

CONSULTORÍA
MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA PRODUCTOS CHIP'S

JUAN CAMILO CASTILLO BETANCUR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA PRODUCTOS CHIP`S

JUAN CAMILO CASTILLO BETANCUR

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magister en
Administración de Empresas

Director del trabajo de grado: María Clara Guzmán de Enríquez

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

Santiago de Cali, Junio del 2021

Doctor (a)
Silvio Borrero Caldas
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Modelo de desarrollo empresarial y organizacional para la microempresa Productos Chip`s “.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Juan Camilo Castillo

Cédula 1.143.834.977

Santiago de Cali, Junio del 2021

Doctor (a)
Silvio Borrero Caldas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Modelo de desarrollo empresarial y organizacional para la microempresa Productos Chip`s “, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Juan Camilo Castillo Betancur identificado con cédula 1.143.834.977, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



María Clara Guzmán de Enríquez
Directora del Trabajo de Grado

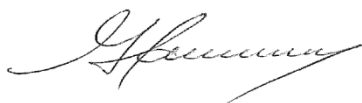
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de
1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Modelo de desarrollo empresarial y organizacional para la microempresa Productos Chip`s” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



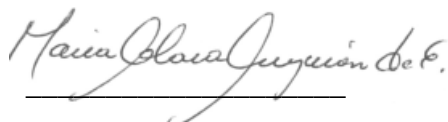
SILVIO BORRERO CALDAS
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Director Maestría en Administración
de Empresas

Julio Cesar Paz Lamir

Julio Cesar Paz Lamir
Jurado



Maria Clara Guzman de Enriquez
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, martes 24 de agosto de 2021

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	12
2	JUSTIFICACIÓN.....	13
3	ANÁLISIS DE INTERESADOS.....	17
3.1	Interesados clave.....	17
3.2	Identificación de las expectativas de los interesados.....	18
4	OBJETIVOS.....	19
4.1	General.....	19
4.2	Específicos.....	19
5	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
5.1	Historia.....	19
6	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
6.1	Gerencia estratégica.....	22
6.1.1	Planeación estratégica.....	23
6.2	Hoshin Kanri.....	24
6.2.1	Ventajas o beneficios.....	25
6.2.2	Metodología de implementación.....	25
6.3	Herramientas.....	28
6.3.1	Modelo Canvas.....	28
6.3.2	Matriz DOFA.....	30
6.3.3	5 Fuerzas de Porter.....	31
6.3.4	Análisis Pestel.....	32
6.4	Gestión empresarial.....	33
6.4.1	Sistema de gestión por procesos.....	34
6.4.2	Mejoramiento continuo.....	44
6.5	Desarrollo organizacional.....	47
6.5.1	Cultura organizacional.....	49
6.5.2	Estructura organizacional.....	52
7	MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA.....	58
8	METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN.....	65
8.1	Definición de la planeación estratégica.....	65
8.2	Implementación de la gestión por procesos.....	77
8.3	Construcción del desarrollo organizacional.....	80

9	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	86
9.1	Alcance de la intervención	86
9.2	Definición de la planeación estratégica	86
9.2.1	Filosofía de la empresa	86
9.2.2	Directrices, estrategias y planes de acción	88
10	CONCLUSIONES	97
11	RECOMENDACIONES	98
12	BIBLIOGRAFÍA	99
13	ANEXOS	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Ventas totales por año.....	16
Tabla 2 % Capacidad de uso de planta de producción.....	17
Tabla 4 Caracterización de procesos.....	41
Tabla 5 Ficha técnica de indicador.	43
Tabla 6 Tácticas de socialización institucionales e individuales.	51
Tabla 7 Ejemplo de valoración de la fortaleza relativa de cada factor con la competencia.	69
Tabla 8 Ejemplo de organización de importancia del factor y fortaleza relativa.	70
Tabla 9 Ejemplo de las herramientas “Pestel” + “5 fuerzas de Porter” articuladas.....	72
Tabla 10 Ejemplo de oportunidades ponderadas y seleccionadas.	73
Tabla 11 Ejemplo de amenazas ponderadas y seleccionadas.	74
Tabla 14 Fortalezas y debilidades.....	88
Tabla 15 Oportunidades y amenazas.	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Número de veces que se realizan producciones por mes.....	14
Gráfico 2 Ejemplo de Fortaleza relativa.	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de planeación estratégica.....	24
Figura 2 Etapas de le metodología Hoshin Kanri.....	25
Figura 3 Formato Hoshin Kanri.....	28
Figura 4 Modelo de Canvas.....	30
Figura 5 Matriz DOFA.....	31
Figura 6 Interrelación de factores.....	35
Figura 7 Elementos de un proceso.....	37
Figura 8 Ejemplo de mapa de procesos.....	37
Figura 9 Estructura o niveles por procesos.....	38
Figura 10 Pasos para establecer un ANS.....	44
Figura 11 Metodología DMAIC.....	46
Figura 12 Lean Six sigma Tool Kit.....	47
Figura 13 Bases del desarrollo organizacional.....	49
Figura 14 Valores del Desarrollo Organizacional.....	49
Figura 15 Aspectos de la cultura organizacional.....	51
Figura 16 Ejemplos de extensión de control.....	54
Figura 17 Estructura simple.....	55
Figura 18 Estructura funcional.....	56
Figura 19 Estructura organizacional por procesos.....	57
Figura 20 Propuesta de modelo de gestión empresarial.....	59
Figura 21 Propuesta de modelo de desarrollo organizacional.....	62
Figura 22 Relación del modelo de gestión empresarial con el modelo de desarrollo organizacional.....	64
Figura 23 Etapas de le metodología Hoshin Kanri.....	65
Figura 24 Ejemplo de Canvas con calificación de nivel de importancia.....	66
Figura 25 Ejemplo de Canvas con valoración interna.....	67
Figura 26 Modelo de Canvas implementado en Hoshin Kanri.....	68
Figura 27 Alineación fortaleza relativa y la matriz DOFA.....	71
Figura 28 Alineación "5 fuerzas de Porter", "Pestel" y la matriz DOFA.....	74
Figura 29 Matriz DOFA implementada en Hoshin Kanri.....	75
Figura 30 Metodología de implementación de gestión por procesos.....	77
Figura 31 Propuesta de niveles de la gestión por procesos.....	78
Figura 32 Ejemplo de procesos misionales.....	78
Figura 33 Ejemplo de mapa de procesos.....	79
Figura 34 Ejemplo de relación entre procesos y estructura organizacional.....	82
Figura 35 Ejemplo de línea de mando.....	83
Figura 36 Pasos para determinar la ética organizacional.....	84
Figura 37 Matriz DOFA ampliada.....	91
Figura 38 Formato Hoshin Kanri.....	93

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Número de producciones realizadas por semana en los años 2018, 2019 y 2020	103
Anexo B	Modelo de encuesta para interesados claves y resultados	104
Anexo C	Propuesta de carta descriptiva de cargos.....	108
Anexo D	Propuesta de entrevista para identificar aspectos personales	109
Anexo E	Modelo de Canvas	110
Anexo F	Identificación de fortaleza relativa	111
Anexo G	Identificación de fortalezas y debilidades	112
Anexo H	Análisis PESTEL	113
Anexo I	Análisis 5 Fuerzas de Porter	114
Anexo J	Oportunidades y amenazas (Pestel y 5 fuerzas de Porter)	115
Anexo K	Propuesta de tiempos de implementación fases 2 y 3 del modelo GEDO.....	117

1 INTRODUCCIÓN

Productos Chip's es una microempresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de Snacks, especialmente plátanos verdes y maduros, ubicada en la ciudad de Cali – Colombia.

En el año 2015, inicia como una idea de negocio, poco consolidada, con muy poco presupuesto y de manera empírica, pero con la gran convicción de llegar a ser una empresa sostenible y de desarrollo para la región en el futuro. Durante los años 2016 a 2018 se logra consolidar un poco más debido a la calidad de sus productos y la prestación de los servicios, generando fondos suficientes para legalizar la microempresa y obtener el registro Invima para cada uno de sus productos, lo cual le da una posición diferente y con la posibilidad de continuar en crecimiento.

A pesar de que la microempresa ha venido creciendo en ventas, en productos, en mejora de sus procesos de producción, se encuentra en un punto de estancamiento, esto se debe a la administración empírica que se ha venido desarrollando, sin unas metas u objetivos claros que ayuden a centralizar los esfuerzos y recursos, por esto el presente trabajo estará enfocado en darle a la microempresa unas pautas y un punto de partida para que su administración deje de ser empírica y empiece a realizarse de manera organizada.

A partir del entendimiento de la problemática y los efectos que esta problemática está generando a la microempresa, se desarrolla la siguiente consultoría, en la que se propone un modelo de gestión empresarial y de desarrollo organizacional, basado en tres fases o momentos, consecutivos, los cuales son, definición de la planeación estratégica, implementación de la gestión por procesos y la construcción del desarrollo organizacional.

Para efectos del trabajo de grado, teniendo en cuenta los tiempos de desarrollo de la consultoría y lo trabajado con la microempresa, se logra realizar la primera fase del modelo, la cual conocemos como la Definición de la planeación estratégica. Para el desarrollo e implementación, de las dos siguientes fases (implementación de la gestión por procesos y la construcción del desarrollo organizacional), en el documento se dejan establecidas las metodologías, pasos, tiempos y responsables para que la microempresa pueda realizar este trabajo, el cual será de mucho beneficio para su crecimiento y sostenibilidad.

2 JUSTIFICACIÓN

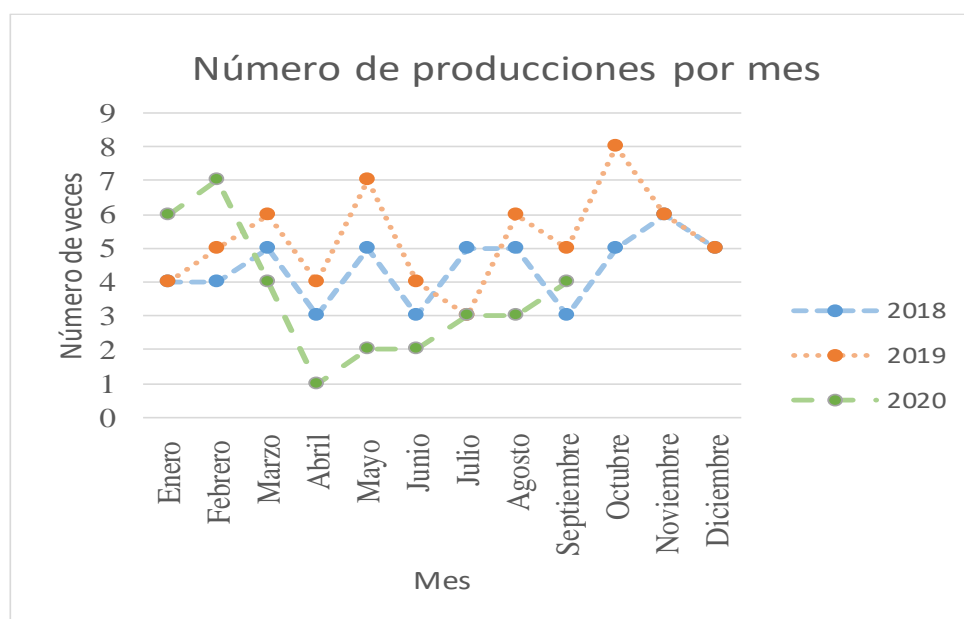
La microempresa Productos Chip's se dedica a la producción y comercialización de snacks, donde su principal fuente es el plátano, contando con dos productos (Platanito Verde Natural y Maduritos) y con la intención de sacar al mercado un tercer producto, Platanito Verde con Sabor a limón. Productos Chip's es una microempresa familiar que a pesar de tener un producto rico y bien presentado ha venido creciendo a pasos muy lentos.

Al ser una microempresa familiar tiene muy arraigado la jerarquía familiar en la organización, es decir, en el ámbito familiar el padre es quién toma las decisiones y lleva el control de las acciones de la casa, apoyado por la madre y los hijos son quienes obedecen las normas de la casa, a sí mismo funciona en gran medida la microempresa y esto genera que la toma de decisiones en los diferentes niveles (estratégico, táctico, operativo) sean centralizadas y en ocasiones lentas, ya que se dilata mucho la puesta en común de los diferentes roles o actores, esto sumado a la definición de una estructura administrativa informal o empírica lo cual genera unos bajos niveles en la gestión administrativa de la microempresa.

Esta gestión administrativa deficiente generada a su vez, por la inexistencia de procesos y por otra parte un deficiente sistema para la programación de producción, llevando a la microempresa a tener largos tiempos entre cada producción que a su vez son alimentados por el alto poder de negociación de los proveedores, ya que en el momento solo se cuentan con un solo proveedor para cada insumo, y se depende de la disponibilidad del mismo, esto sumado al agotamiento de inventarios, ya que la programación de cada producción se estima de acuerdo a la cantidad de productos que se tenga en inventario lo que genera mucha variabilidad en los días de producción, unas semanas se realiza producción 2 veces y otras 3 veces a la semana como se muestra en la gráfico 1.

Para conocer en mayor detalle la cantidad de producciones realizadas por semana (Ver Anexo A).

Gráfico 1 *Número de veces que se realizan producciones por mes.*



Fuente: Elaboración propia

Los altos tiempos entre cada producción que son entre 5 a 7 días, es decir, los días que pasan entre el día en que se realiza la producción #1 hasta el día en que se realiza la producción #2, y los altos tiempos de producción, es decir, las horas de trabajo que se utilizan en un día de producción las cuales varían entre 8 a 10 horas dependiendo de la cantidad a producir, generan dos inconformidades a tener en cuenta, la primera, altos costos que al final se ven impactados en el precio de venta del producto; el costo de producir cada unidad es de alrededor de \$ 524 pesos por lo que el precio por unidad es de \$750, esto ha generado que al momento de venderle a distribuidores no resulte viable porque al final, el precio de venta al consumidor termina siendo entre \$ 1300 pesos y \$ 1500 pesos, que es un precio ya demasiado elevado para el producto, esto como consecuencia nos lleva a vender directamente a los consumidores. La segunda, los retrasos en los tiempos de entrega de los pedidos, ya que a medida que se reciben los pedidos y llegamos a una cantidad mínima es cuando se realiza la producción, básicamente la microempresa tiene un sistema “pull”, lo cual genera retrasos en los tiempos de entrega que en ocasiones puede llegar a hacer de hasta 7 días.

Los altos tiempos de producción y entre producciones generan altos costos en 3 momentos de la cadena de producción, el primero, en la consecución de la materia prima (plátano), en cuanto al precio y la disponibilidad ya que solo se cuenta con un solo proveedor, el cual también depende de la producción y venta del plátano en el día, el segundo, es en el transporte y entrega de producto terminado, debido a que los trayectos para la entrega son bastante largos y no organizados por sectores y el tercero se da por los recambios que los clientes solicitan por no conformidad del producto terminado o por vencimiento.

Por otra parte, los retrasos en los tiempos de entrega de producto terminado a los clientes, se debe principalmente a la no adecuada segmentación y prospección de clientes y a los largos

tiempos entre cada producción, debido a que se debe realizar una producción mínima de productos para no generar sobrecostos en la producción.

Todo lo anteriormente mencionado genera insatisfacción en los clientes que se representa en pérdidas de los mismos, durante el año 2018 se logró la consecución de 25 clientes nuevos, de los cuales aún continúan 7, en el año 2019, 30 clientes nuevos, de los cuales aún continúan 13.

La pérdida de los clientes, la deficiente administración y la baja captación de nuevos clientes por falta de generación de estrategias de mercadeo y ventas han generado a la microempresa un crecimiento lento en sus ventas como lo muestra la tabla 1

Tabla 1 *Ventas totales por año*

Año	Ventas totales	Utilidad
2018	\$ 13.756.978	\$ 2.932.343
2019	\$ 19.652.825	\$ 4.189.061
2020	\$ 15.917.675	\$ 4.499.748

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 1, podemos observar que la microempresa genera utilidades al final del año, pero que su flujo de caja es 0, debido a que las utilidades son gastadas en temas familiares a lo largo del año, esto como consecuencia final es que la reinversión en la microempresa para los años 2018, 2019 y 2020 ha sido de \$ 0 pesos, lo cual también dificulta el crecimiento de la misma.

Por último, un aspecto muy importante a tener en cuenta es la capacidad de uso de la planta de producción que se tiene, como lo podemos ver en la tabla 2, año a año es muy baja, lo cual demuestra la falta de ventas que se tiene.

Tabla 2 % Capacidad de uso de planta de producción

Año	Producciones totales	% capacidad de uso
2018	53	15%
2019	63	17%
2020	32	9%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado podemos observar que la microempresa Productos Chip's carece de una estrategia clara y orientadora que ayude a concentrar esfuerzos.

3 ANÁLISIS DE INTERESADOS

3.1 Interesados clave

Los interesados clave identificados para el desarrollo de la consultoría en la microempresa Productos Chip's son:

- José A. Castillo - Gerente general y apoyo en producción, venta y distribución
- Jose Daniel Castillo – apoyo en redes
- Hebert Betancourt – apoyo en producción, venta y distribución
- Maria Cristina Betancur – Apoyo en producción

Para el desarrollo de la consultoría, los interesados claves externos como proveedores o clientes, no son tenidos en cuenta, ya que la principal problemática encontrada es la falta de organización empresarial de la microempresa, por lo que el desarrollo de la consultoría está muy enfocada a la realización de acciones internas.

Las expectativas y necesidades de interesados claves externos serán identificadas por la microempresa en el momento que desarrolle el modelo de gestión por procesos, el cual más adelante se explicará.

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Para la identificación de las expectativas de los interesados clave se les realizó una serie de preguntas a través de encuestas (Ver Anexo B), lo cual arrojó los siguientes resultados:

A nivel estratégico se espera contar con un plan estratégico claro, donde se tenga una misión y sobretodo una visión aterrizada a la microempresa y con acciones puntuales por periodos de los que se debe realizar para llegar a consolidar la microempresa en el mercado, además de la definición no solo de acciones si no de responsables y de indicadores que ayuden a medir la gestión de la microempresa, adicionalmente el análisis del mercado y un plan de mercadeo que permita enfocar los esfuerzos y tener una ruta clara de acción.

A nivel táctico, se espera poder contar con una estructura organizacional que ayude a materializar lo planteado en la estrategia de la microempresa, con responsables de acuerdo a sus capacidades e intencionalidades, adicionalmente de contar con herramientas que permitan que el trabajo a realizarse sea de la mejor manera y muy orientado a la consecución de lo planteado, además de la definición de indicadores que ayuden a medir la gestión.

A nivel operativo, teniendo en cuenta la claridad de lo anterior, poder aterrizar las funciones que a cada uno le corresponda para poder así llevar a cabo la identificación de procedimientos, manuales e indicadores que permitan medir la gestión y la identificación de controles que ayuden al buen sostenimiento y manejo de la microempresa.

4 OBJETIVOS

4.1 General

Realizar una consultoría que permita diseñar y proponer un modelo de desarrollo empresarial y organizacional para la microempresa Productos Chip´s con el fin de ayudarla a su posicionamiento y sostenibilidad en el sector y la región.

4.2 Específicos

- Proponer un modelo de gestión empresarial para la microempresa Productos Chip´s.
- Proponer un modelo de desarrollo organizacional para la microempresa Productos Chip´s.
- Determinar la metodología de implementación de los modelos propuestos en la microempresa Productos Chip´s.
- Realizar la planeación estratégica de la microempresa.

5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Al ser una microempresa pequeña y tan nueva en el mercado que además es administrada empíricamente no cuenta con cultura organizacional ni valores corporativos.

5.1 Historia

El origen de la microempresa se da a raíz de la pérdida del empleo de quién era la cabeza del hogar y respondía por las obligaciones familiares, dada la preocupación familiar por la coyuntura y el pensamiento de un futuro incierto y sin un respaldo económico, la familia se reúne y toma la decisión de desarrollar un emprendimiento. Su hijo mayor había asistido a charlas en la Universidad sobre emprendimientos y hubo una que llamo poderosamente su atención debido a que en la región de Colombia donde viven (Cali – Valle del Cauca), el plátano hace parte de la

gastronomía de la región. Es así como junto a su familia comenzaron a investigar la manera de ponerlo en práctica y durante aproximadamente 6 meses, la familia dedicó sus esfuerzos a capacitarse y aprender sobre: manipulación de alimentos, tipos de plátanos, manejo del plátano, tipos de aceite, calidad del aceite, temperatura de cocción del plátano, tipos de bolsas, elementos de empaque del producto, etc.

En el año 2015, en la ciudad de Cali, después de muchos ensayos se inicia la producción de platanitos verdes fritos tipo snacks, como primer producto de la microempresa, este proceso de producción era de manera manual y con las herramientas o equipos no idóneos que generaban una producción con muchos imperfectos y demoras. Adicionalmente, y como única estrategia de ventas se realizaba visitando las tiendas de barrio sin tener ningún tipo de caracterización o estudio de los posibles clientes, sin contemplar ubicación de las tiendas y los estratos en los que estuviesen ubicados.

Por otra parte, la microempresa no contaba con una marca que lo representará, es decir, no contaba con nombre, ni logo, ni slogan que ayudará su posicionamiento en el mercado y solo contaba con una persona que se dedicaba a todas las labores de la microempresa desde la compra de la materia prima, la producción y venta del producto generado.

Durante los años 2016, 2017 y 2018 se logran avances importantes en el crecimiento de la microempresa ya que, se realizan inversiones aproximadamente de 20 millones en la adecuación y mejoramiento de su parte productiva, adquiriendo nuevas herramientas y equipos que facilitan tanto los tiempos de producción como la disminución de desperdicios pasando de producir 15 docenas en 6 horas a producir 100 docenas en las mismas 6 horas, adicionalmente se invirtió en nuevo empaque y en marca, estableciendo nombre, logo y colores que representen la microempresa. Por otra parte, se realizó la generación de un nuevo producto, maduritos fritos tipo

snacks, teniendo en cuenta los comentarios, pedidos y exigencias de los clientes, el cual ha tenido una acogida positiva haciendo que las ventas de este producto representan el 30%.

Para el año 2018 y como hito importante la microempresa es constituida y creada legalmente ante la cámara de comercio de Cali, en el sector de alimentos basada en la elaboración de otros productos alimenticios (código CIIU 1089), procesamiento y conversión de frutas, legumbres, hortalizas, y tubérculos (código CIIU 1020) y comercio al por menor de otros productos alimenticios (código CIIU 4729), adicionalmente la microempresa es unipersonal con establecimiento de comercio denominado Productos Chip´s y los productos que en ella se producen y comercializan cuentan con la certificación sanitaria NSA-004996-2018 otorgada por el Invima en el presente año.

Actualmente la microempresa cuenta con alrededor de 40 clientes, los cuales están enfocados o categorizados en cafeterías, tiendas y/o casinos de empresas y colegios, dueños y comercializadoras de productos en máquinas vending, tiendas o laboratorios de universidad e institutos como la Mercadería en la Javeriana y la cafetería principal del Sena, entre otros clientes particulares y con otros tipos de negocios, durante el año 2019 las ventas han venido aumentando y durante el último mes (Octubre) se ha llegado a la máxima cantidad de ventas (aproximadamente 500 docenas). A pesar del aumento de las ventas obtenidas aún no se utiliza la capacidad total de producción.

La microempresa en la actualidad no cuenta con un modelo organizacional estructurado, es decir, es netamente empírico por lo que no hay una estructura definida, ni estrategia organizacional que ayuden a la microempresa a continuar su posicionamiento y aumento de ventas.

Productos Chip`s busca seguir expandiéndose, posicionando su marca y productos en el mercado y que se vea reflejado en sus niveles de ventas, para lo cual requiere acompañamiento en la análisis y definición del modelo y plan de negocio, que ayude a la microempresa a enfocar sus esfuerzos bajo una metodología de desarrollo empresarial clara y constante con el fin de generar una proyección de la microempresa en el tiempo, convertir sus debilidades en fortalezas para mejorar la capacidad de atención a los diferentes clientes, la posibilidad de expansión a otras regiones del Valle del Cauca y/o del país, adicionalmente, que el nivel de ventas y la rentabilidad se lleve por encima de la inflación en su primer año bajo este esquema y que año a año vaya aumentando para que la microempresa sea cada vez más rentable y sostenible en el tiempo, ya que sin este desarrollo la microempresa podría tender a desaparecer o quedarse estancada en su crecimiento y lo que se quiere es que Productos Chip`s sea una gran compañía con posicionamiento importante en el mercado, generando aspectos positivos para el país, las regiones y las personas.

6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gestión empresarial y organizacional a lo largo de los años ha venido evolucionando constantemente en la búsqueda de herramientas que faciliten dicha labor, que ayuden a que las empresas crezcan y sean prosperas en el futuro. Por ello vamos a identificar varios aspectos que son importantes y necesarios, que bajo una implementación correcta va a traer grandes avances para la microempresa.

6.1 Gerencia estratégica

La gerencia estratégica es el proceso mediante el cual se desarrollan e integran las miradas a futuro de una organización y el cómo se deben llevar a cabo la consecución de lo que se quiere, como lo menciona (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019, pág. 3):

“La Gerencia Estratégica, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.”

Uno de los componentes principales para llevar a cabo una buena gerencia estratégica es la adecuada realización de la planeación estratégica, por otro lado está la adecuada selección de los “estrategas”, como lo menciona Humberto Serna Gómez, en su libro de Gerencia estratégica (Gomez, Gerencia Estratégica, 2003, pág. 21), que son los encargados de poner en marcha lo establecido en la planeación.

6.1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica básicamente es un proceso mediante el cual se procesa y analiza información tanto del entorno externo como entorno interno de la organización con el fin de determinar la situación actual y el nivel de competitividad de la misma, para así determinar acciones que ayuden al mejoramiento de la empresa, de acuerdo con la definición de planeación estratégica generada por (Vargas M. L., 2003, pág. 229):

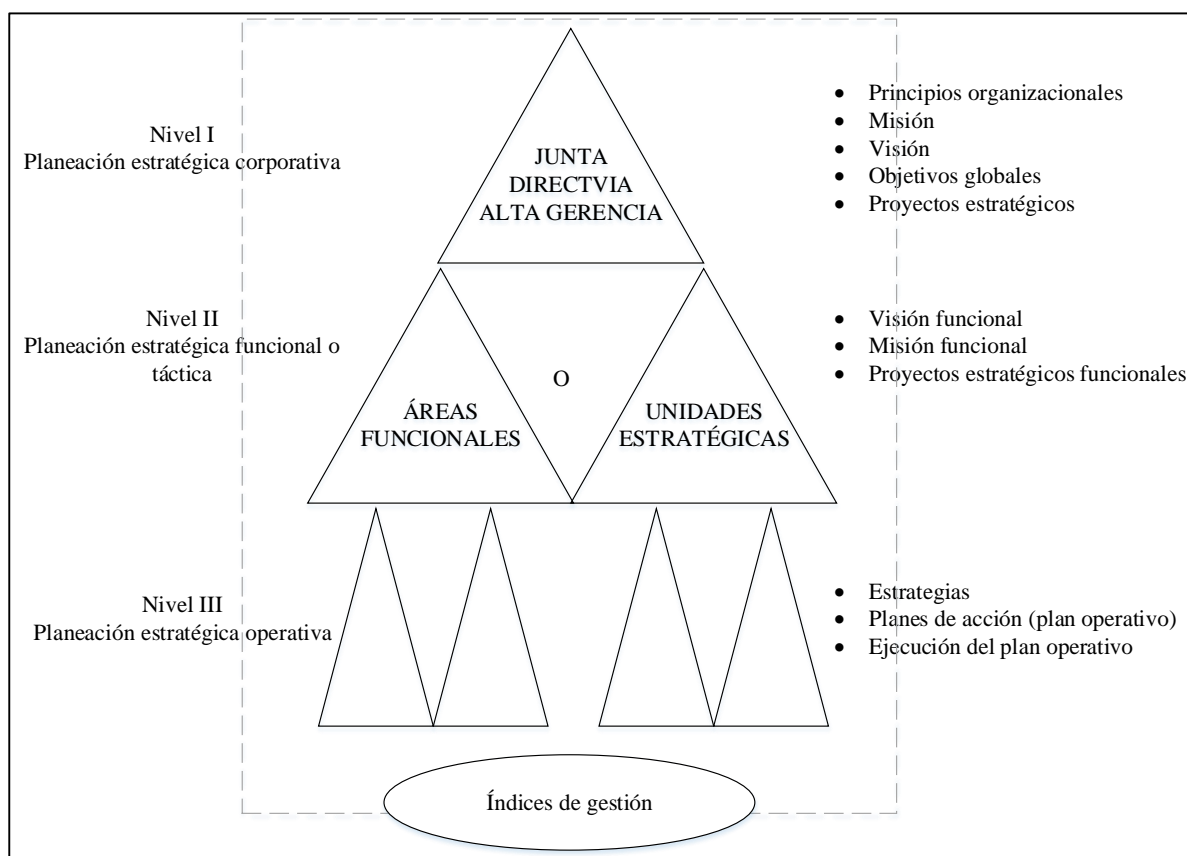
“Podemos definir planeación como el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel de competitividad y anticipar y decidir el futuro de la organización.”

6.1.1.1 Niveles de la planeación estratégica

Los niveles de la planeación estratégica son desarrollados e integrados a través de la organización por distintos niveles, los cuales son:

- Planeación estratégica corporativa
- Planeación estratégica funcional o táctica
- Planeación estratégica operativa

Figura 1 Niveles de planeación estratégica.



Fuente: Humberto Serna Gómez. Gerencia estratégica. 2003

6.2 Hoshin Kanri

Es una técnica que ayuda a las empresas a enfocar sus esfuerzos en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, los cuales han sido traducidos de la visión y la misión de la empresa.

La traducción de Hoshin es “Ho” es igual a dirección, “shin” significa aguja, lo que quiere decir la dirección a la que punta la aguja y la traducción de Kanri es, “Kan” significa control y “ri”

significa razón o lógica, por lo tanto, Hoshin kanri significa dirección y control siguiendo un enfoque. (Socconini, 2016, pág. 48).

6.2.1 *Ventajas o beneficios*

El Hoshin Kanri busca (López, 2019):

- Proporcionar un enfoque de toda la organización.
- Minimizar los esfuerzos invertidos en actividades que nos llevan a alcanzar los objetivos.
- Identificar objetivos críticos.
- Establecer indicadores de desempeño.
- Identificar y desarrollar planes de implementación.
- Realizar revisiones periódicas.
- Convertir los objetivos de alto-nivel, a que sean acciones factibles y cuantificables.

6.2.2 *Metodología de implementación*

Hoshin Kanri tiene una metodología de implementación sencilla la cual consta de 5 etapas, donde cada uno responde a una finalidad y que una vez se consigue una de estas, se puede continuar con la siguiente. Esta metodología es:

Figura 2 *Etapas de la metodología Hoshin Kanri.*



Fuente: Elaboración propia, basado en (Socconini, 2016, pág. 50)

1. Establecer la filosofía de la empresa: Es identificar tres puntos claves de la planeación estratégica, los cuales son:

- La visión: Es un escrito que detalla el futuro deseado de la organización, es donde se explicita a donde se quiere llegar, a donde se quiere que la organización se encuentre en los próximos años, debe ser amplia, pero inspiradora. La visión señala el rumbo o ruta, es el enlace entre lo que la organización es hoy y la organización que queremos que sea mañana.
 - La misión: Es lo que hace diferenciar a una empresa de la otra así se encuentren en el mismo sector, es una declaración de las características de la empresa y describe su finalidad, su propósito, sus clientes, sus procesos y su ventaja competitiva. La misión busca precisar los límites de acción que va a realizar la organización.
 - Valores: Son el conjunto de valores que determinan el comportamiento de las personas que hacen parte de la organización, estos son los pilares principales para la creación de la cultura organizacional, pero sobre todo para determinar la misión y la visión de la empresa.
2. Establecer las directrices: Se identifican las condiciones que se necesitan para lograr cumplir con la filosofía establecida, pero también las metas que esperamos cumplir.
 3. Generar las estrategias: Se establece el cómo vamos lograr lo que identificamos en las directrices, identificamos las estrategias que necesitamos realizar, algunos ejemplos de estas son:
 - Integración hacia adelante, propiedad o aumento de control sobre distribuidores o vendedores.
 - Integración hacia atrás, propiedad o aumento de control sobre proveedores.

- Desarrollo del mercado, introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
 - Diversificación concéntrica, adición de productos o servicios nuevos relacionados.
 - Diversificación horizontal, adición de productos o servicios nuevos no relacionados para clientes actuales.
 - Mejorar productividad, implementar métodos para reducir gastos y mejorar servicio a clientes.
4. Identificar los indicadores: Se identifican y establecen los indicadores de desempeño que ayuden a controlar el avance del cumplimiento de lo que se propuso alcanzar
 5. Generar las tácticas: Por último, se elaboran los planes de acción que componen las actividades que se deben desarrollar, adicionalmente se le identifican los responsables de llevar a cabo dichas actividades.

La metodología Hoshin Kanri tiene un modelo visual en el cual queda depositada toda la información anteriormente identificada, un ejemplo de este formato es:

Figura 3 *Formato Hoshin Kanri.*

Visión						
Misión						
Valores						
Dirección		Planeación de la gerencia			Ejecución	
Directrices ¿Qué?	Meta / Objetivos ¿Cuántos qué?	Estrategias ¿Cómo?	Indicadores	Responsable	Actividades	Responsable

Fuente: Elaboración propia, basado en (Socconini, 2016, pág. 52)

6.3 Herramientas

Para la correcta elaboración de la definición de la planeación estratégica, es necesario utilizar algunas técnicas o herramientas, las cuales facilitarán la consecución de los resultados necesarios en algunas etapas y así poder cumplir con todo el proceso.

Algunas de las herramientas utilizadas son:

6.3.1 Modelo Canvas

Es una herramienta utilizada para la creación de modelos de negocios, que tienen los principales aspectos que giran en torno al negocio pero que se basa en la propuesta de valor de la organización ofrece, dando así un entendimiento claro y estructurado del negocio. El modelo Canvas está compuesto por los siguientes aspectos:

1. Segmento de clientes, identificar los clientes y segmentarlos.
2. Propuesta de valor, identificar el motivo por el que nuestros clientes nos van a comprar, es decir, cuál es el valor que se le genera al cliente por adquirir nuestros productos o servicios.
3. Canales, Identificar y definir los medios por los cuales les vamos a llegar a nuestros clientes.
4. Relación con los clientes, establecer el tipo de relación que queremos tener con cada cliente o con cada segmento de cliente.
5. Flujo de ingresos, identificar cómo o por medio de cuáles actividades nuestro negocio va a generar ingresos.
6. Actividades Clave, para poder llevar a cabo la propuesta de valor definida, tenemos que realizar ciertas actividades, estas son las más importantes porque son las que van a responder a las necesidades del cliente.
7. Recursos clave, identificar los recursos que necesitamos y tenemos para poder realizar las actividades clave de la organización.
8. Aliados clave, es necesario que para el negocio prospere contar con aliados clave que ayudan a que la organización pueda operar, pueden ser socios, inversionistas, proveedores, entre otros.
9. Estructura de costos, identificar con claridad los costos que tiene la organización para así determinar la rentabilidad de la misma.

Figura 4 Modelo de Canvas.

Aliados clave ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado? ¿Quiénes son nuestros proveedores?	Actividades clave ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor? ¿Cuáles son nuestros canales? ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?	Propuesta de valor ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes? ¿Qué problema resolvemos? ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos? ¿Qué tipo de producto ofrecemos?	Relación con clientes ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué tipo de relación esperan? ¿Qué coste tiene?	Segmento de clientes ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
	Recursos clave ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?		Canales de comunicación ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?	
Estructura de costos ¿Cuáles son los costes más importantes dentro de nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son los más costosos? ¿Qué actividades clave son las más costosas?		Flujos de ingreso ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos? ¿Cómo pagarán nuestros clientes? ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?		

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Matriz DOFA

Es una herramienta que ayuda a realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo en cuenta su entorno tanto interno como el externo. La matriz DOFA significa la consolidación de las debilidades (D), oportunidades (O), Fortalezas (F) y amenazas (A), facilitando la toma de decisiones oportuna para generar estrategias que ayudan a aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

Se debe realizar un listado de las acciones clasificadas como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, teniendo en cuenta que, las Fortalezas y las debilidades son el diagnóstico

del entorno interno y las amenazas y oportunidades son el diagnóstico del entorno externo, una vez identificadas cada una de estas se debe realizar una priorización teniendo en cuenta el impacto que acción o factor contribuye al desarrollo de la organización, ahora teniendo priorizados estas acciones se organizan en la matriz ampliada para generar la relación entre las mismas, y así poder generar estrategias para la organización.

Figura 5 *Matriz DOFA.*

	Debilidades	Fortalezas
Oportunidades	Estrategia DO Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategia FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
Amenazas	Estrategia DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas	Estrategia FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas

Fuente: Tomado de (Vargas M. L., 2003, pág. 238)

6.3.3 5 Fuerzas de Porter

Herramienta de gestión con la cual las organizaciones pueden analizar y medir sus recursos para conocer el potencial de rentabilidad de la misma, esta herramienta está basada en el análisis de 5 fuerzas (Porter, 2015):

- Poder de negociación de los compradores, capacidad del comprador de decidir por un producto, su precio y la calidad del mismo.
- Poder de negociación de los proveedores, capacidad del proveedor de establecer precios de su producto.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores, mercado que no tiene barreras de ingreso, donde cualquier persona puede ingresar con el mismo producto sin mayor inversión ni trámite.
- Amenaza de introducción de productos sustitutos, capacidad de las empresas de innovar sus productos o crear nuevos que rezaguen los existentes.
- Rivalidad de la industria, capacidad de la organización para competir con las otras organizaciones que ofrecen el mismo producto, teniendo en cuenta si existen monopolios.

6.3.4 *Análisis Pestel*

Herramienta estratégica para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición y la dirección de las operaciones de la organización. Está basado en 4 factores (Brad Mackay, 2020):

- Entorno Político (P), es el grado de intervención del gobierno en el desarrollo de la organización, a través de la legislación tributaria, laboral, ambiental, entre otras.
- Entorno Económico (E), es el grado de intervención de la economía mundial y nacional en el desarrollo de la organización, bien sea por crecimiento económico, tipos y tasas de intereses, tasas de cambio e inflación, entre otras.
- Entorno Social (S), influencia de los aspectos culturales, creencias, tasa de crecimiento población, distribución de edades, niveles de educación, las cuales generan tendencias que afectan las demandas de los productos.
- Entorno Tecnológico (T), pueden determinar barreras de entradas fuertes debido a los avances tecnológicos, automatización, IA.

- Entorno Ecológico (E), incluyen aspectos ecológicos y de cuidados del medio ambiente que afecten el cambio climático.
- Entorno Legal (L), políticas de potenciales organismos internacionales como la ONU, OMS, UE, Etc., las cuales incluyen leyes contra la discriminación, igualdad de género, defensor del consumidor, leyes antimonopolio, entre otros.

6.4 Gestión empresarial

La gestión empresarial busca garantizar e incrementar la efectividad y la competitividad de las organizaciones de manera continua, pero para lograrlo debe tener en cuenta ciertos aspectos importantes como los recursos disponibles, el manejo de la información, el talento humano y la constante investigación de lo que pasa tanto interna como externamente.

La gestión empresarial tiene 4 enfoques primordiales que son:

- Planificación, identificación de objetivos a alcanzar.
- Organización, la distribución de los recursos de la empresa.
- Comunicación, el intercambio y manejo de datos e información.
- Control, retroalimentación para la toma de decisiones.

Para poder llevar a cabalidad lo que concierne a la gestión empresarial, se han venido desarrollando y creando “sistemas de gestión”, los cuales simplemente son agrupaciones que conllevan al cumplimiento de un objetivo común a través de unas orientaciones o guías, algunos de estos son:

- Sistema de gestión por procesos.
- Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Sistema de gestión ambiental.

Pero cada uno de estos se ha creado de manera independiente, por ello ha surgido la necesidad de crear y desarrollar sistemas de gestión integrados. Para el desarrollo de este trabajo de grado y teniendo en cuenta el tamaño, la capacidad y las necesidades de la microempresa, vamos a trabajar solo con el sistema de gestión por procesos.

6.4.1 Sistema de gestión por procesos

De acuerdo con la Norma ISO 9001, la gestión por procesos es:

“El enfoque en procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización”. (Certificaciones, 2015)

Por otra parte y como lo menciona (Fernández, 2013) la gestión por procesos consiste en gestionar cada una de las actividades de una organización de manera integral.

Otra definición de la gestión por procesos es la generada por (Tobón, 2012), la gestión por procesos o gestión del día a día se lleva a cabo mediante el ciclo del P(Planear), H (Hacer), V(Verificar) y A (Actuar) también conocido como ciclo de Deming¹, y a su vez que esto conlleve a la consecución de un resultado a través de objetivos planteados.

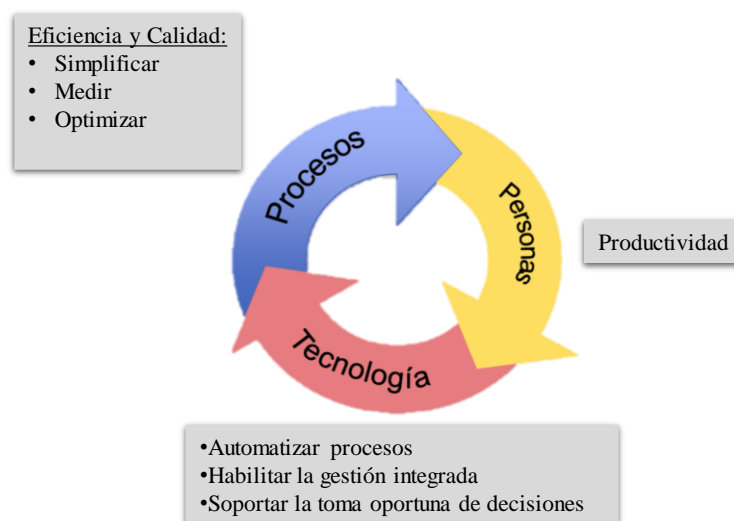
Por ello, podemos concluir que la gestión por procesos es la manera de gestionar a toda la organización basándose en sus procesos, ya que estos son transversales a la misma, enfocando en unas metas u objetivos pero con un interrelación con la satisfacción de nuestros clientes o usuarios, logrando así que la organización a través de los procesos y el mejoramiento continuo de estos,

¹ Ciclo propuesto por Deming en 1950 en Japón como una herramienta para gestionar actividades y recursos

logre ser eficiente y eficaz, con la intención de generar una organización competitiva para el mercado en el que se encuentra.

Para poder llevar a cabo una buena implementación de la gestión por procesos se debe asegurar una interrelación entre los procesos, las personas y la tecnología.

Figura 6 *Interrelación de factores*



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se debe realizar:

- Analizar los procesos, para esto es importante que cada responsable o líder del proceso identifique los productos que el proceso entrega, las condiciones en que lo entrega, los aspectos de calidad que esperan los clientes, las actividades que se requieren hacer para llegar a dicho producto y sobretodo definir los indicadores que ayudarán a medir si lo propuesto lo estamos cumpliendo a cabalidad.
- Establecer método para solución de problemas, permite que el responsable o líder del proceso pueda identificar las casusas que están ocasionando inconformidades a sus clientes o altos costos de operación.

- Trabajo con disciplina, requiere que el trabajo a realizarse sea un trabajo en equipo, ya que pueden estar participando varias personas de diferentes oficinas en el cumplimiento de un objetivo de un proceso, por esto es importante que todas las personas conozcan las interacciones entre los diferentes procesos de una organización.

6.4.1.1 Ventajas de la gestión por procesos

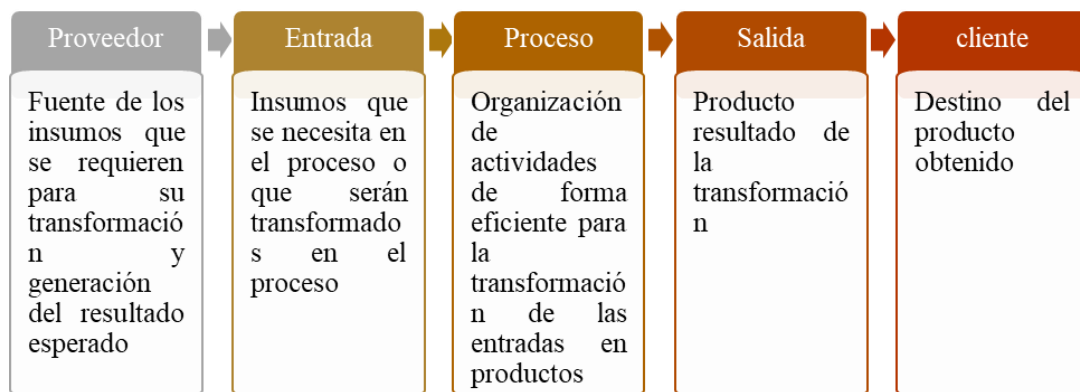
La gestión por procesos tiene muchas ventajas si se logra implementar de la manera correcta, algunas de estas son:

- Facilita la toma de decisiones.
- Uso racional de los recursos.
- Incremento en la calidad de productos o servicios.
- Incremento en los niveles de satisfacción del cliente o usuario.
- Generación de valor para los usuarios internos y externos.
- Procesos más eficientes y ágiles.

6.4.1.2 Definiciones para la gestión por procesos

- Proceso: Secuencia de actividades relacionados que conllevan a la consecución de un objetivo, contiene unos proveedores que proporcionan insumos, los cuales son transformados y generan unos productos que son entregados a los clientes. También es conocido como SIPOC por sus siglas en inglés, Supplier (S), Input (I), Process (P), Output (O), Client (C).

Figura 7 Elementos de un proceso.



Fuente: Elaboración propia

- Mapa de procesos: Es una herramienta visual, que proporciona una visión sistémica de la organización, que nos ayuda a interpretar y entender de manera global la composición de los procesos de la organización, además de su interrelación e importancia de los mismos, además, facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente, quitando imaginarios o divisiones por oficinas y generando en sí una visión compartida de la organización.

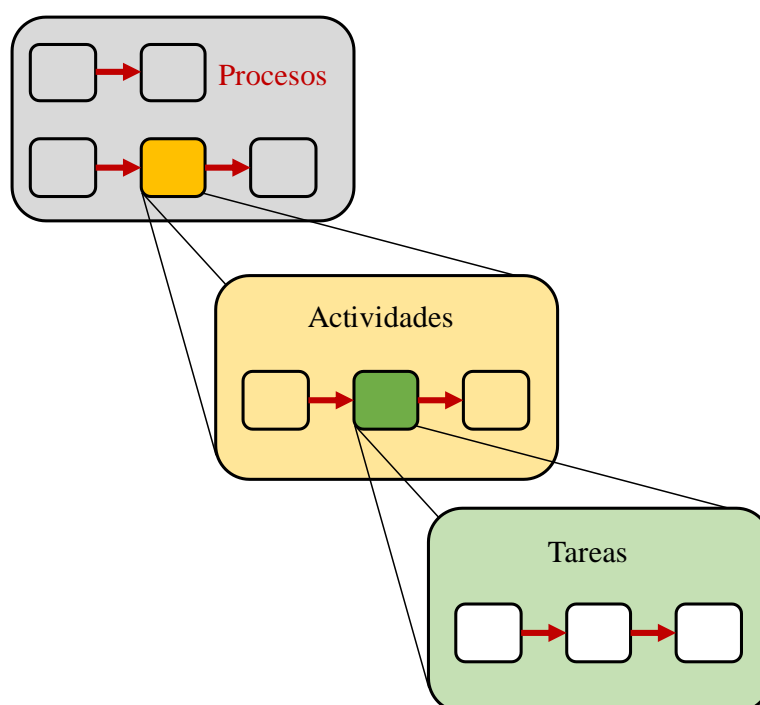
Figura 8 Ejemplo de mapa de procesos.



Fuente: (Carrisa, 2004, pág. 42)

Los mapas de procesos y según su adaptación a las compañías logran tener unos niveles de desglose, que facilitan el entendimiento del modelo de gestión, pero también facilita y da un orden para la respectiva documentación.

Figura 9 Estructura o niveles por procesos.



Fuente: (Tobón, 2012, pág. 35)

- Procesos estratégicos: Son los que dan lineamientos y directrices al resto de los procesos, son los que dan el norte de la empresa, sus estrategias, son los que determinan cómo se debe cumplir la planeación estratégica de la organización. Todos los procesos se deben alinear a lo que los procesos estratégicos generen.
- Procesos focales: Son los que desarrollan las funciones propias de la organización, son los que están de cara al cliente, son los procesos más importantes ya que son los que generan los productos que el cliente necesita.

- Procesos de apoyo: Son los procesos que apoyan a los procesos focales a que puedan cumplir con lo establecido, son proveedores de servicios, personas y recursos necesarios.
- Procesos End to end: Es un modelo que ayuda a establecer los procesos de principio a fin, generando así procesos transversales a cualquier estructura organizacional, garantizando que al final del proceso se llegue al producto necesitado. Esto a su vez facilita la evaluación del proceso completo y la identificación de oportunidades de mejora dentro del mismo (Chavesta, 2017).
- Generación de valor para el cliente: Es lo que la empresa realiza para que el cliente al adquirir el producto tenga una satisfacción por el mismo, sin importar lo que está dispuesto a perder por recibirlo (Melara, 2020).
- Necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes: Para poder llevar a cabo o conocer la satisfacción de los clientes se debe realizar un proceso sencillo pero importante, el cual inicia con la identificación de las necesidades, pasando luego a las expectativas de los clientes, con esta información podremos realizar la identificación de los atributos de calidad para así poder volver operativo las necesidades y expectativas de los clientes, donde se transfieren estos atributos a cada uno de los procesos responsables:
 - o Necesidades, son objetivas y fáciles de explicitar, están asociadas a la calidad intrínseca del producto o el estándar mínimo aceptable por el cliente. (Vasco, 2012, pág. 63)
 - o Expectativas, son subjetivas y más cambiantes, ya que dependen del entorno, circunstancia, tiempos y horarios, no son explícitas pero su satisfacción

determina el grado de percepción que tiene el cliente con el producto o servicios. (Vasco, 2012, pág. 63)

- Atributos de calidad, son las dimensiones del producto o servicio, que el cliente percibe con valor y que es capaz de valorar. Los atributos de calidad deben tener un nivel de importancia que defina qué tan importante es ese atributo para la consecución de las necesidades y expectativas del cliente, por esta razón el cliente es quien define el nivel de importante de cada atributo.

Una vez identificados los atributos de calidad, se debe realizar una valoración de los mismos, donde los clientes determinen el nivel de importancia de estos y su nivel de percepción del producto o servicio realizado. Para la evaluación de satisfacción de los clientes, se recomienda realizar encuestas de percepción una vez se finalice el servicio o se entregue el producto.

Los resultados de las evaluaciones de percepción deben ser analizados, con la intención de encontrar, por un lado, si estamos cumpliendo con las necesidades y expectativas actuales de los clientes, por otra parte, conocer los clientes tienen nuevas necesidades y expectativas y, por último, encontrar puntos de mejora que deben ser llevados a cada uno de los procesos responsables.

- Caracterización de procesos: La caracterización de un proceso es el mecanismo por el cual se formaliza toda la información del mismo, en el cual se define el qué, el quién, el cómo y el porqué de la existencia del proceso (Carriosa, 2004, pág. 42). Por eso los puntos más importantes a tener en una caracterización de un proceso son:
 - Objetivo, define el qué y el para qué del proceso.

- Alcance, establece los límites de las actividades que componen el proceso.
- Responsable, persona en la organización que debo responder por el buen funcionamiento del proceso.
- SIPOC.
- Indicadores de gestión, con los cuales se puede medir y obtener los resultados del funcionamiento del proceso.

Tabla 3 *Caracterización de procesos.*

Proceso				
Objetivo:			Alcance:	
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente
Responsable:			Indicadores:	

Fuente: Elaboración propia, basado en (Carriosa, 2004, pág. 46)

- Diagramas de flujo: Es una manera de ilustrar un proceso a través de representaciones gráficas, los cuales brindan una mayor precisión sobre lo que se quiere expresar del proceso dando a conocer las actividades del mismo. Se basa en símbolos que facilitan su entendimiento (Tobón, 2012, pág. 38).
- Indicadores de gestión: Existe la importancia de medir lo que hacemos, pero hay que tener en cuenta que no debemos medir por medir, debemos medir con un sentido lógico, por ello debemos tener muy claro qué queremos y para qué queremos medir algo, ya que lo que no se mide, no se puede mejorar y por ende no se logran los resultados.
Un indicador básicamente es una medida cuantitativa que nos permite observar cambios en un periodo determinado de tiempo, a su vez, también puede ser una medida

cualitativa, que nos indica una calificación de algo que se realiza, y estos nos generan la información suficiente para interpretar si un proceso está alcanzando lo que se espera.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión, entre los que encontramos:

- Indicador de porcentaje, mide el valor relativo de un dato con respecto a otro.
- Indicador de razón, se puede obtener de la división de un numerador (variable) con un denominador (fijo) como por ejemplo los indicadores financieros; otra manera es la calificación cualitativa para la consecución de una meta, si un informe se debe entregar el 5 de cada mes y se entrega el día 4, entonces cumplió con la meta.
- Indicador de verificación, sirve para identificar el comportamiento en el tiempo, se toman datos con una periodicidad constante y normalmente estos datos son llevados a gráficas que ayuden con la interpretación

Todos los indicadores deben contar con una ficha técnica, la cual, de claridad sobre el indicador, su fórmula, su periodicidad, el objetivo y los responsables de dicha medición.

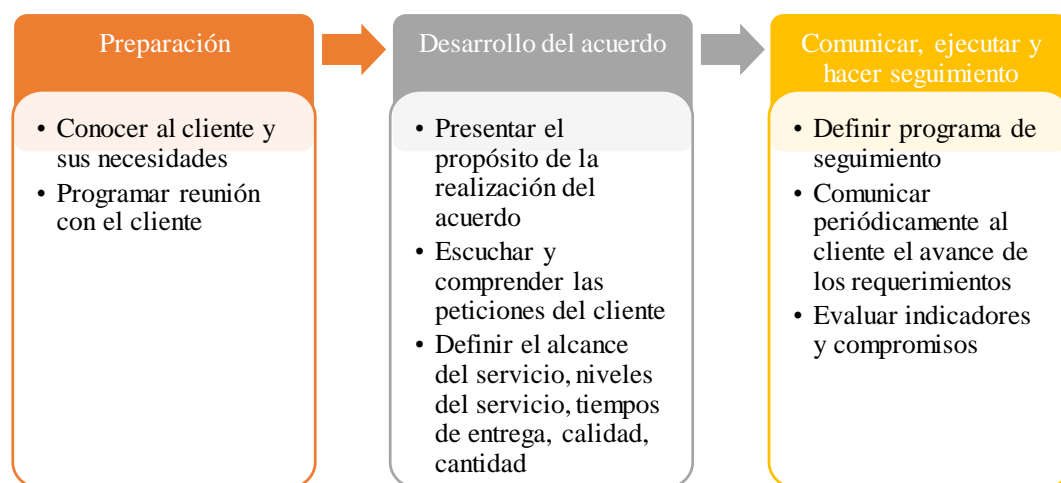
Tabla 4 *Ficha técnica de indicador.*

Ficha técnica del indicador	
Proceso:	
Nombre del indicador:	
Objetivo:	
Tipo de indicador:	
Meta:	
Periodo de la meta:	
Responsable de fijar la meta:	
Periodicidad de medición:	
Fórmula:	
Fuente de datos:	
Comentarios:	

Fuente: elaboración propia, basado en (Tobón, 2012, pág. 155)

- Acuerdo de nivel de servicios o ANS: Son las reglas de juego que se definen entre el prestador de un servicio y el cliente, en este caso en clientes internos, es de vital importancia definirlos ya que estos son los que nos dan datos para identificar incumplimientos y posibles oportunidades de mejora, además de que facilita el flujo de información o de un producto al interior de la organización. Para establecer un ANS se necesitan los siguientes pasos;

Figura 10 Pasos para establecer un ANS.



Fuente: Elaboración propia, basado en (Tobón, 2012, págs. 244-245)

6.4.2 *Mejoramiento continuo*

El mejoramiento continuo es un proceso que no tiene final, permite visualizar un horizonte más amplio de las cosas, en el que siempre está en la búsqueda de la excelencia, llevando a generar innovación con el fin de que las organizaciones aumenten su competitividad, disminuyan los costos, pero sobretodo satisfacer las necesidades de y expectativas de sus clientes. Este proceso debe cumplir dos aspectos principales, que sea económico, para que el esfuerzo invertido sea menor que el beneficio recibido y que sea acumulativo, es decir, que siempre es susceptible a pensarse en cosas mejoras (Orlando, 2002).

Algunos interpretes llegaron a definir el mejoramiento continuo como el mecanismo por el cual todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Frederick Taylor) o como el proceso constante donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca (Eduardo Deming).

A lo largo de los años se han venido desarrollando metodologías, técnicas, herramientas que ayudan y facilitan al mejoramiento continuo en las organizaciones, algunas de estas son las herramientas Lean, la metodología Six sigma, la metodología Scrum, las metodologías ágiles.

Para fines de este trabajo vamos a explicar en qué consisten las herramientas Lean y la metodología Six sigma.

6.4.2.1 Lean

Lean es una filosofía de administración de operaciones de una organización, su lema es hacer más con menos y su enfoque es entregarle oportunamente el producto el cliente, cumpliendo con la calidad requerida y disminuyendo los costos, pero todo esto se logra con la eliminación de actividades que no agregan a valor. Los primeros pensamientos en Lean se dieron en 1933 por Sakichi Toyoda al incorporar una herramienta denominada Jidoka, la cual implementó en la planta de producción de Toyota.

La filosofía Lean tiene 4 principios en los cuales enfoca su desarrollo:

1. Resolver problemas que generan aprendizajes.
2. Desarrollar a nuestra gente y a nuestros proveedores.
3. Centrarse en el proceso.
4. Mantener la filosofía.

Por otra parte, el lean lo que busca es la velocidad, generando procesos flexibles, trabajo en equipo, procesos estables y flujos continuos, y todo esto se logra a través de herramientas o técnicas que pueden ser utilizadas en diferentes momentos de la administración de una organización. Entre las herramientas más utilizadas podemos encontrar:

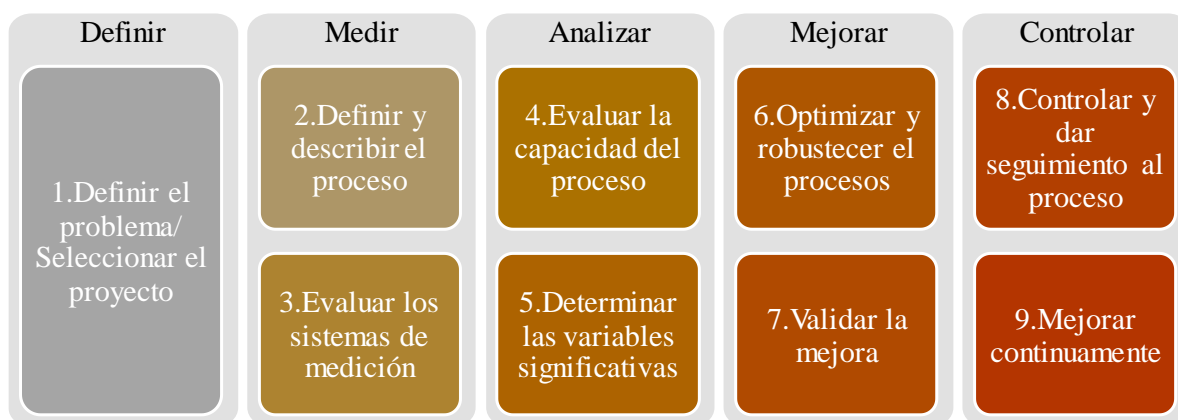
- a. Estrategia Hoshin Kanri.
- b. Trabajo en equipo.
- c. Desarrollo del talento humano.
- d. VSM (Value Stream Mapping).
- e. 5s.

6.4.2.2 Six sigma

El Six sigma es una filosofía enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente, enfocada en la medición del funcionamiento del proceso, identificando variaciones que son susceptibles de mejoras, llegando así a obtener la menor cantidad de defectos. El six sigma se enfoca en la calidad del producto, llegando a la solución de problemas, a tener procesos sin variación y al rediseño e innovación de los procesos.

La metodología del Six sigma es DMAIC, la cual se fundamenta en herramientas tanto estadísticas como administrativas para propiciar el mejoramiento continuo, a través de los resultados de desempeño de los procesos de una organización (Socconini, 2016). Esta metodología tiene 5 pasos:

Figura 11 Metodología DMAIC.



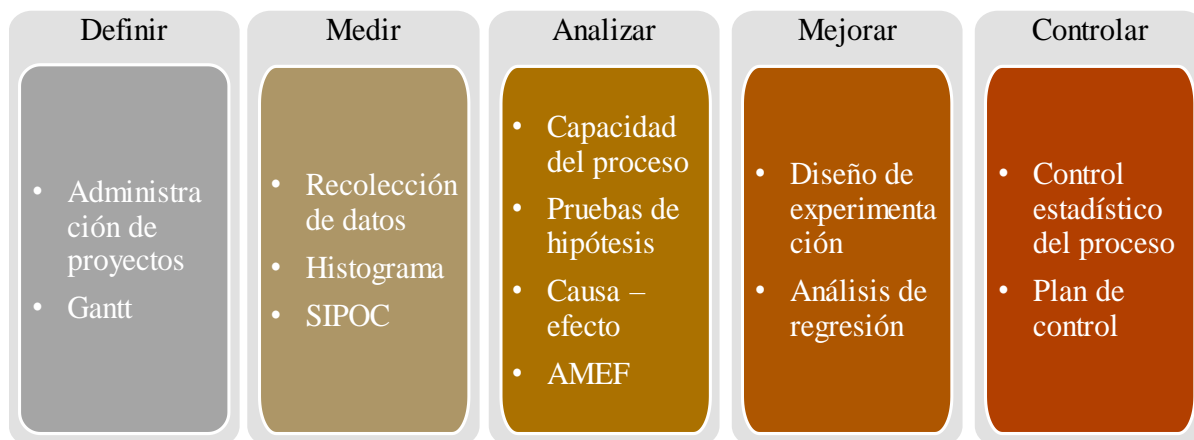
Fuente: Elaboración propia, basado en (Socconini, 2016, pág. 20)

6.4.2.3 Lean Six Sigma

La unión de estas dos filosofías o métodos son muy importantes ya que nos generan procesos flexibles pero ágiles que entregan productos con calidad, generando así menores costos de producción, menores tiempos de entrega, mejor calidad y mayor satisfacción del usuario o cliente. Esta unión la inició Motorola en 1986 con ayuda del ingeniero Bill Smith.

Adicionalmente, el Lean Six sigma nos da una ruta clara de herramientas enfocadas en las etapas correctas para lograr lo mencionado anteriormente.

Figura 12 *Lean Six sigma Tool Kit.*



Fuente: Elaboración propia, basado en (Socconini, 2016)

6.5 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional o también conocido como “DO”, se centra en el estudio sobre la conducta y las relaciones humanas dentro de la organización, dando la importancia al recurso humano para alcanzar el éxito o llevar al fracaso a una organización, por esto y según (Palomino, 2017, pág. 29):

“El DO es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”

Así, el DO se convierte en una herramienta organizacional de respuesta al cambio, que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones,

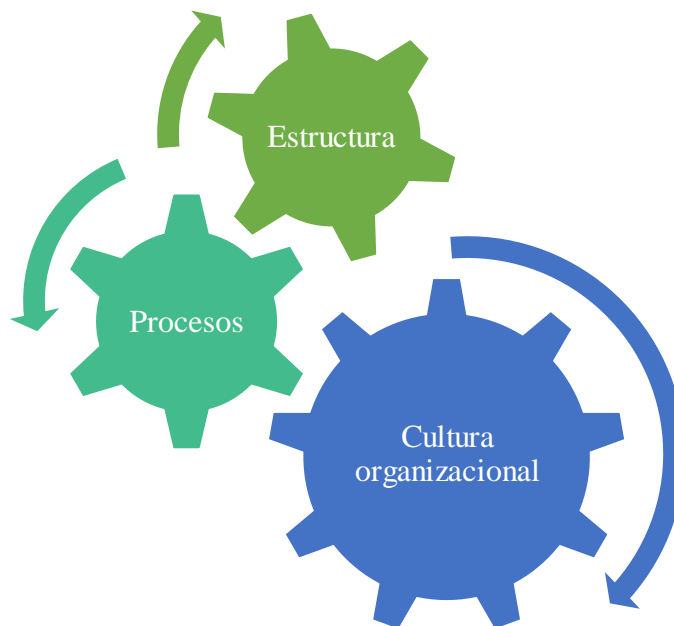
con el fin de potenciar las habilidades humanas para enfrentar los constantes cambios en el entorno, tanto interno, como externo.

El DO busca que las organizaciones trabajen armónicamente, ya que sus partes están interrelacionadas y lo que pasa o afecta en una también pasará en la otra; algunas de las características o rasgos propios del DO son:

- Es una estrategia planeada.
- Se basa en situaciones que conllevan a metas organizacionales, crecimiento e incremento de eficiencia.
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Es un trabajo basado en valores humanistas y se enfatiza en el comportamiento humano.
- Valora y premia el trabajo en el equipo e incluye a todos los niveles de la organización.

Por ellos el DO, se basa en tres aspectos fundamentales que ayuda a que las organizaciones sean cada más competitivas:

Figura 13 Bases del desarrollo organizacional.

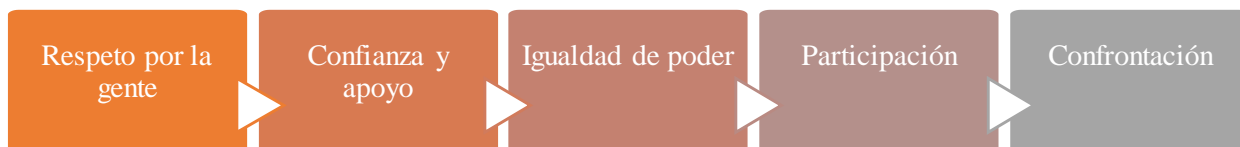


Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Cultura organizacional

Después de la misión y la visión, los valores o principios corporativos son importantes para el desarrollo organizacional, ya que por medio de estos se pueden establecer las bases para la comprensión de las actitudes y motivaciones de las personas, por ello el DO basa su estrategia en los siguientes valores:

Figura 14 Valores del Desarrollo Organizacional.



Fuente: Elaboración propia, basado en (Palomino, 2017, pág. 39)

Estos valores irradian en todas las personas en sus actuaciones, generando aspectos positivos dentro de la organización, como, por ejemplo, satisfacción y motivación por el trabajo.

Por ello es tan importante difundirlos y celebrar su práctica, logrando que esto se convierta en última instancia, en la cultura organizacional.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores y normas compartidas al interior de la organización, afectando el comportamiento y las interacciones entre las personas de la organización, así como también con personas externas y de otras organizaciones (Jones, 2013, pág. 203). La cultura organizacional es considerada o puede utilizarse para aumentar la eficacia organizacional, ya que esta está estrechamente ligada con el desempeño y la posición competitiva de la organización.

La cultura organizacional se basa en 3 aspectos, que deben ser analizados e interpretados, para poder identificarse y/o definirse:

- Las características de los individuos en la organización, hace referencia a las motivaciones propias de cada persona y su forma de interactuar con los demás.
- Ética organizacional, está basada en valores, creencias, reglas y normas que se definen al interior de la organización, definidos bien sea por su propio gerente o dueño, o por su posición geográfica o su propósito o misión. Estos valores se categorizan en dos tipos, los terminales, que hacen énfasis en un estado o resultado final que se desea lograr (alta calidad, excelencia), y los instrumentales, que hacen referencia a estilos y formas de comportamiento deseados (ser útil, trabajar duro). Adicionalmente, la ética organizacional está muy ligada y se ve afectada por la ética personal y la ética profesional de cada individuo.
- Estructura organizacional, hace referencia a la forma en como la organización está distribuida y organizada, además de sus mecanismos y métodos de dirección y de control para cada uno de los miembros de la organización.

Figura 15 Aspectos de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Algo muy importante que conlleva a que la cultura organizacional sea interiorizada, es debido a su socialización, para esto se debe de tener en cuenta tácticas enfocadas en la socialización institucional y la individual, por ejemplo:

Tabla 5 Tácticas de socialización institucionales e individuales.

Tácticas de socialización institucional	Tácticas de socialización individual
Colectiva	Individual
Formal	Informal
Secuencial	Aleatoria
Fija	Variable
Serial	Disyuntiva
Desprendimiento	Investidura

Fuente: elaboración propia, basado en (Jones, 2013, pág. 209)

6.5.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se define como el sistema que ayuda a controlar a las personas para que de manera coordinada se logren los objetivos y metas de la organización, en la que se tiene en cuenta la relación entre las tareas y las autoridades. La estructura es un ser vivo que debe estar acorde el desarrollo o crecimiento de la organización y a los cambios del entorno (Jones, 2013, pág. 32).

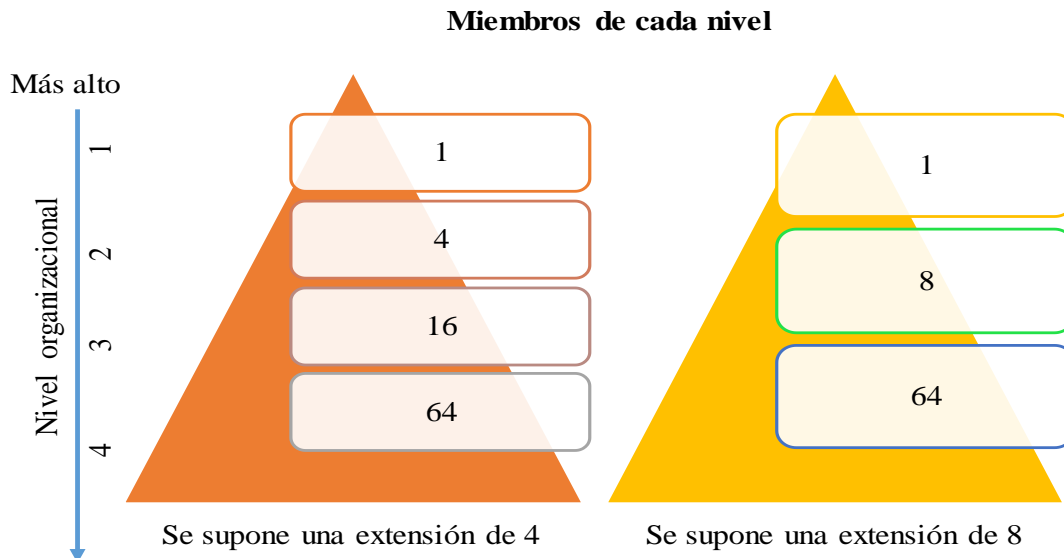
6.5.2.1 Elementos de la estructura organizacional:

Para la construcción o definición de la estructura organizacional se deben tener en cuenta varios aspectos, que ayuden a establecer los diferentes niveles de la organización, así como sus líneas o cadenas de mando, la especialización del trabajo a realizarse, así como la toma de decisiones al interior de la organización.

- Especialización en el trabajo: Describe el grado en que las actividades a realizar en la organización se subdividen en puestos de trabajo, llegando a que una persona se especialice en realizar una única tarea y no en realizar varias tareas. La especialización en el trabajo busca optimizar el uso más eficiente de las habilidades de cada trabajador, el cual con una buena capacitación de la tarea y la repetividad de la misma le hará ser cada vez mejor en su rol, pero para ellos hay que mantener al colaborador motivado, mostrándole la importancia de su labor en el proceso o producto final.
- Departamentalización: La departamentalización es la agrupación de los puestos de trabajo organizados en la especialización del trabajo por tareas comunes, ya que estos puestos de trabajo están interrelacionados. La departamentalización se puede dar de diferentes maneras y esto depende del tamaño de la organización y su misión, ya que puede organizarse por funciones específicas, por ejemplo, departamento de ingeniería,

- de contabilidad o de mercadeo, por productos o servicios entregados, por ejemplo, línea de productos snacks, línea de producto de aguas gaseosas, departamento de desarrollo de tecnologías IoT, o por su geografía, por ejemplo, una multinacional que planta de producción se encuentra en el país A, pero su carga de venta está ubicada en el país B.
- Cadena de mando: Se entiende como la línea de autoridad que se extiende desde la parte superior (estrategia) de las organizaciones hasta las partes inferiores (operativos), pasando por la parte media (táctico), dando guía de quién debe tomar decisiones y sobretodo quién la reporta a quién. La cadena de mando a su vez está complementada por la autoridad, la cual hace alusión al grado de responsabilidad que tiene un cargo para tomar decisiones, coordinar el trabajo y propiciar la consecución de resultados, y la unidad de mando, que hace alusión a la línea de autoridad, en la que establece que una persona debe tener un solo jefe del cual es directamente responsable. Esta cadena de mando puede variar dependiendo del tipo de estructura seleccionada para la organización.
 - Extensión de control: Es la que determina el número de niveles y gerentes de una organización, que estos a su vez pueden afectar los costos y gastos de la organización, al tener mayor o menor cantidad de gerentes, también puede afectar la comunicación a través de la cadena de mando, lo cual puede llevar a retrasos en la toma de decisiones o a la generación de innovación, adicional puede interferir en el desarrollo y desempeño de los colaboradores.

Figura 16 Ejemplos de extensión de control.



Fuente: Elaboración propia, basado en (Stephen P. Robbins, 2017, pág. 535)

- Centralización y descentralización: Se refiere al grado que tiene una organización para tomar decisiones, para las organizaciones con estructuras centralizadas, se refiere a que todas las decisiones las toma una sola persona o un conjunto colegiado y el resto de la organización solo obedece a las decisiones tomadas, por el contrario, las organizaciones con estructuras descentralizadas muchas decisiones pueden ser tomadas por diferentes jefes o cuerpos colegiados diferentes. El establecer uno de estos dos tipos de estructuras, se debe tener en cuenta la rapidez que se necesita en la organización para tomar decisiones y la interacciones entre los colaboradores y la gerencia, además de la capacidad de mantener a los equipos de trabajar motivados.
- Formalización: Hace referencia al nivel de estandarización de los puestos de trabajo, es necesario identificar este nivel de acuerdo al tipo de organización, su propuesta de valor y objetivos, ya que para una empresa de tecnología que busca estar innovando, la formalización de sus cargos debe ser en nivel medio bajo, pero para una empresa que

ensambla motos, debe de tener una formalización lo suficientemente alta para que se ensamble la mayor cantidad de motos en el menor tiempo posible.

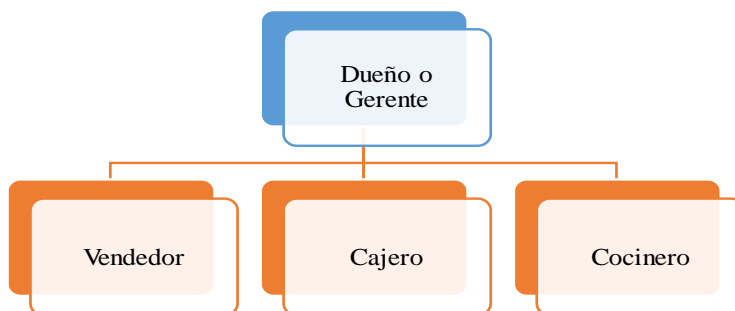
- Extensión de los límites: Hace mención a la identificación de roles o personas dentro de las organizaciones que hacen parte de un departamento pero que interactúan constantemente con otros departamentos con el fin de que la organización no se vuelva rígida, se pierda la innovación y se generen reprocesos innecesarios.

6.5.2.2 Tipos de estructuras organizacionales

Existen diferentes tipos de estructuras, las cuales deben ser adaptables a cada una de las organizaciones y sobre todo al momento en que se encuentra cada una de ellas, es decir, una organización en sus inicios puede tener un tipo de estructura, pero a medida que crece, esta se puede modificar para responder de mejor manera a las exigencias del entorno, algunas de estas son:

- Estructura simple: Se caracteriza por un tener un bajo nivel de departamentalización, centralización de la autoridad en una sola persona, su formalización es muy baja y tiene amplias extensiones de control. Es ideal para organizaciones que están empezando.

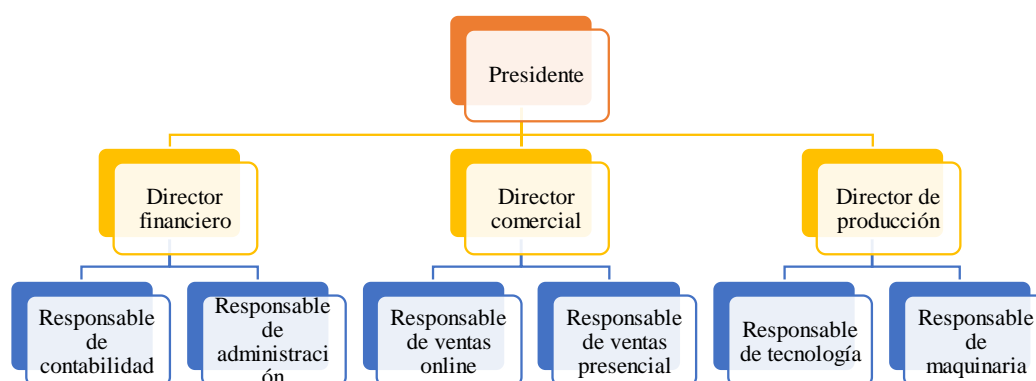
Figura 17 Estructura simple.



Fuente: Elaboración propia

- Estructura funcional: Se caracteriza por agrupar a sus empleados de acuerdo a la proximidad de sus funcionales, especialidades o tareas. Se utiliza en organizaciones que se enfocan en un solo producto o servicio, pero crea comunicaciones formales rígidas debido a las jerarquías en la organización, adicional genera problemas de orden entre las diferentes unidades de la organización.

Figura 18 Estructura funcional.



Fuente: Elaboración propia

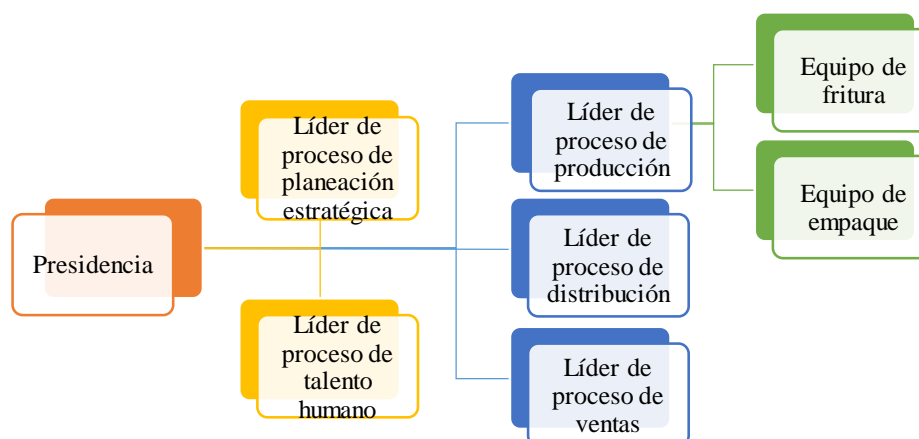
- Estructura por procesos: También conocido con estructura o modelo organizacional horizontal, el cual busca minimizar esquemas funcionales y las barreras existentes entre los departamentos, aunque los departamentos funcionales no se deben quitar del todo, se basa en la conformación de equipos multidisciplinarios para desarrollar las actividades de los procesos, es basada en el cumplimiento de resultados y enfocada en comprender y satisfacer en las necesidades y expectativas de los clientes.

Para cada uno de los procesos se identifica un dueño del procesos o líder, quién será el jefe encargado de responder por la operación y cumplimiento del proceso, esto a su vez hace que la estructura sea descentralizada, ya que no existirán diferentes niveles para tomar decisiones, es decir, algunas las tomará directamente el equipo de trabajo, otras

los líderes o dueños procesos, otras que se tomarán entre los diferentes dueños de procesos y otras por el director, presidente o gerente general.

Algo muy importante de este tipo de estructura es que se enfoca en la interrelación de los procesos de la organización, haciendo que sea trabajo colaborativo entre los diferentes equipos de trabajo, a diferencia de la estructura funcional que cada departamento responde por su “pedacito” del trabajo sin importar lo que pasa con los otros departamentos.

Figura 19 Estructura organizacional por procesos.



Fuente: Elaboración propia

6.5.2.3 Modelos de estructuras organizacionales

Existen dos tipos de modelos de estructuras organizacionales, los cuales deben definirse dependiendo del tipo de organización, sus productos o servicios entregados a clientes y sobre todo sus objetivos principales, estos modelos son:

- Modelo orgánico: Se centra en estructuras que son consideradas planas, donde no existen muchos niveles de jerarquización, por lo que se enfoca en tener equipo multidisciplinarios que respondan a las diferentes necesidades de las organizaciones,

confía en la toma de decisiones participativa y descentralizada; el flujo de la información viaja en red, donde todas las personas pueden consultarla y hacer uso de ella.

- Modelo mecánico: Se centra en estructuras caracterizadas por departamentos, a lo cual generan mucha formalización y niveles de jerarquización, por lo que la toma de decisiones se torna lenta y no es participativa, adicional la información solo viaja en la manera de la jerarquía definida y no cualquiera puede obtenerla y hacer uso de ella.

7 MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA

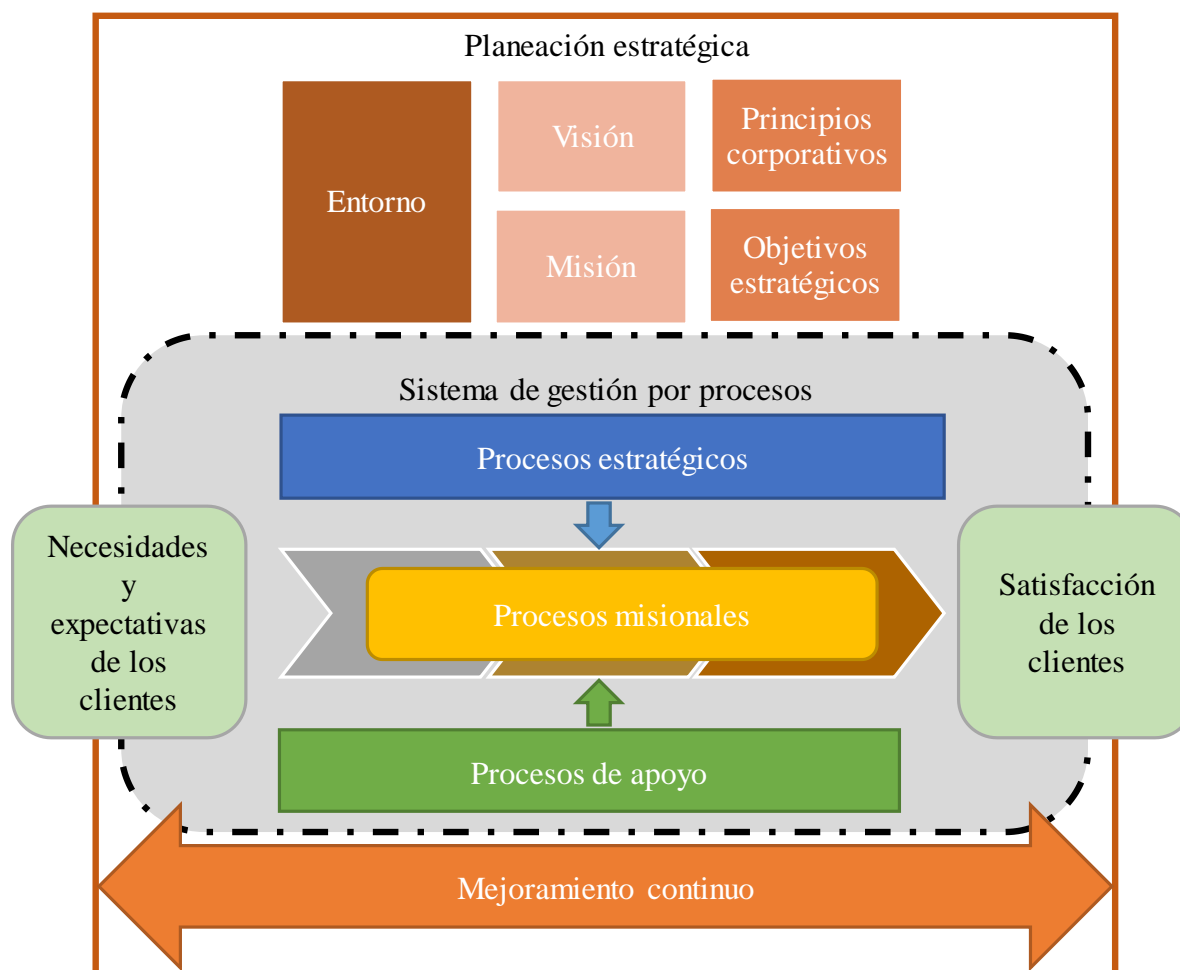
A partir del concepto de gestión integral,

“Es una propuesta que apunta a lograr la productividad y competitividad, por medio del desarrollo y satisfacción de los integrantes de la organización, con el fin de mejorar su conocimiento y competencia para el desempeño, lo que redundará en un mejor ingreso al ubicar a las personas en el lugar adecuado”. (Tobón, 2012, pág. 22).

Teniendo en cuenta el momento en el cual se encuentra la microempresa productos Chip's y su problemática principal que es la falta de productividad y competitividad, la propuesta a desarrollarse está basada en el concepto de gestión integral, como primera parte es la construcción del sistema de gestión organizacional, que contempla la planeación estratégica y el modelo de gestión, como segunda parte es la construcción o definición del desarrollo organizacional, el cual contempla la cultura organizacional, los procesos de la microempresa y la estructura organizacional, como tercera parte es la articulación entre los dos sistemas (gestión empresarial + desarrollo organizacional), con lo cual la microempresa podrá organizarse de una mejor manera, buscando ser una empresa que en el futuro propicie el desarrollo y el crecimiento de la región.

Como primera medida y para el sistema de gestión empresarial se propone el siguiente modelo, que contempla la identificación de la planeación estratégica y el establecimiento del modelo de gestión por procesos:

Figura 20 *Propuesta de modelo de gestión empresarial.*



Fuente: Elaboración propia

Este modelo está basado e inicia con la planeación estratégica, entendiendo que la planeación estratégica es la que nos da los lineamientos y directrices, pero sobre todo nos da el norte o el rumbo de lo que se quiere lograr. La planeación estratégica se logra obtener a partir del entendimiento del modelo de negocio, la misión, la visión y los principios corporativos, y con el conocimiento y análisis del entorno, tanto externo como interno podemos establecer los objetivos

estratégicos de la microempresa, para así, generar los planes de acción y los indicadores de gestión que nos ayuden al cumplimiento de lo que se pretende lograr. Lo importante de definir la planeación estratégica para la microempresa es que tendrá un rumbo claro de lo que deben realizar, que con una revisión constante y conjunta de las personas que en ella trabajan alinearan esfuerzos para llegar a eso que se pretende.

Con la planeación estratégica definida y acordada, debe ser puesta en operación para que la microempresa sepa que se debe hacer y poder cumplir con la misma, por lo que la información baja en cascada hacía los diferentes equipos de trabajo, para que así se logre la planeación táctica y la operativa, de acuerdo a los niveles de la planeación estratégica. Para esto es importante identificar las actividades que se realizan, para que sean establecidas y diagramadas en procesos, los cuales deben de tener un enfoque en el cliente, para así generarle valor a los clientes través de los productos que se generan en los procesos identificados. Es bien importante que estos procesos identificados se cumplan, pero a su vez que sean medidos constantemente para que sean eficientes y eficaces, con esto se lograría tener muchas ventajas en cuanto a reducción de costos, entregas a tiempo y productos con la calidad necesaria.

Para ello, es necesario identificar los procesos de la microempresa, tanto los estratégicos, que nos ayudan a operacionalizar la estrategia definida, también los procesos misionales que son los procesos más importantes, ya que estos son los que están de cara a los clientes y adicionalmente los procesos de apoyo, que son los que dan el apoyo a que los procesos misionales operen correctamente.

Por otra parte, y no menos importante, se deben identificar las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, que es lo que el cliente quiere, le gusta o lo que percibe como valor agregado, por lo que el cliente está dispuesto a comprar el producto de la microempresa, ya que

esta información debe ser convertida en atributos de calidad y así poder responsabilizar a cada uno de los procesos en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Una vez la microempresa caracterice los procesos más acordes a la capacidad de la misma e identifica las necesidades y expectativas de sus clientes, y de acuerdo a su planeación estratégica, es importante que se generen métodos de evaluación o valoración del desempeño de los procesos, es decir, es necesario identificar y construir indicadores de gestión, para que estos a su vez nos ayuden a dos cosas, la primera, conocer el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas y lo segundo propiciar el mejoramiento continuo, este último es muy importante ya que permitirá a la microempresa estar pensando constantemente en mejorar, lo que facilitará su crecimiento y progreso; adicionalmente se deben establecer indicadores de satisfacción, en donde se valore el cumplimiento de las necesidades pero sobretodo las expectativas de los clientes, estos pueden ser a través de encuestas de percepción realizadas a los clientes en diferentes momentos del proceso, según corresponda.

Para el mejoramiento, que es transversal a la microempresa, se propone utilizar la filosofía, metodología y métrica Lean Six Sigma a través de sus fases de implementación o desarrollo DMAIC, con esto, la microempresa continuará en la constante búsqueda de la excelencia, con altos estándares de calidad y con la satisfacción de sus clientes, además de convertirse en una microempresa rentable a futuro.

Como segunda medida, para que la microempresa pueda llevar a cabo toda la implementación de la gestión empresarial y que funcione, hay que articular el talento humano con las necesidades de la microempresa, para ello se debe llevar a cabo la construcción del desarrollo organizacional.

La propuesta del modelo de desarrollo organizacional a trabajarse está compuesta por tres elementos, sencillos y que para el momento en que se encuentra la microempresa es suficiente, estos elementos son la estructura organizacional, los procesos de la microempresa, la cultura organizacional y la relación que debe existir entre ellos:

Figura 21 *Propuesta de modelo de desarrollo organizacional.*



Fuente: Elaboración propia

La propuesta a desarrollarse consta de tres fases importantes, la primera fase es la identificación y establecimiento de la estructura organizacional, a través de la cual se determinarán los niveles jerárquicos, la cadena de mando, las responsabilidades y funciones de las personas, el tipo de estructura además de los métodos de manejo de información o toma de decisiones. Teniendo en cuenta que el modelo de gestión empresarial está basado en un sistema de gestión por procesos, se propone que la estructura debe ser definida de igual manera, es decir, una estructura

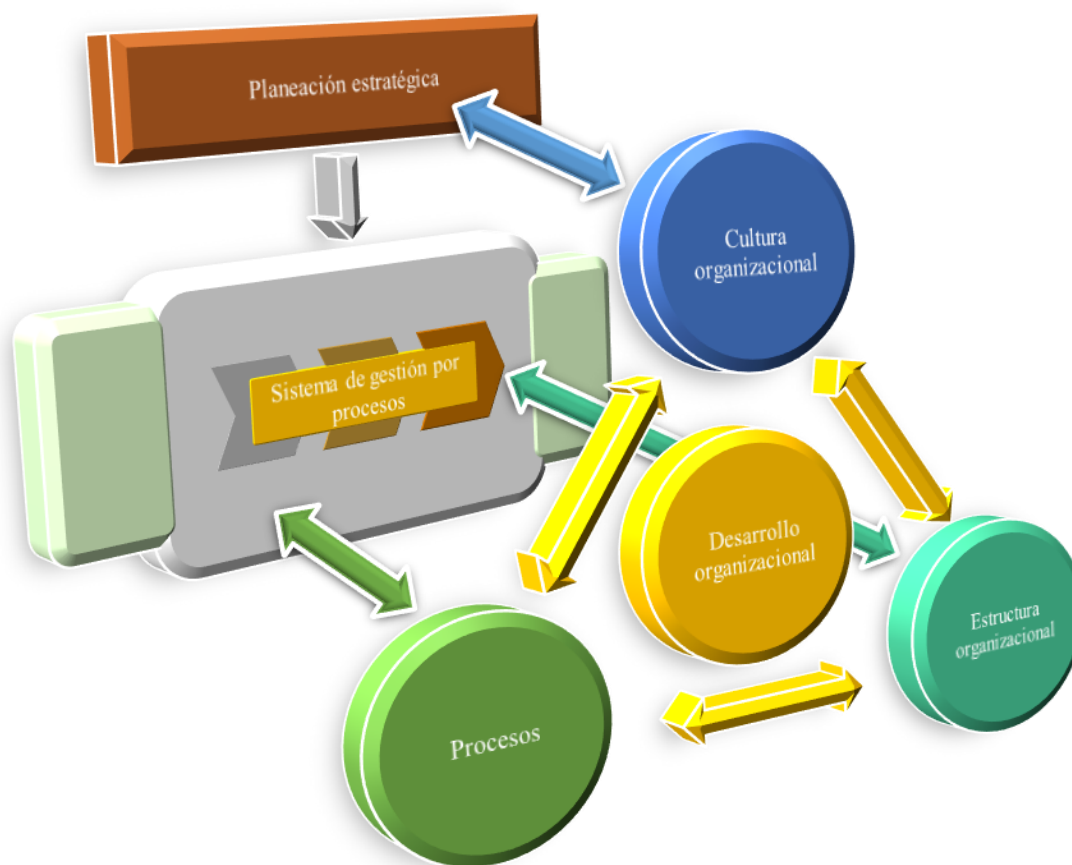
de tipo horizontal o por procesos, esto con el fin de no tener desarticulación entre unidades o departamentos, si no que todos los equipos estén organizados bajo el esquema de procesos.

En la segunda fase, se debe realizar la identificación y socialización de la cultura organizacional, para ello se debe establecer la ética organizacional, la cual se construye a través de los valores o principios corporativos, la misión y la visión, identificados en la planeación estratégica, por otra parte, se debe analizar el tipo de estructura definida y las características propias de cada persona para así identificar métodos de socialización de la cultura organizacional y que sea permeada en todas las personas de la microempresa.

En la tercera fase, se debe realizar la alineación de los procesos identificados con la cultura y la estructura, en donde la cultura organizacional permea el quehacer definido en las personas que ejecutan los procesos de la microempresa, a su vez la estructura identificada responda a las necesidades de los procesos, para que así toda la organización esté conectada y orientada bajo un esquema integral que busque siempre el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

De esta manera conectamos el modelo de gestión empresarial con el de desarrollo organizacional, buscando que la microempresa se organice y se proyecte hacia el futuro bajo un único camino de desarrollo y un crecimiento constante, haciendo que esta en el futuro sea una empresa sostenible que genere desarrollo en la región y en el país. El modelo propuesto lo vamos a denominar “GEDO” y para que este sea desarrollado se debe contar con la participación de todas las personas que hacen parte de la microempresa.

Figura 22 *Relación del modelo de gestión empresarial con el modelo de desarrollo organizacional.*



Fuente: Elaboración propia.

8 METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

Teniendo en cuenta el modelo de propuesto “GEDO”, y para que este, sea implementado debemos contar con el apoyo de todas las personas que hacen parte de la microempresa, generando los espacios no solo para la construcción sino también para el sostenimiento y constante evaluación de lo construido. La metodología de implementación está dividida en los siguientes puntos:

1. La definición de la planeación estratégica.
2. La implementación de la gestión por procesos.
3. El establecimiento del desarrollo organizacional.

Durante este punto se va a explicar a través de ejemplos como se deben utilizar las herramientas en cada uno de los pasos o etapas para la consecución de los resultados esperados.

8.1 Definición de la planeación estratégica

Para la definición de la planeación estratégica vamos a tomar como referencia la metodología Hoshin Kanri y la vamos a articular con diferentes herramientas metodológicas para la consecución de los resultados. La metodología Hoshin Kanri tiene las siguientes etapas:

Figura 23 *Etapas de la metodología Hoshin Kanri.*



Fuente: Elaboración propia, basado en (Socconini, 2016, pág. 50)

El Hoshin Kanri al ser una herramienta Lean, tiene un formato visual pero estructural que nos ayuda a la definición de la planeación estratégica, este formato lo vamos a ir complementado con las diferentes herramientas.

Para la primera etapa “Establecer la filosofía de la empresa”, en la que se define la misión, la visión y los valores o principios corporativos, vamos a utilizar la herramienta conocida para la definición del modelo de negocio “Canvas”, para ello, es necesario contar con todo el equipo de trabajo de la microempresa para identificar, “Segmentos de clientes”, “Propuesta de valor”, “Canales de comunicación”, “Relación con clientes”, “Flujos de ingreso”, “Actividades clave”, “Recursos clave”, “Aliados clave” y “Estructura de Costos”. Una vez identificada esta información se debe realizar una valoración de cada uno de los ítems identificados en el modelo de Canvas, la primera valoración es para identificar que tan importante es el ítem identificado para el desarrollo de la microempresa donde 1 es nada importante y 4 es muy importante, por ejemplo,

Figura 24 Ejemplo de Canvas con calificación de nivel de importancia.

Aliados clave		Actividades clave		Propuesta de valor		Relación con clientes		Segmento de clientes		
Proveedores	4	Selección de materias primas	4	Producto artesanal	4	Auto servicio por app	2	tiendas de barrio	2	
Cámara de Comercio	4	Recursos clave		Reglamentación (Invima, CCC)	4	Canales de comunicación		Cafeterías en Colegios	4	
		Servicios públicos	3			Página web	3			
Estructura de costos					Flujos de ingreso					
Personal capacitado			3	Dinero en efectivo						4

Fuente: Elaboración propia

La segunda valoración es interna para identificar cómo la microempresa se encuentra frente a este ítem identificado, donde 1 es no se encuentra bien/ no ha hecho nada el respecto y 4 se encuentra muy bien/ está haciendo lo correcto, por ejemplo

Figura 25 Ejemplo de Canvas con valoración interna.

Aliados clave		Actividades clave		Propuesta de valor		Relación con clientes		Segmento de clientes	
Proveedores	4 1	Selección de materias primas	4 3	Producto artesanal	4 4	Auto servicio por app	2 1	tiendas de barrio	2 1
Cámara de Comercio	4 2	Recursos clave		Reglamentación (Invima, CCC)	4 4	Canales de comunicación		Cafeterías en Colegios	4 3
		Servicios públicos	3 3			Página web	3 1		
Estructura de costos					Flujos de ingreso				
Personal capacitado			3 2	Dinero en efectivo			4 4		

Fuente: Elaboración propia

Con esto se logra analizar e identificar como se encuentra la microempresa, si está haciendo las cosas bien, si tiene cosas por mejorar o si hay cosas que es mejor no ponerles cuidado y dedicar los esfuerzos a lo que considera importante.

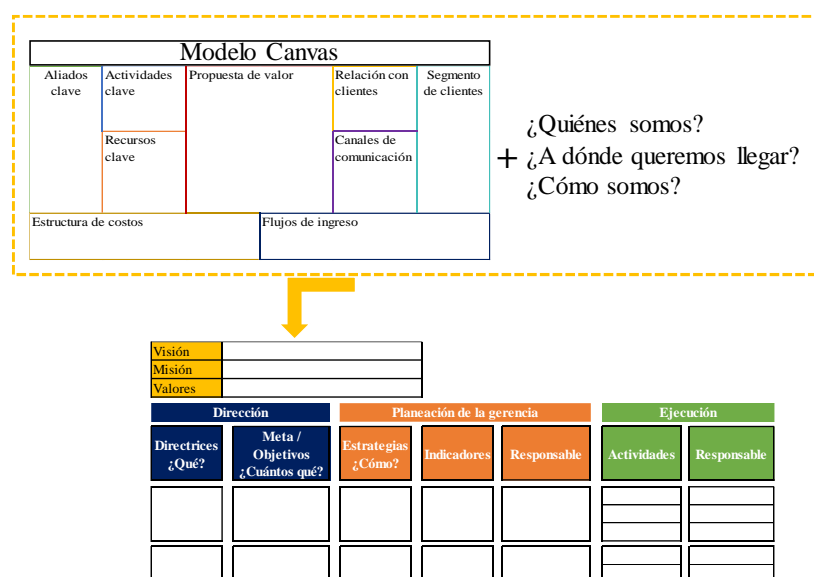
Con la información identificada y analizada se puede identificar la misión de la microempresa, para ello se toman los ítems identificados en la “propuesta de valor”, la “relación con los clientes” y los “clientes”, luego se responde a la pregunta ¿Quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser?, y el resultado de la pregunta con la relación que queremos tener con los clientes nos genera la misión de la microempresa, luego para identificar la visión, teniendo en cuenta “la misión”, las “actividades claves”, los “aliados” y los “recursos claves” se responde a la siguiente pregunta, ¿A dónde nos dirigimos y por qué?, por último, para identificar los principios o valores corporativos ²debemos tener en cuenta la “misión”, la “visión”, los “recursos clave”, la “propuesta

² Para la construcción y administración de la cultura organizacional es importante definir dos tipos de principios o valores corporativos, los valores Terminales, que hacen referencia a un estado o resultado final que las personas buscan alcanzar y los Instrumentales, que hacen referencia a la forma de comportamiento deseado frente a diversas situaciones. (Jones, 2013)

de valor” y la “relación con los clientes” y se responde a la siguiente pregunta ¿Cómo somos y cuáles son nuestro principios éticos corporativos?

Una vez identificadas la visión, la misión y los principios corporativos, los escribiremos en el formato Hoshin Kanri.

Figura 26 Modelo de Canvas implementado en Hoshin Kanri.



Fuente: elaboración propia

Una vez identificada filosofía de la empresa, pasaremos a la siguiente etapa “establecer las directrices”, básicamente son el “qué necesitamos hacer para cumplir con la filosofía”, para ello vamos a utilizar la herramienta de la matriz DOFA, donde a partir de la identificación de oportunidades y amenazas (entorno externo), de las fortalezas y debilidades (entorno interno), las priorizamos y organizamos en la matriz DOFA ampliada, en la que se pueden identificar los ítems que se necesitan hacer para cumplir con la filosofía.

Para identificar las fortalezas y debilidades (entorno interno), se toman las valoraciones realizadas en el Canvas, tanto la de importancia como la interna, con los atributos encontrados

realizar una valoración de estos en la competencia, para ello es importante encontrar la competencia directa a la microempresa y valorar de 1 a 4 cómo se encuentran ellos, luego se identifica la fortaleza relativa del factor³, por ejemplo, en un Excel, realizar la siguiente tabla, donde la “categoría” es cada una de las categorías del Canvas, “los factores, capacidades o competencias”, son cada uno de los ítems encontrados, “importancia del factor” es el nivel de importancia que se identificaron en el Canvas, “mi organización” es la valoración interna que se le dio a cada ítem, “competencia” se coloca el nombre de la competencia y se la realiza una valoración de la competencia en ese factor o ítem identifica. Por último, se encuentra la fortaleza relativa.

Tabla 6 Ejemplo de valoración de la fortaleza relativa de cada factor con la competencia.

CATEGORÍA		FACTORES INTERNOS CLAVES			FORTALEZA DEL FACTOR CLAVE			Fortaleza relativa (0-2)
Categoría Canvas		Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del factor (1-4)	Mi organización	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	
1	Clientes o segmentos	tiendas de barrio	2	1	3	2	2	0,3
		Cafeterías en Colegios	4	3	3	3	3	1,0
2	Propuesta de valor	Producto artesanal	4	4	2	1	1	2,0
		Reglamentación (Invima, CCC)	4	4	2	1	1	2,0
3	Relación con los clientes	Auto servicio por app	2	1	2	2	2	0,5
4	Canales de comunicación	Página web	3	1	3	3	1	0,3
5	Fuentes de ingresos	Dinero en efectivo	4	4	2	2	2	2,0
6	Actividades claves	Selección de materias primas	4	3	2	2	2	1,5
7	Recursos claves	Servicios públicos	3	3	2	3	3	1,0
8	Aliados claves	Proveedores	4	1	2	3	3	0,3
		Cámara de Comercio	4	2	2	3	3	0,7
9	Estructura de costos	Personal capacitado	3	2	3	3	3	0,7
Total			41	2,4	2,3	2,3	2,2	1,0

Fuente: Elaboración propia

Luego, para identificar las fortalezas o debilidades se debe realizar:

1. Crear una nueva tabla y colocar los “recursos, capacidad o competencias”, la “importancia del factor” y la “fortaleza relativa”

³ Fortaleza relativa = el valor de mi organización dividido el máximo valor de la competencia. Si el resultado de la división es mayor que 2, la fortaleza relativa será 2.

2. Organizan de mayor a menor en cuanto a la “importancia del factor”
3. Adicionar una columna llamada “total”, la cual se calcula sumando la “importancia del factor” con la “fortaleza relativa”

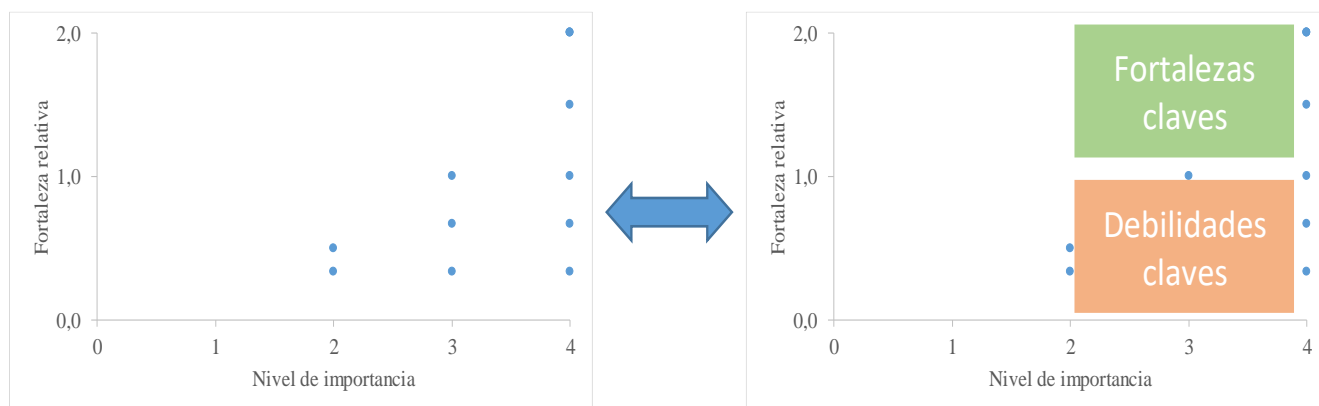
Tabla 7 Ejemplo de organización de importancia del factor y fortaleza relativa.

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del factor (1-4)	Fortaleza relativa (0-2)	Total
1 Cafeterías en Colegios	4	1,0	5,0
2 Producto artesanal	4	2,0	6,0
3 Reglamentación (Invima, CCC)	4	2,0	6,0
4 Dinero en efectivo	4	2,0	6,0
5 Selección de materias primas	4	1,5	5,5
6 Proveedores	4	0,3	4,3
7 Cámara de Comercio	4	0,7	4,7
8 Página web	3	0,3	3,3
9 Servicios públicos	3	1,0	4,0
10 Personal capacitado	3	0,7	3,7
11 tiendas de barrio	2	0,3	2,3
12 Auto servicio por app	2	0,5	2,5

Fuente: Elaboración propia

4. Realizar una gráfica de fortaleza relativa, tomando los datos de la “importancia del factor” y la “fortaleza relativa”. Los “recursos, capacidad o competencias” que su valor total de mayor o igual a 5 y que se ubican en el cuadrante superior derecho serán las fortalezas. Los “recursos, capacidad o competencias” que su valor total de menor a 5 y se ubiquen en el cuadrante inferior derecho serán las debilidades. Para este ejemplo podemos concluir que “producto artesanal” es una fortaleza y que “autoservicio por app” es una debilidad.

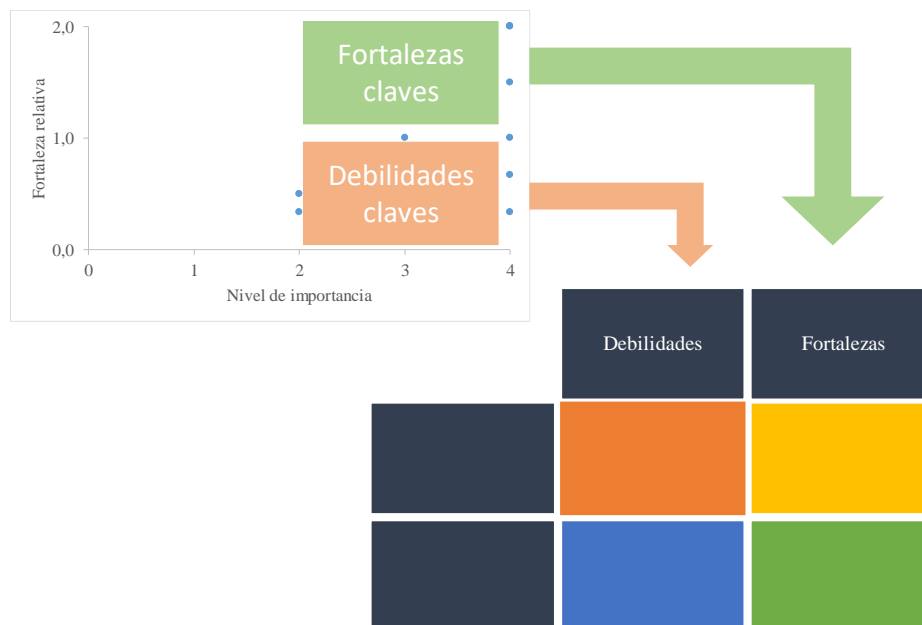
Gráfico 2 Ejemplo de Fortaleza relativa.



Fuente: Elaboración propia

- Una vez identificados los “recursos, capacidad o competencias” que son fortalezas y debilidades deben colocarse en la matriz DOFA.

Figura 27 Alineación fortaleza relativa y la matriz DOFA.



Fuente: Elaboración propia

Para identificar las Oportunidades y Amenazas (entorno externo), se utilizan las herramientas “5 Fuerzas de Porter” y “Pestel”, para cada una de ellas:

1. Se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan frente a la microempresa.
2. Se realiza una calificación de nivel de importancia, de 1 a 4, como en el punto anterior.

Quedando una matriz de la siguiente manera:

Tabla 8 Ejemplo de las herramientas “Pestel” + “5 fuerzas de Porter” articuladas.

Categoría	Oportunidades	Nivel de importancia	Amenazas	Nivel de importancia
Entorno político	TLC	1	Regulación de precios	2
Entorno económico	Cambio del dólar	1	Entrada de empresas internacionales al mercado colombiano	3
Entorno social	Snacks para fiestas	1	Tendencia FIT	2
Entorno tecnológico	nuevo maquinaria	2	capacidad de desarrollo e innovación por parte de la competencia	3
Entorno ecológico	RSE ambiental	2	vida útil de plástico	2
Entorno legal	Registro Invima	4	Regulaciones Invima o sanidad	1
Poder de negociación de los proveedores	Gran cantidad de proveedores	3	Precios altos por poca materia prima	3
Poder de negociación de los compradores	Seleccionar proveedores de menor competencia	2	Demasiada oferta	2
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Posicionamiento en canales no tradicionales	3	Poca barrera de entrada	3
Amenaza de introducción de productos sustitutos	Especialización en nichos de mercados	3	Nuevas tendencias de alimentación (Fit,etc)	3
Rivalidad de la industria o intensidad de competencia	Producción de productos naturales	3	Empresas con portafolios mas amplios y costos mas bajos	2

Fuente: Elaboración propia

3. Organizar de mayor a menor por nivel de importancia, tanto las oportunidades como amenazas.

4. Realizar ponderación⁴ de cada ítem y la ponderación acumulada⁵, seleccionando las oportunidades y amenazas que la ponderación acumulada no supere el 80%, seleccionando así lo que es verdaderamente importante.

Tabla 9 *Ejemplo de oportunidades ponderadas y seleccionadas.*

Categoría	Oportunidades	Nivel de importancia	Ponderación	Ponderación acumulada
Entorno legal	Registro Invima	4	16%	16%
Poder de negociación de los proveedores	Gran cantidad de proveedores	3	12%	28%
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Posicionamiento en canales no tradicionales	3	12%	40%
Amenaza de introducción de productos sustitutos	Especialización en nichos de mercados	3	12%	52%
Rivalidad de la industria o intensidad de competencia	Producción de productos naturales	3	12%	64%
Entorno tecnológico	nuevo maquinaria	2	8%	72%
Entorno ecológico	RSE ambiental	2	8%	80%
Poder de negociación de los compradores	Seleccionar proveedores de menor competencia	2	8%	88%
Entorno político	TLC	1	4%	92%
Entorno económico	Cambio del dólar	1	4%	96%
Entorno social	Snacks para fiestas	1	4%	100%

25

Fuente: Elaboración propia

⁴ Total, de valor de importancia= suma de todos los valores del nivel de importancia
Ponderación = porcentaje del resultado de la división entre el valor de nivel de importancia y el total de valor de importancia

⁵ Ponderación acumulada= ponderación del ítem actual + ponderación del ítem anterior. Al final debe sumar 100%

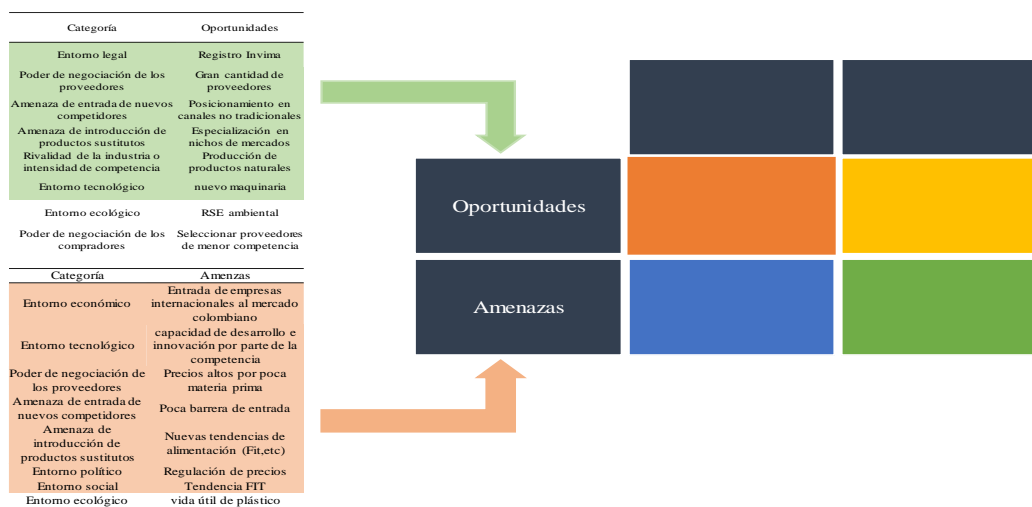
Tabla 10 Ejemplo de amenazas ponderadas y seleccionadas.

Categoría	Amenazas	Nivel de importancia	Ponderación	Ponderación acumulada
Entorno económico	Entrada de empresas internacionales al mercado colombiano	3	12%	12%
Entorno tecnológico	capacidad de desarrollo e innovación por parte de la competencia	3	12%	23%
Poder de negociación de los proveedores	Precios altos por poca materia prima	3	12%	35%
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Poca barrera de entrada	3	12%	46%
Amenaza de introducción de productos sustitutos	Nuevas tendencias de alimentación (Fit,etc)	3	12%	58%
Entorno político	Regulación de precios	2	8%	65%
Entorno social	Tendencia FIT	2	8%	73%
Entorno ecológico	vida útil de plástico	2	8%	81%
Poder de negociación de los compradores	Demasiada oferta	2	8%	88%
Rivalidad de la industria o intensidad de competencia	Empresas con portafolios mas amplios y costos mas bajos	2	8%	96%
Entorno legal	Regulaciones Invima o sanidad	1	4%	100%

26

Fuente: Elaboración propia

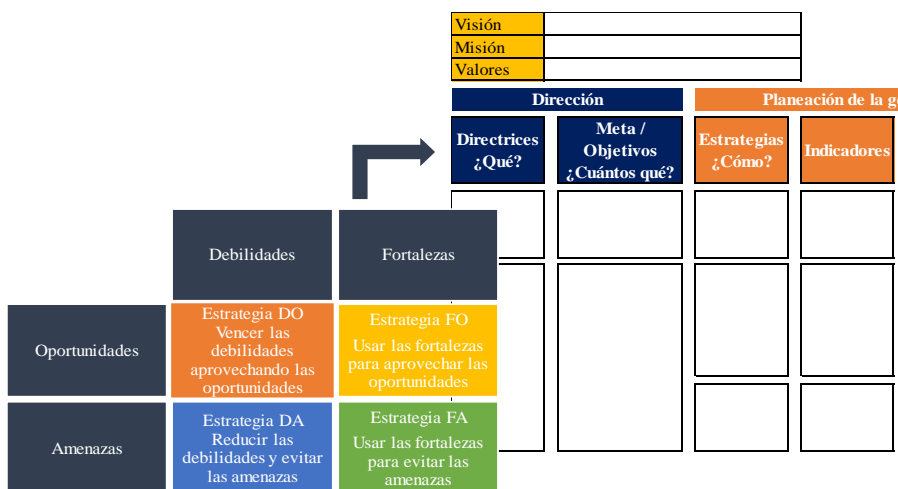
5. Una vez identificados las oportunidades y amenazas deben colocarse en la matriz DOFA.

Figura 28 Alineación "5 fuerzas de Porter", "Pestel" y la matriz DOFA.

Fuente: Elaboración propia

Una vez completada la matriz DOFA, se determinan las estrategias “FO”, “FA”, “DO”; “DA”, las cuales se analizan y complementan para así identificar las “Directrices Qué” en el formato Hoshin Kanri, y se establecen las metas para la consecución de las directrices definidas.

Figura 29 Matriz DOFA implementada en Hoshin Kanri.



Fuente: elaboración propia

Pasamos a la tercera etapa “Generar las estrategias”, en dónde vamos a identificar las estrategias que vamos a desarrollar teniendo en cuenta las estrategias “FO”, “FA”, “DO”; “DA” para poder cumplir las directrices identificadas, aquí es donde se deciden las acciones a mediana escala.

Luego en la cuarta etapa “Identificar indicadores” se deben identificar los indicadores por los cuales se llevará el seguimiento para conocer el cumplimiento de las estrategias propuestas, para su respectivo seguimiento y control. Por otra parte, se propone que el seguimiento y control de la planeación estratégica se realice dos veces al año.

Por último, en la quinta etapa “Generar las tácticas”, se generan las tácticas o planes de acción que se deben realizar, para esto es necesario definir todas y cada una de las actividades que ayudaran al cumplimiento de la planeación estratégica, y se deben de identificar los responsables

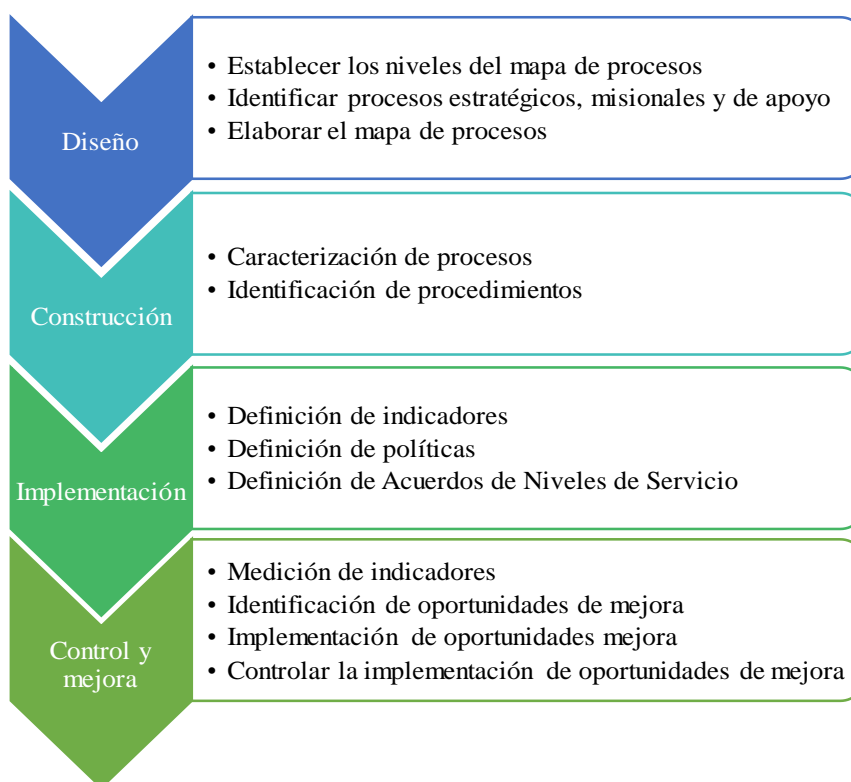
de que esas acciones se logren. Al finalizar esta etapa podemos dar por cumplido que todas las personas de la microempresa han sido participes de la construcción de la planeación estratégica, pero también aseguramos que todos la que tengan como un referente y como algo que se debe cumplir a cabalidad. Estas tácticas generadas deben ser bajadas hacia los procesos responsables para que sean llevadas a cabo.

Una vez terminadas estas etapas de la metodología Hoshin Kanri, se puede pasar a la siguiente etapa de la propuesta, en la que se va a construir la gestión por procesos para la microempresa.

8.2 Implementación de la gestión por procesos

La metodología propuesta para realizar la implementación de la gestión por procesos en la microempresa está compuesta por 4 etapas y para la consecución de este trabajo es necesario contar con la participación de todas las personas que hacen parte de la microempresa:

Figura 30 Metodología de implementación de gestión por procesos.

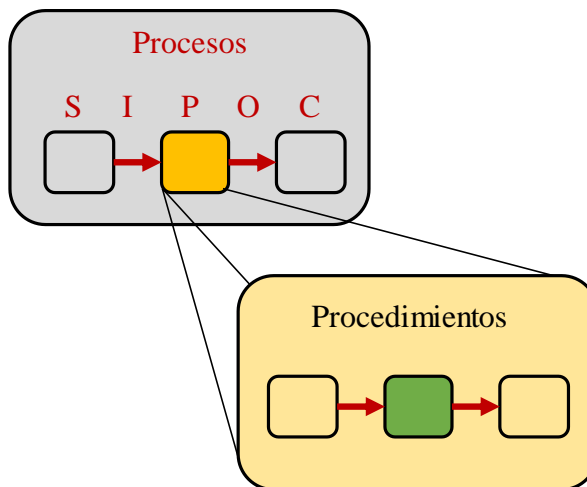


Fuente: Elaboración propia

Para la fase de “diseño”, lo primero que se debe definir son los niveles de documentación que va a tener el sistema o modelo de gestión por procesos, ya que esto determina que tanto se debe documentar y cómo se debe controlar esa documentación y sus actualizaciones, además de la identificación de la cantidad de líderes que va a necesitar la microempresa. Para la microempresa se propone que se realice la siguiente definición, ya que no necesitará muchos líderes, la toma de

decisión será mucho más sencilla y la información de la microempresa estará disponible para todas las personas:

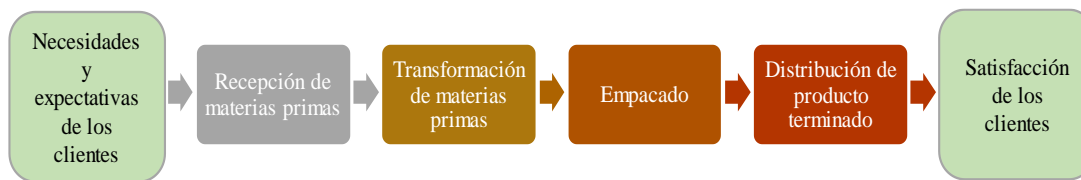
Figura 31 *Propuesta de niveles de la gestión por procesos.*



Fuente: Elaboración propia

Lo segundo que se debe realizar es la identificación de los procesos de la microempresa, tanto los estratégicos, los misionales y los de apoyo, para ello se debe iniciar con la identificación de los procesos misionales, para lo cual se toma del modelo de Canvas los ítems identificados en las “actividades claves” y los “recursos claves”, estas actividades claves se organizan en un diagrama de flujo que tiene un inicio y un fin. El inicio son las expectativas y necesidades de los clientes y el fin es la entrega del producto y satisfacción del cliente. La identificación de los procesos se realiza consolidando y estructurando las actividades en grupos por naturaleza o similitudes que busquen un mismo objetivo.

Figura 32 *Ejemplo de procesos misionales.*



Fuente: Elaboración propia

Luego de tener los procesos misionales definidos, se realiza la identificación y agrupación de las actividades que componen los procesos estratégicos, que son los que dan lineamientos y directrices como lo es el proceso realizado para la identificación de la planeación estratégica y por último se realiza la identificación de los procesos de apoyo, que son las actividades administrativas de la microempresa.

Por último, se realiza la representación gráfica del modelo de procesos de la microempresa, donde quedan referenciados todos los procesos identificados.

Figura 33 Ejemplo de mapa de procesos.



Fuente: (Carriosa, 2004, pág. 42)

Para la fase de “construcción”, luego de tener el mapa de procesos, se realiza la documentación o caracterización de cada uno de los procesos, en donde se identifican sus objetivos, responsables y el SIPOC, por último, se realiza una identificación de los posibles procedimientos asociados a cada proceso. Al finalizar esta etapa todos los procesos deben su respectiva carta del proceso con toda la información sobre el funcionamiento de los mismos.

En la fase de “implementación”, es donde los procesos se empiezan a ejecutar, para eso es importante identificar, definir, aprobar y realizar seguimiento a las políticas que faciliten el

cumplimiento de los procesos, los acuerdos de niveles de servicios con clientes internos para que los procesos sean eficientes y eficaces y así eliminar actividades repetitivas o que no agregan valor y por último realizar la identificación de los indicadores de gestión de los procesos, la recomendación es que estos indicadores tengan como métrica de medida el Six Sigma, el cual siempre busca la menor cantidad de defectos en los procesos para los que aplique, para esta última parte hay que tener muy en cuenta los indicadores y metas definidos en la planeación estratégica, ya que estos son operacionalizados en los procesos. Los indicadores de los procesos deben quedar con una ficha técnica construida y definidos en un mecanismo como el Box Score.

Y, para la última fase, “control y mejora”, se realiza la medición de los indicadores y sus respectivos seguimientos por procesos, con el fin de identificar oportunidades de mejora, para ello vamos a utilizar la metodología Lean Six Sigma, basada en la estructura DMAIC, para que así las oportunidades de mejora encontradas tengan una ruta clara de cómo se deben desarrollar. Para esto Lean nos ofrece una gran variedad de herramientas que se pueden utilizar en todas las etapas del DMAIC, adicionalmente debe de tener en cuenta los planes de acción definidos en la planeación estratégica que puedan llegar a necesitar mejoras en los procesos de la microempresa.

8.3 Construcción del desarrollo organizacional

La propuesta para la construcción del desarrollo organizacional en la microempresa tiene 3 componentes que son la estructura organizacional, la cultura organizacional y los procesos.

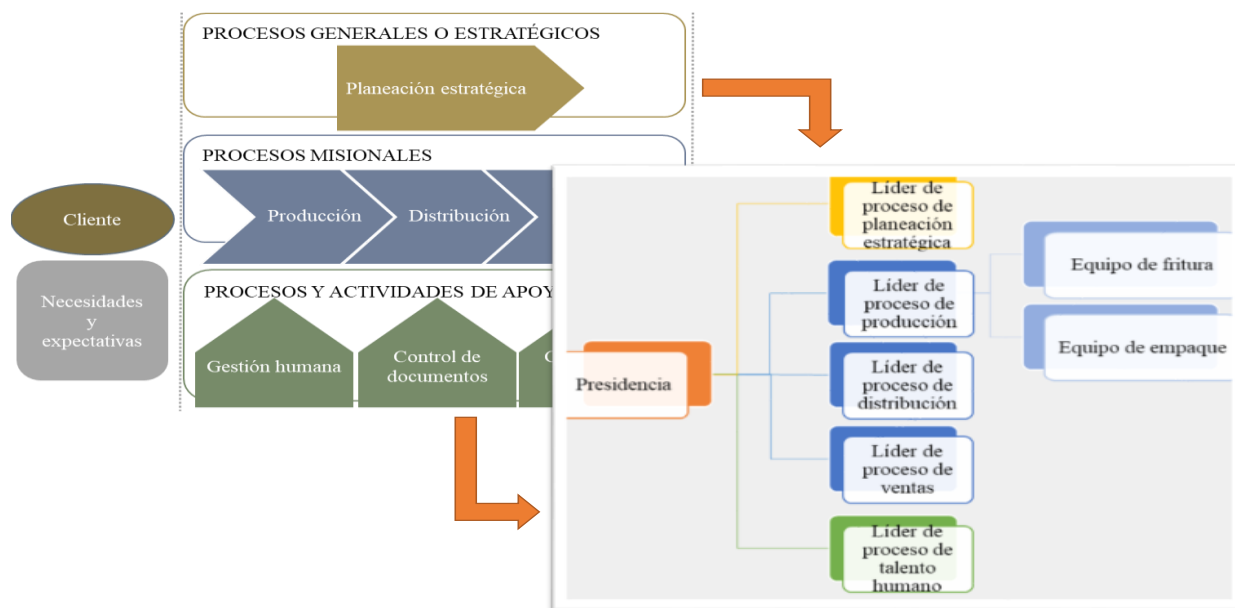
Para identificar la “estructura organizacional”, lo primero que se debe realizar es identificar el modelo de la estructura organizacional, entre el modelo orgánico o mecánico, y como propuesta para la microempresa es que se base bajo un modelo orgánico, el cual se centra en estructuras planas, sin mucho nivel de jerarquización, enfocada en el trabajo en equipo y la toma de decisiones descentralizada, este modelo se adapta a la microempresa ya que el personal es pequeño pero cada

una de las personas aporta en diferentes procesos de la microempresa, esto se da porque es una microempresa familiar donde están bajo la misma consigna de continuar creciendo.

Segundo, identificar o definir el tipo de estructura organizacional, para la microempresa se propone que sea un tipo de estructura horizontal o por procesos, ya que en el momento en el que se encuentra la microempresa y su modo de operar donde todos los trabajadores apoyan diferentes actividades, es lo que mejor se le adapta, además teniendo en cuenta que, en el momento de establecer la estructura organizacional, la microempresa ya ha identificado cada uno de sus procesos. Este tipo de estructura le ayudará a la microempresa poner en funcionamiento cada uno de los procesos donde existirá un líder encargado de la gestión del mismo, pero que a su vez será apoyado por las otras personas para la consecución de los resultados. Adicionalmente la estructura por procesos se alinea muy bien con el modelo de estructura orgánico propuesto.

Para ello es necesario tomar los procesos definidos y diagramar la estructura organizacional, donde los procesos misionales son la columna vertebral del diagrama. Por ejemplo, se tiene el siguiente modelo de gestión por procesos y para este se definió el siguiente organigrama:

Figura 34 Ejemplo de relación entre procesos y estructura organizacional.

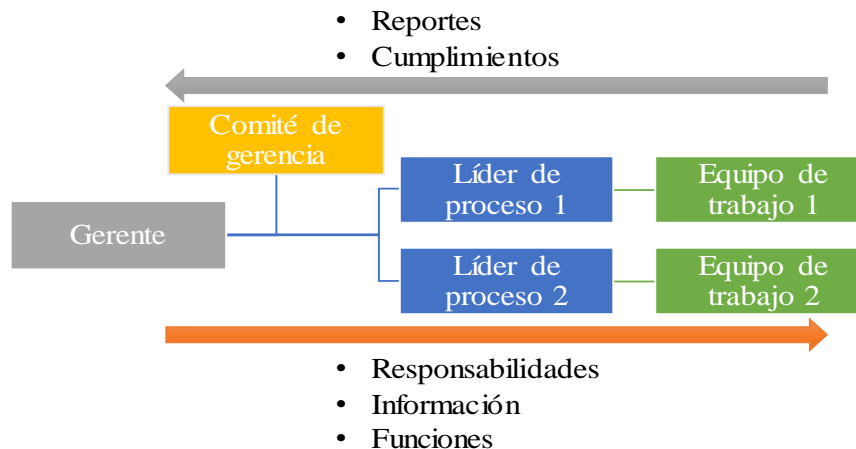


Fuente: Elaboración propia

Tercero, una vez establecida el tipo de estructura se deben identificar y documentar las descripciones de los cargos, en las cuales debe quedar el nombre del cargo, sus responsabilidades y en especial sus funciones (Ver Anexo C), esto se logra teniendo en cuenta las actividades definidas en los procesos, para luego y teniendo en cuenta las características de cada persona identificadas en la definición de la cultura, se determinan los líderes de los procesos.

Cuarto, se debe establecer la línea de mando y los entes de control, la línea de mando puede ser muy sencilla ya que la propuesta de estructura nos orienta a que existen solo dos niveles de mando inicialmente en la microempresa, el Gerente y los líderes de procesos, es decir, las personas que hagan parte de un equipo de trabajo debe reportar directamente a su líder de proceso, y el líder de proceso le reporta al Gerente de la microempresa, y el ente control se propone que sea uno solo, un comité donde participan todas las personas de la microempresa y el Gerente General, allí se discutirán decisiones a tomarse en conjunto.

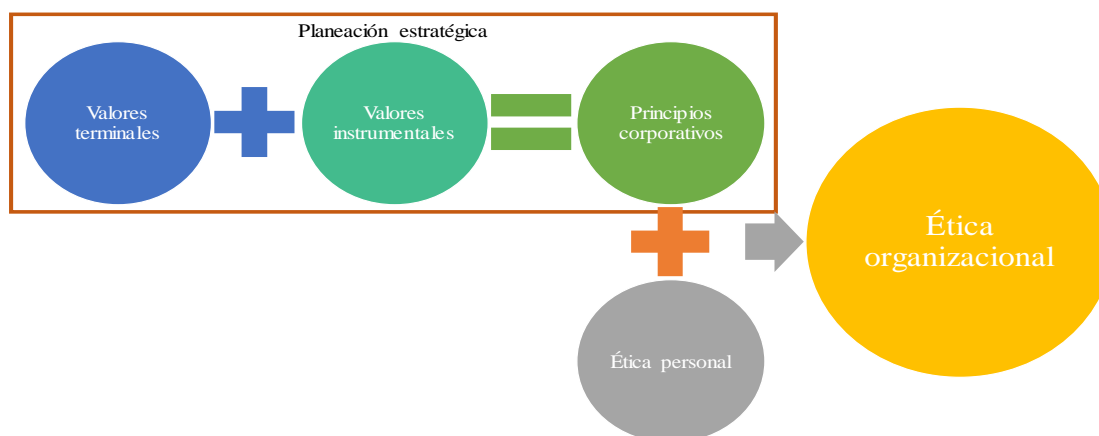
Figura 35 Ejemplo de línea de mando.



Fuente: Elaboración propia

Para identificar “la cultura organizacional”, lo primero que se debe realizar es establecer la ética organizacional que es el modo en cómo las personas de la microempresa deben reaccionar a distintos momentos o situaciones que los llevan a tomar decisiones, la cual se construye a partir de lo definido en la planeación estratégica, de ahí, tomamos los valores terminales, los valores instrumentales y los principios corporativos, por otra parte se identifican los aspectos de la ética personal que la microempresa quiere proyectar para luego realizar un análisis conjunto de la información obtenida y definir la ética organizacional. La ética organizacional debe quedar por escrita, deber ser algo breve, corto pero conciso, debe ser divulgada y socializada con todas las personas que trabajan en la microempresa. Queda en cabeza del gerente y de sus líderes realizar análisis de las decisiones tomadas por las personas bajo el marco de la ética organizacional, en caso de encontrar comportamientos que no están alineados a esta, la gerencia deberá tomar acciones correctivas, ya que esto puede afectar la imagen de la microempresa en el entorno.

Figura 36 Pasos para determinar la ética organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Como segundo punto, se deben conocer las características de cada una de las personas de la microempresa, identificar aspectos como motivaciones, retos, estudios, experiencia, actitudes y aptitudes, para ello es importante que el gerente a través de una entrevista identifique cada uno de estos puntos. (Ver anexo D).

Esta información es muy importante ya que se logra articular lo que la microempresa ha definido en su ética organizacional y la manera en cómo se comportan las personas para que no vayan en contravía y generen aspectos negativos para la microempresa.

El tercer punto, es la alineación de la estructura organizacional definida con la ética organizacional, ya que debe ser divulgada y socializada en todas las personas de la microempresa, donde de acuerdo a la posición en la que se encuentra se debe realizar mucho más énfasis en algunos aspectos de la ética organizacional, es decir, si una persona de acuerdo a la estructura organizacional tiene capacidad de tomar decisiones y manejo de personal, se le debe hacer mucho énfasis en aspectos de toma de decisiones acertadas, no fraudulentas o que pongan en peligro la continuidad de la microempresa y en aspectos para un trato a las personas que sea humano,

consciente y sin vulnerar los derechos de cada persona; la alineación de las características de las personas con la ética organizacional, ya que si se identifica que las personas tienen o tienden a comportamientos éticos diferentes a los de la microempresa, se debe realizar un trabajo más especializado con estas personas para que interioricen lo que la microempresa desea de ellos.

Hay que tener en cuenta que la cultura organizacional es algo que se va desarrollando en el tiempo y que es algo que se consolida con el ejemplo, por eso es de vital importancia que el gerente sea el primero en adoptar las posturas identificadas, ya que, sin esto, lo definido quedará solo en el papel y esto puede perjudicar al desarrollo de la microempresa.

Por último, la identificación de “los procesos”, es un trabajo que ya se ha realizado en el modelo de gestión empresarial, los cuales son uno de los pilares que ayudan a conectar la gestión empresarial con el desarrollo organizacional, a su vez dentro del desarrollo organizacional son importantes ya que nos ayudan a identificar la estructura organizacional, las líneas de mando y el personal idóneo para responder a las actividades que se necesitan. De esta manera la microempresa podrá tener estructurado su modelo de desarrollo organizacional, el cual debe estar en constante evaluación y queda en cabeza del gerente de la microempresa realizarlo, ya que a medida que los procesos se evalúen y mejoren seguramente impactará las condiciones y motivaciones de las personas, a medida de que la microempresa continúe creciendo seguramente se tendrá la necesidad de nuevas personas, para ello debe estructurar y definir la descripción del cargo y por último, a medida que la microempresa continúe creciendo deberá tomar la decisión si continúa con una estructura organizacional por procesos o si debe cambiar este esquema hacia otro enfoque.

9 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

9.1 Alcance de la intervención

La intervención o el desarrollo de la consultoría logrará llegar hasta la definición de la planeación estratégica para la microempresa, los puntos siguientes “Implementación de la gestión por procesos” y “establecimiento del desarrollo organizacional”, se dejará establecida la metodología, para que la microempresa la implemente en un tiempo posterior.

9.2 Definición de la planeación estratégica

9.2.1 Filosofía de la empresa

Para realizar la identificación de la filosofía de la empresa, se desarrolló el modelo Canvas (Ver Anexo E), con el cual se logró identificar y establecer la misión, la visión y los valores corporativos para la microempresa.

- Misión: Teniendo en cuenta el modelo de Canvas, y factores claves como la propuesta de valor, la relación que se quiere con los clientes, los procesos que la microempresa realiza y los recursos necesarios, se llegó a una primera conclusión de la misión de la microempresa, la cual fue la siguiente:
 - o Producir y comercializar snacks de alta calidad, naturales, frescos y crocantes, para acompañar a nuestros clientes en cualquier momento del día.

Luego de realizar una jornada de reflexión sobre la misión identificada, nos dimos cuenta que esta, no genera recordación, no genera motivación y carece de pasión, por lo que se replanteó la misión identificada y que de manera implícita una nueva misión cumpla con lo anteriormente encontrado, dando como resultado la siguiente misión de la microempresa:

- Darte en cada mordisco un gusto al paladar.
- Visión: En el 2030 Productos Chip's será reconocida por:
 - Ser una empresa rentable financieramente.
 - Ser una empresa socialmente responsable y amigable con el medio ambiente.
 - Ser una empresa reconocida a nivel nacional.
- Valores corporativos:
 - Instrumentales:
 - Respeto: Respetar a los compañeros y clientes sin importar sus ideologías, pensamientos o creencias.
 - Compromiso: Con la mejor disposición y pro de una buena atención y prestación de servicio, generando empatía y agrado con nuestros clientes
 - Confianza: Nuestros clientes podrán confiar en que siempre daremos lo mejor de nosotros para satisfacer sus necesidades brindando un excelente servicio y solución oportuna a sus peticiones
 - Terminales:
 - Amor: Amor por lo que hacemos y como lo hacemos, para siempre generar satisfacción a nuestros clientes
 - Estabilidad: Mantener el autocontrol que se necesita para disfrutar el trabajo, pero sobre todo el tiempo entre compañeros y sus familias

Lo anteriormente definido se llevó al formato Hoshin Kanri, donde quedará depositado toda la planeación estratégica de la microempresa.

9.2.2 Directrices, estrategias y planes de acción

9.2.2.1 Debilidades y fortalezas

Se tomó el modelo de Canvas desarrollado y valorado, se realizó una comparación de la microempresa Productos Chip's con tres marcas (Platanitos Cope, Mr. Pantanitos y Kythos), que consideramos son competencia directa o que se encuentran dentro del mismo nivel de categoría y/o calidad de productos. Luego de realizar la comparación y con la fortaleza relativa identificada de cada ítem establecido en el Canvas, (Ver Anexo F), se identificaron las fortalezas y debilidades de la microempresa, (Ver Anexo G):

Tabla 11 Fortalezas y debilidades.

Debilidades		Fortalezas	
1.	Capacidad para aumentar las ventas y falta de captación de nuevos clientes	1.	Relación directa y personalizada con los clientes
2.	Deficiencia para la comercialización, logística y distribución	2.	Forma del producto en tipo tajada
3.	Falta de segmentación del mercado	3.	Productos de muy buena calidad, ya que la materia prima es muy bien seleccionada
4.	Espacio físico o planta de producción, que afectan el proceso de preparación de materias primas y la elaboración de productos terminado	4.	Producción y comercialización de productos frescos, sin conservantes, artesanales
5.	Falta de estandarización y organización del proceso de producción		
6.	Visibilización en redes sociales y página web		

-
7. Baja negociación con proveedores
 8. Organización y capacitación de personal
-

Fuente: Elaboración propia

9.2.2.2 Oportunidades y amenazas

Se realizaron dos metodologías, Pestel (Ver Anexo H) y 5 Fuerzas de Porter (Ver anexo I) con las cuales se identificaron las oportunidades y amenazas que presenta la microempresa, (Ver Anexo J).

Tabla 12 *Oportunidades y amenazas.*

Oportunidades	Amenazas
1. Subsidios del gobierno (nómina, créditos Blandos con FNG).	1. Aumento de nuevas empresas en el sector, ocasionando regulación de precios, guerra de precios o una sobre oferta de productos
2. Incentivos del gobierno para transformación tecnológica (códigos de barras, creación de páginas web)	2. Cambios de gobiernos, reformas tributarias, pensionales, laborales, que pueden llevar a la devaluación de la moneda colombiana o al aumento en la carga fiscal y de impuestos
3. Nuevas tendencias en canales de distribución nacional e internacional	3. Pandemias, manifestaciones, protestas, que pueden parar la operación de las empresas
4. Crecimiento del clúster de Snacks en la región	4. Tendencia fitness, altos índices de obesidad, tendencias a comprar lo más barato
5. Especialización en nichos de mercados	5. Alta capacidad de desarrollo e innovación de la competencia
6. Diversificación de portafolio de productos	6. Utilización de recursos no renovables, vida útil del plástico o generación de impactos al medio ambiente
7. Reciclaje, transformación de residuos en aprovechables, uso de energías renovables	

Fuente: Elaboración propia

9.2.2.3 Matriz DOFA ampliada

Se identifican acciones que la microempresa debe desarrollar para poder cumplir con la filosofía definida.

Figura 37 Matriz DOFA ampliada.

	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para aumentar las ventas 2. Deficiencia en el equipo para la comercialización, logística y distribución 3. Espacio físico o planta de producción, que afectan el proceso de preparación de materias primas y la elaboración de productos terminado 4. Visibilización en redes sociales y página web 5. Baja negociación con proveedores 6. Organización y capacitación de personal 	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación directa y personalizada con los clientes 2. Forma del producto en tipo tajada (Diferencial) 3. Productos de muy buena calidad, ya que la materia prima es muy bien seleccionada 4. Producción y comercialización de productos frescos, sin conservantes, artesanales
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Subsidios del gobierno (nómina, créditos Blandos con FNG). 2. Incentivos del gobierno para transformación tecnológica (códigos de barras, creación de páginas web) 3. Nuevas tendencias en canales de distribución nacional e internacional 4. Crecimiento del clúster de Snacks en la región 5. Especialización en nichos de mercados 6. Diversificación de portafolio de productos 7. Reciclaje, transformación de residuos en aprovechables, uso de energías renovables 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar y desarrollar plan de mercadeo 2. Mantener la correcta legalización de la microempresa para cumplir con los requerimientos de las entidades del estado para el aprovechamiento de incentivos y beneficios 3. Aumentar la participación en el clúster de Snacks en la región 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consecución de recursos para inversión en crecimiento y desarrollo de la planta de producción. 2. Estandarización de métodos de trabajo, eliminando desperdicios y automatizando actividades para producción de alta calidad a bajos costos.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de nuevas empresas en el sector, ocasionando regulación de precios, guerra de precios o una sobre oferta de productos 2. Cambios de gobiernos, reformas tributarias pensionales, laborales, que pueden llevar a la devaluación de la moneda colombiana o al aumento en la carga fiscal y de impuestos 3. Pandemias, manifestaciones, protestas, que pueden parar la operación de las empresas 4. Tendencia fitness, altos índices de obesidad, tendencias a comprar lo más barato 5. Alta capacidad de desarrollo e innovación de la competencia 6. Utilización de recursos no renovables, vida útil del plástico o generación de impactos al medio ambiente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar procesos de mercadeo, promoción y ventas 2. Reubicación de la planta de producción 3. Generar y consolidar relación directa con campesinos productores 4. Identificar y organizar el modelo desarrollo organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación del portafolio de productos, que contengan diferentes líneas o categorías, además de diferentes insumos o materias primas 2. Aprovechamiento de residuos 3. Transformación de empaques de producto terminado convencionales (polipropileno) en empaques aprovechables

Fuente: Elaboración propia

9.2.2.4 Directrices, estrategias y tácticas

Finalmente, las acciones identificadas son analizadas y complementadas con las personas de la microempresa, lográndose identificar:

- 4 directrices y metas
- 13 estrategias, indicadores
- 46 tácticas y responsables

Toda la información identificada se depositó en el formato Hoshin Kanri.

Figura 38 Formato Hoshin Kanri.

Dirección		Planeación de la gerencia			Ejecución		Seguimiento		
Directrices	Meta / Objetivos	Estrategias	Metas	Responsable	Actividades	Responsable	Fecha estimada de implementación (dd-mm-aaaa)	Presupuesto tentativo a utilizarse	Indicadores
Incrementar las ventas	30% anual	1. Consolidar procesos de mercadeo, promoción y ventas	Incremento de ventas del 20% anual	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	1. Caracterización del proceso	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	30/08/2021	\$3'000,000 el primer año, se seguirá revisando a medida que se vaya cumpliendo las metas	(Ventas del año - Ventas del año anterior/ Ventas del año anterior) * 100%
					2. Establecimiento de equipo de trabajo		15/09/2021		
					3. Elaboración de estrategias de mercadeo promoción y ventas		15/12/2021		
					4. Implementación de estrategias		30/06/2022		
		2. Diversificación del portafolio de productos, que contengan diferentes líneas o categorías, además de diferentes insumos o materias primas	Incremento de ventas del 5% anual	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	1. Investigación de nuevos productos	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	6/06/2022	Se establecerá en el momento en que se realicen las actividades	(Ventas del año de productos nuevos - Ventas del año anterior de productos nuevos/ Ventas del año anterior de productos nuevos) * 100%
					2. Evaluación financiera y presupuestal		1/01/2023		
					3. Desarrollo de nuevos productos		1/01/2024		
		3. Aumentar la participación en el clúster de Snacks en la región	Incremento de venta del 5% anual	Gerencia	1. Participación de actividades del clúster	Gerencia	6/06/2024	Inicialmente no se plantea presupuesto, ya que a medida que el clúster genere actividades se evaluará la oportunidad de participar	Porcentaje de incremento de ventas a través del clúster
					2. Generación de relaciones con empresas del clúster		30/03/2025		
					3. Impulsar las ventas a través del clúster		6/06/2025		

Dirección		Planeación de la gerencia			Ejecución		Seguimiento			
Directrices	Meta / Objetivos	Estrategias	Metas	Responsable	Actividades	Responsable	Fecha estimada de implementación (dd-mm-aaaa)	Presupuesto tentativo a utilizarse	Indicadores	
Reducción de costos	15% anual	4. Identificar y desarrollar modelo de gestión por procesos	100% del modelo de gestión por procesos implementado	Proceso de calidad	1. Realizar el diseño del modelo de gestión por procesos	Proceso de calidad	27/07/2021	\$1'100,000 para contratación de persona	Porcentaje de Cumplimiento de las actividades propuestas	
					2. Construcción de los procesos		2/11/2021			
					3. Implementación de procesos		2/02/2022			
					4. Controlar y mejorar		8/02/2022			
		5. Reubicación de la planta de producción	Planta de producción 100% reubicada	Gerencia	1. Estudio de geolocalización de la planta	Gerencia	30/10/2022	\$ 800,000 para el desarrollo de la actividad 1.	Porcentaje de reubicación	
					2. Evlución financiera de reubicación		6/06/2023			
					3. Puesta en marcha de reubicación		28/02/2024			
		6. Estandarización de métodos de trabajo, eliminando desperdicios y automatizando actividades para producción de alta calidad a bajos costos.	12% de reducción de costos	Proceso de calidad	1. Realizar seguimiento y evaluación a los procesos	Proceso de calidad	30/06/2020 (La primera revisión, ahí se establecerá las siguientes fechas)	\$1'100,000 para contratación de persona	(Procesos estandarizadas / Procesos estandarizables) * 100%	
					2. Identificación de oportunidades de mejora		Dependerá de las fechas acordadas en la revisión			Ahorros y costos generados por la estandarización de procesos
					3. Presentación y realización de proyectos de mejora		Rendimineto Sigma 3 el primero año			
		7. Generar y consolidar relación directa con campesinos productores	3% de reducción de costos por negociaciones	Proceso de compras	1. Identificación de campesiones productores de materia prima	Proceso de compras	30/04/2022	\$ 1'500,000 para el primer programa de incentivos y beneficios con proveedores. Los siguientes años dependerá de los beneficios generados	Ahorros generados por las negociaciones	
					2. Generar plan de incentivos y/o beneficios		12/12/2022			
3. Realizar visitas y negociaciones	6/06/2023									

Dirección		Planeación de la gerencia			Ejecución		Seguimiento		
Directrices	Meta / Objetivos	Estrategias	Metas	Responsable	Actividades	Responsable	Fecha estimada de implementación (dd-mm-aaaa)	Presupuesto tentativo a utilizarse	Indicadores
Posicionamiento de la empresa y de la marca	Aumentar la participación en el sector, 1% anual hasta el 2025 y a partir de ahí el 2% anual hasta 2030	8. Realizar y desarrollar plan de mercadeo	100% plan de mercadeo implementado en 2025	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	1. Establecer el presupuesto	Propuesta Proceso mercadeo, promoción y ventas	30/12/2021	Se desarrollará en la primera actividad	Plan de mercadeo desarrollado (Ventas totales de la empresa / ventas totales del mercado)* 100%
					2. Identificar el mercado objetivo		30/06/2022		
					3. Definir estrategias de Precio, producto, plaza, promoción		30/03/2023		
	Incremento de la utilidad neta al 10% al año 2030	9. Sostenibilidad financiera	Incremento de la utilidad neta al 10% al año 2030	Gerencia	1. Identificar responsable de la gestión financiera de la microempresa	Gerencia	14/03/2022	Presupuesto no generado ya que se puede cubrir con las personas que ya se tienen en la microempresa	Indicador inicial mientras se realiza la actividad 3. (Utilidad neta del año - Utilidad del año anterior/ Utilidad neta del año anterior) * 100%
					2. Generar estado de resultados financieros (Estado de resultados, balance general y flujo de efectivo)		1/12/2022		
					3. Establecer indicadores de medición y de gestión financiera		15/12/2022		
	Participar en 8 programas de incentivos y beneficios del gobierno al 2030	10. Mantener la correcta legalización de la microempresa para cumplir con los requerimientos de las entidades del estado para el aprovechamiento de incentivos y beneficios	Participar en 8 programas de incentivos y beneficios del gobierno al 2030	Gerencia	1. Estudio constante de los incentivos y beneficios	Gerencia	No se generan tiempos ya que es un actividad constante	Se analizará presupuesto en el momento que se identifiquen los requerimientos de participación	Porcentaje de incentivos y beneficios aprovechados sobre aprovechables Número de programas obtenidos Impacto del programa obtenido
					2. Participar para la obtención				
					3. Poner en marcha				
	100% implementado al 2025	11. Desarrollar el modelo de desarrollo organizacional	100% implementado al 2025	Proceso de gestión del talento humano	1. Identificación de la estructura organizacional	Proceso de gestión del talento humano	7/04/2022	Presupuesto no generado ya que se puede cubrir con las personas que ya se tienen en la microempresa	Modelo de desarrollo organizacional desarrollado
					2. Establecimiento de cultura organizacional basado en valores		14/03/2022		
					3. Relacionar estructura, cultura y procesos		30/05/2022		

Dirección		Planeación de la gerencia			Ejecución		Seguimiento		
Directrices	Meta / Objetivos	Estrategias	Metas	Responsable	Actividades	Responsable	Fecha estimada de implementación (dd-mm-aaaa)	Presupuesto tentativo a utilizarse	Indicadores
Optimización y manejo ambiental de los recursos	100% de los residuos aprovechables, aprovechados al 2030	12. Aprovechamiento de residuos	100% de los residuos aprovechables, aprovechados al 2030	Proceso de calidad	1. Identificación de residuos	Proceso de calidad	12/06/2025	Se identificará el presupuesto necesario en la actividad 3	(Residuos aprovechados/Residuos aprovechables)*100%
					2. Análisis y evaluación de aprovechamiento de residuos		12/06/2026		
					3. Análisis financiero y presupuestal		12/06/2027		
					4. Implementación		30/12/2030		
	100% de los productos empacados en empaques aprovechables 2030	13. Transformación de empaques de producto terminado convencionales (polipropileno) en empaques aprovechables	100% de los productos empacados en empaques aprovechables 2030	Proceso de calidad	1. Identificación de empaques aprovechables	Proceso de calidad	12/06/2025	Se identificará el presupuesto necesario en la actividad 3	(Empaques convencionales transformados/total de empaques convencionales)*100%
					2. Análisis y evaluación de los empaques		12/06/2026		
					3. Análisis financiero y presupuestal		12/06/2027		
					4. Priorización		30/12/2027		
					5. Implementación		30/12/2030		
	Consecución de recursos por el 10% del valor de la empresa en el 2030	14. Consecución de recursos para inversión en crecimiento y desarrollo de la planta de producción	Consecución de recursos por el 10% del valor de la empresa en el 2030	Gerencia	1. Estudio y análisis de necesidades de inversión	Gerencia	6/06/2027	Inicialmente no se necesita presupuesto para el desarrollo de esta actividad, ya que la misma será responsabilidad de la gerencia	Porcentaje de recursos obtenidos
					2. Elaboración de la estructura de capital, inversión y deuda		30/12/2027		
					3. Estudio de factibilidad		6/06/2028		
4. Aprobación					12/06/2028				
5. Solicitar recursos					30/12/2030				

Fuente: Elaboración propia

10 CONCLUSIONES

- A pesar de que la microempresa ha venido creciendo en ventas y de acuerdo al contexto de la misma, es claro que el no tener un rumbo fijo o metas trazadas ha hecho que su posicionamiento en el mercado sea muy bajo, por esto al poder realizar el primer ejercicio de una planeación estratégica les ayudará a encaminar esfuerzos, a tener un norte claro y un propósito que los mueva.
- Teniendo en cuenta que la administración de la microempresa hoy en día es empírica y que sus decisiones son tomadas por la cabeza de familia, el poder establecer e implementar un modelo de desarrollo organizacional, le facilitará a la microempresa organizarse como empresa y no con el vínculo familiar que hoy lleva, además de organizar y optimizar los recursos.
- Es importante que la microempresa inicie la identificación y construcción del modelo de gestión por procesos, no con fines de acreditación en normas técnicas, si no que le sirva como modelo de gestión, el cual le ayudará a la microempresa a tener métodos estandarizados de trabajo que le ayudarán a la reducción de costos, tener productos de mayor calidad a la que se tiene hoy, pero sobre todo a tener en cuenta siempre el valor agregado hacia los clientes y la satisfacción de los mismos.
- Con el trabajo realizado en la consultoría la microempresa dejará de ser una microempresa en crecimiento lento para empezar a convertirse en una microempresa conocida en la región.
- Es de suma importancia, ahora que la microempresa quiere empezar a crecer en el sector y la región, enfocar esfuerzos en realizar de manera organizada los estados

financieros de la microempresa, los cuales ayudarán a la toma de decisiones enfocada y estructurada.

11 RECOMENDACIONES

- Continuar con el seguimiento a la planeación estratégica definida, para que no sea un trabajo muerto en papel, si no que realmente se vuelva parte del día a día de la misma.
- Continuar con el desarrollo e implementación del modelo “GEDO”, en sus dos fases Implementación de la gestión por procesos y construcción del desarrollo organizacional, propuesto en la consultoría, teniendo en cuenta los tiempos necesarios.
(Ver Anexo K)
- Realizar un plan de mercadeo, que le ayude a identificar su nicho de mercado, las necesidades y expectativas del mismo, esto le ayudará a la microempresa para pensar en nuevas líneas de productos y en el aumento de ventas tanto en los productos existentes como en los nuevos.
- De acuerdo a lo encontrado en la planeación, no perder de vista la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial, esto le ayudará a posicionarse como una buena compañía en el sector y la región, además de la posible generación de nuevos negocios o reducción de costos.
- La microempresa debe empezar a crear sus propios sistemas de información o estudiar la posibilidad de contratar sistemas de información, que le faciliten la toma de decisiones, la generación de alertas y el seguimiento a sus planes de acción.
- Continuar participando de las actividades del clúster de Snacks de la región, a medida que se continúe participando le puede traer a la microempresa muchos beneficios que le permitan continuar creciendo.

12 BIBLIOGRAFÍA

- Brad Mackay, M. A. (2020). *Strategy - Theory, Praticce, Implementation*. Oxford: Oxford University.
- Carriosa, F. J. (2004). *ISO 900 y la planificación de la calidad*. Bogotá: Icontec.
- Certificaciones, I. C. (23 de 09 de 2015). Norma técnica colombina NTC-ISO9001. *Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá D.C, Colombia.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Chavesta, O. (18 de 07 de 2017). *BDO Blog Perú*. [https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/julio-2017/enfoque-de-procesos-end-to-end-\(e2e\)-de-punta-a-pu](https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/julio-2017/enfoque-de-procesos-end-to-end-(e2e)-de-punta-a-pu)
- Fernández, M. A. (2013). *El control, Fundamiento de la gestión por procesos* (Vol. 2 edición). Madrid: ESIC Editorial.
- Gomez, H. S. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Telos, 16.
- Hernandez, N. C. (05 de 03 de 2019). *La alta dirección y su rol en la planeación estratégica deGerencia*. <https://degerencia.com/articulo/la-alta-direccion-y-su-rol-en-la-planeacion-estrategica/#:~:text=Una%20organizaci%C3%B3n%20tiene%20%C3%A9xito%20en,acptado%20por%20su%20mercado%20objetivo>.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. (Vol. Séptima edición). México: Pearson Educación.

Judge, S. P. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Education.

López, B. S. (30 de 10 de 2019). *Ingeniería Industrial*.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/lean-manufacturing/estrategia-hoshin-kanri/>

Melara, M. (27 de 03 de 2020). *El blog de Marlo Melara*. <https://marlonmelara.com/que-es-el-valor-para-el-cliente/>

Orlando, M. C. (17 de 04 de 2002). *Gestiopolis. Definiciones del mejoramiento continuo*. <https://www.gestiopolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos* (Vol. Primera edición). Juárez, México: Pearson Educación.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva* (Vol. Segunda edición reformada). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Robbins. (2010). *Fundamentos de la estructura Organizacional*. México: Pearson Education.

Socconini, L. (2016). *Certificación Lean Six Sigma Green Belt para la excelencia en los negocios* (Vol. Segunda edición). México D.F: Alfaomega.

Solarte, G. (2009).

Stephen P. Robbins, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (Vol. 17 edición). México: Pearson educación.

Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Bogotá: Contacto gráfico limitada.

- Valle, Y. (10 de 08 de 2015). *Esan. El alinamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresarial.* <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/08/10/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales/>
- Vargas, M. L. (200). *Adminsitación: Principios de organización y gestión empresarial.* Universidad Autónoma de Colombia.
- Vargas, M. L. (2003). *Adminstración: Principios de organización y gestión empresarial.* Bogotá: Pretextos Grupo Editorial.
- Vasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos.* México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de Gestión de la calidad.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodriguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* México 2004. Editorial internacional Thomson editores.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica – Planeación y gestión estratégica: Teoría, metodología.* Humberto Serna Gómez, octava edición. Bogotá, 3R editores.
- Vargas, M (2003). *Administración, principios de organización y gestión empresarial,* Memphis López Vargas, primera edición, Bogotá, 2003. Pretextos Grupo Editorial.
- Alcalde, J. (2017). *Modelo Canvas.* Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Clavijo, C. (2020). *Modelo Canvas; ¿Qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* Blog hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

ThePowerMba (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las competitivas de una empresa*, blog
Escrito por equipo de ThePowerMba. <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Perez, A. (2017). *La Gestión por procesos, ¿qué ventajas tiene?* Bussines School.
<https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-por-procesos-que-ventajas-tiene>

Morera, J.O. (2002). *Definiciones del mejoramiento continuo. Gestipolis.*
<https://www.gestipolis.com/definiciones-del-mejoramiento-continuo/>

13 ANEXOS

Anexo A Número de producciones realizadas por semana en los años 2018, 2019 y 2020

Mes	2018				2019				2020			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Enero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Febrero	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2
Marzo	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	0	0
Abril	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Mayo	1	1	2	1	1	2	2	2	1	0	0	1
Junio	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0
Julio	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1
Agosto	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0
Septiembre	1	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Octubre	1	2	1	1	2	2	2	2				
Noviembre	2	1	1	2	1	2	1	2				
Diciembre	1	2	1	1	2	1	1	1				

Nota: S es igual a "Semana".

Total número de producciones por año			
Mes	2018	2019	2020
Enero	4	4	6
Febrero	4	5	7
Marzo	5	6	4
Abril	3	4	1
Mayo	5	7	2
Junio	3	4	2
Julio	5	3	3
Agosto	5	6	3
Septiembre	3	5	4
Octubre	5	8	
Noviembre	6	6	
Diciembre	5	5	

Anexo B Modelo de encuesta para interesados claves y resultados

Teniendo en cuenta la propuesta de consultoría a realizarse en la microempresa Productos Chip's por los estudiantes del MBA de la Universidad Javeriana de Cali, queremos conocer las expectativas y necesidades que desearía se logren con el desarrollo de la misma.

1. A nivel estratégico, ¿Cuáles expectativas o necesidades tienes con el desarrollo de la consultoría?
2. A nivel táctico, ¿Cuáles expectativas o necesidades tienes con el desarrollo de la consultoría?
3. A nivel operativo, ¿Cuáles expectativas o necesidades tienes con el desarrollo de la consultoría?

Resultados

- **José A. Castillo - Gerente general y apoyo en producción, venta y distribución:**

Expectativas a nivel estratégico:

- Obtener herramientas metodológicas para formular e implementar las estrategias que permitan incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia y ser más competitivos.
- Se requiere que la empresa cuente con una herramienta de gestión que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y prepararse para enfrentar los retos del mercado.
- Definir los indicadores y metas para los objetivos estratégicos y los planes de acción, de manera que se pueda medir los avances en la implementación de la estrategia.

Expectativas a nivel táctico:

- Mejorar el flujo de trabajo en la producción.

- Obtener un Plan de ventas estructurado para cada producto.
- Estructurar un adecuado manejo del costo de producción que permita incrementar las utilidades
- Definir un Manejo de indicadores críticos de producción, rendimiento y ventas.
- Mantener un alto nivel de calidad en producción, empaque y distribución.

Expectativas a nivel operativo:

- Elaborar manuales operativos para los procesos de producción, empaque y ventas.
- Elaborar indicadores de ventas con seguimientos semanales.
- Obtener herramientas que permitan elaborar informes de ingresos y costos mensuales.

- **Jose Daniel Castillo – apoyo en redes sociales:**

Expectativas a nivel estratégico:

- Que la empresa tenga una estructura empresarial sólida, en dónde se genere una rentabilidad considerable.
- Poder llegar a la mayor parte de consumidores en Cali, teniendo una capacidad de producción necesaria y generando un agrado en los consumidores.

Expectativas a nivel táctico:

- Se necesita tener claro a dónde quiere llegar la empresa, cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Se necesita que el personal de cada departamento fundamental de la microempresa esté capacitado para sus funciones.
- Para mejorar la capacidad de producción es necesario tener un espacio más grande y mejor maquinaria.

Expectativas a nivel operativo:

- Se necesita buscar un nuevo lugar para realizar la producción, así como un local. Necesitamos que los directores estemos más capacitados en cada uno de nuestras funciones, ya se hace falta un poco de experiencia. Se necesita estudiar más a fondo los consumidores y hacer uso de las redes sociales para la venta del producto.

- **Hebert Betancourt – apoyo en producción, venta y distribución:**

Expectativas a nivel estratégico:

- Poder estar codificados en Mayoristas (snackeros) a nivel de Cali y el valle del cauca.
- Llegar a todas las máquinas de vending machine
- Comercializar nivel Institucional.
- Reforzar las Redes Sociales.

Expectativas a nivel táctico:

- Tener una estrategia de promoción por medio de una gran publicidad.
- Abastecerme de Herramientas de publicidad para crear mejor imagen.
- Que los consumidores puedan degustar nuestros productos.

Expectativas a nivel operativo:

- Tener buena calidad en el embalaje (cajas x 6 docenas, por ejemplo).
- Expectativa frente a la distribución.
- La forma de transportar nuestro producto a los clientes.

- **Maria Cristina Betancur – Apoyo en producción y contabilidad**

Expectativas a nivel estratégico:

- Se requiere que la empresa cuente con un software contable adecuado donde se registre a diario las entradas y salidas de fondos.
- Definir los indicadores y metas para los objetivos estratégicos y los planes de acción, de manera que se pueda medir y controlar los avances en la implementación de la estrategia.
- Definir adecuados controles que no permitan desembolsos innecesarios.

Expectativas a nivel táctico:

- Obtener herramientas que faciliten el control del flujo de efectivo.
- Obtener herramientas que ayuden al control de inventario.
- Estructurar un adecuado manejo del costo de producción que permita incrementar las utilidades
- Definir indicadores de costos de producción y ventas.

Expectativas a nivel operativo:

- Elaborar manuales operativos para los procesos Contables.
- Elaborar indicadores de seguimientos semanales sobre ingresos y egresos.
- Obtener herramientas que permitan elaborar informes de ingresos y costos mensuales.

Anexo C Propuesta de carta descriptiva de cargos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del puesto:		Nivel del cargo:	
Nombre del proceso al que pertenece:			
Cargo al que reporta:			

HORARIO DE TRABAJO			
Dedicación:		Horas semanales:	
Observaciones:			

OBJETIVO DEL CARGO Y FUNCIONES PRINCIPALES		
Objetivo del cargo		
¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?	
Funciones		
¿Qué hace?	¿Para qué lo hace?	Actividades que desarrolla

PERFIL DEL CARGO	
Nivel de estudios	área de conocimiento
Habilidades	

última fecha de actualización	
Versión	

Anexo D Propuesta de entrevista para identificar aspectos personales

Información personal

1. ¿Con quién vive?
2. ¿Tiene personas a cargo?

Experiencias motivacionales o vivenciales

3. ¿Qué le gusta hacer en sus tiempos libres?
4. ¿Cuáles son sus motivaciones?
5. ¿Dónde le gustaría estar dentro de 1 año? Tanto laboral como personalmente.
6. ¿Dónde le gustaría estar dentro de 3 años? Tanto laboral como personalmente.

Manejo de situaciones

7. Una situación donde no haya obrado de manera correcta, ¿cómo se sintió y qué hizo al respecto?
8. Una situación donde haya obrado bien, ¿cómo se sintió y qué hizo al respecto?

Anexo E Modelo de Canvas

SOCIOS ESTRATÉGICOS		ACTIVIDADES CLAVES		PROPUESTA DE VALOR		RELACIÓN CON LOS CLIENTES		CLIENTES O SEGMENTOS	
Proveedores	4 2	Selección de materias primas	4 3	Producto artesanal	4 4	Directa	4 3	Cafeterías en Colegios	4 1
Cámara de comercio Cali	2 2	Transformación de materia prima (pelado, rallado, fritura)	4 2	Producto sin conservantes	3 2	Personalizada	4 3	Máquinas vending	3 2
		Transformación del producto (saborizantes, sal)	3 2	Producto crocante	4 3	Relación post venta	4 2	tiendas de barrio	2 1
		Sellado y empaque del producto	4 2	Producto sin aditivos	4 4	Auto servicio por app	2 1	Casinos de empresas	4 2
		Rotación del inventario	3 2	Producto fresco	4 3	Recompra	4 3	Personas naturales	2 1
		Logística y distribución	4 2	Producto para consumir en cualquier momento del día	4 3	Confianza y respeto	4 3	Gimnasios	1 1
		Comercialización y venta	4 2	Entrega oportuna	4 3			Café internet	1 1
		Atención al cliente	4 3	Forma del producto (tajada)	4 3			Cafetería en clínicas	3 2
		Manejo de redes sociales	3 1	Variedad de productos	2 1			Peluquerías	3 1
		RECURSOS CLAVES		Materia prima de buena calidad	4 3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN		Cafeterías en Institutos y Universidades	4 2
		Espacio físico (planta de producción)	4 1	Buena presentación del producto	4 2	Página web	3 1	Restaurantes	2 1
		Medios de transporte (recoger y entregar)	3 2	Reglamentación (Invima, CCC)	4 4	Visitan en puntos de venta	4 1	Mínimarkets o tiendas (meat-market)	3 1
		Personal capacitado	4 2	Producto visible en la bolsa	4 4	Redes sociales	3 1		
		Personal calificado	4 2			WhatsApp	3 3		
		Maquinaria, equipos e implementos	4 2			Llamadas telefónicas	3 2		
		Servicios públicos	3 3			Distribución personalizada	4 3		
ESTRUCTURA DE COSTOS						ESTRUCTURA DE INGRESOS			
		Materia prima			4 3	Venta directa			4 3
		Personal capacitado			3 2	Dinero en efectivo			4 3
		Transporte			2 2	Transferencias bancarias			3 1
		Servicios públicos			3 2	Cuentas de cobro			3 1
		Espacio físico (planta de producción)			3 1	Por reciclaje			2 2
		Personal calificado			3 2	Domicilios			1 1
		Maquinaria, equipos e implementos			2 2				

Anexo F Identificación de fortaleza relativa

CATEGORÍA		FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE				
Categoría	Canvas	Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del factor	Mi organización	Cope	Mr. Platanitos	Kythos	Fortaleza relativa (0-2)
1	Clientes o segmentos	Cafeterías en Colegios	4	1	2	2	2	0,5
		Máquinas vending	3	2	3	3	3	0,7
		tiendas de barrio	2	1	2	3	2	0,3
		Casinos de empresas	4	2	2	2	2	1,0
		Personas naturales	2	1	1	1	1	1,0
		Gimnasios	1	1	1	1	1	1,0
		Café internet	1	1	2	1	1	0,5
		Cafetería en clínicas	3	2	2	2	2	1,0
		Peluquerías	3	1	1	1	1	1,0
		Cafeterías en Institutos y Universidades	4	2	3	2	1	0,7
2	Propuesta de valor	Restaurantes	2	1	1	1	1	1,0
		Minimarkets o tiendas (meat-market)	3	1	3	3	3	0,3
		Producto artesanal	4	4	2	1	1	2,0
		Producto sin conservantes	3	2	2	1	1	1,0
		Producto crocante	4	3	2	2	2	1,5
		Producto sin aditivos	4	4	2	2	2	2,0
		Producto fresco	4	3	2	2	2	1,5
		Producto para consumir en cualquier momento d	4	3	3	3	3	1,0
		Entrega oportuna	4	3	2	1	1	1,5
		Forma del producto (tajada)	4	3	1	1	1	2,0
3	Relación con los clientes	Variedad de productos	2	1	1	1	3	0,3
		Materia prima de buena calidad	4	3	2	2	2	1,5
		Buena presentación del producto	4	2	3	3	3	0,7
		Reglamentación (Invima, CCC)	4	4	4	4	4	1,0
		Producto visible en la bolsa	4	4	4	1	1	1,0
		Directa	4	3	2	2	2	1,5
		Personalizada	4	3	2	1	1	1,5
		Relación post venta	4	2	2	2	2	1,0
		Auto servicio por app	2	1	1	1	1	1,0
		Recompra	4	3	3	3	3	1,0
4	Canales de distribución	Confianza y respeto	4	3	3	2	3	1,0
		Página web	3	1	3	3	1	0,3
		Visitan en puntos de venta	4	1	3	2	2	0,3
		Redes sociales	3	1	3	2	1	0,3
		WhatsApp	3	3	3	3	1	1,0
		Llamadas telefónicas	3	2	2	2	1	1,0
5	Fuentes de ingresos	Distribución personalizada	4	3	2	2	2	1,5
		Venta directa	4	3	2	2	2	1,5
		Dinero en efectivo	4	3	2	2	2	1,5
		Transferencias bancarias	3	1	2	2	2	0,5
		Cuentas de cobro	3	1	2	2	2	0,5
		Por reciclaje	2	2	2	2	2	1,0
6	Actividades claves	Domicilios	1	1	2	2	2	0,5
		Selección de materias primas	4	3	2	2	2	1,5
		Transformación de materia prima (pelado, rallado)	4	2	2	3	3	0,7
		Transformación del producto (saborizantes, sal)	3	2	2	3	3	0,7
		Sellado y empaque del producto	4	2	2	2	2	1,0
		Rotación del inventario	3	2	3	3	3	0,7
		Logística y distribución	4	2	3	3	3	0,7
		Comercialización y venta	4	2	3	3	3	0,7
		Atención al cliente	4	3	3	2	2	1,0
7	Recursos claves	Manejo de redes sociales	3	1	2	3	1	0,3
		Espacio físico (planta de producción)	4	1	2	3	3	0,3
		Medios de transporte (recoger y entregar)	3	2	2	3	3	0,7
		Personal capacitado	4	2	3	3	3	0,7
		Personal calificado	4	2	3	3	3	0,7
		Maquinaria, equipos e implementos	4	2	3	3	3	0,7
8	Socios estratégicos	Servicios públicos	3	3	3	3	3	1,0
		Proveedores	4	2	2	3	3	0,7
9	Estructura de costos	Cámara de comercio Cali	2	2	2	3	3	0,7
		Materia prima	4	3	3	3	3	1,0
		Personal capacitado	3	2	3	3	3	0,7
		Transporte	2	2	3	4	4	0,5
		Servicios públicos	3	2	3	3	3	0,7
		Espacio físico (planta de producción)	3	1	3	3	3	0,3
		Personal calificado	3	2	2	3	3	0,7
Total		Maquinaria, equipos e implementos	2	2	3	3	3	0,7
			221	2,1	2,3	2,3	2,2	0,9

Anexo G Identificación de fortalezas y debilidades

Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia del factor (1-4)	Fortaleza relativa (0-2)	Total		
Producto artesanal	4	2,0	6,0	Fortalezas	
Producto sin aditivos	4	2,0	6,0		
Forma del producto (tajada)	4	2,0	6,0		
Producto crocante	4	1,5	5,5		
Producto fresco	4	1,5	5,5		
Entrega oportuna	4	1,5	5,5		
Materia prima de buena calidad	4	1,5	5,5		
Directa	4	1,5	5,5		
Personalizada	4	1,5	5,5		
Distribución personalizada	4	1,5	5,5		
Venta directa	4	1,5	5,5		
Dinero en efectivo	4	1,5	5,5		
Selección de materias primas	4	1,5	5,5	Casi fortalezas	
Casinos de empresas	4	1,0	5,0		
Producto para consumir en cualquier momento del día	4	1,0	5,0		
Reglamentación (Invima, CCC)	4	1,0	5,0		
Producto visible en la bolsa	4	1,0	5,0		
Relación post venta	4	1,0	5,0		
Recompra	4	1,0	5,0		
Confianza y respeto	4	1,0	5,0		
Sellado y empaque del producto	4	1,0	5,0		
Atención al cliente	4	1,0	5,0		
Materia prima	4	1,0	5,0		
Cafetería en clínicas	3	1,0	4,0		
Peluquerías	3	1,0	4,0		
Producto sin conservantes	3	1,0	4,0		
WhatsApp	3	1,0	4,0		
Llamadas telefónicas	3	1,0	4,0		
Servicios públicos	3	1,0	4,0		
Cafeterías en Institutos y Universidades	4	0,7	4,7		Debilidades
Buena presentación del producto	4	0,7	4,7		
Transformación de materia prima (pelado, rallado, fritura)	4	0,7	4,7		
Logística y distribución	4	0,7	4,7		
Comercialización y venta	4	0,7	4,7		
Personal capacitado	4	0,7	4,7		
Personal calificado	4	0,7	4,7		
Maquinaria, equipos e implementos	4	0,7	4,7		
Proveedores	4	0,7	4,7		
Cafeterías en Colegios	4	0,5	4,5		
Visitan en puntos de venta	4	0,3	4,3		
Espacio físico (planta de producción)	4	0,3	4,3		
Máquinas vending	3	0,7	3,7		
Transformación del producto (saborizantes, sal)	3	0,7	3,7		
Rotación del inventario	3	0,7	3,7		
Medios de transporte (recoger y entregar)	3	0,7	3,7		
Personal capacitado	3	0,7	3,7		
Servicios públicos	3	0,7	3,7		
Personal calificado	3	0,7	3,7		
Transferencias bancarias	3	0,5	3,5		
Cuentas de cobro	3	0,5	3,5		
Minimarkets o tiendas (meat-market)	3	0,3	3,3		
Página web	3	0,3	3,3	Casi debilidades	
Redes sociales	3	0,3	3,3		
Manejo de redes sociales	3	0,3	3,3		
Espacio físico (planta de producción)	3	0,3	3,3		
Personas naturales	2	1,0	3,0		
Restaurantes	2	1,0	3,0		
Auto servicio por app	2	1,0	3,0		
Por reciclaje	2	1,0	3,0		
Cámara de comercio Cali	2	0,7	2,7		
Maquinaria, equipos e implementos	2	0,7	2,7		
Transporte	2	0,5	2,5		
tiendas de barrio	2	0,3	2,3		
Variedad de productos	2	0,3	2,3		
Gimnasios	1	1,0	2,0		
Café internet	1	0,5	1,5		
Domicilios	1	0,5	1,5		

Anexo H Análisis PESTEL

TIPO DE ENTORNO	OPORTUNIDADES		AMENZAS		TOTAL
ENTORNO POLÍTICO	TLC	1	Regulación de precios	2	2
	subsidios del gobierno (nomina, códigos de barras, créditos blandos con FNG).	3	cambios de gobierno	2	
	Regulación Aduanera (Colombia y otros países)	2	reformas tributarias	2	
	Implementación del clúster de Snacks en el Valle del cauca	2			
	TOTAL	8	TOTAL	6	
ENTORNO ECONÓMICO	Reevaluación de la moneda	3	Devaluación de la moneda	2	3
	Inflación estable	3	Aumento de inflación	2	
	tendencias en canales de distribución o exportación	3	Entrada de empresas internacionales al mercado colombiano	3	
	financiaci3nes por parte de los bancos	2	mucha competencia	2	
	Inversi3n en pymes	2	alta carga fiscal e impuestos	3	
	tasas de empleo	3	Pandemias	3	
	Beneficios tributarios	2			
	TOTAL	18	TOTAL	15	
ENTORNO SOCIAL	Producto de consumo masivo	3	Tendencia FITNNES	2	1
	Crecimiento del clúster de Snacks en la regi3n	3	Índice de obesidad altos	3	
	nivel de ingresos de los clientes	3	Tendencia a comprar lo más barato	2	
		2	Conflictos internos y externos (paros, movilizaciones)	3	
	TOTAL	11	TOTAL	10	
ENTORNO TECNOLÓGICO	nueva maquinaria	3	alta capacidad de desarrollo e innovaci3n por parte de la competencia	3	3
	Uso de nuevas energías (solar)	2	Obsolescencia de la maquinaria	2	
	software en las nubes	3	falta de datos para el análisis	3	
	incentivos del gobierno para transformaci3n tecnológica	3			
	TOTAL	11	TOTAL	8	
ENTORNO ECOLÓGICO	Reciclaje del aceite	2	vida útil de plástico	2	3
	Reciclaje de la cascara del plátano	3	Utilizaci3n de recursos no renovables	2	
	políticas ambientales	2			
	TOTAL	7	TOTAL	4	
ENTORNO LEGAL	Regulaciones Invima o sanidad	3			4
	Regulaciones laborales	2			
	Regulaci3n de regulado y etiquetado	2			
	Organismos de defensa del consumidor	2			
	TOTAL	9	TOTAL	0	
TOTAL MACROENTORNO		64		43	4

Anexo I Análisis 5 Fuerzas de Porter

TIPO DE FUERZA	OPORTUNIDADES		AMENZAS		TOTAL
Poder de negociación de los proveedores	Gran cantidad de proveedores	3	Precios altos por poca materia prima	3	2
	Oportunidad de alianza estratégica	2			
	TOTAL	5	TOTAL	3	
Poder de negociación de los compradores	Seleccionar proveedores de menor competencia	2	Demasiada oferta	2	1
	Segmentación, target y posicionamiento	2	Guerra de precios	1	
	TOTAL	4	TOTAL	3	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Posicionamiento en canales no tradicionales	3	Poca barrera de entrada	3	1
	Inversión para crecimiento y desarrollo	3	Procesos y productos poco innovadores y fáciles de replicar	2	
	TOTAL	6	TOTAL	5	
Amenaza de introducción de productos	Especialización en nichos de mercados	3	Nuevas tendencias de alimentación (Fit,etc)	3	1
	Diversificación de portafolio	3	Introducción con precios mas bajos	2	
	TOTAL	6	TOTAL	5	
Rivalidad de la industria o intensidad de competencia	Producción de productos naturales, sin conservantes	3	Empresas mas grandes con portafolios mas amplios y costos mas bajos	2	-1
			Alta competencia debido a la cantidad de empresas	2	
	TOTAL	3	TOTAL	4	
TOTAL		24		20	4

Anexo J Oportunidades y amenazas (Pestel y 5 fuerzas de Porter)

OPORTUNIDADES	Importancia	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
subsidios del gobierno (nomina, códigos de barras, créditos blandos con FNG).	3	3,5%	3,5%
Reevaluación de la moneda	3	3,5%	7,0%
Inflación estable	3	3,5%	10,5%
tendencias en canales de distribución o exportación	3	3,5%	14,0%
tasas de empleo	3	3,5%	17,4%
Producto de consumo masivo	3	3,5%	20,9%
Crecimiento del clúster de Snacks en la región	3	3,5%	24,4%
nivel de ingresos de los clientes	3	3,5%	27,9%
nueva maquinaria	3	3,5%	31,4%
software en las nubes	3	3,5%	34,9%
incentivos del gobierno para transformación tecnológica	3	3,5%	38,4%
Reciclaje de la cascara del plátano	3	3,5%	41,9%
Regulaciones Invima o sanidad	3	3,5%	45,3%
Gran cantidad de proveedores	3	3,5%	48,8%
Posicionamiento en canales no tradicionales	3	3,5%	52,3%
Inversión para crecimiento y desarrollo	3	3,5%	55,8%
Especialización en nichos de mercados	3	3,5%	59,3%
Diversificación de portafolio	3	3,5%	62,8%
Producción de productos naturales, sin conservantes	3	3,5%	66,3%
Regulación Aduanera (Colombia y otros países)	2	2,3%	68,6%
Implementación del clúster de Snacks en el Valle del cauca	2	2,3%	70,9%
financiaciones por parte de los bancos	2	2,3%	73,3%
Inversión en pymes	2	2,3%	75,6%
Beneficios tributarios	2	2,3%	77,9%
Uso de nuevas energías (solar)	2	2,3%	80,2%
Reciclaje del aceite	2	2,3%	82,6%
políticas ambientales	2	2,3%	84,9%
Regulaciones laborales	2	2,3%	87,2%
Regulación de regulado y etiquetado	2	2,3%	89,5%
Organismos de defensa del consumidor	2	2,3%	91,9%
Oportunidad de alianza estratégica	2	2,3%	94,2%
Seleccionar proveedores de menor competencia	2	2,3%	96,5%
Segmentación, target y posicionamiento	2	2,3%	98,8%
TLC	1	1,2%	100,0%
Total	86		

AMENZAS	Importancia	Ponderación importancia	Ponderación acumulada
Entrada de empresas internacionales al mercado colombiano	3	4,8%	4,8%
mucha competencia	3	4,8%	9,5%
Pandemias	3	4,8%	14,3%
Índice de obesidad altos	3	4,8%	19,0%
Conflictos internos y externos (paros, movilizaciones)	3	4,8%	23,8%
alta capacidad de desarrollo e innovación por parte de la competencia	3	4,8%	28,6%
falta de datos para el análisis	3	4,8%	33,3%
Precios altos por poca materia prima	3	4,8%	38,1%
Poca barrera de entrada	3	4,8%	42,9%
Nuevas tendencias de alimentación (Fit,etc)	3	4,8%	47,6%
Regulación de precios	2	3,2%	50,8%
cambios de gobierno	2	3,2%	54,0%
reformas tributarias	2	3,2%	57,1%
Devaluación de la moneda	2	3,2%	60,3%
Aumento de inflación	2	3,2%	63,5%
alta carga fiscal e impuestos	2	3,2%	66,7%
Tendencia FITNNES	2	3,2%	69,8%
Tendencia a comprar lo más barato	2	3,2%	73,0%
Obsolescencia de la maquinaria	2	3,2%	76,2%
vida útil de plástico	2	3,2%	79,4%
Utilización de recursos no renovables	2	3,2%	82,5%
Demasiada oferta	2	3,2%	85,7%
Procesos y productos poco innovadores y fáciles de replicar	2	3,2%	88,9%
Introducción con precios mas bajos	2	3,2%	92,1%
Empresas mas grandes con portafolios mas amplios y costos mas bajos	2	3,2%	95,2%
Alta competencia debido a la cantidad de empresas	2	3,2%	98,4%
Guerra de precios	1	1,6%	100,0%
Total	63		

Anexo K Propuesta de tiempos de implementación fases 2 y 3 del modelo GEDO.

Nombre	Duración	Fecha inicio	Fecha fin	Responsables
Propuesta	201 días	1/07/21	7/04/22	
Fase 2 - Implementación de la gestión por procesos	159 días	1/07/21	8/02/22	
Diseño	19 días	1/07/21	27/07/21	
Identificar procesos misionales	5 días	1/07/21	7/07/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Identificar procesos estratégicos	7 días	8/07/21	16/07/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Identificar procesos de apoyo	5 días	19/07/21	23/07/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Elaborar mapa de procesos	2 días	26/07/21	27/07/21	Consultor; Gerente general
Construcción	69 días	29/07/21	2/11/21	
Establecer niveles del mapa de proceso	1 día	29/07/21	29/07/21	Gerente general; Consultor
Caracterizar los procesos	43 días	30/07/21	2/11/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Identificar procedimientos	15 días	30/07/21	19/08/21	Consultor
Implementación	66 días	3/11/21	2/02/22	
Definir indicadores	21 días	3/11/21	1/12/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y

				distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Definir políticas	20 días	2/12/21	29/12/21	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Definir ANS	25 días	30/12/21	2/02/22	Gerente general; Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor
Control y mejora	4 días	3/02/22	8/02/22	
Identificar tiempos de seguimiento	4 días	3/02/22	8/02/22	Consultor[50%];Gerente general[50%]
Establecer metodología de identificación de oportunidades de mejora	4 días	3/02/22	8/02/22	Consultor[50%];Gerente general[50%]
Fase 3 - Implementación del desarrollo organizacional	42 días	9/02/22	7/04/22	
Identificar la estructura organizacional	24 días	9/02/22	14/03/22	
Identificar modelo de estructura organizacional	3 días	9/02/22	11/02/22	Consultor; Gerente general
Identificar el tipo de estructura organizacional	3 días	14/02/22	16/02/22	Consultor; Gerente general
Documentar las descripciones de cargos	15 días	17/02/22	9/03/22	Consultor; Gerente general
Establecer la línea de mando y entes de control	3 días	10/03/22	14/03/22	Consultor; Gerente general
Identificar la cultura organizacional	18 días	15/03/22	7/04/22	
Establecer la ética organizacional	7 días	15/03/22	23/03/22	Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor; Gerente general
Conocer características de cada persona	7 días	24/03/22	1/04/22	Apoyo en producción y calidad; Apoyo en producción y contabilidad; Apoyo en producción, venta y

				distribución; Apoyo en redes sociales; Consultor; Gerente general
Establecer canales y métodos de divulgación	4 días	4/04/22	7/04/22	Consultor; Gerente general