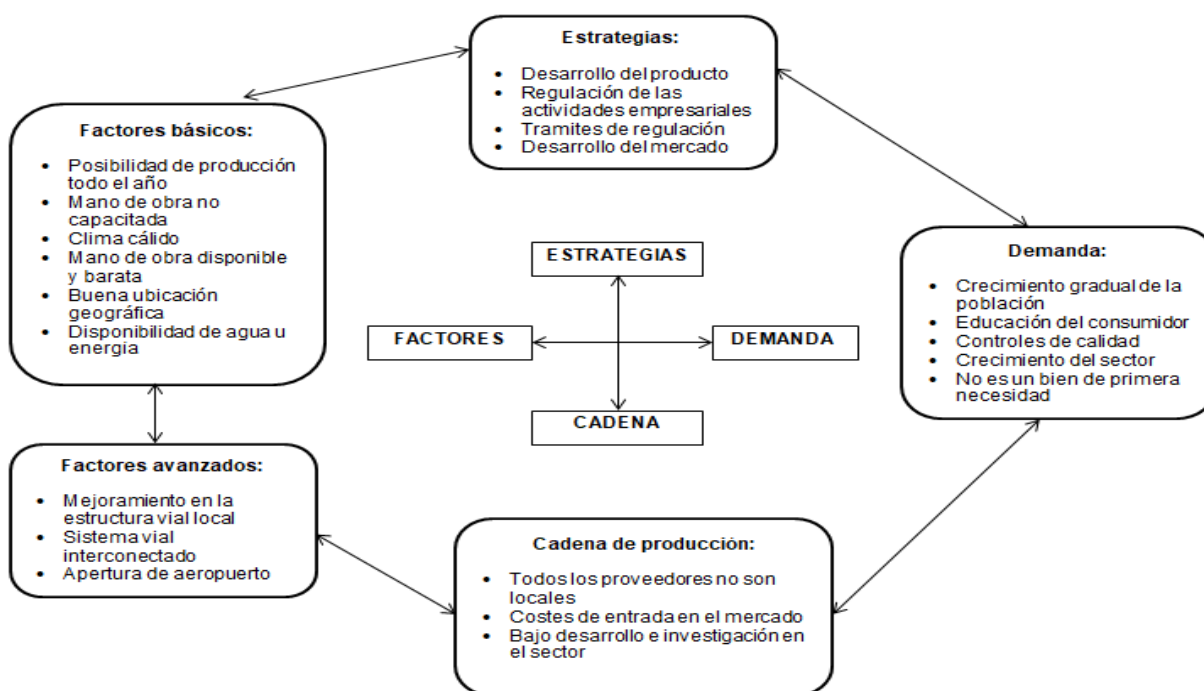


Figura 2. Diamante competitivo Productora Helados las Delicias.

Fuente: Autoría propia con base en el libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt.

Las condiciones de los factores.

En esta primera mirada hacia el diamante competitivo se debe tener en cuenta la posición del país ante factores de producción necesarios para competir en una determinada industria, por lo que se deben encontrar factores y variables que permitan determinar su comportamiento.

Factores básicos. Posibilidad de producción todo el año: las materias primas requeridas para la elaboración de los productos de la empresa Productora Helados las Delicias se puede adquirir todo el año debido a que los ingredientes utilizados para su elaboración abundan en el mercado, lo que si puede variar es la cantidad producida.

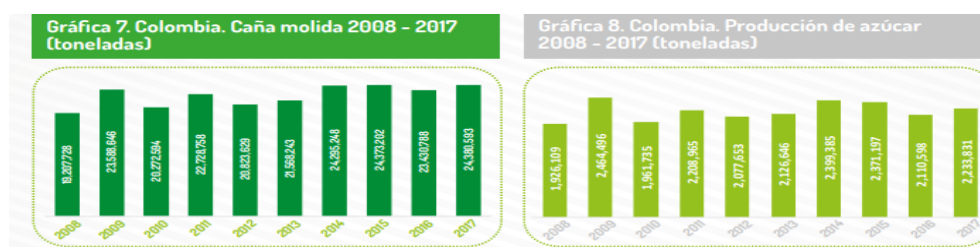


Ilustración 6. Comportamiento de producción del azúcar.

Fuente: Tomado de la página de Asocaña.

De acuerdo con Cenicaña, durante 2017 las condiciones de temperatura estuvieron dentro del rango de lo que puede considerarse normal, lo que apoyó un aumento en los rendimientos respecto al año 2016, especialmente del TAH (toneladas de azúcar por hectárea). Lo anterior, pese a que la precipitación promedio anual fue superior a los promedios históricos en el Valle del Cauca, lo cual redujo el área cosechada debido a la dificultad que esto conlleva sobre las labores agrícolas. No obstante, la cosecha del año 2017 fue la más alta de los últimos 10 años, mientras que la producción de azúcar fue la cuarta más alta. Haciendo una prospectiva en miras hacia los dos siguientes años se espera un comportamiento similar que permita una producción normal para la industria.

Mano de obra no capacitada: El 38,1% de la población residente en Cartago, ha alcanzado el nivel de básica primaria; el 34,8% ha alcanzado secundaria y el 9,1% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 7,6%. (Dane, 2010)

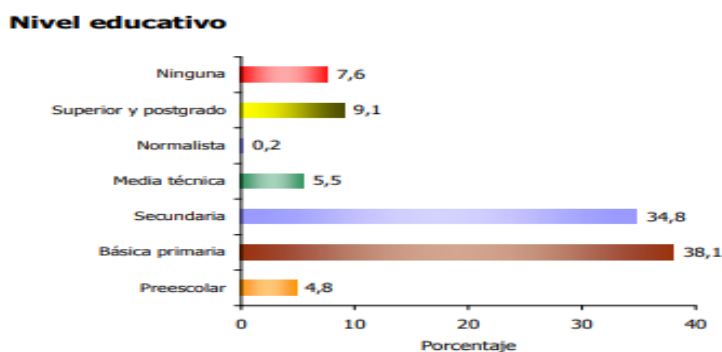


Ilustración 7. Nivel de educación.
Fuente: Tomado de la página del Dane.

Para la Productora Helados las Delicias es de gran importancia contar con personal capacitado, es por esto que el nivel educativo de la población es de gran influencia. Como se puede evidenciar en la anterior imagen la mayoría de la población cuenta con una educación básica, haciendo así que la empresa en muchas ocasiones contrate personas con poca capacitación en las labores. Además, se ve en la obligación de generar esta capacitación. La empresa ha optado por mitigar este factor a través de la poca rotación de personal, sin embargo se resalta que no cuenta con un plan de capacitaciones para sus empleados.

Clima cálido: Cartago es conocido como el sol más alegre de Colombia debido a que el municipio posee un clima cálido con una temperatura media de 25 grados centígrados, este factor ayuda a la industria de los helados a aumentar sus ventas.

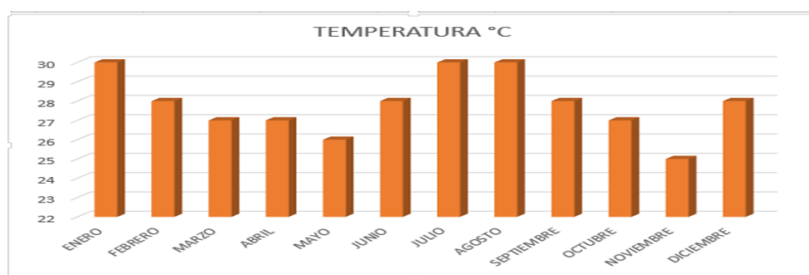


Ilustración 8. Comportamiento del clima en el municipio de Cartago Valle.
Fuente: Autoría propia a partir de la información obtenida en la página del IDEAM

La anterior gráfica muestra que el clima de Cartago Valle puede oscilar entre 25 grados centígrados y 30 grados centígrados todo el año, lo que se considera una ventaja competitiva para el sector en estudio, teniendo en cuenta que estos grados se consideran como cálidos.

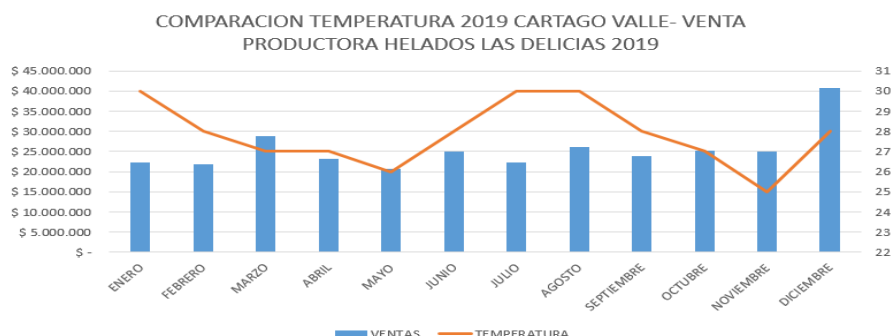


Ilustración 9. Comparación del comportamiento del clima y las ventas de la empresa durante el año 2019.
Fuente: Autoría propia con información obtenida de IDEAM y Productora Helados las Delicias.

A partir de la anterior gráfica se puede hacer una comparación entre las ventas del año 2019 y las temperaturas que se presentaron en estos mismos meses; pudiendo concluir que a pesar de que en algunos meses se presentaron temperaturas muy elevadas esto no beneficio a las ventas; por lo que deducimos que las temperaturas exageradas no se consideran una ventaja competitiva para la empresa y que los grados centígrados recomendados para las ventas oscilan entre 26 y 28 grados centígrados; además de que cuando las temperaturas llegan a 30 o sobrepasan estos grados los equipos presentan fallas en su funcionamiento.

Buena ubicación geográfica: Cartago Valle del Cauca limita el norte con el Departamento de Risaralda; por el oriente con Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío; por el sur con Obando y por el occidente, con Toro y Ansermanuevo. Además, Comunicaciones Dista de Cali 188 Km y se comunica por carretera con Pereira, Armenia, La Virginia, entre otras. (El Tiempo, s.f). La ubicación geográfica hace que para ir de un lado a otro sea necesario pasar por este municipio, además los otros municipios o ciudades están a pocas horas de Cartago Valle.

Mano de obra disponible y barata: En Cartago Valle del Cauca hay 30.000 personas desempleadas, sin contar a las personas venezolanas que ahora están en el municipio. Por otro lado en un escalafón de 19 países medido en dólares, entre los que está Colombia, muestra que con 282 dólares de salario mínimo en el 2017, el país está en el lugar 14. La comparación, hecha por el portal salariominimo.com.mx evidencia con esta cifra el país solo está por encima de Perú (255 dólares), Nicaragua, México, Venezuela y Cuba, pero si se compara la cobertura que este salario tiene sobre la canasta básica familiar, Colombia baja al puesto 15, pues el mínimo solo cubre el 60 por ciento de los gastos básicos mensuales. (El Tiempo, 2017)

Según la Federación de Gestión Humana, Acrip, los empleados de la región ganan un 10% menos, en promedio, que los de otros departamentos. Pesar del avance que han registrado los salarios en

las empresas del Valle del Cauca, esto es inferior en 10 % frente a otras regiones, ya que las remuneraciones altas las pagan solo las grandes empresas y las multinacionales. (El País, 2017)

Disponibilidad de agua y energía: Consumo importante por parte de la heladería. A partir de la imagen en el anexo se puede observar el consumo importante de agua (1.128Mt³) y energía (288.488 kwh) que hace la empresa por lo que es indispensable empezar a pensar en métodos como lo es plantas de energía y tanques de reserva para prevenir posibles amenazas en cuanto a la producción en posibles situaciones de riesgos o catástrofes. ([Ver anexo J](#))

Factores avanzados. **Mejoramiento en la estructura vial local:** Cerca de 2.000 cartagüenses recibieron a satisfacción las obras que se ejecutaron en este municipio y que facilitan la movilidad de personas, vehículos y mercancía tanto por vías inter veredales como urbanas.

La construcción y mejoramiento de la avenida Santa Ana, una obra que permite conectar rápidamente a Cartago con el aeropuerto, Ansermanuevo y otras veredas, cuenta con una distancia de 4 km en doble calzada, cuatro carriles de circulación en ambos sentidos, una glorieta, dos puentes peatonales, 8 kilómetros de andenes y 1.3 kilómetros en ciclo vía. La cual tuvo un costo de 18.227 millones de pesos. Además se han realizado trabajos de mantenimiento vial en otras partes del municipio. (Valle del Cauca, 2018)

Sistema Vial Interconectado Regionalmente: Cartago cuenta con una buena delimitación geográfica lo cual hace que sea más fácil para la misma y ciudades vecinas tener mejores comunicaciones ante el intercambio comercial.



Ilustración 10. Sistema vial interconectado de Cartago Valle del Cauca.
Fuente: Tomado de la página de Viamichelin.

Apertura de aeropuerto: Desde comienzos del año 2019 tanto el gobierno departamental como el municipal anunciaron la apertura de vuelos de pasajeros de la compañía Viva Air desde

Cartago a Bogotá y viceversa. Pero a pesar de cumplir con los requisitos exigidos por la Aero civil, se terminó el año y aún no recibe la certificación para iniciar este tipo de operaciones. La gobernadora Dilian Francisca Toro, seguirá trabajando para lograr que la aerolínea vuelva a retomar el tema de la apertura del aeropuerto que beneficiara a toda la economía de Cartago y sus alrededores. (NVC, 2019)

Industrias relacionadas y de apoyo.

La presencia o ausencia de industrias proveedoras y de industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas.

Los Proveedores de materia prima no son todos de Cartago: La empresa “ Productora Helados las Delicias” cuenta con proveedores de Cali, Bogotá, Pereira y Dosquebradas debido a que las materias primas son más económicas en estas otras partes y algunas no se consiguen en Cartago Valle.

Empresa	Ciudad	Frecuencia de pedido	Número de veces/ Especificación
Americas Maquinaria	Bogota	Esporadicamente	Ante nueva adquisición de maquinaria
Aceros y Cocinas	Pereira	Trimestral	Ante desgaste de implementos
Canal CNC	Cartago	Esporadicamente	No presenta registro continuo
Carton Graficas LTDA	Bogota	Semestral	Dos veces en el año
Cartones America	Cali	Semestral	Dos veces en el año
Cimpa	Bogota	Mensual	Una vez al mes
Cintandina	Bogota	Esporadicamente	Ante la necesidad de adquisición de nuevos equipos
Pacho Coco	Cartago	Quincenal	Dos veces al mes
Coldline	Bogota	Esporadicamente	Última adquisición hace cinco años
Compumuebles	Cartago	Esporadicamente	No presenta registro continuo
DAFI	Cali	Mensual	Una vez al mes
Distriplast	Cartago	Semanal	Cuatro veces al mes
Electrojaponesa	Cali	Esporadicamente	Ante la necesidad de adquisición de nuevos equipos
Empresas Municipales De Cartago	Cartago	Mensual	Una vez al mes
Fabricajas	Dosquebradas	Esporadicamente	No presenta registro continuo
Frutaroma	Cali	Mensual	Una vez al mes
Induga	Medellin	Quincenal	Dos veces al mes
Lastra	Cali	Semanal	Cuatro veces al mes
La Recetta	Pereira	Semanal	Cuatro veces al mes
La tour	Cali	Quincenal	Dos veces al mes
Symrise	Cali	Mensual	Una vez al mes
Taylor	Bogota	Esporadicamente	Ante la necesidad de adquisición de nuevos equipos
Textiles la 4ta	Cartago	Esporadicamente	No presenta registro continuo

Ilustración 11. Lista de proveedores.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Jorge Ariel Loaiza; Director ejecutivo de la Productora Helados las Delicias.

Las condiciones de la demanda

La naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación.

Crecimiento gradual de la población: Última población conocida es de 133600 en el año 2017 este fue 0.272% del total de la población colombiana. Si la tasa de crecimiento de la

población sería igual que en el periodo 2015-2017 (+0.52%/Año), Cartago la población en 2019 sería: 135046. (Poblacion Population, 2017)

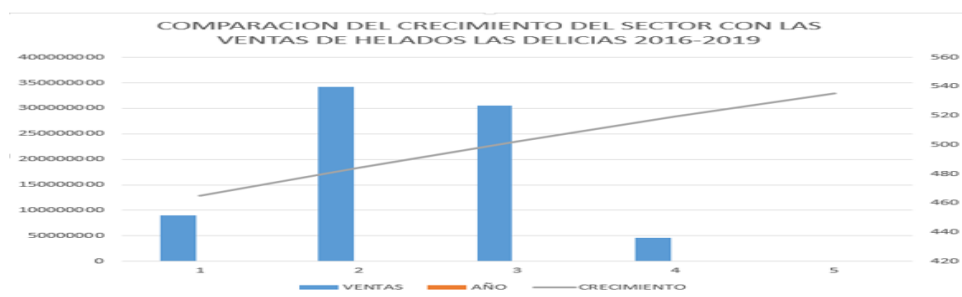


Ilustración 12. Comparación crecimiento del sector con el comportamiento de las ventas.
Fuente: Tomado de la página del Dane.

Con la gráfica anterior se puede comparar en nivel de ventas y el crecimiento de la población en los últimos 4 periodos; lo que quiere decir que aunque la tasa de natalidad no se ha visto reflejada en las ventas; y que a pesar de que la empresa en muchas ocasiones elabora sus productos con la idea de que su consumidor final son niños; el aumento de la población podría estar presentando una gran oportunidad. Se puede concluir que efectivamente la mayoría de consumidores finales son niños, cuando se habla del producto vendido como tal; y además se presentan consumidores finales de otras edades generalmente cuando el producto sufre alguna transformación como lo es para hacer bebidas. Por lo que se deduce que el problema en cuanto a las ventas no es el crecimiento de la población sino problemas internos; y que el crecimiento poblacional es una ventaja competitiva.

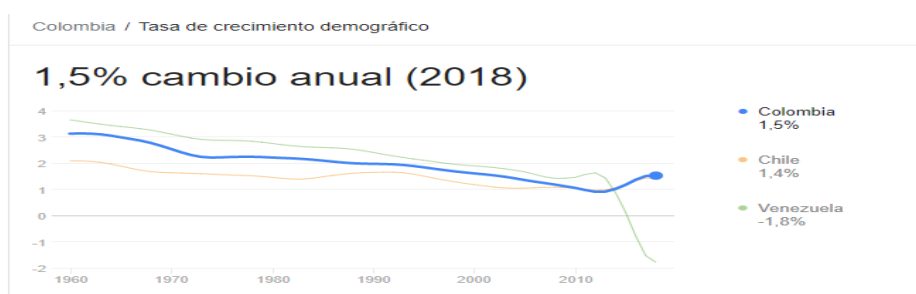


Ilustración 13. Crecimiento de la población.
Fuente: Tomado de la página del Dane.

A partir de la gráfica anterior se tiene una estimación de crecimiento de la población del 1,5% gradualmente, por lo que se espera que la posibilidad de nuevos clientes también aumente de acuerdo a estas cifras.

Aumento del desempleo: En 2019, la tasa global de participación de Valle del Cauca fue 66,8%. La tasa de ocupación se situó en 58,8% y la tasa de desempleo fue 11,9%. (Dane, 2020)

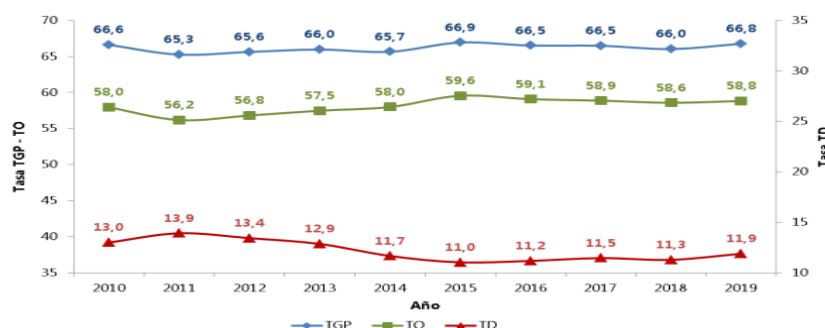


Ilustración 14. Tasa de desempleo.
Fuente: Tomado de la página del Dane.

Como se puede evidenciar en la anterior imagen la tasa de desempleo en el Valle del Cauca ha tenido un comportamiento similar en los últimos años, sin embargo en la actualidad ha sufrido aumento junto con el resto de los departamentos de el país, lo que se convierte en un problema que representa poca capacidad de adquisición en la población en general. Además, esta tasa de desempleo ha aumentado por la situación actual de Venezuela donde los habitantes de este país han emigrado, llegando tanto a Colombia como otros países aledaños en busca de oportunidades, por tal motivo la tasa de desempleo aumento.

Controles de calidad: Las empresas deben de tener certificado de calidad que acredite que cumple la normativa vigente en la elaboración ejecución de un producto o servicio. Es un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio ante el mercado. Además que estos controles se hacen con más rigurosidad a la hora de exportar un producto. La empresa cuenta con estos certificados que le permiten ubicarse dentro del tipo de compañías autorizadas para la elaboración de productos alimenticios, como las normas vigentes referentes a manipulación de alimentos y sanidad.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de las rivalidades nacionales.

Desarrollo de producto: Según Euromonitor, el mercado de helados en Colombia sumó USD 459,4 millones en 2015 y registró un crecimiento promedio de 4,2% entre 2010 y 2015.

Gráfico 7. Valor del mercado de helados en Colombia (USD millones) 2010 – 2020



Ilustración 15. Comportamiento del mercado de los helados.

Fuente: Tomado de la Revista Alimentos.

Se proyecta que el valor del mercado de helados en Colombia sumará USD 535,1 millones en 2020, registrando un crecimiento promedio anual de 3,1% entre 2016 y 2020. La categoría de helados ocasionales representó 70,8% del valor del mercado de helados de Colombia en 2015, seguido por helados gran formato (26,6%), yogur congelado (2,4%) y postres congelados (0,2%).

Cinco fuerzas de Porter.

Para lograr determinar los elementos que determinan las estructuras competitivas del sector como lo son oportunidades y amenazas se puede hacer referencia o tomar como base el análisis a través de las cinco fuerzas de Porter. (Betancourt, 2014)

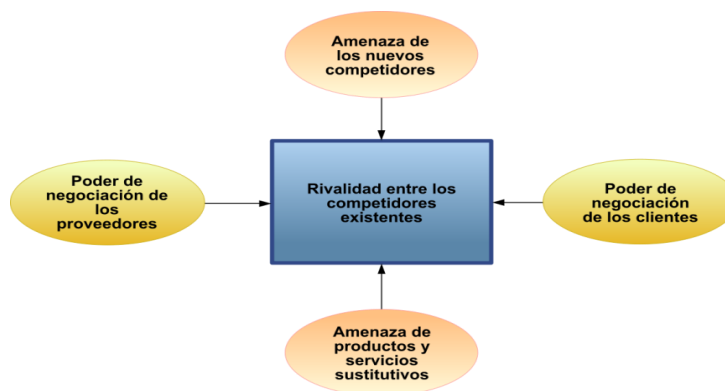


Ilustración: Fuerzas de Porter.

Fuente: Tomado de imagenes Google.

A partir de la imagen anterior se realiza la esquematización de las variables tenidas en cuenta para cada fuerza en la Productora Helados las Delicias. Además para la interpretación de las variables se tendrá en cuenta la entrevista realizada al Director ejecutivo de la empresa. ([Ver anexo K](#))

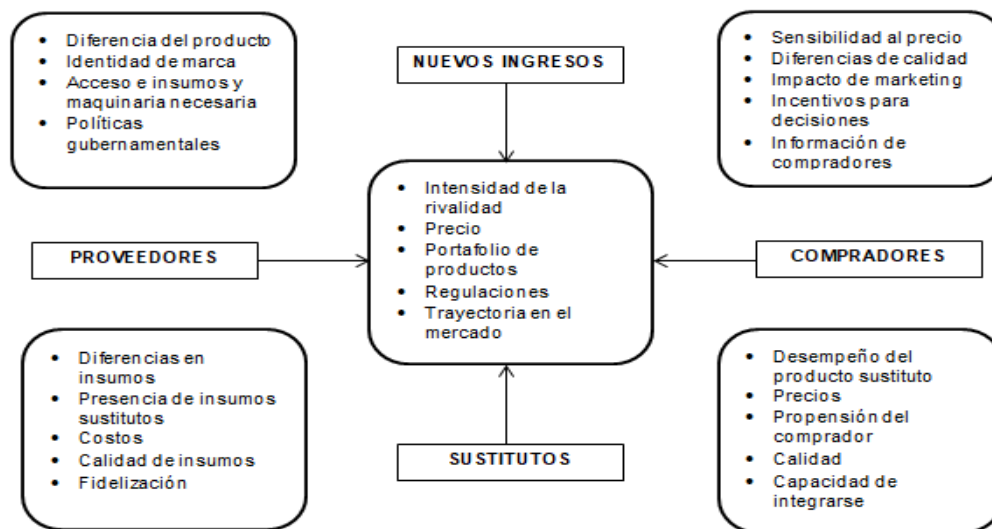


Figura 3. Diamante competitivo de la Productora Helados las Delicias.

Fuente: Autoría propia con base en el libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. (Betancourt, 2014, p.190)

En la “Productora Helados las Delicias” tiene una amenaza en cuanto a la entrada de nuevos competidores se ve reflejada en la disminución de la clientela y la posible diferenciación en cuanto a los precios que podrían afectar el funcionamiento de la organización. La posible inversión requerida para obtener la maquinaria necesaria, se puede presentar como una barrera que conseguiría afectar el proceso de los bienes requeridos para cumplir con los pedidos solicitados por el cliente. Otra importante barrera que podría afectar directamente a la empresa son las regulaciones del mercado ya que sus constantes cambios podrían generar desequilibrio en la economía de la misma.

Además se debe tener en cuenta que la empresa se encuentra en un mercado muy diverso y cambiante en el que los productos similares y los sustitutos juegan un papel muy importante dentro del mercado haciendo así que esta se vea en peligro constante en cuanto a la entrada de los nuevos competidores, ya sea en cuanto a productos sustitutos o productos que quieran cumplir con la misma finalidad que lo hacen los productos de la organización.

Como lo indica el empresario Jorge Ariel Loaiza citando un ejemplo “Con la llegada de Bonice claramente esto afecto mucho la demanda del producto que nosotros teníamos y que eso coincidió en una época en la cual, diríamos que los procesos de innovación y mejora no estaban muy fortalecidos en la compañía, ya teníamos una estructura montada hasta cierto punto y trabajábamos sobre ella y trabajamos estáticamente”. En los mercados se pueden presentar diferentes barreras de entrada que hacen que la entrada de nuevos competidores se vea dificultada y son estas características las que la empresa tiene que aprovechar para generar una oportunidad haciendo uso de elementos como la diferenciación del producto que hace que fuerte la identificación de marca y calidad y ayuda a poner un freno a los nuevos competidores, pero también se debe utilizar la oportunidad de ajustar el precio de tal manera que los compradores se vean beneficiados y la empresa refleje rendimientos.

Las necesidades que presenta la compañía en cuanto a investigación, publicidad costos de tecnología y de materias primas puede reflejar una barrera que facilite la entrada a los nuevos competidores, además de que se tienen que evaluar la reacción esperada, pues a partir de esta se puede aprovechar una oportunidad de penetración en el mercado frente a la competencia.

Diferencias del producto: Esta hace énfasis en que para elaborar el producto de la empresa en estudio se tienen en cuenta características particulares a diferencia de otras organizaciones, además del estudio preliminar que hace ante el mercado para tener premisas que permitan tener una idea más clara sobre las necesidades de los clientes, y así entrar en el mercado de una manera más segura; mientras que si hablamos de competidores que apenas quieren ingresar al mercado; estos tienen la desventaja en cuanto al mecanismo del mercado y la experiencia y trayectoria que se debe tener para mitigar los riesgos.

Identidad de marca: Esta variable se tiene en cuenta en el sentido de que la empresa tiene más de 40 años de funcionamiento dentro del mercado; por lo que se especula que tiene la suficiente experiencia dentro del mercado; sin embargo a través de los datos obtenidos se pudo concluir que la compañía no ha tenido el suficiente apoyo en cuanto al marketing; y que a pesar de estar totalmente constituida; no tiene una marca tan conocida como la podría llegar a tener en su momento algún nuevo competidor que le apostara a el mercado de su empresa; cabe resaltar que la empresa está empezando a incursionar en este tema.

Acceso a insumos y maquinaria necesaria: Cuando una empresa está incursionando en un mercado y no tiene la suficiente experiencia y estudio del mercado se le convierte en una amenaza potencial que no le permite desarrollarse dentro del mismo; lo cual se convierte en una ventaja para la compañía en estudio porque cuenta con la suficiente información que le permite de una manera más fácil conseguir los insumos necesarios sin tener que sacrificar su parte contable.

Políticas gubernamentales: Como anteriormente se ha dicho la empresa cuenta con la ventaja de tener el total conocimiento en cuanto el mercado que le permita prever los riesgos; y además comportarse de acuerdo al entorno; en este caso en cuanto al cumplimiento de las políticas gubernamentales.

Poder de negociación de los proveedores.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. (Betancourt, 2014, p.192)

En el caso de “Productora Helados las Delicias” algunos proveedores son de nivel externo a la región por lo que el cumplimiento de la llegada de los insumos se podría ver afectada. Además se recomienda buscar proveedores que lleven insumos de mejor calidad y que se ajusten al capital destinado para la adquisición de nuevos insumos. Por otro lado seria bueno el convenio con nuevos proveedores que le permitan adquirir sus productos innovadores, generando así innovación en ella misma.

Sin embargo la organización ve a los proveedores como aliados o socios que además de proveer insumos generan otros valores agregados, pues así lo expresa Jorge Ariel Loaiza “si hablamos de proveedores, hablamos de parnés, nosotros hemos visto los proveedores como socio de la empresa en el buen sentido de la palabra obviamente, porque si uno piensa en la palabra socio es, ¿el socio que es? Es una persona que aporta, es una figura también que da apoyo, que da consejo, que da guía, que, en ruta, que enriquece el trabajo tanto comercial como operativo que nosotros desarrollamos”.

En el mercado en el que se encuentra la empresa, los proveedores compiten de tal manera que se vea reflejado en sus precios, haciendo así que la calidad de sus productos o servicios se disminuya. En cuanto a el número de proveedores importantes, es de gran relevancia saber que en

el mercado en el que se encuentra la compañía se mueven diferentes proveedores que cumplen con la caracterización de los insumos necesarios que facilita las condiciones de suministro hacia ella.

Diferencia en insumos: Mediante el dialogo establecido con el empresario; se puede notar la gran importancia que tienen los proveedores en la compañía; por eso es importante destacar esta variable que le permite ser a la empresa diferenciadora en sus productos.

Presencia de insumos sustitutos: Esta variable es de gran importancia; ya que le permite a la organización mitigar los riesgos o amenazas que le puedan presentar los proveedores fijos en caso de un incumplimiento.

Costos: En la entrevista con el empresario Jorge Ariel Loaiza se pudo notar que entre más alianzas se tengan con los proveedores se pueden generar lazos que permitan disminuir los costos y los gastos.

Calidad de insumos: La trayectoria que lleva la compañía en estudio le permite ser más selectiva en cuanto sus proveedores; quienes son los que en últimas le ayudaron a elaborar un producto de buena calidad, además del conocimiento del mercado y de las nuevas tendencias.

Fidelización: Hace referencia a los vínculos de ambas partes; a través de los lazos generados en el tiempo, lo que ha logrado la empresa a través de la buena atención brindada por la misma.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. (Betancourt, 2014, p.195)

En el caso de la “Productora Helados las Delicias” cuenta con una gran ventaja, ya que es la única fábrica en el municipio por lo que puede ofrecer productos que se ajusten a las necesidades y a la capacidad adquisitiva del cliente con respecto a la competencia. Como anteriormente mencionamos es la única fábrica en el municipio lo que le da la posibilidad de que los clientes no tengan la facilidad de encontrar otro proveedor que les genere la misma finalidad de esta empresa. Además se debe tener en cuenta que en el mercado en el que se encuentra la empresa exige innovación por esto el empresario Jorge Ariel Loaiza decía “Nosotros como estrategia competitiva

podemos decir que hemos utilizado más la innovación, cambiando constantemente los sabores que podemos ofrecer a nuestros clientes”. Haciendo así que la capacidad de negociación con los compradores aumente y que los productos tengan diferenciación.

Pero sin embargo, la compañía debe estar en constante retroalimentación en el mercado para conocer cuanto esta dispuesto el cliente a pagar por sus productos y cual es el precio que esta poniendo la competencia en el mercado para no estar desajustado a lo que el medio exige.

Sensibilidad al precio: Esta variable entra a hacer importante cuando los consumidores se enfrentan o se ponen de acuerdo en cuanto nicho de mercado y ellos son los que en últimas ponen el precio; sin embargo la heladería cuenta con la ventaja de ser la fábrica establecida en el municipio de Cartago Valle.

Diferencias de calidad: Como se ha mencionado anteriormente en la entrevista realizada con el empresario Jorge Ariel Loaiza, la calidad hace énfasis desde muchos puntos de vista; en temas como los son la maquinaria, insumos y procesos que se llevan a cabo en la elaboración, teniendo en cuenta esto la heladería podría encontrarse en una ventaja, ya que cuenta con todos los estudios pertinentes que permiten llegar a un producto de calidad, sin embargo en la actualidad no se aplican de manera recurrente, es por esto que la calidad es uno de los factores que la empresa requiere mejorar, además de que no cuenta con estos certificados, como el de calidad, buenas prácticas de manufactura o registro INVIMA.

Impacto de marketing: Esta variable se ha tenido por mucho tiempo como una desventaja, pero se debe tener en cuenta que la empresa está empezando a tomar como estrategia esta variable.

Incentivos para decisiones: Se toma como incentivo para tomar una decisión de consumir en x o y empresa las características o atributos con los que esta cuenta y que logran captar al consumidor como lo es las ofertas, los precios, la calidad, y el valor agregado que ofrece.

Información del comprador: Es de gran relevancia la perspectiva que tiene el cliente en cuanto a la empresa es por esto que siempre se debe jugar a encontrar la manera de establecer el buen nombre y la forma de hacer recordar la misma en el subconsciente.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos.

Los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. (Betancourt, 2014, p. 196)

En cuanto a la “Productora Helados las Delicias” se califica por su gran servicio a la hora de atender sus clientes por lo que esto seria una ventaja. En cuanto a productos sustitutos la heladería cuenta con la desventaja de que su producto es fácil de reemplazar por otro que le genere una satisfacción similar como lo son las bebidas o confitería, además de tener otros productos en cuenta como anteriormente se mencionaba por ejemplo el Bonice.

Los productos sustitutos se consideran una amenaza muy grande para la empresa, pues es una latente muy fuerte porque exige a la compañía darle motivos a los clientes para que adquieran sus productos, pero se cuenta con la ventaja de que el municipio donde está ubicada es generalmente de clima alto, por lo que la mayoría de las personas prefieren adquirir productos que ofrece especialmente para sus eventos.

Desempeño del producto sustituto: Es importante para una empresa tener en cuenta los factores que se puedan presentar como lo es el desempeño de productos sustitutos; quienes se podrían quedar con una gran parte del mercado.

Precios: Si bien los productos sustitutos representan hoy en día una gran competencia y a medida que pasa el tiempo se están quedando con gran parte del mercado; es por esto que la organización debe preparar estrategias que le permitan hacer frente a esta competencia.

Propensión del comprador: Las empresas deben estudiar los mercados para saber las necesidades y factores que se presentan en el medio; es por esto que la compañía hace constantes estudios del sector y además intenta conocer muy bien sus clientes para poder saber a partir de que pensamientos hace una selección de producto.

Calidad: En temas de calidad es difícil entrar a hacer parámetros, ya que los productos sustitutos cuentan con características diferentes; pero sin embargo se puede entrar a tener en cuenta variables como colores, sabores y finalidad de producto.

Capacidad de integrarse: Generalmente los productos sustitutos entran al mercado pensando en una competencia directa para productos similares al mismo producto; sin embargo se

convierten en productos grandes en el mercado y al mismo tiempo en competencia sustituta para otros.

La rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. (Betancourt, 2014, p.199)

En la “Productora Helados las Delicias” lo que se ha logrado a través de los años es acaparar los clientes con sus buenos precios, productos y servicios lo cual le sirve de diferenciación en cuanto a la competencia. Haciendo énfasis en lo dicho por Jorge Ariel Loaiza “La ventaja competitiva clara que nosotros tenemos con estas empresas competidoras nos la da el mismo tamaño de la empresa, nosotros somos una empresa pequeña, por lo tanto por ser empresa pequeña, obviamente nuestros procesos son mucho más fáciles de controlar y son mucho más fáciles de cambiar, entonces eso hace que nosotros también podamos adaptarnos rápidamente a las necesidades del mercado”. Tomando esto como oportunidad de competencia directa. Sin embargo se debe tener en cuenta que a nivel nacional existen compañías con gran capacidad dentro del mercado lo que de cierta manera le podría generar una desestabilidad a la misma, llegando al caso de que estas organizaciones ofrezcan productos a precios similares a los que ofrece la empresa en estudio.

Es importante tener en cuenta que los competidores se pueden encontrar de diversas maneras y que a pesar de que no se encuentren en el mismo sector estos pueden influir de manera directa, haciendo así que la compañía se tenga que adaptar a los cambios del ambiente y a los diferentes competidores que le podrían generar alguna inestabilidad, por otro lado el crecimiento del sector es un factor muy importante porque a partir de este se mide la capacidad del sector para penetrar el en mercado y es aquí donde se podrá ver que tiempo puede permanecer dentro de este.

Precio: En cuanto a esta variable el empresario a través de la entrevista expresa que ellos se consideran fuertes, ya que en ocasiones han sido quienes imponen el precio en mercado local, basándose en premisas como lo es los costos, la capacidad adquisitiva de la población, además de la posibilidad de control del precio por los volúmenes de producción que estos manejan.

Portafolio de productos: Como ya se ha dado a conocer anteriormente la compañía cuenta con un amplio portafolio de productos que le permita empatizar en diferentes sectores del mercado; sin embargo haciendo énfasis en el sector de estudio, se puede decir que la empresa se encuentra posicionada en este tipo de productos dentro del mercado y que a través de estudios, análisis, innovación y otros factores ha podido crecer en este tipo de productos logrando así fortalecer la gama de producto y satisfacer el mercado.

Regulaciones: Esta variable se pueda presentar de maneras diversas; evaluando desde los insumos hasta los mismos procesos de la organización y que de una u otra forma la benefician por tratar de mantener buenas prácticas de manufactura y demás regulaciones a las que se debe ajustar.

Trayectoria en el mercado: A partir de la trayectoria que tiene la organización en el mercado se puede decir que tiene la ventaja en cuanto a la intensidad de la rivalidad; sin embargo hay que tener en cuenta a que la compañía debe empezar a crear estrategias que le permitan mitigar amenazas de los competidores más directos que en esta ocasión y en el sector evaluado se está presentando en el sector informal.

Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En el análisis del sector se puede observar la importancia del estudio para la Productora Helados las Delicias, donde se destacan diferentes factores que de una u otra forma representan influencia en las actividades de la empresa de manera interna y externa, estos factores dan cuenta de manera más detallada del dinamismo que hay en el sector es por esto que nuevamente se refleja la importancia de la implementación de un plan estratégico para la organización que permita tener con más claridad cuál debe ser su comportamiento ante estos factores.

Benchmarking de competencia directa

Consiste en recopilar información acerca de empresas competidoras directas. La información que se busca es sobre productos, servicios, estrategias y resultados para comparar con la propia compañía.

La elaboración de benchmarking se hace con el fin de hacer una comparación entre la empresa y sus competidores más latentes para así encontrar variables o aspectos en los que la

compañía pueda mejorar. Este análisis se hizo con base en el libro Análisis Sectorial y Competitividad del autor Benjamín Betancourt.

La metodología usada para la realización del benchmarking es la selección de las empresas consideradas competencia, para esto se examinó la lista de registro suministrado por la Cámara de Comercio Cartago de los cuales se eligieron tres compañías que tienen prácticas similares a las de la empresa en estudio, y las otras tres organizaciones elegidas de acuerdo a las consideraciones del administrador de la Productora Helados las Delicias basado en su experiencia. Las compañías elegidas fueron: Helados Iglú, Bodega de Crem Helado, Machucream, Heladería La Pecosa, Helados El Polo y Helados y Paletas Mango Biche E y D, de las cuales se realiza una caracterización de sus aspectos relevantes y competitivos. ([Ver anexo L](#))

La cantidad de organizaciones elegidas para realizar la investigación se determinó a través de la fórmula para determinar la muestra, la cual arrojó un resultado de 5,7 para la muestra, por lo que se toma como referencia 6 empresas.

$$\text{Formula } n = ((Z^2) (O^2) (N)) / (e^2) (N-1) + (Z^2) (O^2)$$

Dónde: n= es el tamaño de la muestra poblacional a obtener, N= es el tamaño de la población total, (35), O = equivale a 0.5, Z = es 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58., e = 5% 0.5) el valor estándar usado en las investigaciones.

$$n = ((2,58^2) (0,5^2) (35)) / (0,5^2) (35-1) + (2,58^2) (0,5^2)$$

$$n = 5,7$$

A continuación, se realiza una breve descripción de las empresas seleccionadas:

Helados Iglú.

Misión: Somos una compañía productora y comercializadora de helados que se dedica a deleitar los consumidores del eje cafetero con productos de excelente calidad, que generen alto niveles de satisfacción y posicionamiento. Nuestro compromiso es generar sonrisas en nuestros clientes y consumidores, contribuir con el bienestar personal y profesional de nuestros colaboradores y mejorar la valoración económica de la compañía.

Visión: Para el año 2019 Helados Iglú mejorará la generación de valor para los grupos de interés a través de incremento de ventas, mejoramiento del nivel de productividad, mayor posicionamiento de marca, mediante personal competente enfocado al mejoramiento de los procesos y la

construcción de sinergias internas y externas; en el propósito del crecimiento sostenible de la empresa.

Principios:

- Honestidad
- Personal Competente
- Trabajo en Equipo
- Sentido de Pertenencia
- Respeto

Políticas de Calidad: En Helados Iglú como prioridad la satisfacción de nuestros clientes a quienes brindamos productos alimenticios de óptima calidad conformes con nuestros estándares de inocuidad, presentación y oportunidad. Para ello mejoramos continuamente nuestros procesos, fortalecemos la competencia del personal de la organización, propiciamos la innovación y diferenciación, generando mayor valor agregado para los grupos de interés. (Iglú, s.f.)

Crem Helado.

Nuestra filosofía: En Meals fabricamos y comercializamos productos de excelente calidad, bajo las marcas de Crem Helado y Country Hill.

Misión: Con gente apasionada, exitosa e innovadora, superamos las expectativas de consumidores y clientes, alimentos congelados y refrigerados que brindan deleite, nutrición y diversión, generando valor para los relacionados y siendo ejemplo para la comunidad.

Visión: En el 2020, el Negocio de Helados de Grupo Nutresa logrará ventas por \$ 700,000 millones de pesos con una banda de margen Ebitda entre 14% y 16%, personas exitosas y construyendo marcas preferidas por clientes y consumidores.

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 45.600 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Grupo Nutresa cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De sus marcas, líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables. Y de su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica. (Crem Helado, 2020)

Según la entrevista realizada a la bodega de Crem Helado de Cartago Valle “La bodega lleva 18 años en el mercado, y maneja dos líneas de productos una económica y una tradicional,

la publicidad la realiza la empresa como tal, los procedimientos se realizan en Bogotá, ellos despachan a Manizales y ellos son los distribuidores tanto de los productos como de los congeladores; los canales de distribución son en carros o camiones y se distribuye a pueblos aledaños a través de icopores, los clientes son trabajadores independientes o ambulantes, y el medio de pago es por transacción y en efectivo”. ([Ver anexo M](#))

Machucream.

Según la entrevista realizada a Machucream: “la empresa ofrece productos como choco cono, helado Machucream, helado sencillo, vaso sencillo, tambores y conchas; el gerente esta en Estados Unidos y realiza la publicidad desde allí a través de internet, los camiones transporten los productos desde Tuluá, que es la fábrica, las modalidades de pago son en efectivo y todo se comercializa a través de domicilios y vistas al local.” ([Ver anexo N](#))

Heladería La Pecosa.

La Distribuidora Heladería La Pecosa comercializa productos de la empresa Colombina SA es por esto que se realiza primero la caracterización de esta empresa y luego se describe la distribuidora ubicada en Cartago Valle.

Marco Estratégico: Compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus Grupos de Interés.

Valores Corporativos: En Colombina promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la excelencia: trabajo en equipo, compromiso, orientación al cliente, respeto y creatividad e innovación.

En el Grupo Empresarial Colombina, estamos comprometidos en desarrollar nuestros negocios de manera ética, transparente y honesta. Sabemos de la incidencia que este tipo de comportamientos tiene en los mercados a los que llegamos con nuestros productos. Por ello, rechazamos cualquier conducta contraria a estos lineamientos.

Este compromiso ha sido asumido por nuestra Junta Directiva y transmitido a nuestra alta gerencia, inversionistas, colaboradores y colaboradoras y; a nuestros contratistas por medio del presente Código de Conducta Responsable y mediante la inclusión de cláusulas contractuales que aboguen para el cumplimiento de este fin.

En Colombina trabajamos a lo largo de toda la cadena de valor para garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos, capacitando al equipo humano de nuestras plantas y desarrollando acciones

preventivas para minimizar las variaciones en procesos de producción, almacenamiento, y distribución.

Nuestras plantas cuentan con los más altos estándares de calidad, inocuidad, seguridad alimentaria, protección del medio ambiente y seguridad física que garantizan que nuestros productos son aptos y seguros para su consumo. (Colombina, 2020)

Según la entrevista realizada a una de las bodegas de Colombina de Cartago Valle “La bodega lleva un año y meses, somos bodega de Colombiana, donde se ofrece helado, galletas, vasitos y demás productos, somos distribuidores autorizados, también se facilitan los congeladores a los clientes. La publicidad se realiza a través de Whatsapp, tarjetas y afiches, los canales de distribución son camiones, motos y carros. Los clientes son vendedores ambulantes, colegios, zona urbana y rural. Para los clientes más frecuentes se realiza un crédito de ocho a ocho que consiste en un pago de mercancía atrasado de ocho días y el resto de los clientes es efectivo.” ([Ver anexo O](#))

Helados el Polo.

Según lo dicho en la entrevista a Helados el Polo “La empresa lleva catorce años en el mercado, ofrecemos helado casero, cono, mini cono, vasitos, paletas y helados de crema, nosotros mismos fabricamos los productos y utilizamos una maquinaria básica que es la salmuera. La publicidad se realiza por afiches y tarjetas. Nuestros clientes son en mayoría amas de casa y quienes se acercan a la empresa a realizar la compra. Los medios de pago con los que contamos son en efectivo.”([Ver anexo P](#))

La salmuera hace referencia a una solución de agua con concentración de sal para la conservación de alimentos, en el caso de las heladerías se utiliza para la elaboración de helados y paletas, este equipo generalmente se instala junto con una tubería con gas y motor correspondiente que permite que la solución alcance grados bajo cero y permita que los productos se puedan elaborar de manera más rápida.

Helados y Paletas Mango Biche E y D.

Según lo dicho por la compañía Helados y Paletas Mango Biche E y D “La empresa lleva cinco años en el mercado, ofrecemos helados de diecisiete sabores, la empresa no cuenta con publicidad y la misma gente realiza su publicidad para la venta. La empresa realiza sus productos

en salmueras. Los canales de distribuciones son vendedores ambulantes y los clientes están en diferentes pueblos, Belén, Anserma Caldas, Pereira, Cartago y Mistrato, la mayoría de las ventas son al por mayor y algunos al detal, la modalidad de pago es solo de contado”. ([Ver anexo Q](#))

A continuación se identifican los factores claves de éxito que influyen en la empresa en estudio, luego de la identificación de los factores se les asigna un peso de acuerdo a su importancia, realizando esta calificación para cada una de las organizaciones seleccionadas incluyendo la Productora Helados las Delicias y por último se realiza la suma de los valores obtenidos para comparar así los resultados.

Tabla 29

Factores claves de éxito.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Adquisición de las materias primas
Premisas para seleccionar proveedor
Precio del producto
Calidad del producto final
Infraestructura
Tecnología necesaria para la elaboración
Innovación
Servicio al cliente
Logística de almacenamiento
Publicidad
Portafolio de productos
Canales de distribución

Nota. Listado de los factores claves de éxito.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realiza una breve descripción de cada uno de los factores identificados:

- **Adquisición de las materias primas**

Una correcta gestión en la función de compras y de los stocks de mercancías puede generar un incremento de los beneficios y de la rentabilidad de la empresa. La calidad de los productos comprados es otro de los requisitos necesarios para que la compra se realice de forma eficiente. Teniendo en cuenta este último aspecto, es necesaria una coordinación entre el departamento de compras y el departamento de producción. (Meetlogistics, 2020)

Este factor es de gran importancia tenerlo en cuenta porque permite visualizar el tipo de materias primas que se eligen en las empresas y que tan complejo es el proceso que se lleva para

hacer efectivo este, en el caso de la Productora Helados las Delicias este proceso se lleva a través de la selección de materias primas de buena calidad, con el fin de generar un producto final con estas mismas características. Sin embargo, en algunas ocasiones estas materias primas son difíciles de conseguir por lo que la compañía se ve en la necesidad de reemplazar por otras de manera momentánea; algunas de estas materias primas son el azúcar, la leche, crema de leche y fruta que se escasean por temporadas como el mango biche y el coco.

- **Premisas para seleccionar proveedor**

En la búsqueda de mejores desempeños competitivos, una tendencia mundial es la gestión de las cadenas de abastecimiento. Para este propósito, la selección de proveedores constituye una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización. Para una empresa que desee acceder a las ventajas que le pueda ofrecer el fenómeno de la globalización económica, el desarrollo de estrategias competitivas basadas en la agregación de valor y la reducción simultánea de costos son objetivos ineludibles. Desde esta perspectiva, la simplificación e integración de procesos, la adopción de prácticas de gestión colaborativas, la gestión integrada de la tríada abastecimiento-fabricación-distribución y la integración efectiva en redes de comercialización internacionales son exigencias que conllevan, necesariamente, la adopción de enfoques administrativos orientados al estudio e incorporación de actividades y estrategias relacionadas con la gestión logística y la gestión de cadenas de abastecimiento. (Sarache, Castrillón, y Ortiz, 2009)

Se puede evidenciar a través de la información obtenida de las organizaciones evaluadas para la elaboración del benchmarking, como en su mayoría tienen proveedores consolidados porque hacen parte de grandes compañías como lo es Crem Helado, Iglú, Machucream y Colombina. Para el caso de la Productora Helados las Delicias se cuenta con unos proveedores identificados con los que se ha trabajado durante los últimos años. Sin embargo, en muchas ocasiones se presentan problemas de entrega provocando así demoras en la producción.

- **Precio del producto**

El precio es un elemento clave en la economía de todos porque es una referencia y un límite monetario que impacta a nuestro presupuesto. Además, es el instrumento de comunicación más tangible que tiene una empresa con sus consumidores.

En las industrias de consumo los productores usan el precio para competir en el mercado al mayoreo y para posicionarse en el mercado al menudeo o retail, mientras que los retailers lo hacen para competir con otras tiendas y para generar ganancias económicas. Esta combinación de prácticas puede afectar a los mercados, al grado de promover ambientes anticompetitivos y una distribución desigual de las ganancias, impactando a las empresas y a los consumidores. (América Economía, 2015)

En cuanto al precio del producto se considera que es un punto de competitividad que favorece a las pequeñas empresas frente a las grandes, en el caso de la Productora Helados las Delicias se cuenta con precios asequibles a todo tipo de público y que representan competencia en el mercado, ya que en la mayoría de las ocasiones está por debajo de los competidores; por lo que este factor se considera de gran relevancia para la organización.

- **Calidad del producto final**

La calidad de los productos es de una importancia tremenda en el mundo de los negocios, digamos que es el pilar fundamental donde se unirán todos los demás. Es el que garantiza la satisfacción del cliente y hace que se perciba la marca distanciándose del resto de la competencia. Es un requisito indispensable a la hora de negociar con el cliente.

La calidad no es ni más ni menos que el reflejo que tienen los clientes al sentir una necesidad. Si los clientes son felices en esta primera adquisición de producto, sin duda volverán a sentir esa felicidad cuando tengan que volver a comprarlos en una fecha posterior. (Castro y González, 2017)

En la Productora Helados las Delicias se trabaja constantemente en mejorar la calidad del producto. Como se conoce, la calidad de un producto está ligada a diferentes aspectos; como por ejemplo: presentación, texturas, color, sabor, entre otros. Sin embargo, en la empresa no se llega a la calidad esperada porque a pesar de que se cuenta con la maquinaria necesaria para generar producción estándar, estos equipos no permiten la correcta elaboración de los productos. En la actualidad el mercado cuenta con equipos más competitivos que le permiten a las organizaciones rivales desarrollar productos con estándares de calidad que están por encima de los manejados en la compañía. Por otro lado, el poco mantenimiento programado que se le realiza a las máquinas existentes en la empresa hace que su funcionamiento se vea afectado, provocando así una disminución en la calidad del producto final; donde inicialmente el bache que es el preparado para la elaboración del producto no da el rendimiento esperado, y la textura de los productos se ve afectada por la acumulación de agua y la no correcta oxigenación en el preparado, que es lo que permite la suavidad de la crema, disminuyendo así la calidad del resultado.

También cabe resaltar que cuando se presentan problemas con la adquisición de insumos, la compañía toma decisiones momentáneas para continuar su producción, lo que ocasiona que se adquieran insumos de baja calidad, afectando el producto final.

- **Infraestructura**

Para lograr mayor competitividad en el mercado, las áreas administrativas, operativas y de telecomunicaciones deben ajustarse a la dinámica del crecimiento empresarial y sus proyecciones. Por ello, contar con infraestructuras a la medida es invaluable y sus beneficios se materializan en la optimización de los costos, para tener un P&G más cercano a la realidad. (El Tiempo, 2014)

La empresa en estudio cuenta con una infraestructura adecuada para la ejecución de cada una de las actividades, de acuerdo a la información recolectada en diferentes organizaciones competitivas; la Productora Helados las Delicias cuenta con una capacidad competitiva sobresaliente en cuanto a la infraestructura, ya que sus locaciones y adecuaciones se distinguen frente a la competencia. Esta compañía en su locación cuenta con una parte distribuida para ventas, otra para producción, bodega de insumo (espacio para recipientes, empaques, y elementos que apoyan la producción), bodega de materias primas (espacio para materias primas consumibles), bodega de producto terminado, zona de preparación, zona recepción materias primas e insumos y demás instalaciones como baños, cocina y oficinas.

- **Tecnología necesaria para la elaboración**

A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. Las Pymes deben pensar si realmente vale la pena invertir en grandes equipos, cuando hay quienes lo tienen y lo arriendan sobre un diseño personalizado. Lo ideal es contar con buen canal de conexión, dar la oportunidad a todos sus empleados que utilicen las herramientas. (El Tiempo, 2004)

La empresa en estudio cuenta con una tecnología básica que le permite producir en masa cantidades necesarias para responder al mercado; en la actualidad cuenta con una salmuera con capacidad de producción de 360 unidades cada 25 minutos, generando así una producción diaria de alrededor de 3600 unidades, dos máquinas cremeras con capacidad de generar 10 litros cada 30 minutos, generando así una producción diaria de aproximadamente 80 litros diarios y una chococonera con capacidad de producir 1200 unidades cada 2 horas, proporcionando una producción diaria de aproximadamente 3000 unidades, para la parte de empackado se cuenta con una máquina de sellado y empackado con capacidad de procesar 360 unidades por 15 minutos, además se cuenta con 2 cristalizadores, 1 enfriador, 9 congeladores y 2 vitrinas; también se tiene elementos indispensables como licuadora industrial, balanza y estanterías. Es por esto que se estima que en una producción semanal se cuenta con la posibilidad de tener alrededor de 15.000 unidades en diferentes presentaciones.

- **Innovación**

Hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio etc. (Escuela de Organización Industrial, 2012)

La Productora Helados las Delicias recientemente introduce el tema de la innovación en sus procesos, en la actualidad lo hace a través de la elaboración de productos con características diferenciales como sabores o colores, y la apertura de nuevos mercados como lo es con el producto de helado para mascotas. A través de estos mecanismos que se están recientemente adoptando la compañía busca generar crecimiento y posicionamiento, por lo que el factor innovación se considera clave para el desarrollo de la misma.

- **Servicio al cliente**

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general. (CreceNegocios, 2015)

La Productora Helados las Delicias se caracteriza por su atención al público, que en general se considera bueno y personalizado. Para la organización es de fundamental importancia la satisfacción de los clientes, es por esto que el servicio al cliente se trabaja constantemente.

- **Logística de almacenamiento**

El diseño correcto del proceso logístico de una empresa es una herramienta que permite el manejo eficiente de la distribución y la disponibilidad de producto, clave de toda industria. Mientras que en el proceso de producción se generan stocks, en la distribución, la necesidad de almacenamiento requiere agilidad y flexibilidad para satisfacer las demandas del mercado, por lo que se vuelve más compleja. (Logycom, 2020)

En la empresa en estudio se cuenta con una logística de almacenamiento definida tanto para materias primas e insumos, como para producto terminado; sin embargo la capacidad de almacenamiento de producto terminado en ocasiones se ve perjudicada, ya que se cuenta con 9 congeladores para este almacenamiento y en temporadas de demanda alta esta capacidad no alcanza a suplir el mercado.

- **Publicidad**

La Publicidad en los negocios es vital porque ayuda al posicionamiento de marca, a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios de los productos o servicios, etc. De nada sirve tener el mejor producto o servicio si nadie lo conoce, esto es equivalente a no tener ventas y sin ventas el negocio se muere. (Asopyme, 2012).

En la actualidad la Productora Helados las Delicias ha empezado a incursionar en los medios digitales para realizar publicidad, lo cual ha dado resultados efectivos en las campañas publicitarias; sin embargo, la misma ha descuidado otros medios de publicidad tradicional como los afiches y el portafolio de productos físico que es solicitado por los clientes y que la compañía no tiene disponible.

- **Portafolio de productos**

Un portafolio de servicios o productos es el documento en el cual se incluye información fundamental sobre nuestra empresa. Por un lado se incluyen aspectos relacionados con la historia de la empresa y sus objetivos; y por otro se habla con claridad de los productos o servicios ofrecidos. Este elemento también ha de contar con otros aspectos de importancia como información sobre las garantías, los proveedores, los clientes de la empresa y los datos de contacto. (Scribd, 2019)

La compañía en estudio cuenta con gran variedad de productos ofrecidos al público, sin embargo, no cuenta con un portafolio elaborado que permita identificarlos por parte del cliente y que los relacione directamente con la empresa. Una gran parte de la población Cartagueña no cuenta con conocimientos suficientes de la misma, y otra parte no saben de su existencia; lo que se podría contrarrestar con un portafolio de productos bien elaborado. ([Ver anexo R](#))

- **Canales de distribución**

Kinnear y Taylor (1998), señalan que un canal de distribución es el “conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto llegue al comprador final” (Citado por Páramo y Ramírez, 2007, p. 227). Los autores Gultinan et al. (1998) indican que un canal de distribución es un conjunto de participantes

organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto de un vendedor llegue al comprador final. Señalan que el sistema de distribución podría incluir participantes primarios (mayoristas o minoristas que toman la propiedad y el riesgo) y participantes especializados del canal (empresas transportadoras, agentes de carga, bodegas públicas, y comisionistas que comercializan y mueven el producto).

Los canales de distribución usados en la actualidad por la empresa son el domicilio y la venta directa en el local. Anteriormente la organización contaba con otros mecanismos de distribución como lo era a instituciones educativas, tiendas, municipios aledaños y vendedores ambulantes. Sin embargo estos canales llegaron a su fin por diferentes motivos. Según lo dicho por el empresario Jorge Ariel Loaiza en la entrevista realizada el 9 de julio del 2020, algunos de los motivos fueron: la poca planeación que se tuvo para la ejecución de estas actividades y los cambios que se fueron generando en el entorno, como la llegada al mercado de Bonice que represento gran competencia como producto sustituto, en especial para la venta ambulante; estos motivos dieron pie a que la organización tomara la decisión de no seguir con este tipo de distribución. Sin embargo, en la actualidad aún se contempla la posibilidad de una nueva implementación en cuanto a estos mecanismos. ([Ver anexo S](#))

Matriz de perfil competitivo MPC.

Una vez seleccionadas y descritas cada una de las variables o factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente manera:

Los factores claves de éxito se ubican en la primera columna, enseguida se ubica el peso, donde de acuerdo a su importancia se dará el valor que dará un resultado de 1 y 100%, enseguida se ubica la columna de valor el cual varía entre 1 y 4 de acuerdo al desempeño por parte de la empresa enfocado a el factor evaluado y enseguida el valor sopesado que resulta de la multiplicación del peso con el valor respectivo. (Betancourt, 2014, p.174)

La calificación que se da a cada factor según la empresa evaluada se asigna de acuerdo a la información suministrada por cada una de estas para la posible realización de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 30

Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CALVES DE ÉXITO			Productora Helados las Delicias		Helados Iglú		Machu-Cream		Crem Helado		Heladería la Pecosa		Helados el Polo		Helados y Paletas Mango Biche E y D	
			Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	Valor	valor sopesado	valor	valor sopesado
Adquisición de las materias primas	7%	0,0	3	0,2	3	0,2	2	0,1	3	0,2	3	0,2	2	0,1	2	0,14
		7		1		1		4		1		1		4		
Premisas para seleccionar proveedor	8%	0,0	2	0,1	2	0,1	3	0,2	3	0,2	3	0,2	2	0,1	2	0,16
		8		6		6		7		4		4		6		
Precio del producto	9%	0,0	3	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,2	3	0,2	3	0,27
		9		7		8		8		8		7		7		
Calidad del producto final	9%	0,0	2	0,1	3	0,2	3	0,2	4	0,3	3	0,2	2	0,1	2	0,18
		9		8		7		7		6		7		8		
Infraestructura	9%	0,0	3	0,2	3	0,2	3	0,2	4	0,3	3	0,2	2	0,1	2	0,18
		9		7		7		7		6		7		8		
Tecnología necesaria para la elaboración	9%	0,0	2	0,1	3	0,2	3	0,2	4	0,3	3	0,2	2	0,1	2	0,18
		9		8		7		7		6		7		8		
Innovación	8%	0,0	3	0,2	2	0,1	3	0,2	4	0,3	3	0,2	2	0,1	2	0,16
		8		4		6		4		2		4		6		
Servicio al cliente	8%	0,0	4	0,3	2	0,1	2	0,1	4	0,3	2	0,1	2	0,1	3	0,24
		8		2		6		6		2		6		6		
Logística de almacenamiento	8%	0,0	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,3	3	0,2	3	0,2	2	0,16
		8		6		6		6		2		4		4		
Publicidad	8%	0,0	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,3	2	0,1	2	0,1	1	0,08
		8		6		6		6		2		6		6		
Portafolio de productos	8%	0,0	2	0,1	2	0,1	3	0,2	4	0,3	3	0,2	2	0,1	1	0,08
		8		6		6		4		2		4		6		
Canales de distribución	9%	0,0	1	0,0	3	0,2	3	0,2	4	0,3	4	0,3	3	0,2	4	0,36
		9		9		7		7		6		6		7		
Total.	100%	1		2,4		2,4		2,6		3,6		2,9		2,2		2,19
						3		3		7		3		6		

Nota. Calificación de los factores tenidos en cuenta para la comparación de las empresas competitivas.

Fuente: Autoría propia con base en el libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt.

Radares de comparación valor y valor sopesado.

Esta es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor. La representación gráfica se muestra en un sistema de ejes oblicuos o radares. (Betancourt, 2014, p.174)

Esta gráfica divide los ejes en un número de partes de acuerdo al número de factores, a partir del origen o centro de la gráfica se divide cada eje en semiejes, en cada eje se registran los valores de acuerdo a los que se asignaron en la matriz PCI, los cuales salen del centro hacia los extremos. Además, se debe tener en cuenta que la longitud de datos de un radio es proporcional a la magnitud en relación con la máxima puntuación que se maneja, que en este caso es 4. Por otro lado se realizaran para cada empresa dos gráficas, una que es el radar de valor que se realiza con la calificación dada para cada variable, de 1 a 4 de acuerdo a el manejo que se tenga por parte de la compañía en cuanto a esta misma; y otra gráfica que es la de valor sopesado que permite visualizar el comportamiento de las variables relacionándolas con la importancia del factor de acuerdo a los porcentajes asignados.



Ilustración 16. Radar de valor Productora Helados las Delicias.

Fuente: Autoría propia.

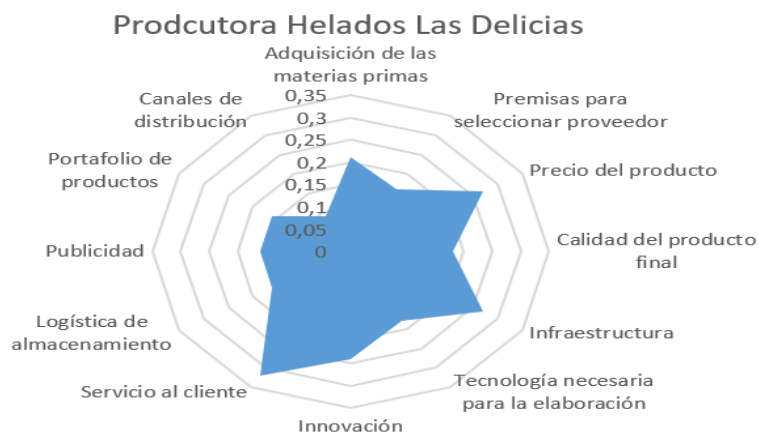


Ilustración 17. Radar de valor sopesado Productora Helados las Delicias.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la Productora Helados las Delicias, tiene un comportamiento excelente en factores como servicios al cliente, precio de producto, adquisición de materias primas e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como premisas para seleccionar proveedor, portafolio de productos y publicidad; y tiene un comportamiento crítico en factores como innovación, logística de almacenamiento, tecnología necesaria para la elaboración, canales de distribución y calidad, lo que indica que la compañía a pesar de buscar siempre materias primas que generen productos de calidad, no siempre lo consigue, por otro lado los proveedores con los que la organización tiene convenios en ocasiones retardan las entregas lo que afecta directamente la producción, disminuyendo así la posible apertura a nuevos canales de distribución; en cuanto a la logística de almacenamiento, se considera que se requiere ampliar para responder de manera adecuada al mercado, ya que se cuenta con una variedad considerable de productos que podría satisfacer las necesidades de los clientes, pero no se tiene la capacidad para almacenar respondiendo a las producciones esperadas. Además, el factor importante en el cual se considera la empresa fuerte es el servicio al cliente, tomado como atención en el punto de venta; ya que el director ejecutivo Jorge Ariel L. lo considera excelente y clave en sus procesos.

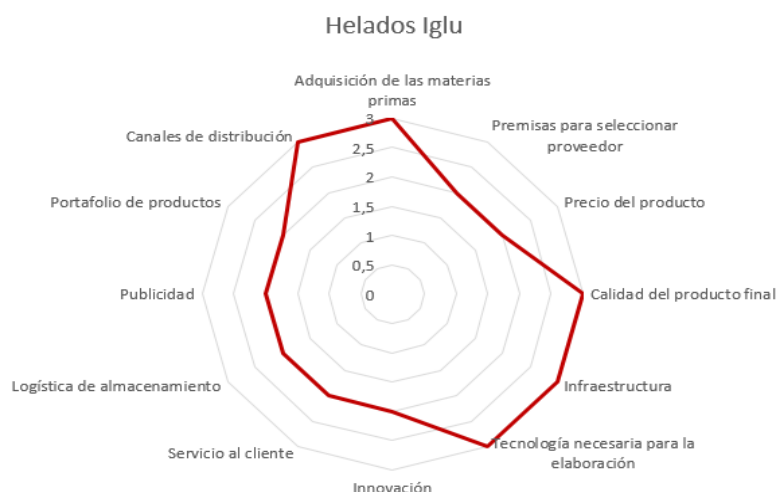


Ilustración 18. Radar de valor Helados Iglú.
Fuente: Autoría propia.

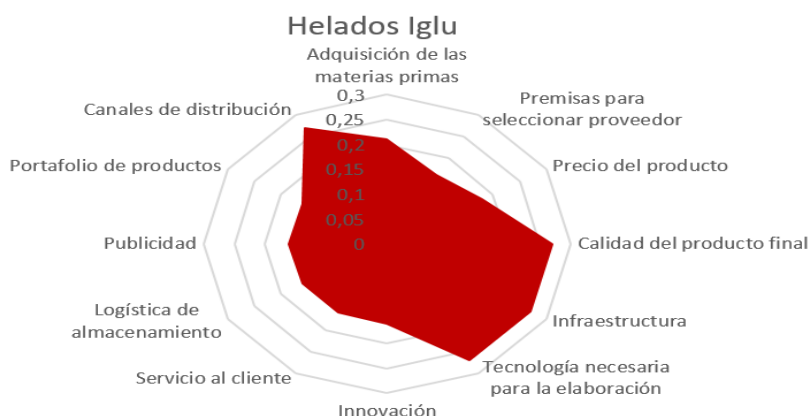


Ilustración 19. Radar de valor sopesado Helados Iglú.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Helados Iglú, tiene un comportamiento excelente en factores como canales de distribución, tecnología para la elaboración, calidad, infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como servicio al cliente, adquisición de materias primas, logística de almacenamiento, publicidad y portafolio de productos; y tiene un comportamiento crítico en factores como premisas para seleccionar proveedor, innovación, y portafolio de productos. De lo cual se puede decir que la compañía aun fabrica productos iguales a los de la competencia y que son los que el mercado ya conoce, por lo que su innovación no se destaca; por otro lado a pesar de que la adquisición de materia primas es estable y no genera inconvenientes los proveedores en general son los mismos de su competencia, lo que en ocasiones genera retardos en las entregas por parte de ellos; el punto y factores más fuerte para la empresa

son los canales de distribución que manejan y la tecnología para la elaboración del producto, que según las fuentes de información primaria y secundaria.

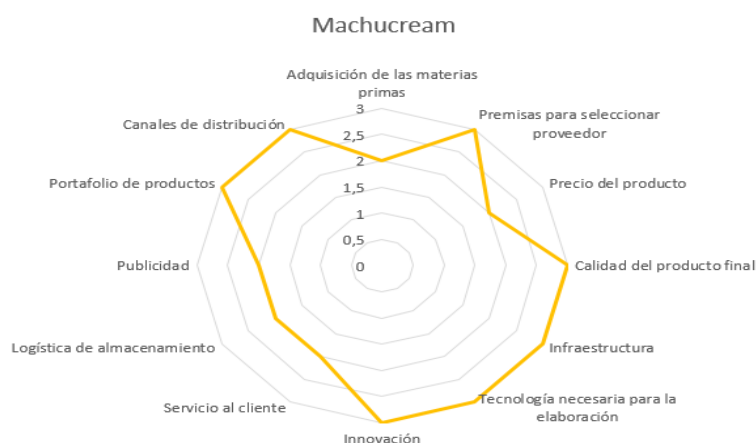


Ilustración 20. Radar de valor Machucream.
Fuente: Autoría propia.

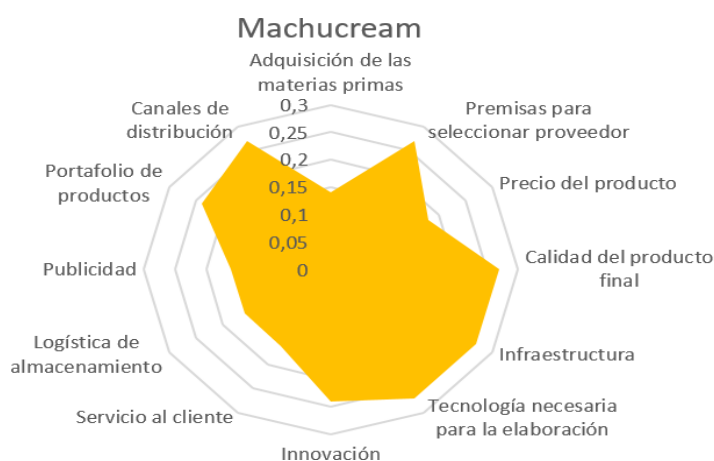


Ilustración 21. Radar de valor sopesado Machucream.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Machucream, tiene un comportamiento excelente en factores como portafolio de producto, innovación, infraestructura, canales de distribución, premisas para seleccionar el proveedor, tecnología para la elaboración y calidad del producto final; tiene un comportamiento estable en factores como logística de almacenamiento y precio del producto; y tiene un comportamiento crítico en factores como publicidad, servicio al cliente y adquisición de materias primas. En cuanto a los resultados observados en la gráfica de tipo radar para esta organización se observa que el caso de los proveedores se tiene un puntaje que genera un comportamiento excelente, ya que los convenios generados por parte de la empresa se

consideran sólidos, en cuanto a la adquisición de materias primas su comportamiento es crítico porque los estándares que manejan para la selección de estas son rigurosos, por lo que esta adquisición solo la pueden resolver a través de los proveedores ya establecidos, de acuerdo a las fuentes de información primaria y secundarias, la compañía cuenta además con unos factores de excelente comportamiento que son la innovación, la tecnología, el portafolio de productos y los canales de distribución, ya que estos van directamente ligados a el producto que es el enfoque de la empresa.

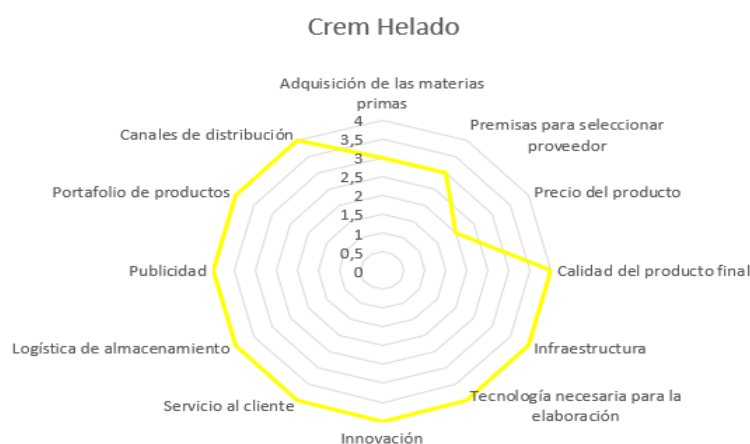


Ilustración 22. Radar de valor Crem Helado.
Fuente: Autoría propia

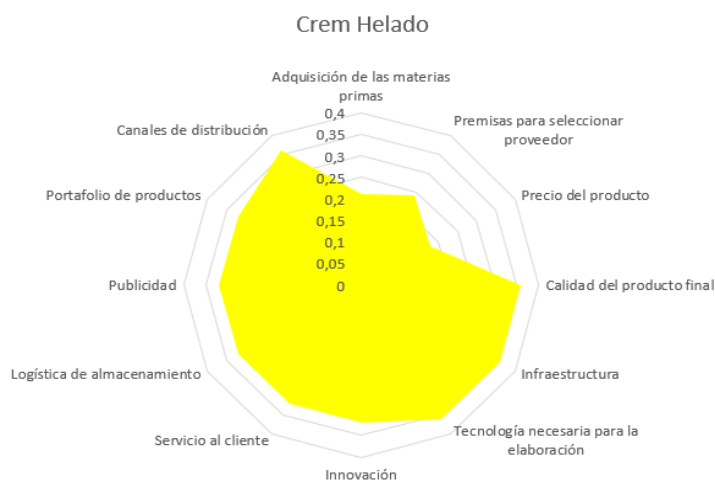


Ilustración 23. Radar de valor sopesado Crem Helado.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Crem Helado, tiene un comportamiento excelente en factores como la logística de almacenamiento, canales de distribución, innovación,

tecnología necesaria para la elaboración, portafolio de productos, servicio al cliente, calidad del producto, publicidad e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como premisas para seleccionar el proveedor; y tiene un comportamiento crítico en factores como el precio del producto y adquisición de materias primas. El comportamiento crítico que se genera según las fuentes de información primaria y secundaria se debe a que la empresa al ser distribuidora nacional en ocasiones presenta inconvenientes para la adquisición de las materias primas a pesar de contar con solidez en cuanto a sus proveedores. Además los precios que estos imponen en el mercado generalmente son los más altos por lo que algunas poblaciones se abstienen de consumir estos productos, sin embargo la compañía manifiesta que este factor se combate con la calidad, atención al público y variedad de productos que manejan.



Ilustración 24. Radar de valor Heladería La Pecosa.
Fuente: Autoría propia.



Ilustración 25. Radar de valor sopesado Heladería La Pecosa.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Heladería La Pecosa, tiene un comportamiento excelente en factores como logística de almacenamiento, canales de distribución, calidad, portafolio de productos, infraestructura, tecnología y premisas para seleccionar proveedor; tiene un comportamiento estable en factores como servicio al cliente, innovación y precio del producto; y tiene un comportamiento crítico en factores como publicidad y adquisición de materias primas. Es de tener en cuenta que esta compañía en Cartago Valle funciona como un distribuidor autorizado de la empresa Colombina, es por esto que representa gran competencia para la Productora Helados las Delicias. La compañía genera un comportamiento crítico en cuanto a publicidad debido a que en la actualidad no están siendo proveedores de publicidad para sus clientes, que en su mayoría son compradores al por mayor, lo que genera quejas constantes según lo expresado en la entrevista realizada; las quejas se presentan en especial cuando los clientes solicita afiches o medios publicitarios que les facilite sus ventas; en cuanto al servicio al cliente la persona entrevistada (administradora) no da razón de como es este mecanismo, ya que ellos no tiene contacto directo con cliente, solo tienen contacto con sus vendedores, a los cuales no se les capacita o se les controla para este tema.

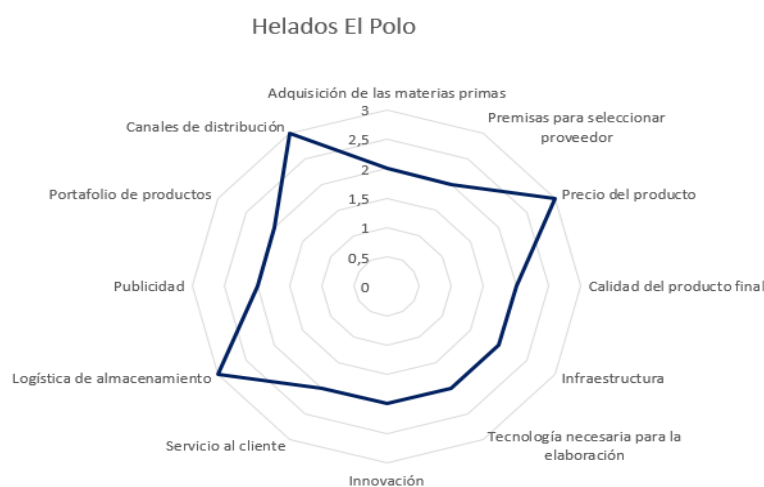


Ilustración 26. Radar de valor Helados El Polo.
Fuente: Autoría propia.

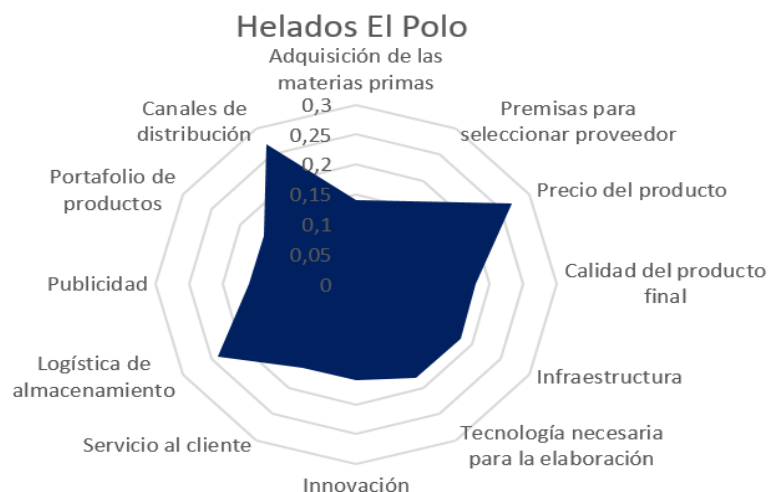


Ilustración 27. Radar de valor sopesado Helados El Polo.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Helados El Polo, tiene un comportamiento excelente en factores como precio del producto, canales de distribución y logística de almacenamiento; tiene un comportamiento estable en factores como infraestructura, tecnología necesaria para la elaboración, calidad del producto final; y tiene un comportamiento crítico en factores como publicidad, portafolio de productos, servicio al cliente, premisas para seleccionar proveedor e innovación. Esta empresa a pesar de tener muchos aspectos a mejorar se considera que es una competencia latente, ya que es excelente en sus canales de distribución, lo que le ha permitido generar reconocimiento en la población.



Ilustración 28. Radar de valor Helados y Paletas Mango Biche E y D.
Fuente: Autoría propia.

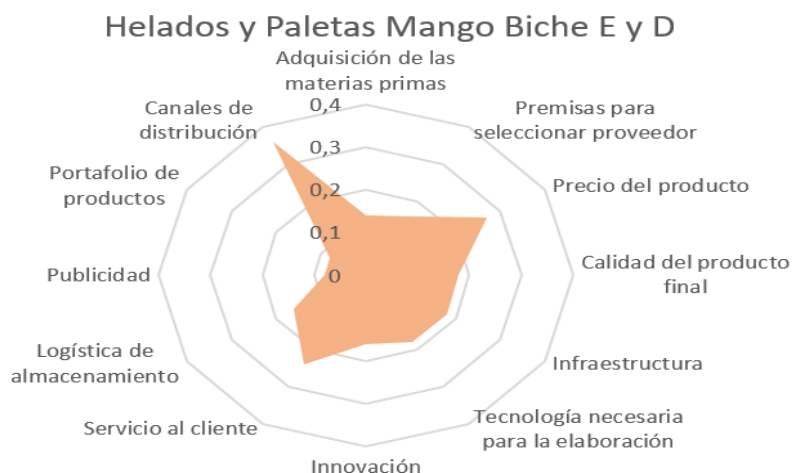


Ilustración 29. Radar de valor sopesado Helados y Paletas Mango Biche E y D.
Fuente: Autoría propia.

Según el gráfico de tipo radar de la empresa Helados y Paletas Mango Biche E y D, tiene un comportamiento excelente en factores como canales de distribución, precio del producto y servicio al cliente; tiene un comportamiento estable en factores como logística de almacenamiento, infraestructura, tecnología necesaria para la elaboración, calidad del producto; y tiene un comportamiento crítico en factores como premisas para seleccionar proveedor, innovación, publicidad, portafolio de productos y adquisición de materias primas. Es de considerar que esta empresa en la actualidad ofrece solo productos al por mayor y su portafolio no es amplio, sin embargo de acuerdo a la información recolectada, esta empresa representa una competencia directa, ya que sus canales de distribución están enfocados en la venta a través de vendedores ambulantes en Cartago y municipios aledaños.



Ilustración 30. Radar de valor empresas competidoras.
Fuente: Autoría propia.



Ilustración 31. Radar de valor sopesado empresas competidoras.
Fuente: Autoría propia.

En los anteriores gráficos de las empresas competidoras se puede observar como la Productora Helados las Delicias tiene variables que generan un comportamiento similar a los de su competencia y otras que necesita fortalecer. La compañía tiene un comportamiento excelente en factores como servicios al cliente, precio de producto, adquisición de materias primas e infraestructura; tiene un comportamiento estable en factores como innovación, premisas para seleccionar proveedor, portafolio de productos y publicidad; y tiene un comportamiento crítico en factores como logística de almacenamiento, tecnología necesaria para la elaboración, canales de distribución y calidad. Es por esto que, de acuerdo a la comparación hecha con las empresas consideradas competencia se llega a la conclusión de que para la Productora Helados las Delicias es de fundamental importancia establecer nuevos canales de distribución que le permitan expandirse en el mercado, para lograr esto también debe optimizar su logística de almacenamiento y la calidad de sus productos. Esto lo puede lograr a través de la implementación de estrategias que tomen en conjunto todos los factores tenidos en cuenta para la valoración, y de esta manera hacer posible el logro de metas como lo es el reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Por otro lado, se tiene en cuenta que la compañía es fuerte en temas como el precio del producto, el servicio al cliente y la infraestructura, lo que le facilitaría este proceso de crecimiento a la empresa, además se debe seguir trabajando en la publicidad, la innovación y temas relacionados con los proveedores, para que así la organización se vuelva más sólida frente al mercado.

Análisis del Benchmarking.

La recolección de información para realizar el benchmarking se hizo a través de fuentes de información primaria y secundaria por cada una de las empresas competidoras.

La evaluación y el modelo utilizado es a partir del libro análisis sectorial y competitividad del autor Benjamín Betancourt; a partir de este modelo se realizó la matriz que generó unos resultados para la correspondiente comparación donde evidentemente la compañía que representa mayor competencia para la Productora Helados las Delicias es Crem Helado con una puntuación de 3,67; resaltando en factores como la logística de almacenamiento, canales de distribución, innovación, tecnología necesaria para la elaboración, portafolio de productos, servicio al cliente, calidad del producto, publicidad e infraestructura; también se evaluó la empresa Helados Iglú con 2,43 puntos y resalta en factores como canales de distribución, tecnología para la elaboración, calidad, infraestructura; destacándose en factores como logística de almacenamiento, canales de distribución, calidad, portafolio de productos, infraestructura, tecnología y premisas para seleccionar proveedor; la compañía Helados La Pecosa con una puntuación de 2,93; la empresa Machucream con una puntuación de 2,63 y tiene un comportamiento excelente en factores como portafolio de producto, innovación, infraestructura, canales de distribución, premisas para seleccionar el proveedor, tecnología para la elaboración y calidad del producto final; la organización Helados y Paletas Mango Biche E y D con 2,19 puntos y destacando factores como canales de distribución, precio del producto y servicio al cliente y por último esta la empresa Helados El Polo con una puntuación de 2,26 y destacando factores como precio del producto, canales de distribución y logística de almacenamiento; es de resaltar que la Productora Helados las Delicias tiene una puntuación de 2,4 con factores destacables como servicios al cliente, precio de producto, adquisición de materias primas e infraestructura; estos factores representan un punto a favor, ya que a partir de estos se pueden mejorar procesos enfocados en los productos y el servicio al cliente, que impliquen la realización de estrategias que le permitan a la empresa mejorar los otros factores claves y poder ser más competitivos en el mercado.

Es importante tener en cuenta que la Productora Helados las Delicias tiene varios factores por mejorar para generar una competencia más efectiva frente a las otras organizaciones, ya que en la mayoría de las ocasiones son fuertes en los factores que son debilidad para la empresa, por lo que se hace importante la identificación de estrategias que le permitan desarrollar un mejor

comportamiento en los factores estudiados y así aprovechar más el entorno. Y del mismo modo aprovechar aquellos factores que en la actualidad son fortaleza, además tomando partida de que la compañía en estudio es la única fábrica constituida del municipio.

Formulación del plan estratégico

La formulación del plan estratégico se realizó a partir del desarrollo de una serie de preguntas que fueron resueltas en conjunto con el director ejecutivo de la Productora Helados las Delicias; con estas preguntas se buscó apuntar hacia la construcción y/o modificación de una propuesta de misión y visión de la organización. ([Ver anexo T](#)) y ([Ver anexo U](#))

Visión.

Serna (1994) define la visión en las empresas como:

la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de 3 a 5 años, no debe expresarse en números, ser comprometedor y motivarte de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (p.21)

Para Serna (1994) la formulación de visión se debe realizar las siguientes preguntas con el fin de recolectar información:

1. ¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?
2. ¿Qué logro alcanzado le gustaría recordar en unos años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse? (p.21)

Con base en lo señalado por el autor al definir el concepto de visión y la información recolecta a través de las preguntas, se propone la siguiente visión a partir de las respuestas de las anteriores preguntas en la entrevista realizada al Director Ejecutivo de la empresa:

“La empresa Productora Helados las Delicias en el año 2025 estará posicionada en el mercado regional como una de las empresas productoras y comercializadoras de helado más reconocida por su calidad, innovación y servicio, a través de un equipo humano altamente calificado, tecnología de punta y procesos de inocuidad, siguiendo los lineamientos de las políticas sanitarias vigentes, respaldados en una estructura sólida y confiable que proyecte una imagen

positiva hacia nuestros clientes y la sociedad, además de destacarse por su desempeño en cuanto a la responsabilidad social empresarial.”

La propuesta que se visualiza con anterioridad para la visión y posteriormente para la misión, se realizó a través de la información recolectada a partir de las preguntas hechas al director ejecutivo de la compañía Jorge Ariel Loaiza y también se tomó como base los resultados del benchmarking, análisis del entorno, análisis del sector y matriz DOFA.

Es de fundamental importancia para cualquier organización tener presente su visión, ya que refresca constantemente a donde se quiere llegar y cuáles son los propósitos por los cuales trabaja la organización constantemente. Es por esto que a partir de la propuesta generada se espera que la compañía pueda basar sus decisiones de una manera más sólida y enfocada hacia donde se quiere llegar.

Misión.

Según Serna (1996) en su libro Planeación estratégica:

Definir la misión de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en el proceso de diferenciación. En otras palabras, se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guía. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. (p.21)

Según serna (1996) Para la formulación de la propuesta de la misión se debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?
6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
7. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa? (p.21)

Con base a la información recolectada a través de las preguntas se evidencia la necesidad de formular una misión, es por esto que a continuación se realiza la propuesta de misión para la Productora Helados las Delicias a partir de las respuestas de las anteriores preguntas en la entrevista realizada al Director Ejecutivo de la empresa:

“La Productora Helados las Delicias tiene como misión ser una empresa que a través de sus productos y servicios contribuyan al bienestar de los consumidores generando valor agregado que le permita posicionarse dentro del mercado como una de las más competitivas, generando así ideas para el avance de la economía regional, mediante los conocimientos que serán útiles para afrontar los cambios del entorno a través de procesos de innovación.”

Es muy importante la consolidación formal de la misión para la Productora Helados las Delicias, ya que a partir de esta se establece con claridad el para que de la compañía y además se establece la contribución interna y externa que esta genera.

Principios corporativos.

Según Serna (1996) los principios corporativos son: “el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y deben ser compartidos con todos. Los principios corporativos son parte fundamental del proceso de planeación estratégica”. (p.23)

A continuación se realiza una matriz donde se identifican los principios presentes en la empresa y mencionados por el entrevistado Jorge Ariel Loaiza, además en esta matriz se relacionan los principios con los agentes que se ven influenciados o involucrados en los mismos. Esta se realizó teniendo en cuenta la influencia que tienen cada uno de estos valores en los contextos evaluados de acuerdo a la entrevista realizada al Director Ejecutivo de la empresa en investigación.

Tabla 31

Matriz axiológica.

	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Confianza	X	X		X	X	X
Responsabilidad	X			X	X	X
Servicio	X			X	X	X

Nota. Listado de principios corporativos.

Fuente: Autoría propia.

Honestidad Tener claro la conducta recta y honrada que se alinea las normas y compromisos de la empresa, donde en todos los sentidos se actúa con verdad, sinceridad y correspondencia en lo que se hace.

Respeto Debe promover un ambiente de armonía que fortalezca el dialogo, además se debe fortalecer el buen trato hacia los demás sin que las diferencias perjudiquen las relaciones que se generen con las actividades diarias.

Confianza El comportamiento de la empresa de manera interna y externa debe ser transparente, y así generar una perspectiva de comportamiento adecuada.

Responsabilidad Compromiso y contribución voluntaria por cada uno de los agentes involucrados en los procesos, para así enfocar las actividades en la contribución al bienestar general.

Servicio La vocación de servicio genera garantía de clientes satisfechos, es por esto que se debe escuchar y atender las necesidades de los clientes; siendo oportunos y amables a través de la buena actitud hacia los consumidores.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional constituye un orden jerárquico, donde se mejora la relación entre los subordinados e incrementa el nivel de control de los directivos, lo que ayuda a tener una unión más flexible entre los individuos y sus departamentos, garantizando una buena comunicación, coordinación e integración de los mismos.

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama, una forma clásica de graficación que establece las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas. (Hintze, 1999, p.71)

En la siguiente gráfica se evidencia el organigrama de la situación actual de la Productora Helados las Delicias, donde se precisan los cargos existentes en la organización. En la empresa la dirección está a cargo del propietario y del gerente, cuenta con un contador público que tiene a su cargo un auxiliar de contaduría, además, cuenta con un supervisor administrativo que supervisa el

nivel operativo en el cual se encuentran un jefe de producción y dos auxiliares del mismo cargo, un jefe de ventas y un vendedor de mostrador.

La siguiente imagen es una propuesta realizada por las estudiantes de acuerdo a la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta el conocimiento interno de la Organización, respaldado en 5 años dentro de la misma, a través de la cual se gestó la presente propuesta como una idea de mejoramiento y aporte profesional por parte de Tatiana Calderón Flórez y Luz Marina Becerra Rodríguez.

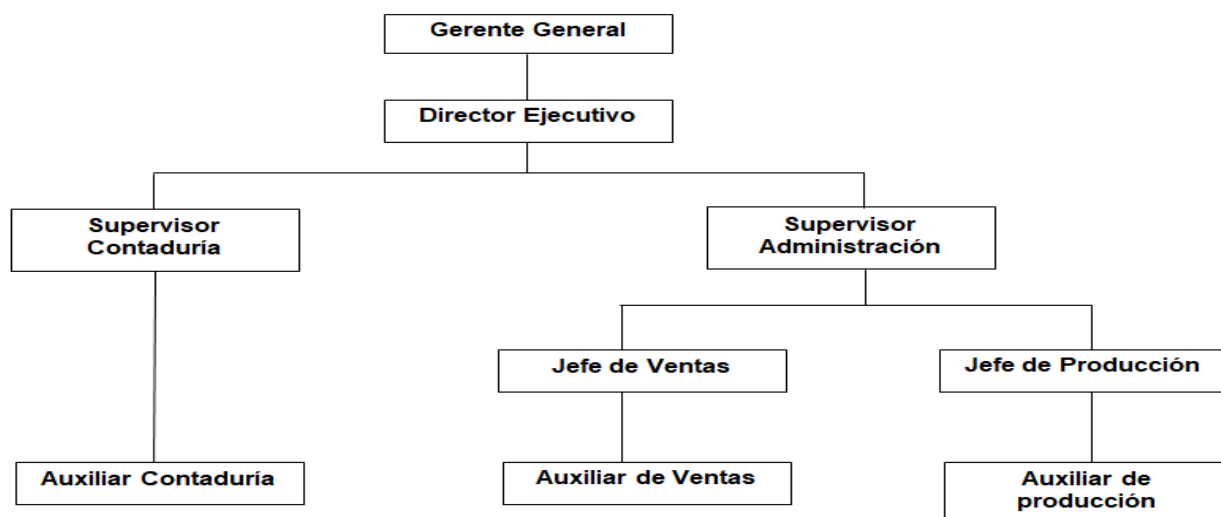


Figura 4. Organigrama de la Productora Helados las Delicias.
Fuente: Autoría Propia.

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). (David, 2003,p.200)

Después de realizar la selección de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se deben de proponer estrategias a partir del cruce de estas variables, donde las estrategias FO utilicen las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO mejoraren las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA usen las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas y las estrategias DA reduzcan las debilidades internas y eviten las amenazas externas.

La siguiente propuesta de matriz DOFA se realiza de manera propositiva donde se comparte lo hallado en cada una de las investigaciones realizadas anteriormente, esto se comparte en conjunto con el Director Ejecutivo de la compañía a través del desarrollo del trabajo.

Tabla 32

Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Comunicación asertiva 2. Ubicación estratégica 3. Portafolio de productos 4. Bajos costos de producción 5. Rentabilidad, retorno de la inversión 6. Precios asequibles 7. Lealtad y fidelización del cliente 8. Sostenibilidad en el tiempo 9. Experiencia Técnica 10. Única empresa productora de Helados de la ciudad de Cartago legalmente establecida	1. Ausencia de programas para el seguimiento de la post-venta 2. Poca visibilidad del local 3. Capacitación del personal 4. Nivel tecnológico 5. Implementación de marketing 6. Proveedores y capacidad de insumos 7. Vinculación de los empleados 8. Uso de planes y análisis estratégicos 9. Alianzas y convenios 10. Implementación de un control de finanzas para las futuras inversiones
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Tasas de interés 2. Situación económica local 3. Incentivos de promoción industrial 4. Leyes de competencia 5. Nuevas tecnologías 6. Impacto del internet 7. Innovación 8. Tamaño de la población 9. Tasa de inmigración y de emigración 10. Disponibilidad de recursos	Utilizar el reconocimiento de la empresa en el mercado para llegar a una mayor población. Creando publicidad en internet que muestre la trayectoria de la misma, ya que las personas confían más en empresa sólida a la hora de adquirir un producto. (F7,F8,F10,06,08,09) Ampliar la cobertura del mercado y de clientes a través de los medios tecnológicos como la maquinaria. Debido a que la organización cuenta con la capacidad de aumentar la producción y no se está utilizando en un 100% su capacidad. (F7,06) Captar nuevos clientes de los pueblos aledaños mediante un estudio de mercado, para aumentar la participación en el mismo. Donde se identifique adecuadamente al cliente, su ubicación geográfica al interior del municipio y a sus alrededores. (F7, 08) Aprovechar que la organización es la única productora de helados para mejorar su posición en el mercado y minimizar la competencia. (F10,04,08)	Implementar alianzas estratégicas para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos entre otros, además esto ayudaría para el fortalecimiento de la organización. (D4,D9,07) Fijar estrategias de marketing que le permitan fortalecer el posicionamiento de la organización, utilizando los medios existentes. (D5,06) Buscar nuevos proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa en un 100%. (D6,010) Aprovechar los incentivos o programas gubernamentales, teniendo en cuenta que la organización es sólida. Lo dicho anteriormente, para que la empresa pueda obtener nueva tecnología, mejorar las instalaciones, vincular a todos los empleados o para implementar las estrategias más necesarias en la organización. (D4,D7,03) Revisar la estructura de costos y de rentabilidad para implementar diferentes canales de distribución como: ventas

Continuación (tabla 31)

	Generar valor agregado tanto a los servicios como a los productos para que prevalezcan sobre la competencia. Desarrollando o mejorando los productos existentes de la organización. (F3,O7) Implementar un tablero donde se les comunique las metas, los indicadores e información importante de la organización a los empleados. Lo dicho anteriormente para que conozcan cuanto deben producir cada mes, cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma. (F1,O7)	TAT, vendedor ambulante, entre otros. Debido a que la empresa cuenta con la capacidad de aumentar su capacidad de producción. (D9,O10) Destinar un porcentaje de las ganancias de la organización para innovación, mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones. Lo dicho anteriormente con el fin de que la empresa cuente con una inversión fija que le ayude en su crecimiento y sostenibilidad.(D4, D10, O5,O7) Estandarizar el rendimiento de la maquinaria, donde se establezca una planeación de la producción de acuerdo a las tendencias de consumo. (D4, O7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. PIB (producto interno bruto)	Satisfacer las necesidades de los clientes y emplear un excelente servicio al cliente para que adquieran los productos sin importar los precios impuestos por el mercado. (F6, F7,A2,A3)	Realizar contrato de trabajo con Afiliación a la ARL, Pensión y Salud a todos los empleados de la organización para generar una mayor motivación de los mismos. (D7, A4)
2. Tasa de inflación		
3. IPC (índice de precio al consumidor)		
4. Legislación tributaria	Implementar estrategias para minimizar costos de producción o en las diferentes opciones de proveeduría, para que la rentabilidad sea mayor y la organización pueda asumir los costos de inversión propios. (F4,F5,A1)	Implementar planes de reducción de costos en cuanto a inversión de tecnología y comercialización del producto. Donde se tenga un manejo adecuado de los tiempos perdidos, manejo de desperdicios, control de calidad, manejo de producto no conforme, entre otros. (D8,A1)
5. Derecho laboral		
6. Nueva normatividad		
7. Tasa de desempleo		
8. Nivel de pobreza.		
9. Ingreso promedio		
10. Políticas ambientales	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas con el fin de conocer los aspectos a mejorar. (F7,A3) Realizar investigaciones de mercado a la hora de lanzar un producto nuevo al mercado para que aspectos como el precio, el sabor y demás sean aceptados de una manera positiva. (F3,F4, A1,A3)	Establecer un sistema de evaluación de desempeño con el objetivo de darle seguimiento a las metas establecidas. (D8,D10,A1) Establecer capacitaciones internas pertinentes para mejorar la comunicación y conocimientos de los empleados. (D7,O8) Utilizar de manera asertiva la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para mitigar problemas en el futuro. (D8, A2,A7, A 8)

Nota. Matriz DOFA donde se cruzan las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades para la realización de las estrategias pertinentes.
Fuente: Autoría propia a partir del análisis interno y externo de la organización realizado por las investigadoras.

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una empresa espera obtener en el desarrollo de su misión y visión. Por lo dicho anteriormente, se debe involucrar a toda la compañía para lograr de manera eficaz las metas establecidas.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades en el DOFA corporativo. (Serna, 2010, p. 181).

Posicionamiento y reconocimiento

Objetivo general

Alcanzar en el sector de productos alimenticios de helados un buen posicionamiento y reconocimiento de la Productora Helados las Delicias a nivel local y regional.

Estrategias

- Aprovechar que la organización es la única productora de helados del municipio de Cartago Valle, para mejorar su posición en el mercado local y minimizar la competencia.
- Aprovechar los incentivos o programas gubernamentales, teniendo en cuenta que la organización es sólida. Lo dicho anteriormente, para que la empresa pueda obtener nueva tecnología, mejorar las instalaciones, vincular a todos los empleados o para implementar las estrategias más necesarias en la organización.
- Buscar nuevos proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa en un 100% tales necesidades como: calidad, cantidad, entregas en tiempos pactados y muy buenos precios.
- Captar nuevos clientes de los pueblos aledaños mediante un estudio de mercado, para aumentar la participación en el mismo. Donde se identifique adecuadamente al cliente, su ubicación geográfica al interior del municipio y a sus alrededores.
- Revisar la estructura de costos y de rentabilidad para implementar diferentes canales de distribución como: ventas TAT, vendedor ambulante, entre otros; con el fin de

tener claro un margen de ganancia ideal para la Organización y los terceros. Esto debido a que la empresa cuenta con la capacidad de aumentar su capacidad de producción.

- Utilizar el reconocimiento de la empresa en el mercado para llegar a una mayor población. Creando publicidad en internet que muestre la trayectoria de la misma, ya que las personas confían más en empresa sólida a la hora de adquirir un producto.

Las estrategias mencionadas anteriormente serán de gran ayuda y tendrán un impacto en la compañía, debido a que los resultados esperados dependerán de su correcto cumplimiento. La organización deberá implementar un factor diferenciador que la distinga de la competencia existente; lo dicho anteriormente, para alcanzar un buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado, generando esto el cumplimiento al objetivo estratégico planteado.

Innovación

Objetivo general

Implementar un modelo de estandarización en la producción para optimizar los procesos de fabricación, donde se emplee tecnología que facilite procesos de innovación tendientes a satisfacer las expectativas de los clientes.

Estrategias

- Ampliar la cobertura del mercado y de clientes a través de los medios tecnológicos. Debido a que la organización cuenta con la capacidad de aumentar la producción y no se está utilizando en un 100% su capacidad.
- Destinar un porcentaje de las ganancias de la Organización para innovación, mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones. Lo dicho anteriormente con el fin de que la empresa cuente con una inversión fija que le ayude en su crecimiento y sostenibilidad.
- Estandarizar el rendimiento de la maquinaria, donde se establezca una planeación de la producción de acuerdo a las tendencias de consumo.
- Fijar estrategias de marketing que le permitan fortalecer el posicionamiento de la organización, utilizando los medios existentes.

- Implementar alianzas estratégicas para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos entre otros, además esto ayudaría para el fortalecimiento de la organización.
- Implementar planes de reducción de costos en cuanto a inversión de tecnología y comercialización del producto. Donde se tenga un manejo adecuado de los tiempos perdidos, manejo de desperdicios, control de calidad, manejo de producto no conforme, entre otros. Además, donde se establezca cual es el producto que genera más ventas y más rentabilidad; y cuál es el que menos se mueve en la compañía y tiene menor índice de retorno.
- Realizar investigaciones de mercado a la hora de lanzar un producto nuevo para que aspectos como la presentación, la cantidad, el precio y el sabor sean aceptados de una manera positiva por el cliente.

En la actualidad las empresas están obligadas a innovar si quieren estar vigentes en el mercado, debido a lo dicho anteriormente la innovación es establecida como un objetivo estratégico de la Productora Helados las Delicias, ya que esta se puede convertir en mecanismos de valor y un factor diferenciador. Las estrategias planteadas son de suma importancia, debido a que son la primera aproximación hacia la innovación, donde debe existir un compromiso por parte de toda la Organización para que estas estrategias sean exitosas y sostenibles en el tiempo.

Productividad laboral

Objetivo laboral

Establecer técnicas y sistemas administrativos que permitan el mejoramiento de la productividad laboral para fortalecer la cultura, el bienestar y las competencias de la organización.

Estrategias

- Realizar contrato de trabajo de afiliación a la ARL, pensión y salud a todos los empleados de la Organización para generar una mayor motivación de los mismos.

- Establecer capacitaciones internas pertinentes para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y conocimientos de los empleados.

En el ámbito empresarial la productividad laboral es un eje muy importante de la compañía, para la Productora Helados las Delicias es indispensable implementar técnicas que permiten fortalecer los valores que componen a la organización, donde se genere un bienestar para los trabajadores y estos a su vez tengan cada vez un mayor sentido de pertenencia por la empresa, para ello se proponen unas estrategias que le permitan llegar al alcance de dicho objetivo.

Rentabilidad

Objetivo general

Establecer técnicas y sistemas que permitan elevar los niveles de rentabilidad de la organización.

Estrategias

- Establecer un sistema de evaluación de desempeño con el objetivo de darle seguimiento a las metas establecidas.
- Generar valor agregado tanto a los servicios como a los productos para que prevalezcan sobre la competencia, desarrollando o mejorando los productos existentes de la Organización.
- Implementar estrategias para minimizar costos de producción, reducción de residuos, tiempos perdidos o en las diferentes opciones de proveeduría, para que la rentabilidad sea mayor y la organización pueda asumir los costos de inversión propios.
- Implementar un tablero donde se les comunique las metas, los indicadores e información importante de la organización a los empleados. Lo dicho anteriormente para que conozcan cuanto deben producir cada mes, cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma.
- Utilizar de manera asertiva la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo para mitigar problemas en el futuro.

En la actualidad la rentabilidad es uno de los principales objetivos de las organizaciones, debido a que este es el que le permite a la compañía obtener un beneficio a la inversión realizada y por ende sostenerse en el mercado, para la Productora Helados las Delicias es de vital importancia implementar mecanismos que permitan realizar de una mejor forma las actividades y acciones que se deben realizar, donde se gestionen los recursos de una manera óptima, para ello se proponen unas estrategias que ayuden a la consecución de dicho objetivo.

Servicio al cliente

Objetivo general

Establecer técnicas y sistemas que promuevan acciones de mejora con que permitan elevar los niveles de satisfacción de los clientes.

Estrategias

- Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas con el fin de conocer los aspectos a mejorar.
- Satisfacer las necesidades de los clientes y emplear un excelente servicio al cliente para que adquieran los productos sin importar los precios impuestos por el mercado.

El servicio al cliente es un objetivo fundamental, debido a que los gustos de las personas van cambiando al mismo tiempo que el mercado, donde el tratar bien a las personas y ofrecer un servicio diferenciador es un punto clave tanto para que se efectúe la compra como para que el mismo se fidelice a la organización. Por lo dicho anteriormente, la Productora Helados las Delicias debe de implementar mecanismos que le permitan determinar cuáles son las necesidades de sus clientes, para ello se proponen unas estrategias que le permita dar cumplimiento a este objetivo.

Plan de acción: Seguimiento y control para la empresa Productora Helados las Delicias

Un plan de acción es el conjunto de acciones que se pretenden llegar a cabo a partir de unas estrategias propuestas con el fin ayudar a la empresa a lograr sus objetivos y metas. Este plan enfocará en ciertas personas para la realización de tareas; además incluye las

estrategias e indicadores que facilitan el proceso y lo convierte en algo más real y preciso de acuerdo a la situación de la empresa. Mediante el plan se puede visualizar de manera más detallada y precisa cada uno de los pasos e involucrados que se deben tener en cuenta para el cumplimiento de dichos propósitos, por lo que se resalta la importancia de la elaboración correcta de este plan

Con la implementación de un plan de acción se pretende que la compañía logre optimizar tiempo y esfuerzo, y de esta manera conseguir un mejor rendimiento siempre buscando el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por otro lado a partir de este plan se puede realizar seguimiento y control, estos procesos requieren compromiso y responsabilidad tanto de los involucrados directamente como de los involucrados indirectamente.

Las estrategias de corto, mediano y largo plazo que se tomaron para la realización del plan de acción son las que están establecidas en la matriz DOFA y para estas se propone actividades, tiempo de realización, presupuesto, responsable y tareas específicas en el mismo.

A continuación, se presenta una propuesta de plan de acción para la empresa Productora Helados las Delicias con el fin de apoyar y mejorar sus procesos y de la misma manera realizar el seguimiento y control correspondiente a las actividades y procesos planteados, el costo del plan es \$15.010.000 con un tiempo estimado entre 1 mes y 12 meses; este plan se explica en la siguiente tabla:

Tabla 33

Plan de acción, seguimiento y control de la Productora Helados las Delicias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSA-BLE	PRESU-PUESTO
Alcanzar en el sector de productos alimenticios de helados un buen posicionamiento o reconocimiento de la Productora Helados las Delicias a nivel local y regional.	Aprovechar que la organización es la única productora de helados del municipio de Cartago Valle para mejorar su posición en el mercado local y minimizar la competencia.	Realizar un estudio de mercado que permita identificar comportamientos en la población para generar propuestas que intervengan en el fortalecimiento de sentido de pertenencia y cultura de compra por lo local.	6 meses.	Indicadores de participación de mercado	Administrador.	\$800.000/ Asesor externo.
		Crear estrategias de marketing que permitan dar a conocer la empresa a las nuevas generaciones de la población a partir de la revisión de tendencias de comportamiento de la competencia exitosa.	5 meses.	Tendencias adoptadas/ Tendencias identificadas	Administrador y vendedores.	\$600.000/ Asesor externo.
	Aprovechar los incentivos o programas gubernamentales, teniendo en cuenta que la organización es sólida. Lo dicho anteriormente, para que la empresa pueda obtener nueva tecnología, mejorar las instalaciones, vincular a todos los empleados o para implementar las estrategias más necesarias en la organización.	Participar en cada uno de los programas y eventos establecidos por las entidades gubernamentales como lo es macro ruedas, ferias, exposiciones y eventos públicos que permitan extraer información importante y la posible vinculación con entidades que brinden apoyo a las Mypimes.	6 meses.	Eventos asistidos/ Eventos realizados	Gerente y Administrador.	\$500.000/ Viáticos.
	Buscar nuevos proveedores que satisfagan las necesidades de la empresa en un 100% tales necesidades como: calidad, cantidad, entregas en tiempos pactados y muy buenos precios.	Realizar una evaluación sobre los proveedores que hoy tienen vínculo con la empresa y que satisfacen totalmente las necesidades.	2 meses.	Proveedores que cumplen requisitos de calidad establecidos por la empresa/ Total de proveedores.	Administrador.	No aplica.

Continuación	(tabla 32)					
		Disponer fichas técnicas que permitan realizar control en el ingreso de los insumos para verificar su calidad.	1 mes.	Fichas técnicas ejecutadas / Total de fichas técnicas.	Administrador y Recepción de insumos.	No aplica.
		Llevar a cabo un estudio que permita identificar posibles proveedores en el sector.	6 meses.	Proveedores que cumplen/ Proveedores identificados.	Administrador.	\$100.000/ Búsqueda de contactos.
	Captar nuevos clientes de los pueblos aledaños mediante un estudio de mercado, para aumentar la participación en el mismo. Donde se identifique adecuadamente al cliente, su ubicación geográfica al interior del municipio y a sus alrededores.	Realizar un estudio de mercado para identificar posibles clientes en los municipios aledaños.	6 meses.	Cobertura actual /Cobertura potencial.	Administrador y vendedores.	\$1.200.000/ Asesor externo.
		Aprovechar las redes sociales para identificar posibles compradores a través de la interacción con estos por medio de las plataformas virtuales.	6 meses.	Clientes que interactúan de pueblos aledaños/ Total clientes que interactúan.	Administrador e impulsador de marketing.	\$150.000/ (mensuales en campañas de interacción).
	Revisar la estructura de costos y de rentabilidad para implementar diferentes canales de distribución como: ventas TAT, vendedor ambulante, entre otros; Con el fin de tener claro un margen de ganancia ideal para la Organización y los terceros. Esto debido a que la empresa cuenta con la capacidad de aumentar s capacidad de producción.	Identificar los canales de distribución más fuertes de la competencia.	3 meses.	Canales más fuertes /Total de canales identificados.	Analista de ventas.	\$400.000/ Asesor externo.
		Generar estrategias comerciales con empresas que puedan realizar la tarea de distribución.	6 meses.	Canales de distribución adoptados/Total de canales de distribución.	Administrador y vendedores.	No aplica.
		Formalizar el uso del internet como una estrategia sólida para captar más clientes.	3 meses.	Número de promociones / Número de promociones de la empresa.	Representante legal.	\$800.000/ Herramientas

(tabla 32)

Continuación	Utilizar el reconocimiento de la empresa en el mercado para llegar a una mayor población. Creando publicidad en internet que muestre la trayectoria de la misma, ya que las personas confían más en empresa sólida a la hora de adquirir un producto.	Estudiar las alternativas que permitan hacer uso del internet para llegar a más clientes.	3 meses	Número de alternativas seleccionadas / Número de alternativas identificadas.	Administrador y representante legal.	\$200.000/ Capacitación .
Subtotal del presupuesto = \$4.750.000						
Implementar un modelo de estandarización en la producción para optimizar los procesos de fabricación, donde se emplee tecnología que facilite procesos de innovación tendientes a satisfacer las expectativas de los clientes.	Ampliar la cobertura del mercado y de clientes a través de los medios tecnológicos. Debido a que la organización cuenta con la capacidad de aumentar la producción y no se está utilizando en un 100% su capacidad.	Implementar un mecanismo de atención eficiente que permita identificar y satisfacer las necesidades de los clientes.	2 meses.	Número de necesidades satisfechas / Número	Administrador.	\$300.000/ Community manager.
		Estandarizar los mecanismos de recepción de pedidos online junto a los pedidos de manera presencial, para así contar con órdenes de producción que aumenten la rentabilidad de la empresa.	3 meses.	Ordenes online/Total órdenes.	Vendedores, Producción y Administración	No aplica.
		Ampliar la capacidad de almacenamiento a través de la compra de nuevos equipos o la implementación de cuartos fríos para que la empresa pueda aprovechar su capacidad de producción.	12 meses.	Capacidad actual/Capacidad deseada.	Representante legal y administrador.	\$2.000.000/ Equipos.
	Destinar un porcentaje de las ganancias de la Organización para innovación, mejoramiento de tecnología y ampliación de instalaciones. Lo dicho anteriormente con el fin de que la empresa cuente con una inversión fija que le ayude en su crecimiento y sostenibilidad.	Identificar los factores internos que requieren inversión inmediata en la empresa.	2 meses.	Factores identificados para inversión inmediata/Total de factores	Administrador.	No aplica.
		Revisar los estados financieros de la empresa para destinar un presupuesto a la inversión de los factores identificados.	2 meses.	Estado financiero.	Representante legal y contador.	No aplica.

Continuación	(tabla 32)						
	Estandarizar el rendimiento de la maquinaria, donde se establezca una planeación de la producción de acuerdo a las tendencias de consumo.	Identificar las tendencias de consumo para responder de manera adecuada al mercado con los stocks de productos en la empresa.	2 meses.	Número de tendencias adaptadas/ Tendencias identificadas.	de Administrador y jefe de producción.	\$400.000/ Asesor externo.	
		Establecer un plan de revisión de desperdicios mediante el estudio y control de la utilización de insumos y materias primas, a partir de la evaluación de rendimiento máximo por corrida o tiempo, teniendo en cuenta el porcentaje de residuos.	1 mes.	Cantidad de desperdicios / Cantidad de insumos usados.	de Administrador y jefe de producción.	No aplica.	
	Fijar estrategias de marketing que le permitan fortalecer el posicionamiento de la organización, utilizando los medios existentes.	Apoyarse de las redes sociales para promocionar los productos y servicios de la empresa.	3 meses.	Publicidad impulsada	Representante legal.	\$150.000/ Campañas en redes (mensuales)	
		Realizar capacitaciones a los miembros de la empresa sobre los mecanismos que se deben fortalecer para mejorar en temas de publicidad.	2 meses.	Número de capacitaciones ejecutadas/ Número de capacitaciones planeadas	de Administrador y representante legal.	\$200.000/ Capacitación .	
		Aprovechar las herramientas tecnológicas para investigar y generar innovación en los productos y servicios.	6 meses.	Ideas adoptadas/Total de ideas.	Administrador.	No aplica.	
	Implementar alianzas estratégicas para obtener ventajas competitivas en cuanto a publicidad, adquisición de tecnología, recursos económicos entre otros, además esto ayudaría para el fortalecimiento de la organización.	Participar en los diferentes eventos que puedan suministrar información importante, como foros, macro ruedas, ferias, talleres y capacitaciones que brinde el Gobierno Nacional para fortalecer internamente la organización.	4 meses.	Número de participaciones en eventos/ Número de eventos realizados.	Representante legal.	\$800.000/ Inscripciones y viáticos.	
		Buscar programas de incentivo gubernamental en los que la empresa pueda participar y se pueda ver beneficiada.	12 meses.	Programas en que participa/Total de programas.	Representante legal y administrador.	No aplica.	

Continuación	(tabla 32)					
	Implementar planes de reducción de costos en cuanto a inversión de tecnología y comercialización del producto. Donde se tenga un manejo adecuado de los tiempos perdidos, manejo de desperdicios, control de calidad, manejo de producto no conforme, entre otros. Además, donde se establezca cual es el producto que genera más ventas y más rentabilidad; y cuál es el que menos se mueve en la compañía y tiene menor índice de retorno.	Realizar análisis de las ventas haciendo referencia a los productos para identificar su comportamiento y así saber en qué productos se debe enfocar la producción, y cuales productos deben salir de la oferta de la empresa. Identificar aquellos procesos que se puedan mejorar en cuanto a tiempo y movimientos para maximizar la productividad de la empresa.	6 meses.	Productos más vendidos/ Total de productos vendidos.	Administrador.	No aplica.
			4 meses.	Procesos eficientes/ Total de procesos.	Administrador y jefe de producción.	\$400.000/ Asesor externo.
	Realizar investigaciones de mercado a la hora de lanzar un producto nuevo para que aspectos como la presentación, la cantidad, el precio y el sabor sean aceptados de una manera positiva por el cliente.	Investigar las necesidades de los clientes, realizar encuestas que permitan reconocer las expectativas de estos para así ser más asertivos con los productos y servicios ofrecidos. Estar a la vanguardia de las tendencias presentes en el mercado para así satisfacer las necesidades de los clientes.	4 meses.	Expectativas satisfechas/ Total de expectativas.	Administrador y vendedores.	\$80.000/ Papelería.
			3 meses.	Número de tendencias.	Vendedores.	\$400.000/ Asesor externo.
Subtotal presupuesto = \$4.730.000						
	Realizar contrato de trabajo con Afiliación a la ARL, Pensión y Salud a todos los empleados de la organización para generar una mayor motivación de los mismos.	Establecer como practica de desarrollo de la planeación de la empresa el establecimiento de contratos laborales para generar formalización en las prácticas.	6 meses.	Número de personas con contrato formal/ Número de personas laborando.	Representante legal y contador.	\$1.300.000/ Afiliación a personal que un no lo está.

(tabla 32)

Continuación

Establecer técnicas y sistemas administrativos que permitan el mejoramiento de la productividad laboral para fortalecer la cultura, el bienestar y las competencias de la organización.		Capacitar a los empleados sobre la importancia del autocuidado y la responsabilidad de las operaciones, así se tenga afiliación a riesgos laborales.	3 meses.	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planeadas.	Administrador y representante legal.	\$300.000/ Capacitador.
	Establecer capacitaciones internas pertinentes para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y conocimientos de los empleados.	Formular un direccionamiento que permita tener con claridad cuál es el horizonte de la empresa y de qué manera participa cada miembro en este proceso.	3 meses.	Publicación de metas y objetivos.	Representante legal y administrador.	No aplica.
		Dar claridad de las funciones que cumple cada miembro en la organización y de esta manera tener una comunicación más precisa y clara.	3 meses.	Divulgación organigrama.	Administrador.	No aplica.
	Subtotal presupuesto = \$1.600.000					
Establecer técnicas y sistemas que permitan elevar los niveles de rentabilidad de la organización.	Establecer un sistema de evaluación de desempeño con el objetivo de darle seguimiento a las metas establecidas.	Implementar prácticas para el desarrollo de la planeación estratégica que permitan llevar registro de las actividades que se deben realizar para llegar a las metas.	12 meses.	Plan de seguimiento y control.	Representante legal y administrador.	No aplica.
		Realizar retroalimentación de los resultados objetivos cumplidos y del proceso que se lleva para cumplir los que faltan.	12 meses.	Objetivos o metas cumplidas/ metas u objetivos por cumplir.	Administrador y representante legal.	No aplica.
	Generar valor agregado tanto a los servicios como a los productos para que prevalezcan sobre la competencia. Desarrollando o mejorando los productos existentes de la organización.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente para retroalimentar los procesos de la empresa.	3 meses.	Clientes satisfechos/ clientes encuestados.	Vendedores.	\$80.000/ Papelería.
		Programar reuniones con todos los miembros de la empresa para recopilar ideas que puedan generar innovación tanto	3 meses.	Reuniones realizadas/reuniones programadas.	Administrador.	\$150.000/ Papelería y gastos derivados.

Continuación

(tabla 32)

en los procesos como en los productos y servicios.

Implementar estrategias para minimizar costos de producción, reducción de residuos, tiempos perdidos o en las diferentes opciones de proveeduría, para que la rentabilidad sea mayor y la organización pueda asumir los costos de inversión propios.	Programar reuniones para evaluar el Feedback y saber en qué aspectos se debe mejorar.	3 meses.	Resultados Feedback.	Administrador.	\$500.000/ Asesor externo.
	Evaluar la productividad de las máquinas y de los empleados para así saber qué aspectos se deben mejorar en búsqueda de la productividad.	3 meses.	Capacidad usada/capacidad total	Administrador y Jefe de producción.	\$400.000/ Asesor externo
	Realizar mantenimientos programados a la maquinaria para evitar daños y retrasos en la producción.	4 meses.	Mantenimiento realizado/mantenimiento programado.	Administrador y representante legal.	\$1.200.000/ Técnico externo.
Implementar un tablero donde se les comunique las metas, los indicadores e información importante de la organización a los empleados. Lo dicho anteriormente para que conozcan cuanto deben producir cada mes, cuáles son las metas fijadas por la empresa y demás información relevante de la misma.	Realizar reuniones de socialización para comunicar los objetivos y metas de la empresa.	6 meses.	Reuniones realizadas/reuniones programadas.	Administrador.	No aplica.
	Delegar responsabilidades enfocadas al cumplimiento de los objetivos, de tal forma que los miembros sientan compromiso en su labor.	2 meses.	Manual de funciones.	Representante legal y administrador.	\$500.000/ Asesor y papelería.
Utilizar de manera asertiva la planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo	Incluir en la planeación evaluaciones de los entornos para conocer el comportamiento externo a la empresa.	12 meses.	Indicadores del mercado.	Administrador.	\$800.000/ Asesor externo.

para mitigar problemas en el futuro.	Revisar y actualizar constantemente las metas y objetivos de la empresa y los procesos que se están llevando a cabo para su cumplimiento.	12 meses.	Objetivos cumplidos/ Total de objetivos.	Representante legal y administrador.	No aplica.
--------------------------------------	---	-----------	--	--------------------------------------	------------

Subtotal presupuesto = \$3.630.000

Continuación (tabla 32)

Establecer técnicas y sistemas que promuevan acciones de mejora con que permitan elevar los niveles de satisfacción de los clientes.	Evaluar periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas con el fin de mejorar.	Realizar programas Post-venta para obtener retroalimentación del proceso con el cliente y saber en qué aspectos se debe mejorar.	2 meses.	Clientes satisfechos/Total de clientes.	Administrador.	\$150.000/ Llamadas y encuestas.
	Satisfacer las necesidades de los clientes y emplear un excelente servicio al cliente para que adquieran los productos sin importar los precios impuestos por el mercado.	Implementar un sistema de PQRS que permita que los clientes generen interacción directa con la empresa.	3 meses.	PQRS resultas/PQRS recibidas.	Administrador y vendedores.	\$150.000/ Papelería.
		Realizar reuniones periódicas que den cuanta de los sistemas de PQRS para saber en qué aspectos se debe mejorar.	6 meses.	Reuniones realizadas/ reuniones programadas.	Administrador y vendedores.	No aplica.

Subtotal presupuesto = \$300.000

TOTAL DEL PRESUPESTO = \$15.010.000

Nota. Descripción del plan de acción, seguimiento y control para la empresa Productora Helados las Delicias.
Fuente: Autoría propia.

La anterior tabla refleja cada una de las actividades propuestas para el plan de acción, seguimiento y control para la Productora Helados las Delicias, estas tareas están enfocadas al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos. Cabe resaltar que es de fundamental importancia enfocarse inicialmente en aquellas actividades que permitan fortalecer aspectos como la publicidad, los canales de distribución, la capacidad de almacenamiento, proveedores y la calidad; ya que son los puntos que se encontraron más débiles durante el desarrollo de la investigación.

Costo-Beneficio del plan de acción

Periodo/Año	Flujo de caja			Inversion	\$ 15.010.000
	Inversion	Ingresos	Egresos		
	\$ 15.010.000			Tasa de descuento	12%
2015		\$ 335.321.200	\$ 201.192.720		
2016		\$ 338.428.100	\$ 203.056.860		
2017		\$ 341.724.426	\$ 205.034.656		
2018		\$ 295.992.655	\$ 177.595.593		
2019		\$ 205.528.650	\$ 123.317.190		
			VNA ingresos	\$ 1.117.150.593,46	
			VNA egresos	\$ 670.290.356,08	
			VNA egresos + inversion	\$ 685.300.356	
			costo/beneficio	1,630161992	

Ilustración 32. Costo-Beneficio del plan de acción.

Fuente: Autoría propia a partir de información suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Como se evidencia en la imagen anterior, efectivamente la inversión que se propone para el desarrollo del plan de acción en un costo de \$15.010.000 es viable, ya que la relación costo/beneficio da un valor de 1,6; lo que indica que en la propuesta para la empresa los beneficios superaran los costos.

Para la ejecución y obtención de estos resultados se tomó en consideración los ingresos totales de la empresa en un periodo de 5 años y en este mismo periodo de tiempo para los egresos. Es de tener en cuenta que esta información fue suministrada por el director ejecutivo de la empresa y se tomó como base una tasa de descuento de 12% que fue la reflejada en el año 2019 en Colombia.

Conclusiones

De acuerdo al análisis externo realizado a la empresa Productora Helados Las Delicias mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), se evidenció de manera más cercana las oportunidades presentes en el mercado; del cual se hace énfasis en el crecimiento general del sector y la posibilidad de aprovechar factores como la disponibilidad de materias primas, las nuevas tecnologías y el apoyo por parte del gobierno a este tipo de empresas. Además se destaca la contribución que esta organización puede realizar al crecimiento económico local, regional y nacional, a partir de la generación de empleo y la posibilidad de expansión en el mercado. Por otra parte, se distinguieron aquellas amenazas presentes en el entorno que la compañía difícilmente puede manejar y que por lo contrario lo que debe hacer es encontrar mecanismos para adaptarse a estas, ya que en su mayoría están vinculadas a normativas o legislaciones vigentes que regulan a las organizaciones, tales como la legislación tributaria, cambios en las leyes, y comportamientos en la población como el desempleo la pobreza que afectan directamente la capacidad de adquisición en las personas provocando así que su consumo disminuya, en especial en aquellos productos que no son esenciales para la supervivencia. Sin embargo, se considera que la compañía debe permear el impacto que generan estas amenazas a través del aprovechamiento de las oportunidades, ya que estas últimas si se pueden controlar, donde evidentemente se tiene mayor impacto e importancia por parte de las oportunidades. Se concluye a partir de este análisis que la compañía se encuentra en un entorno en el cual se presentan diferentes mecanismos de adaptación al mismo, y que la organización en la actualidad carece de estrategias solidas que permitan esta adaptación, sin embargo, se evidencia la posibilidad de empezar a crear e implementar estas estrategias a partir de las oportunidades identificadas.

En la parte del análisis interno realizado a la empresa Productora Helados Las Delicias mediante el perfil de capacidades internas (PCI) y la matriz de análisis interno (MEFI) se encontraron debilidades enfocadas hacia algunos procesos precisos de la organización como los canales de distribución, los mecanismos de publicidad usados, las premisas para seleccionar proveedores y materias primas o insumos, capacidad de almacenamiento y programas que permitan generar retroalimentación en las ventas; estos aspectos en la actualidad presentan algunas falencias por lo que no generan el comportamiento o las respuestas esperadas por parte de la

empresa. Por otra parte, se detectaron algunas fortalezas que tiene la compañía y que en la actualidad se consideran el punto de partida para corregir las debilidades que presenta, estas fortalezas se identificaron alrededor de temas como ubicación estratégica, rentabilidad, bajos costos, precios competitivos, sostenibilidad en el tiempo y que es la única organización constituida en el municipio que produce helados; a partir de estas fortalezas la organización se ha logrado mantener en el mercado durante más de 40 años, es por esto que se considera que tomando como base estas fortalezas se puede empezar a corregir las debilidades encontradas. Se concluye para este punto del análisis que la compañía cuenta con variables o factores indispensables dentro de la misma, que permiten un control y seguimiento directo por lo que la empresa en la actualidad, a pesar de tener falencias en algunos aspectos, se considera sólida internamente, de lo cual se puede sacar provecho para tener mejor comportamiento tanto interna como externamente.

Al iniciar a desarrollar el segundo objetivo, se llevó a cabo el análisis del sector para la empresa Productora Helados las Delicias a partir del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas y el diamante de Porter; este estudio fue fundamental porque proporcionó un panorama más general de la organización y de todos los agentes que intervienen e interactúan con esta. Mediante el estudio se identificaron además otros factores relevantes en el sector y que en su mayoría concordaban nuevamente con el anterior análisis para identificar un comportamiento favorable o desfavorable por parte de la organización, donde una de las desventajas más fuertes es la facilidad en el ingreso de nuevos competidores; mientras que se presentaron ventajas en la parte de poder negociación con los proveedores, quienes para los empresarios se considera que son un aliado importante para el desarrollo de las actividades de la organización. En esta parte se hace énfasis en que la organización presenta debilidad en el manejo de estas cinco fuerzas y factores correspondientes, ya que a pesar de tener claro la importancia de cada uno de estos dentro de las actividades, no se les presta la atención necesaria por lo que se toman decisiones equivocadas en cuanto a los procesos que se deben de tener establecidos para el aprovechamiento de las mismas fuerzas, es decir no se tienen estándares definidos para evaluar y medir la eficiencia en cuanto al manejo de la fuerza y sus factores.

En cuanto al desarrollo del análisis competitivo se seleccionaron 6 empresas del municipio de Cartago, estas compañías se escogieron a partir de los datos obtenidos por medio de Cámara de Comercio Cartago, estas organizaciones se eligieron según su actividad económica, buscando que esta fuera la más parecida a la de la empresa en estudio. Al realizar la comparación por medio del

benchmarking se detectó que la organización se encuentra en comportamiento por debajo de las demás en aspectos como la publicidad, canales de distribución, calidad, innovación, capacidad de almacenamiento, calidad de insumos y premisas para elegir sus proveedores. Por otro lado, se destaca en aspectos como infraestructura, portafolio, precio y servicio al cliente. A partir de este análisis se pudo establecer de manera más precisa los factores en los cuales la compañía Productora Helados las Delicias debe seguir trabajando para ser más competitiva y generar posicionamiento y reconocimiento en el mercado, sin embargo, ante la perspectiva de las otras empresas, la Productora Helados las Delicias es una compañía altamente competitiva. La organización hoy en día desarrolla sus actividades tomando decisiones fundamentadas solo en su experiencia, esta es una de las razones por las cuales presenta desventaja ante su competencia, sin embargo a pesar de los errores y poco desarrollo de los factores evaluados en el estudio, ha logrado mantenerse en el mercado, por lo que se considera que es una organización prometedora que podría ser líder en el sector.

La propuesta de planeación estratégica para la empresa Productora Helados las Delicias tiene como fin direccionar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas a corto y largo plazo, es por esto que para el cumplimiento de esta se hace énfasis en la importancia de la unión de esfuerzos, dedicación, sentido de pertenencia y responsabilidad, para que así el camino hacia el éxito de sus procesos sea más seguro. Esta propuesta se considera viable bajo el hecho de que tiene tareas enfocadas en sus objetivos estratégicos, además se hace énfasis en que sus tareas se pueden cumplir de acuerdo a las decisiones y consideraciones de los administrativos, por lo que se puede realizar a través de un proceso ajustable a la empresa.

Mediante la realización del estudio de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas consolidadas en la matriz DOFA se plantean unos objetivos enfocados hacia: posicionamiento y reconocimiento, innovación, productividad laboral, rentabilidad y servicio al cliente. Cada uno de estos cuenta con la descripción del objetivo y sus correspondientes estrategias. De este análisis se concluye que, a pesar de que existen factores determinantes que representan amenaza y debilidad constante, existen factores de oportunidad y fortalezas que tienen más importancia e impacto sobre la organización, lo que se considera una ventaja y un buen punto de partido para el desarrollo de las propuestas planteadas.

La elaboración de la propuesta de plan de acción es una herramienta fundamental para la empresa, ya que partir de este se identifican cada uno de los aspectos relevantes para el cumplimiento de los objetivos propuestos, siempre buscando el fortalecimiento interno de la compañía para que esta realice acciones que reflejen un buen comportamiento en su exterior, para la ejecución de esta propuesta se tiene un presupuesto de alrededor de \$15.010.000, de lo cual hace parte todas las tareas que se consideran necesarias para el cumplimiento de las estrategias y objetivos. Sin embargo, se hace énfasis en que para empezar se puede priorizar en los temas que estén relacionados con la publicidad, canales de distribución, proveedores, calidad y capacidad de almacenamiento, ya que se concluye que son los puntos en los cuales la compañía presenta mayor debilidad pero que si son trabajados correctamente podrían representar grandes ventajas en la compañía, como por ejemplo haciendo retorno de la inversión realizada.

En conclusión, de acuerdo a la hipótesis; el plan de acción, seguimiento y control es la opción más adecuada que tiene la empresa para conseguir el posicionamiento y reconocimiento deseado a partir del desarrollo de cada una de las propuestas estratégicas para responder a cada una de las variables presentes en el entorno y de tal forma lograr el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo.

Para finalizar se concluye que este tipo de investigación es fundamental para el desarrollo de las actividades de cualquier empresa, ya que da a conocer cada uno de los factores y variables que intervienen en la Organización y además permite generar propuestas para el aprovechamiento o confrontación de estas según su impacto, para la Productora Helados las Delicias se evidencia la importancia de la implementación de un Plan Estratégico para que sus procesos y actividades tengan más fundamentación y se pueda adaptar más fácilmente a los constantes cambios del entorno, haciendo que sus decisiones sean asertivas, siempre en búsqueda del crecimiento, fortalecimiento interno, posicionamiento y reconocimiento en el sector.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa Productora Helados las Delicias para mejorar en sus procesos y realizar un excelente desempeño:

Es de fundamental importancia implementar la Planeación Estratégica como apoyo a cada uno de los procesos realizados en la compañía, de esta manera se tendrá claro a donde se quiere llegar y como se debe hacer, permitiendo así más claridad y seguridad en cada una de las actividades que se realizan.

Un aspecto importante es el fortalecimiento de las estrategias publicitarias, donde se pueda trabajar desde las herramientas informáticas y las tradicionales con el fin de generar mayor conocimiento hacia la población de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Además de mejorar las existentes con búsqueda en la satisfacción de los usuarios.

Es importante adoptar un plan de capacitaciones constantes en todas las áreas para estar actualizados y contar con el conocimiento necesario para realizar los procesos y actividades.

Por otro lado es fundamental buscar estrategias pertinentes en cuanto a la ampliación de los canales de distribución, donde se pueden adoptar nuevos canales que han sido exitosos en la competencia o buscar aliados estratégicos que realicen esta tarea, para así generar mayor cobertura en el mercado. Es también importante identificar sectores aledaños en los que la compañía pueda realizar sus actividades o pueda ser distribuidor de productos a clientes potenciales.

Además se debe mejorar en cuanto a los mecanismos manejados para la búsqueda de proveedores, se requiere que la organización tenga claro cuáles son los estándares mínimos para generar convenios con los proveedores indicados, haciendo así que estos realicen entregas oportunas y brinden todo tipo de beneficios a la empresa.

Se debe establecer un Manual de Funciones, donde se especifique los cargos, responsabilidades y tareas correspondientes, con el fin de hacer claridad en la jerarquía de la empresa.

También se recomienda adoptar fichas técnicas que permitan realizar seguimiento a los insumos o materias primas y a sus proveedores con el fin de que la calidad del producto terminado

no se vea afectada. Es también de considerar que se deben realizar muestreos en cuanto a las materias primas para identificar las características y estándares que se consideran necesarios para la elaboración de los productos en la compañía.

Es importante implementar fichas técnicas para vigilar los estados de los productos terminados, es decir fichas técnicas que permitan tener en tiempo real las características actuales de los productos en bodega antes de su comercialización, como textura, apariencia, color y sabor.

Se debe revisar la capacidad instalada para el almacenamiento de producto final, con el fin de ampliarlo de tal forma que la capacidad de producción de la empresa se pueda aprovechar al máximo y esto se vea reflejado en las ventas.

Es importante implementar la formalización de contratación en la empresa, de esta manera los empleados se verían más comprometidos y motivados ante la ejecución diaria de sus tareas.

Se hace necesario que la organización vincule a una persona que tenga formación en temas de calidad para apoyar el proceso de registro INVIMA.

También es importante implementar rutinas de mantenimiento preventivo y mantenimiento programado a los equipos, con el fin de prevenir percances con la maquinaria.

Se recomienda a la empresa ser partícipes de los programas que ofrece el gobierno nacional con el fin de aprovechar las oportunidades de conocimiento y financiero que estos brindan.

Por otro lado se aconseja a la Productora Helados las Delicias implementar un sistema PQRS donde los clientes puedan tener interacción directa con la organización, de esta manera se podría generar retroalimentación. Y también se debe tener un plan post-venta que dé cuenta de los procesos realizados con los clientes.

Programar reuniones periódicas en las cuales los miembros de la compañía se sientan vinculados en los procesos estratégicos de la empresa, además de socializarles estos procesos para que puedan contribuir en la construcción de los objetivos.

Se debe establecer una planeación de producción más elaborada la cual permita tener stock de productos terminados de acuerdo a las preferencias más comunes de los clientes y así evitar la pérdida de ventas.

Se recomienda además realizar evaluaciones de desempeño con el fin de conocer las actitudes y aptitudes de los miembros de la empresa, y así poder enfocar estos hacia los objetivos estratégicos.

Realizar seguimientos, medición y análisis de procesos, con el fin de optimizar costos y generar productividad.

Identificar procesos para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de la organización, en donde cada una de las áreas se vea involucrada.

Establecer criterios y métodos para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficientes.

Determinar la secuencia y la interacción de los procesos, en búsqueda de mejorar en cuanto a tiempos y movimientos, con el fin de incrementar la productividad.

Implementar el plan de acción, seguimiento y control diseñado para la compañía Productora Helados las Delicias, para así empezar a desarrollar los objetivos propuestos de tal forma que se pueda reflejar en sus resultados.

Referencias bibliográficas

- Acosta, R. A. (25 de 06 de 2012). *Colombia: perspectiva actual de una crisis ambiental*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de: <file:///C:/Users/USER/Downloads/2176-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8463-1-10-20200310.pdf>
- Aldana de la vega, I. (2011). *Administración por calidad* (Primera Edición ed.). Bogotá: Universidad de la Sabana.
- América Economía. (17 de 9 de 2015). *América economía*. Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-precio-es-mas-importante-de-lo-que-se-piensa>
- Anadolu Agency. (13 de julio de 2019). *El 16.9% de los Colombianos vive en pobreza multidimensional*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de: <https://www.aa.com.tr/es/mundo/el-19-6-de-los-colombianos-vive-en-pobreza-multidimensional/1530438#:~:text=%E2%80%99CLa%20l%C3%ADnea%20de%20pobreza%20extrema,26%2C9%25%20en%202017>.
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona : Orbis.
- Asocaña. (25 de 02 de 2019). *Aspectos generales del sector agroindustrial de la caña*. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de: <http://www.asocana.org/documentos/862018-E148DE81-00FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,2D2D2D,A3C4B5.pdf>
- Asopyme. (2012). *Asociación de la pequeña y mediana empresa de Guatemala (ASOPYME)*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de: <http://asopyme.org/sitiox1/porque-es-importante-la-publicidad-en-mi-negocio/#:~:text=La%20Publicidad%20en%20los%20negocios,ventas%20el%20negocio%20se%20muere>.
- Betancourt, B. (2009). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ecoe.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Análisis sectorial y competitividad (pp. 100-174). Colombia. Ecoe Ediciones.
- Blanco de la Rosa, Y. P., Puello Cabarcas, M. B., & Villegas Agamez, M. L. (2016). *Diseño de un plan estrategico para la empresa multisuministros AMV, basado en la metodología de Balanced Scorecard*. Cartagena de Indias.

- Calero JL, (2000). *Investigación cualitativa y cuantitativa*. Problemas no resueltos en los debates actuales. pp.(192-8).
- Cámara de Comercio de Cali. (07 de 2016). *Informe de helados*. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de: <https://www.ccc.org.co/file/2016/07/Informe-N78-EC-Helados.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (26 de Julio de 2016). *Informes económicos*. Recuperado el 1 de Junio de 2019, de: <https://www.ccc.org.co/file/2016/07/Informe-N78-EC-Helados.pdf>
- Cámara de Comercio de Cartago. (Enero de 2018). *Estudio demográfico, económico, social y empresarial de la región área de influencia*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de: <http://www.camaracartago.org/Archivos/Imagenes/informe%20econmico%202018%20-%20cmara%20de%20comercio%20de%20cartago.pdf>
- Cámara de comercio de Cartago. (2019). *Quienes somos*. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de: <https://www.camaracartago.org/contenido/quienes-somos/137>
- Cámara de Comercio de Cartago. (2019). *Observatorio económico del norte del valle*. Recuperado el 15 de Julio de 2020, de: <https://www.camaracartago.org/Archivos/Contenido/Archivos/0n3vncnkg-t-balance-jornada-de-renovacin-2019.pdf>
- Castillo Clavero, A. M., & Abad Guerrero, I. M. (2013). *Dirección de empresas*. España: Pirámide.
- Colombina S.A. (2020). *Colombina*. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de: <https://www.colombina.com/corporativo/acerca.php>
- Congreso de Colombia. (26 de Noviembre de 2018). *Ley 1940* . Recuperado el 18 de Mayo de 2019, de: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201940%20DEL%2026%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202018.pdf>
- Consejo Nacional de Acreditacion(CNA). (s.f.). *Constitución Política en Colombia*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_constitucion_politica.pdf
- Cortés, C., & Izar Landaeta, J. (2017). *Contaduría y administración*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/20028/3/91529718.pdf>

- Crem Helado. (2020). *Nuestra filosofía*. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de: <https://www.cremhelado.com.co/sobre-nosotros/nuestra-filosofia>
- Cuervo García, A. (1995). *"La Dirección estratégica de la empresa". dirección de empresas de los noventa. homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.
- Cvc. (29 de Noviembre de 2018). *Cvc le apuesta a optimizar la calidad del aire en Cartago*. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de: <https://www.cvc.gov.co/calidadairecartago>
- Cvno. (junio de 2018). *Industria manufacturera en Colombia*. Recuperado el 13 de Julio de 2019, de: <https://www.cvn.com.co/industria-manufacturera-en-colombia/>
- Dane. (2005). *Boletín censo Dane*. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de: <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cartago.pdf>
- Dane. (14 de 09 de 2010). *Boletín Dane*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de: https://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/76147T7T000.PDF
- Dane. (2016). *Population.City*. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de: <http://poblacion.population.city/colombia/cartago/>
- Dane. (2018). *Estadísticas vitales*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/graficas/infografia_estadisticasv vitales-2017.pdf
- Dane. (2019). *Código CIIU*. Recuperado el 14 de Febrero de 2019, de: https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf
- Dane. (4 de JULIO de 2019). *Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes, según el DANE*. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de: [https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx#:~:text=El%20Director%20del%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20\(Dane\)%2C,09%20millones%20report](https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx#:~:text=El%20Director%20del%20Departamento%20Administrativo%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20(Dane)%2C,09%20millones%20report)
- Dane. (MAYO de 2020). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 13 de Agosto de 2020, de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_may20.pdf
- Dane. (29 de Mayo de 2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. Recuperado el 17 de Julio de 2020 de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf

- Datosmacro. (2019). *Aumenta el número de inmigración en Colombia*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/colombia#:~:text=Colombia%20tiene%2C%20seg%C3%BAn%20los%20%C3%BAltimos,de%20la%20poblaci%C3%B3n%20de%20Colombia.&text=La%20inmigraci%C3%B3n%20en%20Colombia%20procede,%2C%20el%201%2C33%25>.
- Datosmacro. (marzo de 2020). *PIB de Colombia*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- EcuRed. (2015). *Historial de revisiones <<Cartago(Colombia)>>*. Recupeardo el 17 de Abril de 2019, de: [https://www.ecured.cu/Cartago_\(Colombia\)](https://www.ecured.cu/Cartago_(Colombia))
- El País. (1 de Julio de 2011). *Estos son los íconos que enorgullecen el Norte del Valle del Cauca*. Recuperado el 16 de Abril de 2019, de: <https://www.elpais.com.co/valle/estos-son-los-icnos-que-enorgullecen-el-norte-del-del-cauca.html>
- El Pais. (2017). *Salario en el Valle por debajo del promedio de los de otras regiones*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de: <https://www.elpais.com.co/economia/salarios-en-el-valle-por-debajo-del-promedio-de-los-de-otras-regiones-del-pais.html>.
- El Tiempo. (25 de 11 de 2016). *¿Qué tanto y cómo usan internet los Colombianos?*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16759068>
- El Tiempo. (2017). *el tiempo. Salario mínimo de Colombia frente a otros países*. Recuperado el 11 de Mayo de 2019, de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/salario-minimo-de-colombia-frente-a-otros-paises-de-america-latina-153234>.
- El Tiempo. (1 de septiembre de 2018). *Así es el abismo en los ingresos de los hogares Colombianos*. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de: <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/asi-es-el-abismo-en-los-ingresos-de-los-hogares-colombianos-263236#:~:text=Los%20hogares%20de%20mayores%20ingresos,se%20eleve%20a%20261.000%20pesos>.

- El Tiempo. (s.f.). *Cartago*. Recuperado el 18 de Junio de 2019, de: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-360244>
- Fdis. (s.f.). *ISO 14001:2015*. Recuperado el 19 de Mayo de 2019, de: <https://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Gestor Normativo. (s.f.). *Ley 383 de 1997*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=341>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw Hill.
- Geoportal-Dane. (2020). *Directorio estadístico de empresas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de: <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=4.622327580004904&lg=-76.03097694662378&z=10>
- Hax, A., & Majluf, N. (1984). *Strategic management: mn integrative perspective*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio. (2014). Lucio, *Metodología de la investigación*. Selección de la muestra. (Sexta Edición ed.) (pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana de Editores.
- Hernández Sampieri, R. (2014).. *Metodología de la investigación*. Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa (Sexta Edición ed.). México: Interamericana de Editores.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2004). *Administración Estratégica*. Competitividad y Conceptos Globales. (Quinta Edición ed.) (pp. 7-8). Mexico.
- Hunger , D., & Wheelen, T. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Prentice Hall.
- Ideam. (2019). *Tiempo y clima 2019*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de: http://www.ideam.gov.co/web/tiempo-y-clima/climatologico-mensual/-/document_library_display/xYvIPc4uxk1Y/view/84129627

- Iglú, H. (s.f.). *Helados Iglú*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de: <http://www.heladosiglu.com/nosotros/>
- Imágenes Google (2019). *Diamante competitivo*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de: https://co.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=AwrEePC2i4Zc5WwApVbXdAx;_ylu=X3oDMTB0N2Noc21lBGNvbG8DYmYxBHBvcwMxBHZ0aWQDBHNIYwNwaXZz?p=diamante+competitivo&type=gsp_trustnav_18_52_ssg03&hspar=dcolla&hsimp=yhs-001¶m1=1¶m2=cat%3Dweb%26sesid%3D9
- Imagenes Google. (09 de 2018). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de: https://www.google.com.co/search?q=5+fuerzas+de+porter&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjUlcWZhMPdAhVIqlkKHUdiA70Q_AUICigB&biw=1600&bih=789#imgsrc=DqrLNU8lHVoM:
- Iob Vergara , F. M. (2013). *Diseño de un plan Estrategico para una empresa productora de helados*. Chile.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Kenneth, H. (1991). *Strategic management analysis and action*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Kotler, & Armstrong. (2003). *Fundamentos de mercadotecnia*. (Cuarta edición ed.). México: Prentice Hall..
- La República. (8 de abril de 2020). *Las Tasas de interés por debajo de la inflación fomentan el acceso a los créditos*. Recuperado el 21 de Abril de 2019, de: <https://www.larepublica.co/finanzas/las-tasas-de-interes-por-debajo-de-la-inflacion-fomentan-el-acceso-a-los-creditos-2989265#:~:text=Con%20esta%20decisi%C3%B3n%2C%20la%20tasa,inflaci%C3%B3n%20en%206%2C77%25>.
- Logycom. (2020). *Importancia del almacenaje y distribución logística*. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de: <https://www.logycom.mx/blog/importancia-almacenaje-distribucion-logistica>
- Lopez Grajales , L. A., & Pinto , S. (2016). *Plan estratégico de la heladeria lorena del municipio de Tuluá para los años 2016-2019*. Tuluá.
- Luna Gonzáles, A. C. (2015). *Proceso administrativo* (Segunda Edición ed.). México: Patria.

- Max, A., & Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process : a pragmatic approach* (Segunda Edición ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Meetlogistics. (24 de 4 de 2020). *La importancia de la función de compras*. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de: <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/funcion-de-compras/>
- Meseon, M. (1985). *Management individual and organizational executive ress.* (Segunda edición.ed.). Nueva York: Arper and Roco.
- Ministerio de Protección Social. (2005). *Formación en manipulación de alimentos(FOMAN)*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de: <https://foman.com.co/resolucion-5109-2005/>
- Ministerio de la Protección Social, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2007). *Formación en manipulación de alimentos(FOMAN)*. Recuperto el 30 de Mayo de 2019, de: <https://foman.com.co/resolucion-2115-2007/>
- Ministerio de la Republica. (2018). *Proyecto de Ley de financiamiento*. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de: <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2018/10/31081639/Proyecto-de-ley-de-financiamiento.pdf?w=auto>
- Ministerio de protección social Colombia. (2011). *Código sustantivo del trabajo*. Recuperado el 1 Junio de 2019, de: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013*. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de: <https://foman.com.co/resolucion-2674-2013/>
- MinTic. (s.f.). *La Innovación como funte de desarrollo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de: https://www.mintic.gov.co/porta1/604/articles-6308_recurso_1.pdf
- Mintzberg, H. (1988). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Noticias NVC. (24 de Diciembre de 2019). *Aeropuerto de Cartago sigue sin plan de vuelo*. Recuperado el 20 de Julio de 2020, de: [Noticiasnvc.com/aeropuerto-de-cartago-sigue-sin-plan-de-vuelo](https://noticiasnvc.com/aeropuerto-de-cartago-sigue-sin-plan-de-vuelo)
- Portafolio. (28 de septiembre de 2015). *Incentivos a las exportaciones*. Recuperado el 24 de Julio de 2020, de: portafolio.co/opinion/manuel-jose-cardenas/incentivos-exportaciones-21636
- Ramirez Jaramilo, J. C., & De Aguas, J. (2017). *Comisión económica para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf.

- Repositorio Cepal. (s.f.). *Industria 4.0*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44954/1/S1901011_es.pdf
- Revista Alimentos. (2 de Febrero de 2017). *El mercado de los helados en Colombia crece en un promedio del 3,1% anual*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de: <https://revistaialimentos.com/noticias/el-mercado-de-helados-en-colombia-crece-en-promedio-31-anual/>
- Revistas Javeriana . (21 de mayo de 2018). *Revistas javeriana*. Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/19-48%20\(2018\)/151557795008/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/19-48%20(2018)/151557795008/)
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Limusa.
- Romero Ordoñez, M. B. (2016). *Plan estratégico de marketing para la distribuidora de helados eskino de la Ciudad de Loja, Provincia de Loja*. Loja-Ecuador .
- Salazar Valencia, M. Y., & Gomez Moreno, A. M. (2016). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Piazza Italia del municipio de Cartago, Valle del Cauca*. Cartago.
- Sánchez González , M. (2017). *Gestión estrategica, innovacion y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos*. Barcelona: UOC .
- Sarache Castro, W. A., Castrillón Gómez, Ó. D., & Ortiz, L. F. (06 de 2009). *Scielo*. Recuperado el 25 de Mayo de 2019, de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008
- Scribd. (9 de 5 de 2019). *Importancia del portafolio de productos y servicios*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de: <https://es.scribd.com/document/409163343/La-Importancia-Del-Portafolio-de-Productos-y-Servicios>
- Secretaria del senado. (9 de Julio de 2019). *Ley 9 De 1979*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979.html
- Serna, H. (1996)., *Gerencia estratégica*. Bogota.
- Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión*. (Septima edición. ed.) Bogotá, Colombia: Panamericana.
- SIC. (2020). *Superintendencia de industria y comercio*. Recuperado el 10 de Julio de 2020, de: <https://www.sic.gov.co/que-es-la-proteccion-de-la-competencia>
- Stainer, G. (1969). *Top management planning*. Nueva York: MacMillan.

- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill. Decimocuarta edición.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tecnoeconomia. (2011). *El impacto de internet en Colombia*. Recuperado el 3 de Agosto de 2020, de: <http://tecnoeconomia-al-limite.blogspot.com/2011/09/impacto-del-internet-en-colombia.html>
- Thompson, A., & Strickland III. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Valle del Cauca. (2018). *Avenida santa ana en Cartago ya es una realidad y sera entregada en breve por la gobernadora*. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60868/avenida-santa-ana-en-cartago-ya-es-una-realidad-y-sera-entregada-en-breve-por-la-gobernadora/>
- Viamichelin. (2020). *Mapa plano de Cartago Valle del Cauca*. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de: https://www.viamichelin.es/web/Mapas-Planos/Mapa_Plano-Cartago_-_Valle_del_Cauca-Colombia
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educación.
- Williamson, O. (1981). *The economics of organization: the transaction cost approach*. Chicago: The University of Chicago Press.

ANEXOS

Anexo A. Síntesis de antecedente.

TITULO	AUTORES	CONCLUSIÓN	OBSERVACIONES	VARIABLES OBSERVADAS
estratégica Propuesta de planeación para la empresa Piazza Italia del municipio Cartago, valle del cauca (2016)	María Yuriany Salazar valencia y Angélica María Gómez moreno	Se puede concluir que la empresa Piazza Italia comprende la importancia de establecer una planeación que le ayude a definir un direccionamiento estratégico con el fin de diseñar estrategias de forma sistemática, un análisis interno y externo que le permita establecer objetivos a largo plazo. Además, para mejorar sus procesos administrativos, buscando crear identificación y posicionamiento de su marca.	En la investigación se estableció que la empresa no contaba con datos estadísticos formales que les permitiera planear objetivos a futuro, al momento de trazar una meta sus estrategias eran de manera verbal, lo que dificulta su comprensión y ejecución. Al momento de incorporar la planeación estratégica le ayudo a implementar diferentes estrategias para lograr los objetivos propuestos.	-Dirección estratégica -Posicionamiento de la marca -Control en los procesos -Mejora continua
plan estratégico de la “heladería Lorena (2016)	López Grajales Lorena Andrea y pinto Stiven	Para lograr el objetivo de diseñar un plan estratégico en la “Heladería Lorena”, que brinde las estrategias fundamentales para mejorar el posicionamiento en el mercado. Es necesario que la compañía legalice con forme a la ley colombiana las actividades de su personal de planta, eso ayudara a que su colaborador este motivado para desempeñar sus labores diarias. Lo cual hará que se cree una cultura organizacional que rija la compañía y de un mejor direccionamiento a la empresa.	Con esta investigación se pudo destacar que es de vital importancia que la organización cuente con un orden interno para que sus procesos sean más rápidos y eficientes, además, de que no se genere un indebido uso de los recursos humano, materiales y financieros que ocasionaran pérdidas económicas. En el momento de incorporar el plan estratégico las mejoras ocurrirán debido a que tomaran unas decisiones asertivas.	- Toma de decisiones -Dirección estratégica -Control en los procesos -Posicionamiento
Diseño de un plan estratégico para la empresa Multisuministros AMV, basado en la metodología de Balanced Scorecard (2016)	Blanco de la Rosa Yesica Paola, Puello Cabarcas Madeley Beatriz, Villegas Agamez Mary Luz	El objetivo fue diseñar un plan estratégico para la empresa Multisuministros AMV, basado en la metodología del Balanced Scorecard debido a que el desarrollo de planes estratégicos, se hace necesario en todas las áreas de la organización; estos enfocados a estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, con el fin de obtener posicionamiento en el mercado.	Con el desarrollo de este trabajo se realizó un aporte valioso a la solución de la necesidad de la empresa, poniendo a su disposición un informe de cómo llevar a la practica el Balanced Scorecard, con el cual obtendrá beneficios económicos, operacionales y por encima de todo permitir incrementar su nivel de innovación, manteniéndola así relevante a futuro.	-Mejora continua -Posicionamiento -Competitividad -Toma de decisiones

Continuación (anexo A)

Diseño de un plan estratégico para una empresa productora de helados (marzo 2013)	Franco Martino Vergara	lob	La propuesta de plan estratégico en la empresa productora "Helados Gigi" permitió definir cuatro lineamientos principales: potenciar el desarrollo de la línea de postres, fortalecer la administración de los clientes minoristas, maximizar la eficiencia en los procesos productivos, y desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias, para el fortalecimiento de la empresa y su nivel competitivo.	La organización presenta un nivel deficiente de liquidez durante los meses de temporada baja que son los meses de invierno, debido a lo anterior la gerencia decidió llevar a cabo una planeación estratégica para comprender el estado actual de la industria y la firma, para en última instancia conformar una serie de programas con metas, acciones y un costo estimado.	-Posicionamiento de la marca -Capacidad competitiva -Control de los procesos -Posicionamiento
Plan estratégico de marketing para la distribuidora de helados Eskimo de la ciudad de Loja, provincia de Loja. (2016)	Mercedes Betzabe Romero Ordoñez		Se puede concluir que la empresa distribuidora de helados Eskimo, tenía problemas internos, para lo cual se plantearon estrategias que permitan eliminar las debilidades existentes, Como también tenía dentro de su entorno oportunidades para enfrentar las amenazas. El aporte de este trabajo fue la metodología utilizada y el direccionamiento estratégico que utilizo para generar soluciones.	Este trabajo fue relevante debido a que la empresa no tenía establecida una misión, visión y valores que determinaran quienes son, quienes quieren ser a futuro y como conseguirlo. Por lo tanto con la implementación de un plan estratégico de marketing, permite un mejor direccionamiento de la empresa.	-Direccionamiento estratégico -Competitividad -Metas -Mejora Continua

Nota. Los anteriores antecedentes ayudan a tener una mejor perspectiva sobre la importancia del uso de una planeación estratégica en todas las organizaciones, donde es muy importante darle un direccionamiento a futuro a la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Fuente: Autoría propia.

Anexo B. Síntesis del marco teórico.

TEORÍA, ENFOQUE O ESTUDIO REALIZADO POR TEÓRICOS.	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN	VARIABLES OBSERVADAS.
Teoría neoclásica	Esta teoría es importante, ya que siempre está enfocada en la búsqueda de análisis concretos tomando como base planear, controlar, dirigir y organizar haciendo énfasis en los objetivos y sus resultados.	Esta teoría permite obtener una visión más clara y real de lo que sucede en la organización buscando maximizar la productividad y rendimiento en la organización a partir de una estructura simple que se comprenda fácilmente.	-Sistema decisional -Enfoque en objetivos y resultados -Organización formal.
Igor Ansoff	Es importante porque tiene la capacidad para entender el ambiente y su comportamiento desde las bases de la administración, aportando la forma de contemplar el riesgo de cada alternativa buscando soluciones óptimas de manera racional.	Este autor es importante por considerarse el padre de la planificación estratégica, método que permite definir pautas para el desarrollo racional y decisional de la organización a partir de las pautas establecidas.	-Estrategias -Racionalidad -Estudio de comportamiento
Henry Mintzberg	Este autor define la estrategia como un modelo en una corriente de decisiones o acciones, haciendo que la organización o empresa se vea de una manera más real desde el punto de vista estratégico.	A partir del aporte de este autor se puede tomar como referencia la experiencia para generar estrategias que le permitan a la organización tomar decisiones en situaciones inesperadas.	-Proceso productivo -Plan de acción -Experiencia como referencia
Herbert Simón	De acuerdo a Simón las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción, denominado este comportamiento como racionalidad limitada, apuntándole al entendimiento del comportamiento de los individuos, la organización y la sociedad.	El aporte de este autor permite entender el sistema de decisiones a través de los procesos conductuales y cognitivos partiendo de una práctica para implementar un conjunto de medios coordinados que conlleven a la decisión racional.	-Eficiencia -Proceso conductual -Adecuación de objetivos
Heinz Wehrlich y Harold Koontz.	Definen la administración como el estudio de un organismo social o empresarial para que a través de su diseño, estructura y conducción de sus integrantes se logren los objetivos de forma sencilla y eficiente.	Estos autores se destacan y hacen un aporte importante en cuanto al liderazgo basado en función de la organización, haciendo así que los integrantes de la organización funcionen en conjunto como un organismo social enfocado en los mismos objetivos y metas.	-Liderazgo -Estructura -Organismo social

Continuación (anexo B)

George R. Terry	George nos dice en su concepto de administración que esta consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas en búsqueda de la simplificación del trabajo a través de la mejor distribución de la planta.	Esta postura de pensamiento permite tener un enfoque hacia la importancia de que la combinación de recursos físicos y humanos es un elemento esencial para el buen funcionamiento de la organización.	-Simplificación -Distribución -Combinación de recursos físicos y humanos
Michael Porter	El aporte de Michael Porter ha sido muy importante dentro de la administración estratégica bajo el modelo planteado de “cinco fuerzas competitivas” que permite al investigador ser más práctico para el comportamiento del sector.	Este modelo actualmente ha sido muy utilizado, ya que permite de manera práctica y fácil ubicar al investigador bajo diferentes ópticas organizacionales brindándole la posibilidad de conocer su posición frente a la competencia, por lo que se considera necesaria antes de adoptar cualquier tipo de estrategia.	-Competencia -sector -Estudio de mercado

Nota. Los autores mencionados han permitido tener bases en cuanto al desarrollo de sus teorías, conceptos y estudios para la administración, teniendo en cuenta como punto importante la planeación estratégica, a partir de dichos conceptos y aportes se pudo ampliar la perspectiva y el horizonte teórico para la investigación.
Fuente: Autoría propia

Anexo C. Síntesis del marco conceptual.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES	VARIABLES OBSERVADAS
Estrategia	Una estrategia es el patrón de los principales objetivos o metas, las políticas y los planes esenciales de la organización y su vez establece la secuencia de las acciones a realizar.	Este concepto es muy importante, ya que se busca establecer estrategias que ayuden a los objetivos organizacionales. Para las empresas es indispensable tener una secuencia coherente en la toma de decisiones que guíe las acciones realizadas en la misma.	-Objetivos -Entorno -Resultados
Planeación	La planeación es un proceso que empieza con objetivos, define estrategias políticas y planes detalladas para alcanzarlos, donde se fija un curso concreto de acción para el alcance de los objetivos.	Cuando la empresa efectúa una planeación, obtiene grandes beneficios como lo son tener estrategias para superar las contingencias de la organización, reducir la incertidumbre que se pueda presentar, además de generar una mayor eficiencia para toma de decisiones.	-Diseño de planes -Acciones -Metas
Dirección	La dirección es el proceso que inicia en planear hasta analizar los esfuerzos de los miembros de la empresa, donde las diversas actividades tienen por objeto garantizar la cohesión de los esfuerzos individuales para el alcance de los objetivos en común.	Este concepto es muy importante debido a que una empresa debe contar con una dirección que le indique la mejor forma de lograr los objetivos propuestos, analizando, planeando y organizando que lo establecido por la organización si se esté cumpliendo de la mejor forma posible.	-Planeación -Objetivos
Dirección estratégica	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, utilizando estrategias dirigidas a la obtención de los mismos. Donde el Análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.	En el contexto actual todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector, no pueden mantenerse ajenas a los cambios que se están produciendo en el entorno, la dirección estratégica ayuda a tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a estos cambios, donde se requiere una planificación y un proceso continuo en la toma de decisiones.	-Acciones -Planeación -toma de decisiones
Planeación estratégica	La planeación estratégica es el proceso de diseñar un futuro deseado e identificar la forma para lograrlo. Donde se debe definir la misión, objetivos, analizar la situación de la empresa y seleccionar las estrategias para el logro de los objetivos, además de desarrollar un plan de acción a seguir.	La planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, entre otros; se determina la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, además, la planeación estratégica ayuda a que la empresa determinen estrategias que eliminen las deficiencias que puedan tener.	-Estrategias -Objetivos -Plan de acción

Continuación (anexo C)

Posicionamiento	Es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, donde debe haber una percepción, impresión y sentimiento por el producto.	El posicionamiento del producto se determina de acuerdo con las estrategias, si las estrategias son las correctas ayudara a la organización a tener un mejor posicionamiento en el mercado.	-Estrategias
Objetivos	Los objetivos es un planteamiento que se quiere lograr en la organización, y que se debe mejorar, dentro de un periodo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo.	Todas las empresas deben determinar sus objetivos, ya que estos son establecen los resultados que se pretenden alcanzar. Los objetivos son esenciales para el éxito de la empresa debido a que establecen un curso a seguir.	-Tiempos -Metas -Acciones
Misión	La misión es la identidad de la organización que define a los clientes las necesidades que intentan satisfacer, los beneficios que proveen, las diferencias ante las demás organizaciones y el cómo se hace este proceso.	La misión es el punto de partida de una empresa y con la cual los clientes podrán conocer que es la empresa, a que se dedica específicamente y que la diferencia de las demás, esto ayudara a que los clientes, proveedores y demás tengan mayor confianza en la organización.	-Identidad -Propósito -Valores
Visión	La visión es la meta propuesta a largo plazo, donde se debe tener un rumbo establecido para lograr dicha meta, es determinar dónde quiere estar la empresa a futuro y que quiere lograr la organización.	La visión le permite a la empresa desarrollar sus políticas, dependiendo de las metas propuestas a largo plazo y a fin de conseguir los objetivos corporativos.	-Meta -Tareas
Plan de acción	El plan de acción es el punto donde se determina las actividades a desarrollar en la empresa, donde se delegan responsables dependiendo del área o actividad a realizar, se determinan unos tiempos específicos y se distribuyen unos recursos para el alcance de las metas.	El plan de acción es muy importante para una organización, ya que determina las tareas que debe realizar cada área de la empresa para concretar las estrategias establecidas por la misma.	-Actividades -Tiempos

Nota. Cabe resaltar la importancia de analizar los conceptos relacionados con el objeto de estudio para conocer mejor cada uno de los planteamientos abordados.
Fuente: Autoría propia.

Anexo D. Elementos de sustentabilidad de Cartago Valle.

ELEMENTOS DE SUSTENTABILIDAD DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA		
Variable	Descripción	Impacto
Social	Las nuevas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cartago reportaron 2.661 nuevos empleos de los cuales el municipio de Cartago aporta el 60%. Frente al año 2017 se presentó un crecimiento del 8% en la generación de empleo. En el año 2018 se presentaron 8.352 renovaciones del registro mercantil en la Cámara de comercio de Cartago, lo que significó un crecimiento del 7% frente al año 2017 en renovaciones. En el primer trimestre se renovaron 6.706 registros mercantiles, en términos porcentuales equivale al 80 % de las renovaciones realizadas en 2018. (Cámara de Comercio de Cartago, 2018, pp. 10-20)	El impacto que esta variable refleja en la empresa es el aumento de la capacidad adquisitiva en las personas, ya que, al generar ingresos a través del empleo y la estabilidad por parte de las empresas, estas mismas se ven motivadas a realizar compras y celebraciones, situación que beneficia en la parte de ingresos de la empresa en estudio.
Cultural	El bordado no sólo es una cultura, es una fuente importante de empleo que mueve la economía del municipio. No en vano en la actualidad hay 65 talleres que generan cerca de 500 empleos, aseguró el alcalde Germán González. Ya es una costumbre que durante la Semana Santa la Villa sea sede de la Feria del Bordado. Desde hace tres años el certamen es precedido por Expo bordados, evento de moda que busca imprimirle conceptos actuales a los bordados tradicionales y transformar espacios urbanos en pasarelas de moda. (El País, 2011)	Este elemento de sustentabilidad promueve el movimiento en la economía Cartagueña, lo que beneficia a la empresa en estudio porque la población tiene la capacidad adquisitiva para comprar los productos ofrecidos, además de que generalmente en los eventos realizados en el municipio la empresa en estudio participa de manera activa con la venta de sus productos.
Político	La Cámara de Comercio de Cartago está al servicio de todos los empresarios de la región. Asesorías jurídicas, apoyo empresarial, capacitaciones, formalización y emprendimiento son algunos de los servicios que brinda para impulsar el crecimiento de la economía regional. La misma se ha consolidado desde su fundación en 1949 y ha mantenido vivo el objetivo por el que nació: Promover el desarrollo socioeconómico del municipio y la región norte vallecaucana mediante la prestación de servicios generadores de valor. Su área de influencia está conformada por 15 municipios: Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Cartago, El Águila, El Cairo, El Dovio, La Unión, La Victoria, Obando, Roldanillo, Toro, Ulloa, Versalles y San José del Palmar, en el departamento del Chocó. La oficina principal se encuentra ubicada en Cartago y cuenta con dos oficinas receptoras en La Unión y Roldanillo. (Cámara de comercio de Cartago, 2019)	La empresa Productora Helados Las Delicias se ha visto constantemente beneficiada por los servicios ofrecidos por parte de la Cámara de Comercio de Cartago, la empresa participa activamente de sus conferencias, capacitaciones y programas ofrecidos, de lo cual en la actualidad recibe acompañamiento y asesoramiento ara el registro de marca. Es por esto que se considera que este elemento es de fundamental importancia para la sustentabilidad del municipio y del crecimiento empresarial local.

Económico	En el año 2018 se matricularon 324 empresas y en año 2019 333 con una variación presentada en el primer trimestre del 2019 frente al primer trimestre 2018 del 3%. Del total de las empresas matriculadas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartago, el 99% son microempresas y el 1% restante es una empresa pequeña, con un total de 584 nuevos empleos con un aporte del 63 % del empleo reportado por las nuevas empresas. Cartago presenta un total de 4.048 empresas registradas en la cámara de comercio, donde 3.869 son microempresas, 144 pequeñas empresas, 31 medianas y 4 grandes empresas. (Cámara de Comercio de Cartago, 2019)	En este caso se genera un impacto negativo para la empresa en estudio, ya que como se demuestra en el estudio de Benchmarking existe una competencia alta por parte de empresas existentes. Sin embargo, para la economía local es un punto a favor porque dinamiza el mercado.
Ambiental	Controlar la emisión de fuentes móviles: 57 vehículos con motor a gasolina fueron monitoreados en un puesto ambiental móvil en Cartago, donde la CVC, con el apoyo de la Policía Nacional y Tránsito Municipal, viene trabajando por una mejor calidad del aire. Al respecto, el director territorial de la DAR Norte de la CVC, Edwin Alexander Serna Álzate, dijo que “la Resolución 910 de 2008 reglamenta los niveles permisibles de emisión de contaminantes que deberán cumplir las fuentes móviles terrestres, lo cual debe ser acatado por las Corporaciones en sus jurisdicciones”. La idea, agregó el funcionario, “es seguir ejerciendo nuestra autoridad ambiental, de la mano de las entidades competentes, para contribuir de manera significativa al cuidado y la recuperación del ambiente y los recursos naturales”. (Cvc, 2018)	En este caso la empresa debe ajustar sus actividades a la normatividad ambiental, en materia de disposición de residuos como saborizantes y desperdicios que generan contaminación, además del uso de elementos amigables con el ambiente. En este caso el impacto hacia la empresa es negativo, ya que este tipo de adaptaciones requiere de inversión.

Fuente: Autoría propia.

Anexo E. Síntesis del marco legal.

NORMA	VENTAJA	DESVENTAJA	IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO
Constitución política de Colombia Artículo 333	Regula la actividad económica, de acuerdo a las autorizaciones de la ley; generando siempre una libre competencia.		Delimita los alcances de la participación de las empresas, siempre en busca del cuidado del patrimonio nacional; además impone a la empresa como base del desarrollo social, delegando responsabilidades.	
Código de comercio	Permite generar relaciones comerciales a partir de las normas establecidas en el código y permite tener una idea más clara de las actividades comerciales de la empresa.		Permite generar confianza y seguridad a las actividades comerciales y sus relaciones.	
Código sustantivo de trabajo	Logra generar un equilibrio de relaciones entre el empleado y el jefe teniendo en cuenta la justicia, generando un equilibrio social dentro de la empresa.	Requiere de un cuidado especial para garantizar el cumplimiento de las normativas o leyes que aplique a este tema.	Se presenta como ente fundamental para las condiciones laborales ofrecidas por la empresa hacia los trabajadores.	Cuando se presentan descuidos o no hay control en esta área se pueden generar problemas de tipo judicial.
Ley 2010 de 2019	Ayuda a regular el comportamiento del comercio a partir de impuestos hacia todo aquel que genere una actividad comercial legal, generando un recaudo para el país.	Establece los mecanismos impuestos por las entidades gubernamentales para recaudar los impuestos a las empresas, los cuales deben estar gravados en el precio del producto.	Genera desde el punto de vista financiero un equilibrio a la competencia y los agentes que participan del comercio.	A partir de los pagos generados se disminuye la rentabilidad de cada periodo y puede generar desestabilidad económica cuando estos presentan fluctuaciones inesperadas.
Ley 019 del 2012	Permite una regulación controlada en cuanto a la fabricación y comercialización de productos para consumo humano.	Los tramites y controles que exigen las entidades son en su mayoría riguroso y extensos.	Ayuda a crear una buena imagen corporativa a partir de las buenas prácticas y certificados que otorgan.	El no manejo adecuado de estas normativas podrían generarle a la empresa la expulsión en cuanto a la participación del mercado.

Continuación (anexo D)

Ley 9 de 1979	Configura las leyes o normas que disponen los reglamentos necesarios al control de descargos de residuos para preservar el medio ambiente y la vida humana.	El manejo adecuado de esta ley contribuye a la preservación del medio ambiente y de la vida humana.	
ISO 14001	La principal finalidad de esta ley radica en la importancia de medir el impacto que generan las actividades empresariales en el ambiente.	Contribuye en la maximización del aprovechamiento de los recursos por parte de la empresa.	
Resolución 2674 del 2013	Establece los requisitos que debe tener los productos para generar un bienestar general especialmente en el ámbito de la comercialización.	Certifica el grado de calidad y de confianza a través de los registros sanitarios establecidos por las entidades gubernamentales en este caso salubridad.	
Resolución 5109 del 2005	Establece los reglamentos en cuanto a los etiquetados y rotulados, en donde se debe tener prescripción clara del producto para el público consumidor.	Genera buenas prácticas de la empresa enfocadas en la calidad.	Su adecuada implementación podría generar una inversión adicional que si no se maneja estratégicamente se convierte en cifras altas.
Resolución 2115	Ayuda a implementar medidas sanitarias en beneficios de todas las personas involucradas desde el proceso de fabricación hasta el consumo.	La implementación de estas medidas sanitarias contribuye al cuidado de la salud pública.	La falta de estas medidas sanitarias podría generar enfermedades a nivel general.

Nota. En lo anterior se resalta la importancia del cumplimiento de las normas por parte de todas las empresas, por otro lado se evidenció a través de las normas expuestas los impactos que se podrían generar sobre las mismas, ya sean de manera positiva o negativa.

Fuente: Autoría propia.

Anexo F. Entrevista estructura para el Director Ejecutivo de Productora Helados las Delicias.

ENTREVISTA EMPRESARIO “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Productora Helados las Delicias
Cargo: Director ejecutivo
Nombre: Jorge Ariel Loaiza
Fecha: 9/7/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información para la realización del análisis interno.
¿Cuáles valores considera usted que caracteriza a la empresa? Honestidad, dinamismo, visión de futuro.
¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? Basado en análisis o diagnósticos que se tengan, y en consenso en reuniones periódicas.
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa? Tecnología para proceso de helados.
¿Cómo es la atención al cliente? Es excelente, se ha tratado de medir a través de aplicativos en línea.
¿Considera usted que las instalaciones de la empresa están bien ubicadas y distribuidas? Es aceptable en el momento, a futuro se deben modificar en especial en términos de espacio. La ubicación es estratégica por el tráfico de la gente en semana y fines de semana.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa? El medio más importante en el momento es la virtualidad.
¿La Productora Helados Las Delicias cuenta con un programa de capacitaciones para el personal? No.
¿La empresa cuenta con un programa post-venta? No.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo G. Formato de encuesta para los empleados de la Productora Helados las Delicias.



Encuesta dirigida al personal de la Productora Helados las Delicias

Por favor, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria____ Bachiller____ Técnico____ Tecnólogo____ Universitario____

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la Productora Helados las Delicias?

0 a 5 años____ 5 a 10 años____ 10 a 15 años____ más de 15 años____

3. ¿Está satisfecho frente a su puesto de trabajo y por qué?

4. ¿recibió inducción al entrar a la empresa?

Si____ No____

5. ¿Se informan los objetivos y las metas de la empresa y como lo hacen?

6. ¿Conoce cuál es su cargo y cuáles son sus funciones?

Si____ No____

7. ¿Cómo califica usted los productos que comercializa la empresa?

Excelentes____ Buenos____ Regulares____ Malos____

8. ¿la empresa realizan algún tipo de encuesta o toma de datos de los clientes que atiende?

Si____ No____

9. ¿Qué medios utiliza la empresa para realizar la publicidad?

Audiovisuales____ Radio____ Internet____ Todos____ Ninguno____

10. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia?

Calidad____ Precio____ Servicio____ Variedad____

11. ¿Cuenta usted con un contrato laboral, prestaciones y salud?

Si____ No____

12. ¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en la empresa?

Si____ No____

Gracias por su colaboración.

Fuente: Autoría propia.

Anexo H. Validez de contenido del instrumento.

[illegible]

Continuación (anexo H)

8	¿La empresa realiza algún tipo de encuesta o toma de datos de los clientes que atiende?	X	X	X	X
	Si				
	No				
	¿Qué medios utiliza la empresa para realizar la publicidad?				
	Audiovisuales	X	X	X	X
9	Radio				
	Internet				
	Todos				
	Ninguno				
	¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia?				
10	Calidad	X	X	X	X
	Precio				
	Servicios				
	Variedad				
	¿Cuenta usted con un contrato laboral, prestaciones y salud?	X	X	X	X
11	Si				
	No				
	¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en la empresa?				
12	Si	X	X	X	X
	No				

Fuente: Autoría propia.

Nombre completo experto: Montgomery Piedra Valencia

Nivel Académico: Licenciado en Comunicación e Informática Educativa– Magíster en Comunicación Educativa

Universidad Tecnológica de Pereira.

Ocupación: Docente

EVALUACIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO	
------------------------------------	--

[illegible]

Continuación (anexo H)

8	¿La empresa realiza algún tipo de encuesta o toma de datos de los clientes que atiende? Si No	X	X	X	X
9	¿Qué medios utiliza la empresa para realizar la publicidad? Audiovisuales Radio Internet Todos Ninguno	X	X	X	X
10	¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia? Calidad Precio Servicios Variedad	X	X	X	X
11	¿Cuenta usted con un contrato laboral, prestaciones y salud? Si No	X	X	X	X
12	¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en la empresa? Si No	X	X	X	X

Fuente: Autoría Propia.

Nombre completo: Luz Stella Jaramillo Ochoa

Nivel académico: Comunicadora Social con especialización en Comunicación Organizacional

Ocupación: Docente

EVALUACIÓN DE VALIDEZ DE CONTENIDO	
------------------------------------	--

[illegible]

Continuación (anexo H)

8	¿La empresa realiza algún tipo de encuesta o toma de datos de los clientes que atiende?	X	X	X	X
	Si				
9	¿Qué medios utiliza la empresa para realizar la publicidad?				
	Audiovisuales	X	X	X	X
10	Radio				
	Internet				
11	Todos				
	Ninguno				
12	¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia?				
	Calidad	X	X	X	X
13	Precio				
	Servicios				
14	Variedad				
	¿Cuenta usted con un contrato laboral, prestaciones y salud?	X	X	X	X
15	Si				
	No				
16	¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en la empresa?				
	Si	X	X	X	X
17	No				

Fuente: Autoría propia.

Nombre completo experto: María Janeth Granados Niño

Nivel Académico: Magister en Ingeniería Industrial

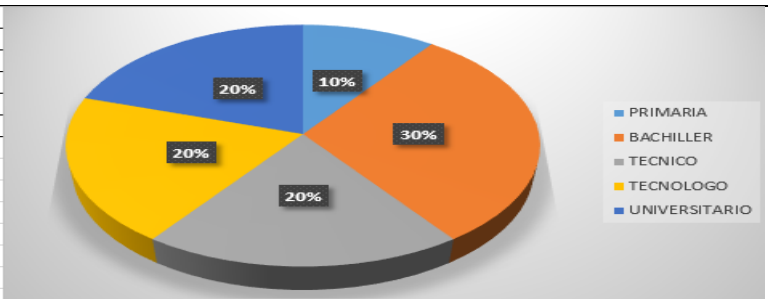
Ocupación: Docente Universitario – Docente Media y Básica



Anexo I Tabulación de los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Productora Helados las Delicias.

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

OPCION	RESULTADO
PRIMARIA	1
BACHILLER	3
TECNICO	2
TECNOLOGO	2
UNIVERSITARIO	2

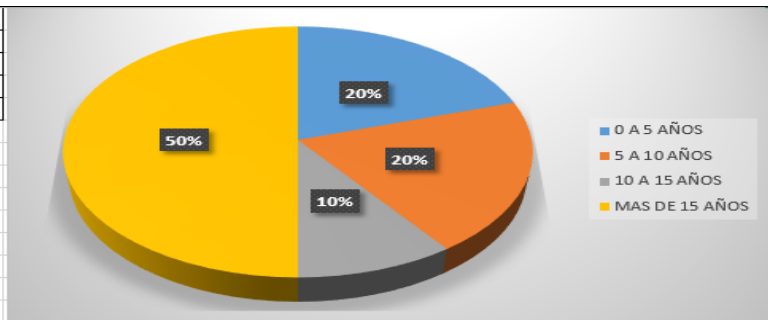


Fuente: Autoría propia

Análisis: Como se visualiza en la anterior grafica la mayoría de los trabajadores cuenta con un nivel educativo entre bachiller, técnico y tecnólogo; por lo que se asume que la empresa debe empezar a generar las posibilidades de aumentar las capacitaciones en las áreas que requiera mayor especialización.

2. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la Productora Helados las Delicias?

OPCION	RESULTADO
0 A 5 AÑOS	2
5 A 10 AÑOS	2
10 A 15 AÑOS	1
MAS DE 15 AÑOS	5



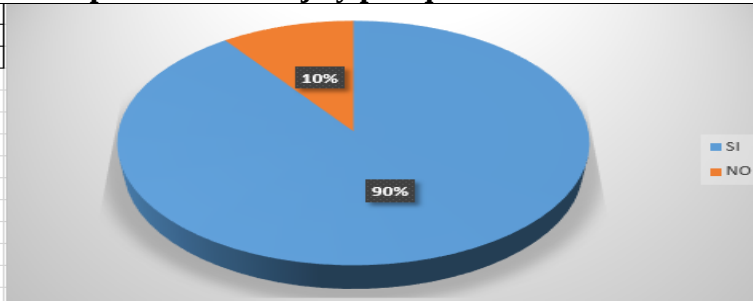
Fuente: Autoría propia

Análisis: De acuerdo a la anterior gráfica se puede observar que la mayoría de sus trabajadores tienen más de 15 años laborando en la empresa porque esta opción tiene un resultado del 50%. Es por esto que la mayoría de los trabajadores tienen claro cuál es su labor y como funciona cada uno de los procesos de la empresa, generando así la experiencia que sirve de base para la correcta toma de decisiones.

Continuación (anexo I)

3. ¿Está satisfecho frente a su puesto de trabajo y por qué?

OPCION	RESULTADO
SI	9
NO	1

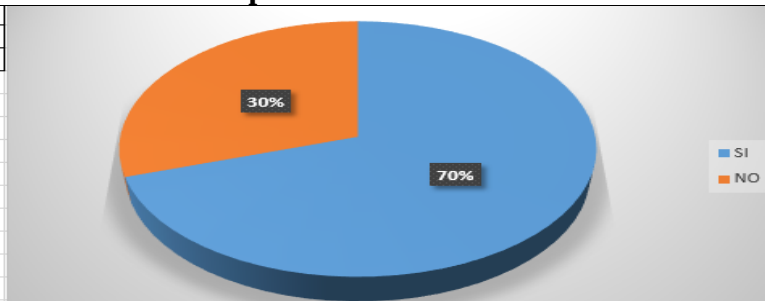


Fuente: Autoría propia.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que el 90% de los miembros de la empresa se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo, y el 10% de los trabajadores manifiesta que no se encuentra satisfecho porque no pasa el suficiente tiempo dentro de la empresa para conocer con totalidad sus procesos, ya que es contratado por días.

4. ¿Recibió inducción al entrar a la empresa?

OPCION	RESULTADO
SI	7
NO	3

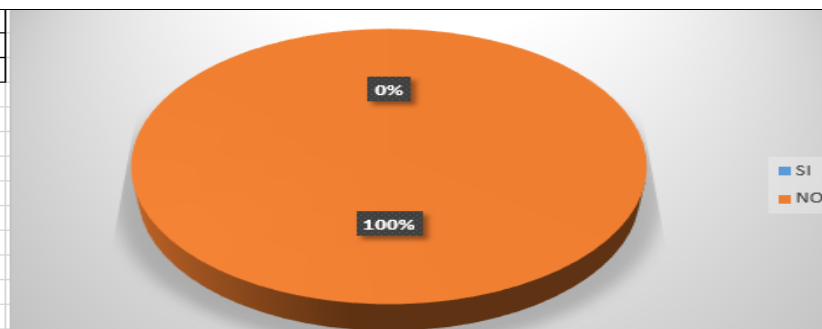


Fuente: Autoría propia.

Análisis: A partir del resultado obtenido se evidencia que el 70% de la población fue capacitado al ingresar a la empresa y que por el contrario el 30% no fue capacitado, es por esto que se recomienda a la empresa generar capacitaciones en la totalidad de los empleados para así maximizar los procesos y tener los resultados deseados.

5. ¿Se informan los objetivos y las metas de la empresa y como lo hacen?

OPCION	RESULTADO
SI	0
NO	10



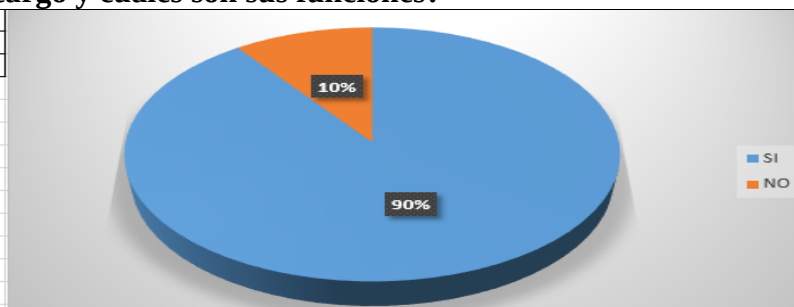
Fuente: Autoría propia.

Continuación (anexo I)

Análisis: En la gráfica anterior se puede observar que la empresa no socializa los objetivos, es por esto que se identifica la importancia de la estipulación de estos y de su socialización para que cada uno de los miembros de la empresa sepa hacia donde deben ir enfocadas sus actividades y a que metas se quiere llegar.

6. ¿Conoce cuál es su cargo y cuáles son sus funciones?

OPCION	RESULTADO
SI	9
NO	1

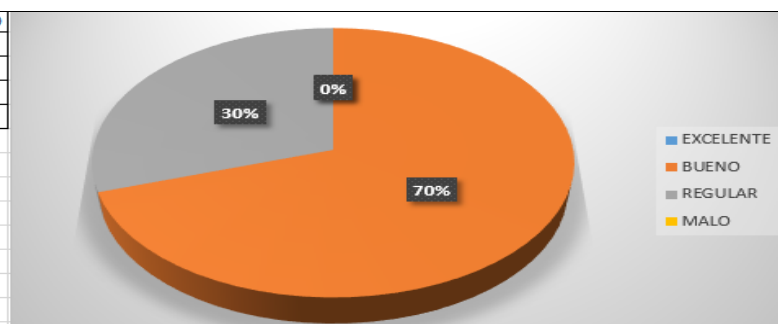


Fuente: Autoría propia.

Análisis: El 90% de los colaboradores identifican y saben cuáles son sus funciones y el 10% dice que no sabe cuál es su cargo, esto se debe a que el empleado en la mayoría de las ocasiones es colaborador de diferentes áreas y solo asiste a la empresa algunos días de la semana. Se recomienda a la empresa hacer claridad en este tema para que se mantenga la jerarquía esperada.

7. ¿Cómo califica usted los productos que comercializa la empresa?

OPCION	RESULTADO
EXCELENTE	0
BUENO	7
REGULAR	3
MALO	0



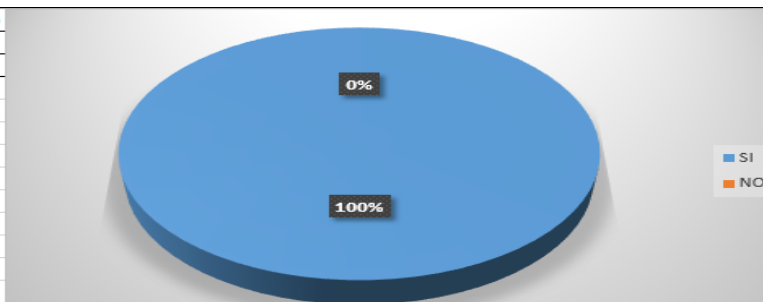
Fuente: Autoría propia.

Análisis: El 70% de los empleados reconoce el producto que se ofrece en la empresa como bueno, sin embargo el 30% dice que es regular; esto se debe a que los niveles de calidad existentes en el mercado son superiores; por lo que se convierte en un tema que la empresa debe seguir construyendo. Esta calificación la realizaron teniendo en cuenta aspectos como los sabores, el portafolio de productos y el tamaño de los productos.

Continuación (anexo I)

8. ¿La empresa realizan algún tipo de encuesta o toma de datos de los clientes que atiende?

OPCION	RESULTADO
SI	10
NO	0

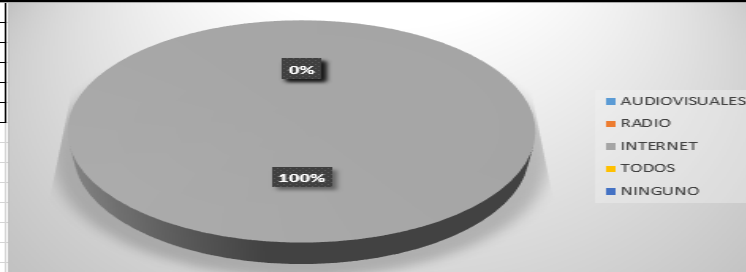


Fuente: Autoría propia.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido el 100% de los empleados dicen que la empresa realiza registro de sus clientes a través de la toma de datos, sin embargo la empresa no cuenta con un plan post-venta establecido que le permita retroalimentarse. La empresa recopila los datos para ingresarlos al sistema y generar factura, pero no realiza otro tipo de actividades con estos datos como el seguimiento a los clientes. Los datos recopilados por la empresa son los básicos de los clientes como cédula/NIT, nombre, apellido, ciudad, barrio y dirección.

9. ¿Qué medios utiliza la empresa para realizar la publicidad?

OPCION	RESPUESTA
AUDIOVISUALES	0
RADIO	0
INTERNET	10
TODOS	0
NINGUNO	0



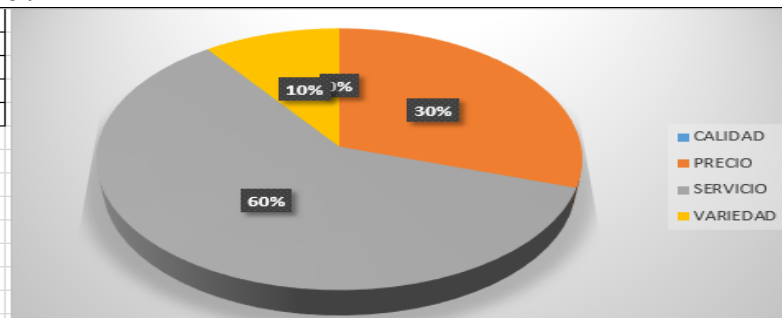
Fuente: Autoría propia.

Análisis: De acuerdo a la anterior gráfica para esta pregunta el resultado fue que en la empresa se usa el internet como medio publicitario, mientras que no usa otros tipos de medios. Es por esto que se requiere ampliar estos mecanismos para que la empresa pueda ser más visualizada en la población.

Continuación (anexo I)

10. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva de la empresa con respecto a la competencia?

OPCION	RESULTADO
CALIDAD	0
PRECIO	3
SERVICIO	6
VARIEDAD	1

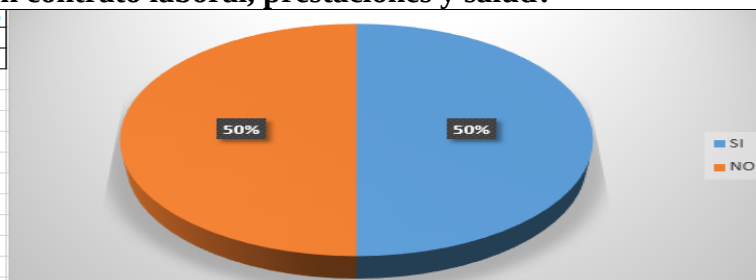


Fuente: Autoría propia.

Análisis: En esta pregunta las respuestas se enfocaron en 3 de las opciones las cuales fueron servicio, precio y variedad, de los cuales se destaca el servicio con un 60%, luego el precio con un 30% y por último con 10% la variedad, es por esto que se considera que uno de los factores más fuertes para la empresa es el servicio que ofrece. Y por lo contrario la calidad es uno de los factores considerados débiles en la empresa. Esta calidad es evaluada de acuerdo a la experiencia de cada miembro de la empresa, tomándolos como consumidores y conocedores de los procesos internos y externos de la empresa; procesos enfocados a la producción y satisfacción de los clientes.

11. ¿Cuenta usted con un contrato laboral, prestaciones y salud?

OPCION	RESULTADO
SI	5
NO	5



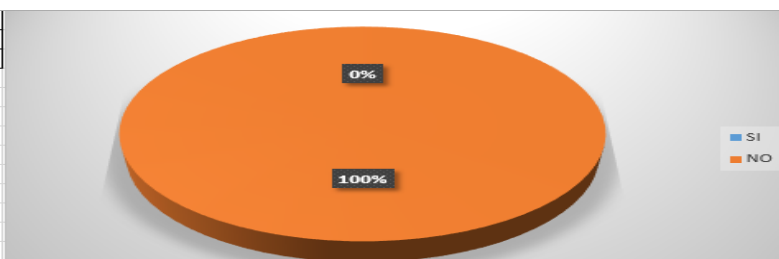
Fuente: Autoría propia.

Análisis: Como se observa en la anterior gráfica la mitad de los trabajadores cuenta con contrato, prestaciones y afiliación a salud, es por esto que se hace importante empezar a realizar una vinculación completa para así generar más formalización en cuanto a los puestos de trabajo presentes en la empresa y los trabajadores se sientan más satisfechos.

Continuación (anexo H)

12. ¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades en la empresa?

OPCION	RESULTADO
SI	0
NO	10



Fuente: Autoría propia.

Análisis: De acuerdo a la información recolectada, se observa en el anterior gráfico que los colaboradores manifiestan que no reciben capacitaciones para mejorar sus conocimientos y habilidades, es por esto que se recomienda visualizar estrategias que permitan capacitar y así mejorar en los aspectos relacionados con esta formación.

[illegible]

Fuente: Información suministrada por la Productora Helados Las Delicias.

Anexo K. Entrevista realizada a la Productora Helados Las Delicias.

ENTREVISTA A EMPRESARIO
“Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Productora Helados Las Delicias
Cargo: Director ejecutivo Jorge Ariel Loaiza
Fecha: 24/07/2019
Objetivo de la entrevista: Recolectar información sobre la empresa y las perspectivas de sus propietarios.
¿Cuál es la principal ventaja competitiva que tiene la Productora Helados las Delicias sobre su competencia?
Para responder esta pregunta hay que analizar la empresa desde dos puntos de vista, la primera es analizar la empresa en su conjunto y la segunda es analizar la empresa de acuerdo a las familias de producto que tiene actualmente. En la primera, analizar la empresa en su conjunto como tal; tenemos que analizar la empresa dentro de un mercado regional, en el mercado regional existen varias marcas competidoras, la primera de ellas y el competidor más claro y de alguna manera fuerte porque también lleva varios años en el mercado, es una empresa de Tuluá, que tiene un punto de venta aquí en el municipio de Cartago y además surte algunos puntos que son expendedores de helado. Esta empresa compite con nosotros tanto a nivel de precio como en producto, y somos muy parecidos en las líneas de productos que manejamos. Hay otras empresas a nivel nacional pero que se tienen en cuenta dentro de los mercados regionales que son: Crem Helado y Colombina, estas dos empresas obviamente son las empresas más fuertes de helado a nivel nacional. No consideramos la empresa mimos en este segmento o en esta categoría de productos por que la empresa mimos está dirigida a un segmento muy particular, y es principalmente el segmento de los consumidores de los centros comerciales. Nosotros claramente no estamos en esa categoría, por lo tanto, nos consideramos con estas otras empresas competidoras como lo son Crem Helado y colombina que si bien son empresas obviamente muy fuertes, muy grandes y con mucha trayectoria a nivel nacional, pues hay que compararnos con ellas, porque están en el mercado de Cartago, en este mercado del norte del valle en el cual nosotros también operamos.

Continuación (anexo K)

La ventaja competitiva clara que nosotros tenemos con estas empresas competidoras nos la da el mismo tamaño de la empresa, nosotros somos una empresa pequeña, por lo tanto por ser empresa pequeña, obviamente nuestros procesos son mucho más fáciles de controlar y son mucho más fáciles de cambiar, entonces eso hace que nosotros también podamos adaptarnos rápidamente a las necesidades del mercado y si tenemos en cuenta que el mercado y el entorno que nos rodea es cambiante y lo hace de manera acelerada y rápida, nosotros vemos que las tendencias, los hábitos de los consumidores, los gustos y las preferencias van cambiando rápidamente; si algo hemos aprendido en muchos años también que nosotros llevamos en el mercado de los helados es que los consumidores se cansan rápidamente de los productos y en helados esta teoría funciona todos los días, porque nosotros vemos que las empresas, y nosotros también hemos caído en ese error de tener unas líneas de productos estáticas, sin muchos cambios a lo largo del tiempo y nos hemos dado a la tarea también de analizar las cifras, analizar los datos históricos de ventas y hemos visto que esas líneas de productos que son estáticas pues tienden a declinar.

Esos análisis de los comportamientos de los productos y sus ciclos de vida, nos han llevado a que hoy tengamos una diferenciación clara en algunas de nuestras líneas de producto y es ahí donde viene la segunda parte de esta diferenciación a nivel competitivo, que ya no es a nivel conjunto de la empresa sino tan bien a nivel de la línea de algunos de nuestros productos, una estrategia que nosotros hemos implementado específicamente a la línea de producto de paletas y helados o los helados de palito, como se conoce genéricamente esta categoría de productos, es una estrategia que nos ha permitido también posicionarnos en el mercado y hemos visto como los consumidores han respondido de manera significativa y positiva a esos cambios que hemos implementado en nuestros productos. Allí la ventaja competitiva contra nuestros competidores locales. Ahí entraríamos a analizar ese otro mercado de competidores locales en esta categoría de productos que son inclusive productos de helados que son clandestinos, que no cuentan con buenas prácticas de manufactura y que lo hacen en su casa y en la cocina de su hogar, muchas amas de casa, en los barrios de Cartago como una estrategia o para obtener unos ingresos extras sacan un aviso con venta de helados, son helados fabricados de manera casera. Esto nosotros lo

tenemos en cuenta como competencia, porque si bien no trabajan bajo una marca reconocida, pues obviamente afectan los niveles de venta y es el helado de palito.

Continuación (anexo K)

Otra empresa competidora a nivel local que es Helados el polo. Helados el polo se ha mantenido a lo largo de los años también con un producto que es el helado turrón. Principalmente han sido competidores nuestros en esa categoría de productos.

Nosotros como estrategia competitiva podemos decir que hemos utilizado más la innovación, cambiando constantemente los sabores que podemos ofrecer a nuestros clientes y hemos incluido en nuestro portafolio de productos de esa categoría una paleta que ya tiene marca, es una marca reconocida como paleta Nambers, y Nambers fue producto también de un estudio de Brandin, relacionado también con el tema lingüístico y el tema cultural, es así como nosotros hemos implementado una marca para este tipo de producto nuevo, la paleta Nambers con el objetivo de que posicionarla en la mente del consumidor rápidamente y que podamos diferenciarnos también, no solamente por un producto que es nuevo que es diferente sino porque tiene una marca que lo representa y que cualquier consumidor en cualquier momento del día pueda acceder a este producto por medio de los diferentes canales de distribución que nosotros hemos considerado.

¿Cree usted que los proveedores le podrían presentar o representara algún tipo de amenaza en algún momento a la empresa?

En este caso la respuesta es no, porque si hablamos de proveedores, hablamos de parnés, nosotros hemos visto los proveedores como socio de la empresa en el buen sentido de la palabra obviamente, porque si uno piensa en la palabra socio es, ¿el socio que es? Es una persona que aporta, es una figura también que da apoyo, que da consejo, que da guía, que, en ruta, que enriquece el trabajo tanto comercial como operativo que nosotros desarrollamos. Desde ese paradigma o punto de vista nosotros hemos visto a nuestros proveedores, trabajamos con una amplia gama de proveedores que nos permiten a nosotros poder suplir las necesidades de producción que tenemos, si miramos la cadena de producción, la cadena de producción arranca desde nuestros proveedores, desde la misma elección del proveedor. Hace parte también del éxito con el cual nosotros podemos responder al mercado.

Continuación (anexo K)

Nuestros proveedores aparte de considerarlos no como una amenaza sino como una oportunidad, nosotros trabajamos de la mano con los competidores, los proveedores son quienes, de los cuales nosotros nos suplimos, no sola mente de nuestras materias primas o de insumos, sino también de capacitación, asesoría y por ahí viene el conocimiento, es un conocimiento que viene a enriquecer el nohau que nosotros ya tenemos, nosotros ya tenemos una trayectoria, una experiencia en el mercado, sabemos cómo desarrollar el producto y ese nohau lo enriquece el proveedor a través de la entrega de un conocimiento que ellos tienen, que obviamente es especializado de acuerdo a las materias primas e insumos que ellos manejan.

¿Cree usted que el ingreso al mercado de productos sustitutos se ha convertido en una desventaja para la Productora Helados las Delicias?

Claro que sí, aquí la respuesta claramente es un rotundo si, y eso lo podemos también representar mediante un ejemplo y es una realidad que nosotros vivimos a partir del año 2000 con la entrada de Bonice al mercado, nosotros por ejemplo en el mercado de Cartago teníamos un full de vendedores externos, bastante amplio, eran vendedores no contratados por la empresa, lo hacían de manera autónoma, venían acá a nuestro punto de venta, compraban el producto y ellos mismos iban a los parques o a los lugares donde había concentración de gente a vender estos productos, ahí se daba la relación comercial y demás. Con la llegada de Bonice claramente esto afecto mucho la demanda del producto que nosotros teníamos y que eso concibió en una época en la cual, diríamos que los procesos de innovación y mejora no estaban muy fortalecidos en la empresa, ya teníamos una estructura montada hasta cierto punto y trabajábamos sobre ella y trabajamos estáticamente, no habían cambios, no habían mejoras, las mejoras hablando específicamente de este producto, pues eso hizo que en esta categoría de producto especialmente las ventas bajaran muchísimo y se remplazó la demanda del producto en la calle, el consumidor lo reemplazo por el consumo del Bonice, eso en ese contexto pero también teníamos otro contexto alterno en simultánea con los colegios del municipio, los colegios del municipio representaban para nosotros un mercado muy interesante el cual nosotros atendíamos, y

atendíamos también con estos productos paletas y helados de agua y en ese momento llegaron también otras marcas aquí a Cartago.

Continuación (anexo K)

De hecho llegó una empresa que ya no existe que es Delicrem, bueno, Delicrem si llegó unos años después pero también afectó, y es un ejemplo real de la entrada de otros productos en este caso competencia directa; porque ellos llegaron fabricando un producto similar, estamos hablando de helados de palito y atacando el mismo segmento de mercado que nosotros teníamos en ese momento, que era los colegios, entonces volvemos a la misma realidad donde era un momento crítico para la empresa en cuestión de innovación y cambios y mejoras no existían, entonces si no existía esa innovación, esos cambios y esas mejoras en esa categoría de productos y seguiríamos estáticos, eso fue, digamos la ocasión también para que estos competidores que aparecieron, pues obviamente nos ganaran mucha participación de mercado, eso en los últimos años lo hemos venido corrigiendo, implementando procesos de mejora, análisis del entorno, análisis de los competidores, participación de mercado y demás con el fin de posicionarnos cada vez mejor en el mercado de los helados, no solamente en Cartago a nivel local sino también a nivel regional.

Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo L. Número de comercializadoras de Helados según Cámara de Comercio de Cartago Valle.

MATRICULA	RAZON SOCIAL	DIR-COMERCIAL	MUN-COMERCIAL	TEL-COM-1	ACTIVIDAD	NOM-PROP
98682	LAS DELICIAS DE NENA	TV 6C NRO 17A-120 URB VILLA HERMILA	76403 - LA VICTORIA	3217804060	VENTA DE HELADOS EMPANADAS Y BUÑUEL	DELGADO CHAVERRA MARIA ELENA
97939	HELADOS DELICIAS SAN FERNANDO	CL 17 NRO. 17-21	76400 - LA UNION	3103363160	VENTA DE HELADOS	GARCIA ECHEVERRI JAIME ALBERTO
97929	HELADERIA SAN FERNANDO	CL 16 NRO. 15-21	76400 - LA UNION	3128204744	VENTA DE HELADOS	GARCIA ECHEVERRI ALBA LUCIA
97257	GOYURT NUESTRO CARTAGO	CL 34 NRO 2-45 LC 273	76147 - CARTAGO	5405547	VENTA DE HELADOS	EBF INVERSIONES S A S
97053	HELADERIA LA PECOSA	CR 6 NRO 17-31	76147 - CARTAGO	3126388086	DISTRIBUCIÓN DE HELADOS	GONZALEZ CUELLAR YULY ANDREA
96800	HELADERIA DON RICO LA 2DA	CL 2 NRO. 9-30	76622 - ROLDANILLO	3172511607	VENTA DE HELADOS	CASTRO BERMUDEZ MARTHA CECILIA
96374	FRIENDS & LOVE	CL 8 CR 3 ESQ P2	76622 - ROLDANILLO	3136264712	VENTA DE HELADOS CAFE COCTELES Y CO	RODRIGUEZ VIVAS JORGE GREGORY
96178	VARIEDADES D.E.Y.	DG B NRO 1-29 BRR LOS ALPES	76147 - CARTAGO	3206066749	COMERCIO AL POR MENOR DE HELADOS GA	PINO MAZO AGOBARDO
96086	HELADERIA LA PISTA DEL SABOR	CL 11 NRO. 5-23 LC 1 P	76622 - ROLDANILLO	3113917256	VENTA DE HELADOS Y COMIDAS RAPIDAS	ALFONSO MOLINA JULIAN
95180	ISABELLA HELADERIA	CL 14 NRO. 15-31	76400 - LA UNION	3174246895	VENTA DE HELADOS Y ENSALADAS DE FRUT	TORO CARDONA NANCY JOHANA
95081	ZONA 17	CR 8 NORTE NRO 16B-44	76147 - CARTAGO	3113204852	OTROS TIPOS DE EXPENDIO DE COMIDAS PR	INCHAUSTEGUI DAVILA WILMA
94509	PIZZERIA KALICHE	CR 4 NRO. 7-131	76622 - ROLDANILLO	3216450347	VENTA DE COMIDAS RÁPIDAS HELADOS Y JU	PRADA CARLOS EDUARDO
93534	PA ONDE BETTO	CL 6 NRO. 4A-67	76622 - ROLDANILLO	2297812	VENTA DE COMIDAS RÁPIDAS JUGOS DE FR	CUELLAR LLAMOS JOSE EDILBERTO
93435	HELART FUSION	CR 18 A NRO 13-14	76147 - CARTAGO	3014535702	ELABORACIÓN Y COMERCIO DE HELADOS GC	RICO LOPEZ ERIKA JULIANA
92740	HELADOS Y PALETAS MANGO BICHE E Y D	CR 1A NRO 46-45	76147 - CARTAGO	3202613149	FABRICACION DE HELADOS Y PALETAS.	ALVAREZ BLANDON DIANA MARIA
92592	HELADERIA Y COMIDAS RAPIDAS DELEITE	CR 7 NRO. 8-43	76622 - ROLDANILLO	3148221062	VENTA DE COMIDAS RAPIDAS Y HELADOS	GIRALDO LOPEZ LEYDI JOHANA
91740	DELICIAS NANA	CR 9 NRO. 6-75	76622 - ROLDANILLO	3148660327	VENTA DE JUGOS NATURALES HELADOS RA	RENDON MORENO ELIANA MARIA
90770	PRODUCTORA DE HELADOS LAS DELICIAS	CR 7 NRO 12-73	76147 - CARTAGO	2134210	ELABORACION DE HELADOS DE BASE LACTE	PRODUCTORA DE HELADOS LAS DELICIAS S.A.S
90722	HELADERIA LA PODEROSA CARTAGO	TV 7 NRO 15-16	76147 - CARTAGO	3113380821	HELADERIA (VENTAS DE HELADOS)	RAMIREZ RODAS RUSBERT
87678	EL ZAGUAN DEL VIRREY	CL 13 NRO. 4-38	76147 - CARTAGO	3124684761	EXPENDIO DE COMIDAS PREPARADAS EN CA	SANZ DE RODRIGUEZ MARGARITA
84577	HELADERIA COFFE HELADO	CR 8 NRO. 9-08	76250 - EL DOVIO	3116021869	VENTA DE HELADOS	ARISTIZABAL CARDONA BRIAN STEVE
84214	HELADERIA ARCO IRIS LA DELICIA DEL HELADO	CL 6 NRO. 8-34	76250 - EL DOVIO	3216268606	VENTA DE HELADOS	FERNANDEZ TRUQUE YULI VIVIANA
84204	DISTRIBUIDORA DAFNE	CR 10 NRO. 16A-09	76147 - CARTAGO	3203782193	VENTA DE HELADOS	MONTOYA MEJIA MARIA EMILCE
82451	ANTOJOS PLAZA Y ALGO MAS	CL 7 NRO. 8-12	76622 - ROLDANILLO	3133405060	VENTA DE HELADOS COMIDAS RAPIDAS Y R	JACANAMEJOY GRAJALES YENIFER
81358	COMERCIALIZADORA DE HELADOS ESPECIAL	CL 7 NRO. 4-42	76041 - ANSERMANUEVO	3162550830	COMERCIALIZADORA DE HELADOS	HERNANDEZ OCAMPO CARLOS ANDRES
80740	DELIZIA HELADO DE YOGURT	CR 14 NRO. 14-56	76400 - LA UNION	3206157207	VENTA DE HELADOS ENSALADA DE FRUTAS	VARELA BERMUDEZ ANGELICA MARIETH
78937	LA CASA DEL CAFE CARTAGO EL PRADO	CL 14 NRO. 1-25N BRR EL PRADO	76147 - CARTAGO	2137658	LAS ACTIVIDADES DE LAS HELADERÍAS EST	GARCIA MORENO GUSTAVO ADOLFO
71418	HELADERIA Y CAFETERIA MEKATOS	CL 8 NRO. 5-58	76622 - ROLDANILLO	2235055	VENTA DE HELADOS Y COMIDAS RAPIDAS	HENAO PARRA NORA MILENA
71055	HELADERIA SANTA BARBARA	CR 60 NRO. 10-06 ZARAGOZA	76147 - CARTAGO	3117321893	VENTA DE HELADOS ENSALADAS DE FRUTAS	ARANGO SERNA MARIA TERESA DE JESUS
62815	MISCELANEA Y VARIEDADES AVENIDA 11	CR 11 NRO. 16-60	76147 - CARTAGO	2146424	VARIEDADES MINUTOS REGALOS HELADOS	OCAMPO DE SALAZAR CARMEN LUZMILA
53296	DISTRIBUIDORA DE HELADOS LULU	CL 12 B NRO. 10-29	76622 - ROLDANILLO	3117858806	VENTA DE HELADOS	ALZATE ARENAS LILIANA
48036	HELADERIA DONDE NORITA	CR 4 NRO. 9-85	76147 - CARTAGO	3006799935	ELABORACION Y COMERCIO AL POR MENOR	CARDONA MARIN ADOLFO LEON
29640	HELADOS LUCERNA ROLDANILLO	CL 8 NRO. 5-38	76622 - ROLDANILLO	2238480	VENTA DE HELADOS Y HUEVOS	GARCIA MANRIQUE ELIZABETH
19009	HELADERIA Y CIGARRERIA LOS ALMENDROS	CR 3 CL 8 ESQ	76622 - ROLDANILLO	2234185	VENTA DE HELADOS COMIDAS RAPIDAS VEN	VELA VARGAS YATNETH

Fuente: Base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Cartago Valle.

Anexo M. Entrevista a la bodega de Crem Helado de Cartago Valle.

ENTREVISTA A COMPETIDORES “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Bodega de Crem Helado
Cargo: Distribuidor en bodega Cartago
Fecha: 26/6/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información de las diferentes empresas competidoras para la realización del Benchmarking.
¿Cuántos años lleva de trayectoria la empresa? La empresa lleva dieciocho años en el mercado como bodega de Crem Helado en Cartago, y en Colombia 64 años.
¿Qué productos ofrecen? La empresa ofrece todos los productos de marca Crem Helado, una línea económica y otra tradicional, la línea económica va de \$700 hasta \$1200 y la tradicional \$1500 a \$3500.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa? Lo hacen a través de la publicidad nacional, a nivel local como bodega no realiza publicidad.
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa? La fábrica esta en Bogotá, los congeladores los provee la misma empresa y los controlan y gradúan ellos mismos, para que los productos no pierdan su contextura.
¿Cuáles son sus mayores clientes? Las personas que compran al por mayor, al detal, las veredas y los vendedores ambulantes que liquidan al día y sacan un porcentaje del 25% para ellos.
¿Qué modalidades de pago utilizan en la empresa? Nosotros hacia la empresa a través de transacción y los clientes solo en efectivo.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa? A través de carros especiales y cuando es a veredas se mandan incorpores con pilas en las chivas, y en las tiendas es aparte, ellos tienen su propio distribuidor, y vienen de Manizales, nosotros tenemos vendedores ambulantes y los de las tiendas es tienda a tienda que toman pedido y monta a la plataforma y se les hace la entrega.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo N. Entrevista a Machucream.

ENTREVISTA A COMPETIDORES “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Machucream
Cargo: Vendedor
Fecha: 26/6/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información de las diferentes empresas competidoras para la realización del Benchmarking.
¿Qué servicios y productos ofrecen? La empresa ofrece Choco cono, helado Machucream, helado sencillo, vaso de medio litro, tambor de ocho litros, tambor de cuatro litros y conchas.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa? El patrón lo realiza la publicidad desde Estado Unidos por medio de internet.
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa? No sabe, la fábrica queda en Tuluá y tiene maquinaria básica.
¿Cuáles son sus mayores clientes? Lo que pasan y compran y los que piden a domicilio, no se vende al por mayor.
¿Qué modalidades de pago utilizan en la empresa? Solo efectivo.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa? Los carros vienen cada ocho días desde la fábrica y se almacenan en congeladores que ellos mismos proveen.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo O. Entrevista a Helados La Pecosa.

ENTREVISTA A COMPETIDORES “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Helados La Pecosa
Cargo: Administradora de bodega
Fecha: 26/6/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información de las diferentes empresas competidoras para la realización del Benchmarking.
¿Cuántos años lleva de trayectoria la empresa?
Acá en Cartago año y pedacito, antes estábamos en Quimbaya haya llevábamos 8 años.
¿Qué servicios y productos ofrecen?
Productos Colombina, helados, choco cono, galletas, litros de helados, vistos, todo al por mayor, y si alguien necesita el congelador y se surte.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa?
Por volantes, el camión, tarjetas y por Whatsapp
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa?
No conoce.
¿Cuáles son sus mayores clientes?
Área urbana, rural, colegios y vendedores ambulantes.
¿Qué modalidades de pago utilizan en la empresa?
Se maneja un crédito de 8 a 8, el vendedor toma el pedido y se paga el pedido de ocho días atrás y de resto efectivo.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Los camiones, carros y motos.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo P. Entrevista a Helados El Polo.

ENTREVISTA A COMPETIDORES “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Helados El Polo
Cargo: Gerente
Fecha: 26/6/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información de las diferentes empresas competidoras para la realización del Benchmarking.
¿Cuántos años lleva de trayectoria la empresa?
La empresa lleva catorce años.
¿Qué servicios y productos ofrecen?
Ofrecemos el helado casero, la paleta, el choco cono, el mini cono, el vasito, el helado de crema.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa?
Se realiza a través de afiches y tarjetas.
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa?
Utilizamos tecnología básica, una salmuera.
¿Cuáles son sus mayores clientes?
Las amas de casa y los que vienen hasta el negocio a comprar.
¿Qué modalidades de pago utilizan en la empresa?
Solo efectivo.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Trabajamos con amas de casa a través de domicilio, y los que vienen al local.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo Q. Entrevista a Helados y Paletas Mango Biche E y D.

ENTREVISTA A COMPETIDORES “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Helados y Paletas Mango Biche E y D
Cargo: Gerente
Fecha: 26/6/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información de las diferentes empresas competidoras para la realización del Benchmarking.
¿Cuántos años lleva de trayectoria la empresa?
La empresa lleva cinco años.
¿Qué servicios y productos ofrecen?
La empresa ofrece helados en agua, leche y Crem de diecisiete sabores diferentes.
¿Por qué medios realiza la publicidad de la empresa?
No tenemos medios de publicidad, solo el voz a voz, la misma gente hace su publicidad.
¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa?
Salmueras.
¿Cuáles son sus mayores clientes?
Los clientes son de diferentes pueblos: Pereira, Cartago, Anserma Caldas, Mistrato, más que todo de Cartago.
¿Qué modalidades de pago utilizan en la empresa?
Solo efectivo.
¿Cómo es la logística de distribución y almacenamiento de la empresa?
Tenemos vendedores ambulantes y el almacenamiento en congeladores normales.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo R. Portafolio de productos de la Productora Helados las Delicias y su competencia.

Productos	Productora Helados las Delicias	Helados Iglú	Machucream	Crem Helado	Heladería la Pecosa	Helados el Polo	Helados y Paletas Mango Biche E y D
Bocatto				X	X		
Cilindros de helado	X						
Conchas de helado	X	X	X				
Conos	X	X	X				
Chococono		X	X	X	X	X	
Crema de helado	X	X	X	X	X		
Crispi paleta	X						
Galletas	X	X		X	X		
Heladog (helados para mascotas)	X						
Helado artesanal				X	X		
Helados a base de Crema de leche	X						
Helado casero				X	X	X	
Helado con Galleta	X	X		X	X		
Helado chocolisto				X	X		
Helado de crema	X			X	X	X	X
Helados de crema con fruta		X					
Helados de leche							X
Helados de mango biche							X
Helados en agua	X	X					X
Helados Jet				X	X		
Helados Machucream			X				
Helados por litro	X	X		X	X		
Helado raspado				X	X		
Helado sencillo			X				
Helado Sundae		X		X	X		
Minicono		X				X	
Paletas con fruta				X	X		
Paletas de agua	X	X		X	X	X	
Paletas de agua de dos sabores	X	X					
Paleta de chocolate				X	X		
Paleta de crema	X	X		X	X		
Paleta paws	X						
Paleta polet				X	X		
Postre de Helado				X	X		
Tarrinas	X						
Vasito de crema	X	X		X	X	X	
Vaso medio litro			X				
TOTAL	18	15	7	20	20	6	4

Nota: La información anterior se hizo en base a las entrevistas realizadas a las diferentes empresas para la realización del Benchmarking.

Fuente: Autoría propia a partir de las entrevistas realizadas a la Productora Helados las Delicias, Helados Iglú, Machucream, Crem Helado, Heladería la Pecosa, Helados el Polo y Helados y Paletas Mango Biche E y D.

Anexo S. Entrevista a la Productora Helados las Delicias información sobre los canales de distribución.

ENTREVISTA EMPRESARIO “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Productora Helados Las Delicias
Cargo: Director ejecutivo
Nombre: Jorge Ariel Loaiza
Fecha: 9/7/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información sobre canales de distribución.
¿Qué canales de distribución maneja?
Se maneja canal de venta directa en el local, domicilio y virtual que hace poco se empezó a usar.
¿Qué canales de distribución le gustaría implementar?
Los que se ajusten a la necesidad del mercado, aunque falta fortalecer muchos aspectos, se requiere ampliar este tema, además se requiere fortalecer el canal directo.
¿Cuál es su canal de distribución más fuerte?
El directo.
¿Por qué cancelo los anteriores canales de distribución?
Porque no se contaba con la preparación que exigía el mercado, el mercado fue cambiando y llegaron otros productos como Bonice que fue una competencia directa en su momento, luego tuvimos un vendedor externo que nos mostró que existe un gran mercado pero no contábamos con la preparación por temas de logística, en cuanto a las entregas a tiempo, anteriormente estos canales de vendedores ambulantes y de surtidores de instituciones era muy fuerte y reflejaba buena rentabilidad. En ese momento lo cancelamos porque no se estaba preparado y no se tenía apoyo. El producto principal era la paleta de agua.
¿Hace cuánto los cancelo?
Hace más de 5 años.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo T. Entrevista Productora Helados las Delicias para la construcción misión.

ENTREVISTA EMPRESARIO
“Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Productora Helados Las Delicias
Cargo: Director ejecutivo
Nombre: Jorge Ariel Loaiza
Fecha: 9/7/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información para la construcción de la misión de la empresa.
¿En qué negocio se encuentra la empresa?
Se encuentra en el negocio de hacer feliz a la gente.
¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
Para hacer feliz a la gente a través de la perspectiva de compartir en momentos especiales y generar satisfacción en todos los sentidos.
¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?
La capacidad estratégica para adaptarse al medio.
¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Aún están siendo objeto de identificación y se tratan de medir en tiempo constante y real.
¿Cuáles son los productos y servicios presentes que la empresa ofrece?
Están divididos en tres líneas: la primera línea es helados de palitos, la segunda es de contenedores y la línea de cajas de helado; se espera tener la cuarta línea de choco cono.
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
El mercado presente es el local y parte de Risaralda porque hay una sucursal en la Virginia, y se aspira a un mercado nacional.
¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
No los tengo claros, pero hasta la última medición es de 13% anual.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo U. Entrevista Productora Helados las Delicias para la construcción visión.

ENTREVISTA EMPRESARIO “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa Productora Helados las Delicias del Municipio de Cartago Valle”
Empresa: Productora Helados las Delicias
Cargo: Director ejecutivo
Nombre: Jorge Ariel Loaiza
Fecha: 9/7/2020
Objetivo de la entrevista: Recolectar información para la construcción de la visión de la empresa.
¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?
Con todos sus productos certificados y registrado, en especial de calidad.
¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece la empresa?
Se deben realizar innovaciones en los procesos.
¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en la empresa?
Los que presente el mercado para la incorporación de nuevos procesos en búsqueda de la mejora.
Entrevistador: Tatiana Calderón Flórez – Luz Marina Becerra Rodríguez.

Anexo V. Guía diario de Campo.

GUÍA DIARIO DE CAMPO VISITA PRODUCTORA HELADOS LAS DELICIAS		
Actividad	Visita empresa Productora Helados Las Delicias	Fecha: 15/Junio/2020
Investigador/observador	Tatiana Calderón Flórez y Luz Marina Becerra Rodríguez	
Objetivo/pregunta	Realizar recorrido por la empresa y recolectar información pertinente.	
Situación	Visita a la empresa	
Lugar/espacio	Productora Helados Las Delicias	
Técnica aplicada	Observación no participante	
Personajes que intervienen	Estudiantes y personal presente.	
Desarrollo	Percepciones	Fotografías
La visita se realiza en la empresa a partir de las 7:30 AM donde se hace una observación no participante, el recorrido se hace en el área de producción y las fotografías son tomadas por el personal de la empresa para posteriormente ser entregadas a las investigadoras.	Se encuentra que la empresa cuenta con todos los insumos y maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, se tiene una bodega de almacenamiento pequeña para los niveles de producción observados.	 Nota. Filtros de agua. Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Continuación (anexo V)

Se solicita al guía encargado en la empresa que realice un breve recorrido y descripción de lo mostrado.

En el momento de la vista el guía asignado pide que no se tomen fotografías sin autorización y que en las autorizadas no quede el personal que se encuentra en el momento, además de que debe ser corta la vista para no interrumpir la producción y actividades que se vienen realizando.

Se observa que la empresa cuenta con las instalaciones pertinentes para la elaboración de los productos, el guía muestra los filtros de agua, procesadores, congeladores y bodegas con las que cuenta la empresa.

Se observa que se cuenta con una maquinaria básica para la elaboración de productos lácteos y una maquinaria avanzada y con gran capacidad de producción para helados de palito.

No se cuenta con una planeación coordinada, ya que se observó que no se tiene coordinación entre la producción y órdenes de pedido visuales.

Se observa que se tiene clientela fidelizada, ya que en el momento de la vista se atendió a puerta cerrada varias personas.

No se cuenta con planillas de ingreso de materias primas e insumos.

No se cuenta con señalización correspondiente a riesgos.

Los canales de distribución que funcionan en la actualidad es la venta on line y presencial, no se tiene otro tipo de distribución.

Los horarios de labor no son rotativos y hay varios empleados sin contratación.



Nota. Máquina para picar mango.
Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.



Nota. Planta de producción de la Productora de Helados las Delicias.
Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.



Nota. Licuadora industrial.
Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Continuación (anexo V)

El recorrido se realiza en el siguiente orden: se ingresa al área de producción donde se observa la producción que se viene realizando, se avanza hacia la primera bodega donde se encuentran elementos como saborizantes, colorantes, filtros de agua y materias primas; luego se ingresa a la siguiente bodega donde se encuentran insumos como palos, bolsas y empaques; posteriormente se observa el área de almacenamiento de producto terminado, el cual consta de los congeladores existentes y por último se observa las maquinarias existentes, donde el guía hace un breve relato de la funcionalidad de cada una de estas.

No se cuenta con mediciones para estimar los niveles de calidad tanto de materias primas como de productos finales, sin embargo se cuenta con una buena relación con los proveedores existentes y con los clientes.



Nota. Bodega 1.

Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.



Nota. Bodega de Almacenamiento.

Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.



Nota. Producción de helados de la productora Helados las Delicias.

Fuente: Imagen suministrada por la Productora Helados las Delicias.

Continuación (anexo V) Diciendo así que la primera máquina funciona para sacar crema en cartones y galones en menor cantidad, la segunda maquina tiene la misma funcionalidad solo que saca uno o dos litros más y la tercera maquina es para elaborar helados en contenedores como vasos, tarrinas y chococono, también se cuenta con una máquina de sellado, una licuado industrial y la salmuera, que es la máquina para elaborar productos de palito. No se realiza recorrido en el área de ventas porque por cuestiones de contingencia no se encuentra disponible y el área de administración está en adecuaciones. El recorrido se termina alrededor de las 8:30 AM.		
--	--	--

Fuente: Autoría propia.

Anexo W. Sistematización diario de campo.

FECHA	LUGAR	PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	TEMAS ABORDADOS	OBSERVACIÓN GENERAL
24 de Julio de 2019	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes	Funcionamiento de la organización	Se realiza una entrevista previamente diseñada para recolectar información sobre la empresa y las perspectivas de sus propietarios.
25 de agosto de 2019	Productora Helados las Delicias	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Portafolio de productos de la Organización.	La empresa suministra fotos de su portafolio de productos.
30 de agosto de 2019	Productora Helados las Delicias	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Histórico de ventas de la organización.	La empresa suministra información del histórico de ventas del año
15 de septiembre de 2019	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Proveedores de la Productora Helados las Delicias.	La empresa suministra información de sus proveedores.
30 de septiembre de 2019	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Servicios públicos pagados por la empresa mensualmente.	La empresa suministra foto de los servicios públicos. Para el análisis de los gastos por los que incurre la organización
8 de Octubre de 2019	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Información general de la empresa	La empresa suministra su reseña histórica.
19 de junio de 2020	Cámara de Comercio de Cartago Valle.	Cámara de comercio y estudiantes.	Información de las empresas comercializadoras de helados	La Cámara de Comercio suministra información sobre las empresas registradas que se dediquen a la comercialización de helados.
22 de junio de 2020	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes	Información de la competencia más directa.	Se analizan en conjunto los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cartago y se escogen las empresas que se consideran mayor competencia para la organización.
26 de Junio de 2020	Bodega de Crem Helado	Distribuidor y estudiantes.	Encuesta	Se realizan una encuesta previamente diseñada con el fin de tener información sobre la competencia para la elaboración del Benchmarking.
26 de Junio de 2020	Machucream	Vendedor y estudiantes	Encuesta	Se realizan una encuesta previamente diseñada con el fin de tener información sobre la competencia para la elaboración del Benchmarking.
26 de Junio de 2020	Helados la Pecosa	Administrador y estudiantes.	Encuesta	Se realizan una encuesta previamente diseñada con el fin de tener información sobre la

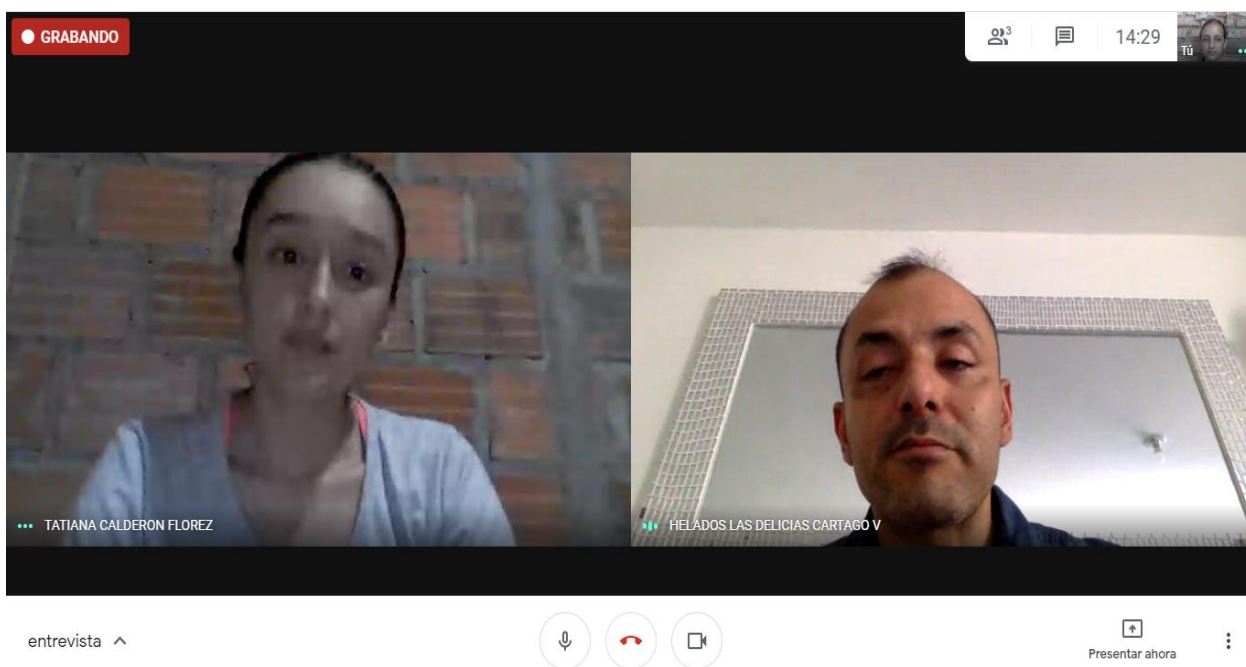
competencia para la elaboración del Benchmarking.

Continuación (anexo v)

26 de Junio de 2020	Helados el Polo	Gerente y estudiantes.	Encuesta	Se realizan una encuesta previamente diseñada con el fin de tener información sobre la competencia para la elaboración del Benchmarking.
26 de Junio de 2020	Helados y Paletas Mango Biche E y D.)	Gerente y estudiantes	Encuesta	Se realizan una encuesta previamente diseñada con el fin de tener información sobre la competencia para la elaboración del Benchmarking.
28 de Junio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Fortalezas y debilidades de la competencia directa de la empresa.	Se analiza las fortalezas y debilidades de los competidores directos de la empresa.
9 de Julio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes	Canales de distribución de la empresa.	Se realiza una entrevista previamente diseñada para Recolectar información sobre canales de distribución implementados por la empresa
9 de Julio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes	Información del análisis interno de la empresa.	Se realiza una entrevista previamente diseñada para recolectar información para la realización del análisis interno de la empresa.
12 de Julio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes	Fortalezas y debilidades de la empresa	Se analiza en conjunto las debilidades y fortalezas de la Productora Helados las Delicias.
15 de Julio de 2020	Productora Helados las Delicias.	Todos los miembros de la organización y los estudiantes.	Realización de la encuesta a los empleados	Se aplica la encuesta a todos los empleados de la organización.
9 de Julio de 2020	Productora Helados las Delicias.	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Misión y Visión para la Productora Helados las Delicias.	Se realiza una entrevista previamente diseñada para recolectar información para la realización de la misión y visión de la empresa.
20 de Julio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Estrategias a implementar.	Se estudian las posibles estrategias con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.
25 de Julio de 2020	Mediante videoconferencia (Meet)	Director ejecutivo de la empresa y estudiantes.	Estructura organizacional de la empresa	Se analizan aspectos importantes para el diseño de la estructura organizacional de la empresa

Fuente: Autoría propia.

Anexo X. Registro fotográfico de entrevistas a la Productora Helados las Delicias.



Nota. Entrevista realizada al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias. Fecha: 09/07/2020
Fuente: Autoría propia.

Anexo Y. Registro fotográfico de entrevistas a competidores.



Nota. Entrevista realizada a Helados El Polo. Fecha: 26/6/2020
Fuente: Autoría propia.



Nota: Visita realizada a Helados y Paletas Mango Biche E y D. Fecha: 26/6/2020
Fuente: Autoría propia.



Nota. Vistita realizada a Machucream. Fecha: 26/6/2020
Fuente: Autoría propia.

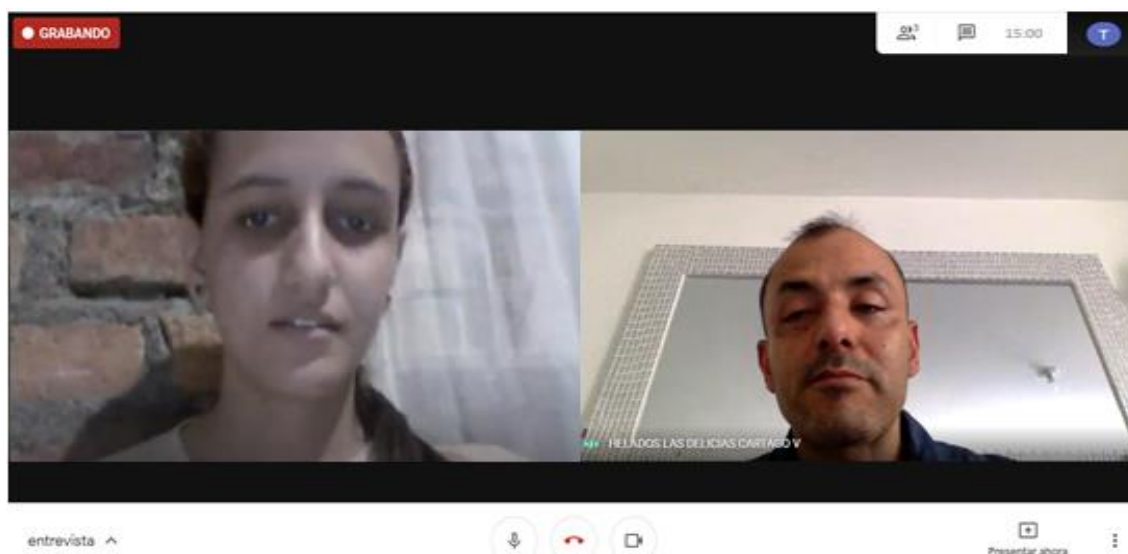


Nota. Visita realizada a Helados La Pecosa. Fecha: 26/6/2020
Fuente: Autoría propia.



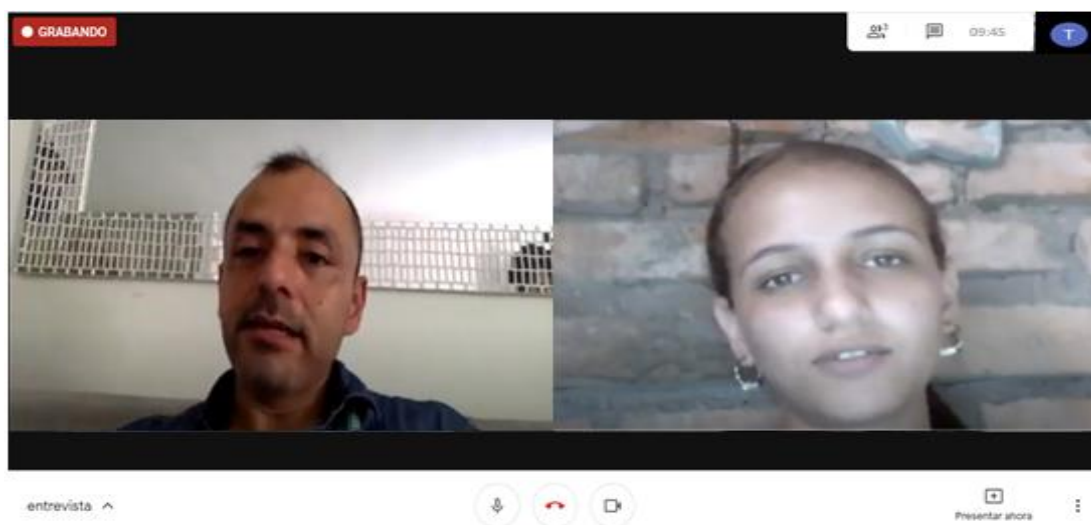
Nota. Visita realizada a la Bodega Crem Helado. Fecha: 26/6/2020
Fuente: Autoría propia.

Anexo Z. Registro fotográfico de la entrevista para la creación de la misión y visión de la Productora Helados las Delicias.

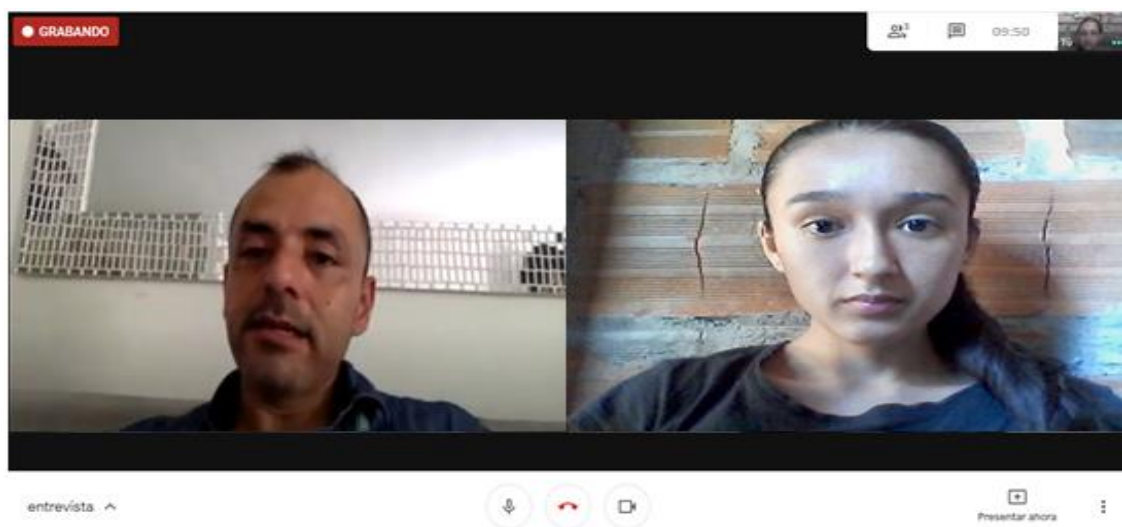


Nota. Entrevista realizada al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias. Fecha: 09/07/2020
Fuente: Autoría propia.

Anexo AA. Registro fotográfico de la socialización a la Productora Helados las Delicias.



Nota. Socialización realizada al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias. Fecha: 10/08/2020
Fuente: Autoría propia.



Nota. Socialización realizada al Director Ejecutivo de la Productora Helados las Delicias. Fecha: 10/08/2020
Fuente: Autoría propia.