

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA
FRUTI HELADOS EL REY DE BUCARAMANGA**

**LUIS CARLOS CARREÑO CARREÑO
MARIELA GAMBOA HORMIGA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA
FRUTI HELADOS EL REY DE BUCARAMANGA**

**LUIS CARLOS CARREÑO CARREÑO
MARIELA GAMBOA HORMIGA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
ING. NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA – INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

*A Dios, mis padres,
A mi familia y
A todos aquellos que creen en mí*

Luis Carlos

*A Dios,
A mis padres,
A mi esposo y a mis hijos, los
cuales siempre me apoyaron y
valoraron todos mis esfuerzos*

Mariela

AGRADECIMIENTOS

Los autores del proyecto quieren expresar sus más sinceros agradecimientos a:

- Docentes, directivos y compañeros de la Universidad Industrial de Santander.
- Ing. Nelson Enrique Moreno Gómez, director del Proyecto, quien con sus orientaciones nos guió para concluir con éxito esta investigación.
- A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	3
1.1.1 Información corporativa de la empresa	3
1.1.2 Perfil estratégico	4
1.1.3 Portafolio de productos	6
1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	7
1.2.1 Historia de los helados en mundo	7
1.2.2 Mercado del helado en Colombia	8
1.2.3 Mercado de helados en Bucaramanga y su área metropolitana	9
1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO SE DEBEN TENER EN CUENTA LAS SIGUIENTES NORMAS BÁSICAS	11
1.3.1 Decreto 1270 de 2002	11
1.3.2 Ley 9 de 1979	12
1.3.3 Decreto 3075 de 1997	12
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	14
2.1 AREA GERENCIAL	14
2.1.1 Planeación	14
2.1.2 Organización	14
2.1.3 Dirección	16
2.1.4 Control	17
2.2 ÁREA DE MERCADOS	18
2.2.1 Características del producto	18
2.2.2 Beneficios del producto	19
2.2.3 Conocimiento del producto de la competencia	20

	pág.
2.2.4 Conocimiento del cliente mercado	21
2.2.5 Políticas de precios	23
2.2.6 Políticas de canales de distribución.	24
2.2.7 Políticas de promoción y publicidad	24
2.2.8 Posicionamiento	24
2.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	25
2.3.1 Equipos y proceso de producción	25
2.3.2 Capacidad de proceso	28
2.3.3 Mantenimiento	29
2.3.4 Investigación y desarrollo	29
2.3.5 Aprovisionamiento – compras	29
2.3.6 Manejo de inventarios	30
2.3.7 Ubicación e infraestructura	30
2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	32
2.4.1 Aspectos generales de la calidad	32
2.4.2 Sistema de la calidad	34
2.5 AREA DE TALENTO HUMANO	34
2.5.1 Aspectos generales del talento humano	34
2.5.2 Capacitación y promoción de personal	35
2.5.3 Cultura organizacional	35
2.5.4 Salud y seguridad industrial	36
2.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE	36
2.6.1 Monitoreo de costos y contabilidad	36
2.6.2 Administración financiera	37
2.6.3 Normas legales y tributarias	37
2.7 GESTIÓN AMBIENTAL	37
2.7.1 Política de la empresa	38
2.7.2 Estrategia para proteger el medio ambiente	38
2.7.3 Capacitación del personal en temas ambientales	39

	pág.
2.7.4 Administración de desperdicios	39
2.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	39
2.8.1 Entradas	40
2.8.2 Almacenamiento de información	40
2.8.3 Procesos	41
2.8.4 Salidas	41
3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
3.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	43
3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS POR ÁREA	51
3.2.1 Área de mercadeo	51
3.2.2 Área gerencial	52
3.2.3 Área financiera	53
3.2.4 Área de producción	54
3.2.5 Área de talento humano	55
3.2.6 Área de sistemas de información	55
4. PLAN DE ACCIÓN	57
4.1 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	57
4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	58
4.2.1 Área de mercadeo	58
4.2.2 Área gerencial	74
4.2.3 Área financiera	80
4.2.4 Área talento humano	105
4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	107
5. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN	108
5.1 EVALUACIÓN	108
5.1.1 Área de mercadeo	108
5.1.2 Área gerencial	109
5.1.3 Área financiera	110

	pág.
5.1.4 Área de producción	111
5.1.5 Área talento humano	112
5.1.6 Sistemas de información	113
5.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES	114
5.3 SEGUIMIENTO	115
5.3.1 Área de mercadeo	115
5.3.2 Área gerencial	116
5.3.3 Área financiera y contable	117
5.3.4 Área de producción	118
5.3.5 Área de talento humano	119
5.3.6 Área de sistemas de información	119
6. CONCLUSIONES	122
7. RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Participación en el mercado.	21
Cuadro 2. Ventas 2002-2003.	21
Cuadro 3. Canal de distribución.	23
Cuadro 4. Políticas de precios.	23
Cuadro 5. Ventas 2003-2004.	25
Cuadro 6. Ponderación de la capacidad gerencial.	44
Cuadro 7. Ponderación de la capacidad de mercadeo.	45
Cuadro 8. Ponderación de la capacidad de producción.	46
Cuadro 9. Ponderación de la capacidad de aseguramiento de la Calidad.	47
Cuadro 10. Ponderación de la capacidad del talento humano.	47
Cuadro 11. Ponderación de la capacidad financiera y contable.	48
Cuadro 12. Ponderación de la capacidad de los sistemas de Información.	48
Cuadro 13. Ponderación de gestión ambiental.	49
Cuadro 14. Ponderación de áreas.	49
Cuadro 15. Ponderación total de áreas.	50
Cuadro 16. Plan de acción.	57
Cuadro 17. Inversión fija.	81
Cuadro 18. Inversión en activos fijos área operativa.	81
Cuadro 19. Maquinaria y equipo área operativa.	81
Cuadro 20. Muebles y enseres área operativa.	82
Cuadro 21. Obras civiles de construcción.	82
Cuadro 22. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas.	82
Cuadro 23. Muebles y enseres área administrativa y de ventas.	82
Cuadro 24. Equipos de oficina área administrativa y de ventas.	83

	pág.
Cuadro 25. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas.	83
Cuadro 26. Inversión diferida.	83
Cuadro 27. Capital de trabajo.	84
Cuadro 28. Costo materia prima unitario.	84
Cuadro 29. Inventario final materia prima.	86
Cuadro 30. Compra de materia prima.	86
Cuadro 31. Costo materia prima total.	87
Cuadro 32. Inventario final de producto terminado.	87
Cuadro 33. Unidades vendidas.	88
Cuadro 34. Producción unidades.	88
Cuadro 35. Costo mano de obra directa.	89
Cuadro 36. Costos indirectos de fabricación fijos.	89
Cuadro 37. Costos mano de obra indirecta.	89
Cuadro 38. Costos indirectos de fabricación variables.	90
Cuadro 39. Costo de producción.	90
Cuadro 40. Costo de producción unitario.	91
Cuadro 41. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas.	92
Cuadro 42. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.	92
Cuadro 43. Depreciación área de operativa.	93
Cuadro 44. Cálculo de depreciación administrativa.	93
Cuadro 45. Amortizaciones diferidas.	94
Cuadro 46. Inversión total.	94
Cuadro 47. Política de financiación.	95
Cuadro 48. Amortización del crédito.	95
Cuadro 49. Abono a capital e intereses.	95
Cuadro 50. Precio venta por producto.	95
Cuadro 51. Ingresos.	96
Cuadro 52. Punto de equilibrio.	97

	pág.
Cuadro 53. Cálculos para graficar punto de equilibrio	98
Cuadro 54. Programación de Mantenimiento Preventivo.	99
Cuadro 55. Hoja de vida de los equipos.	100
Cuadro 56. Evaluación Área mercadeo	108
Cuadro 57. Evaluación área gerencial.	109
Cuadro 58. Evaluación área financiera.	110
Cuadro 59. Evaluación área de producción.	111
Cuadro 60. Evaluación área talento humano.	112
Cuadro 61. Evaluación sistemas de información.	113
Cuadro 62. Definición de indicadores.	114
Cuadro 63. Ponderación de la capacidad de mercadeo.	115
Cuadro 64. Ponderación de la capacidad gerencial.	116
Cuadro 65. Ponderación de la capacidad financiera y contable.	117
Cuadro 66. Ponderación de la capacidad de producción.	118
Cuadro 67. Ponderación de la capacidad del talento humano.	119
Cuadro 68. Ponderación de la capacidad de los sistema de información.	119
Cuadro 69. Matriz de priorización plan de acción.	120
Cuadro 70. Ponderación total de áreas.	120

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa “Fruti Helados El Rey”.	15
Figura 2. Canal de comercialización.	22
Figura 3. Recorrido del proceso paletas y pocicles.	26
Figura 4. Recorrido del proceso helados.	27
Figura 5. Recorrido del proceso conos y galletas.	28
Figura 6. Distribución actual de la planta física.	33
Figura 7. Diseño de un modelo de sistema de información de Mercadeo.	60
Figura 8. Punto de equilibrio.	98
Figura 9. Distribución en planta propuesta.	104

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato para diagnóstico.	128
Anexo B. Reglamento interno de trabajo.	139
Anexo C. Registro fotográfico antes y después.	160

GLOSARIO

Administración. Organización y coordinación de una empresa. En las empresas modernas la administración y el control tienden a estar separados de la propiedad de la misma, la cual corresponde a los accionistas.

Cliente. Usuario de una actividad empresarial, hacia el cual está dirigido el esfuerzo de la entidad, dado que es el demandante de los bienes y servicios ofrecidos.

Coyuntura. Situación resultante de un curso simultáneo de acontecimientos. La coyuntura económica se refiere al conjunto de las variables que afectan una economía, de determinar la situación actual a fin de prever las posibles evaluaciones con miras a definir las intervenciones que pueda ser preciso efectuar, siendo su finalidad la de aclarar la acción.

Diseñar. Pasos a seguir en la elaboración de la Investigación.

Ejecutivo. Es aquella persona en cuyo cargo recae la responsabilidad de guiar y dirigir las áreas importantes de una actividad empresarial.

Elaborar. Manera como se desarrollara un determinado plan de acción.

Entorno. Medio en el cual se desarrollara el proyecto

Empresa. Unidad económica de producción de bienes y servicios.

Estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas.

Fabrica de helados. Establecimiento en el cual se realice una o varias operaciones tecnológicas, ordenadas e higiénicas, destinadas a elaborar, producir, transformar o envasar helados.

Infraestructura. Conjunto de servicios considerados como esenciales en el desarrollo de la economía moderna.

Mercado. Lugares donde tenemos o tendremos radio de acción para la comercialización de nuestros productos

Objetivos. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Plan de acción. Proceso que consiste en la revisión general de todas las áreas y sus interrelaciones, que permiten definir las áreas críticas que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa y la consecución de los objetivos.

Políticas. Guías para orientar la acción. Son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Programas. Esquemas en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo

requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuesto. Programas en los que se les asignan cifras a las actividades. Implican una estimación de capital, de costos, ingresos y unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

RESUMEN

TITULO: PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA FRUTI HELADOS EL REY DE BUCARAMANGA*

AUTORES: CARREÑO CARREÑO, Luis Carlos y GAMBOA HORMIGA Mariela**

PALABRAS CLAVES: Plan, acción, diagnostico, mejoramiento.

DESCRIPCIÓN: En la presente investigación se identifico y priorizo los problemas con sus respectivas causas que afectan a la empresa “Fruti Helados el Rey”, teniendo la capacidad de responder en forma inmediata con acciones que le permitan contrarrestar las situaciones críticas para hacer posible la consecución de sus objetivos a corto plazo; para lo cual se realizo un diagnóstico interno de sus actividades organizacionales, gerenciales, de mercados, financiero, producción, talento humano, gestión ambiental y de los sistemas de información; determinando las áreas críticas mediante la utilización de una matriz de priorización que permitieron diseñar un plan de acción por áreas y posteriormente describir el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción.

La presente investigación trajo beneficios en lo que tiene que ver con el campo personal del investigador al poder aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos ,de otra parte la empresa se beneficiará en la medida en que se le permitirá tener acceso a un documento técnicamente formulado que muestra los pasos para realizar un plan de acción.

El Plan de acción fue desarrollado en la mayoría de las actividades propuestas, se debe continuar con la implementación del proceso de planeación y control administrativo para contrarrestar las dificultades en el área Gerencial; el mantenimiento preventivo de la propiedad, planta y equipo permitirá la reducción de costos de producción y aumento de la disponibilidad de la maquinaria, así mismo la a empresa deberá fomentar la formación, capacitación y desarrollo del personal; se recomienda la compra del software contable e implementar el sistema de información de mercadeo.

* Trabajo de Grado

** Instituto de Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Nelson Enrique Moreno Gómez

SUMMARY

TITLE: “ACTION PLAN FOR *FRUTIHILADOS EL REY* ICE CREAM COMPANY AT BUCARAMANGA”^{i*}

AUTHORS: CARREÑO CARREÑO, Luís Carlos and GAMBOA HORMIGA Mariela^{** **ii}

KEYWORDS: Plan, action, diagnosis, improvement.

DESCRIPTION:

Problems affecting “*Fruti Helados El Rey*” Ice cream company and their corresponding causes were identified and prioritized in this research so strategies for immediate response to counteract critical situations are designed to attain the objectives at short term. An internal diagnosis of activities pertaining the company's behavior at organizational, managerial, marketing, financial, production, human capital, environmental management, and information systems levels was conducted. Critical areas were determined by applying a prioritizing matrix that, in turn, supported the design of an action plan involving all related areas. Finally, an evaluation, follow-up and control process regarding the action plan was designed.

This research benefited both the researcher and the company. On one hand, the researcher could apply the knowledge acquired in a practical manner. On the other hand, the company itself also benefits from this study because it gives it access to a technically formulated document that describes the steps involved in the conduction of an action plan.

The Action Plan was developed to include all the activities proposed. It is necessary to continue with the implementation of the administrative planning and control processes to counteract the difficulties at Management level. Preventive maintenance of property, plant, and equipment results in the reduction of production costs and in the increment in the availability of machinery. Furthermore, the company must support and encourage the training and personnel development processes. Purchase of accounting software is recommended as well as the implementation of a marketing information system.

* Work of Grade

** Institute of Education at Distance. Managerial administration. Nelson Enrique Moreno Gómez

INTRODUCCIÓN

El éxito de las empresas que han logrado salir adelante en sus procesos de producción o generación de recursos en economías inestables, con altos niveles de desempleo y con manejos de política económica global que para nada benefician la actividad para la cual se canaliza el esfuerzo particular, está precisamente en lograr desarrollar un sistema que permita fácil identificación de la entidad tanto en su relación hacia el interior de la misma, como en la imagen directa que ella proyecta a través del actuar continuo con el medio.

La empresa Fruti Helados El Rey reflejo durante los últimos años un franco estancamiento en su nivel de utilidades, fundamentalmente el problema se debió a que presentaba problemas de organización y distribución del producto, por ser una empresa de tipo familiar siempre se ha tenido como una manera de obtener ingresos para poder sobrevivir en el grupo, pero no se ha podido empezar a analizar la opción de manejarla como una unidad económica independiente, así mismo, se denotan una buena gama de debilidades a nivel interno de la empresa.

Para determinar las causas de la situación actual de la empresa se realizó un diagnóstico, a partir del cual se evaluaron las acciones pertinentes, para implementar planes que permitirán mejorar administrativa, financiera, comercial y técnicamente la empresa Fruti Helados el Rey, por lo anterior los socios de la empresa participaron en las reuniones periódicas para desarrollar este plan de acción, para lo cual se identificó y priorizó los problemas con sus respectivas causas que afectaban a la empresa; teniendo la capacidad de responder en forma inmediata con acciones que

contrarrestarán las situaciones críticas para hacer posible la consecución de sus objetivos a corto plazo, para el alcance de lo anterior se realizó un diagnóstico de la empresa según situaciones críticas, analizando las condiciones en las que se desarrolla el mercado de los helados en el país, se efectuó un diagnóstico interno identificando la manera como se está desarrollando actualmente sus actividades, en términos de los conceptos organizacionales, gerenciales, de mercados, financiero, producción, talento humano, gestión ambiental y de los sistemas de información, para lo cual se determinó las áreas críticas utilizando una matriz de priorización, lo que permitió diseñar un plan de acción por áreas, especificando las acciones, responsables, tiempo, inversión e indicadores, para finalmente describir el proceso de evaluación, seguimiento y control del plan de acción.

1. GENERALIDADES

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

1.1.1 Información corporativa de la empresa

- **Antecedentes.** La empresa “Fruti Helados El Rey” fue fundada por la señora Beatriz Carreño en el año 1992, en ese año la fabricación de helados se hacía en copitas, sus sabores eran coco y salpicón, los cuales se echaba en cubeteros, las cremas se preparaban en ollas y estufas, el coco se rayaba manualmente y las cremas se batían en licuadoras; se contaba con un congelador Indufrial de 4 tapas, la materia prima era conseguida por kilos.

En sus inicios se ubico en la Carrera 25 con Calle 26, era un establecimiento pequeño, solo se contaba con la ayuda de un hijo de la señora Beatriz , quien era el encargado de la fabricación de helados y con 4 vendedores ambulantes, así duró aproximadamente 4 años incrementando su participación en el mercado.

- **Evolución de la empresa.** En el año 1996 la empresa se vio en la necesidad de conseguir un local más amplio ubicado en la carrera 14 No. 26-65, también de conseguir un equipo que congelara más cantidad de helados en menos tiempo y fue así como se compró una planta congeladora de helados la cual funciona con 4 moldes para capacidad de 50 helados por molde desplazando de este modo los cubeteros, así mismo se compraron más congeladores, una batidora de helados la cual reemplazaría la licuadora, lo anterior permitió incrementar la producción, diversificar los sabores de

helados y mejorar la calidad del producto; lo cual llevó al incremento de personal.

Esta empresa ha distribuido sus helados a través de contratos a colegios, escuelas, ocasiones especiales, eventos culturales y por intermedio de los vendedores ambulantes quienes son los distribuidores directos de este producto.

Actualmente la empresa es de tipo familiar y tiene tres socios, quienes participan en la administración de la empresa; posee 6 congeladores Industrial de 6 tapas, 1 batidora, 1 planta congeladora, algunos carros para su distribución; además la preparación de cremas se realiza ahora en un equipo industrial y el coco se raya en un equipo especializado, lo cual permite un mejor producto y la fabricación de helados de 15 sabores diferentes (mora, salpicón, ron con pasas, mantecado, arequipe, chicle, corozo, maní, vainilla, fresa, entre otros); también paletas y cremas (en conos, libras y kilos): esta diversificación del producto ocasiona la división de los vendedores en dos grupos: vendedores de helados y vendedores de cremas. Contando aproximadamente con 40 vendedores ambulantes distribuidos en la ciudad de Bucaramanga. El canal de distribución se ha ampliado a puntos de venta con congelador, pero sin mayor participación en el mercado.

1.1.2 Perfil estratégico

- **Misión.** La empresa “Fruti Helados El Rey” tiene como objetivo producir helados de alta calidad para atender en forma satisfactoria las necesidades y deseos de los consumidores, garantizando a sus clientes precios competitivos que permitan lograr una mayor participación en el mercado, así como el desarrollo integral y equitativo del recurso humano, de manera que

así se logre un mayor bienestar y desarrollo social, con mejoramiento continuo y liderazgo empresarial.¹

- **Visión.** Fruti Helados El Rey, se habrá convertido en el año 2007 en la tercera empresa líder en el oriente colombiano, basando su crecimiento y posicionamiento en su recurso humano, nivel tecnológico y calidad del producto que permitirá dar respuestas a las exigencias del mercado.

- **Políticas**

- ❖ Establecer nuevos canales de distribución para lograr incrementar las ventas.

- ❖ Realizar inversiones en promoción y publicidad

- ❖ Presentar informes de gestión mensual y anual.

- ❖ Realizar diagnósticos financieros anuales.

- ❖ Realizar indicadores de gestión.

- ❖ Aplicar normas de calidad en compras de materia prima, proceso productivo y producto final.

- **Objetivos**

- ❖ Mejorar los ingresos en un 20% para incrementar el rendimiento sobre la inversión.

¹ FRUTY HELADOS EL REY. Portafolio de servicios. 2003

- ❖ Implementar el sistema de información de mercadeo a partir del año 2006 para que la gerencia de la empresa pueda tomar decisiones estratégicas.
- ❖ Implementar a partir del 2.005 el desarrollo de un proceso productivo de normas de calidad.
- ❖ Aumentar en un 30% la participación de los puntos de venta.
- ❖ Realizar capacitación semestral al personal operativo y administrativo.
- ❖ Mejorar la infraestructura y distribución de la planta física para inicios del 2.005.
- ❖ Establecer una política de plantación administrativa.

1.1.3 Portafolio de productos. La empresa “Fruti Helados El Rey” produce la siguiente variedad de helados:

- **Helado de copa.** Se producen en 15 sabores diferentes (mora, salpicón, ron con pasas, mantecado, arequipe, chicle, corozo, maní, vainilla, fresa, etc.), es un producto cremoso elaborado a base de frutas naturales, estabilizantes y colores de esencias, azúcar, leche y aditivos.
- **Paleta.** Es un producto de agua elaborado a base de frutas naturales estabilizantes y colores de esencias, azúcar y aditivos.
- **Choco Cono.** Es un helado en cono cremoso 100% elaborado a base de frutas naturales estabilizantes y colores de esencias, azúcar, leche y aditivos.

- **Vasitos.** Es un helado en vasito plástico cremoso 100% elaborado a base de frutas naturales estabilizantes y colores de esencias, azúcar, leche y aditivos.
- **Pocicles.** Es un producto cremoso en forma alargada, elaborado a base de frutas naturales estabilizantes y colores de esencias, azúcar y aditivos.

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

1.2.1 Historia de los helados en mundo. Está claro que el origen de los helados es muy antiguo. Hay quienes sostienen que los antiguos romanos son los inventores del “sorbete”. Ellos utilizaban nieve, frutas y miel para preparar este refrescante postre.

Los cocineros árabes, de los Califas de Bagdad, se destacaron en refinar la calidad y variedad de estos, incorporando a la preparación zumos de fruta. A estas mezclas le dieron el nombre de "sharbets", que quiere decir bebida, de allí el nombre sorbete empleado hoy en día.

Se sabe que los helados llegaron a Francia, cuando Catalina de Médicis se casó con Enrique II. A Inglaterra, en cambio, llegaron de la mano de un cocinero francés que sirvió en la corte y que inventó una receta que incorporaba leche a los helados, el producto era mucho más rico. Pese a ello la fórmula se conoció en todos los países. En la corte del rey francés Luís XIV hacia el año 1600 se presentó el helado con esas características en la alta sociedad. De esa época viene la polémica entre los médicos y otros expertos sobre si el helado es bueno o no para la digestión.

También en ese entonces, el año 1660, el italiano Procopio inventó una máquina que homogeneizaba las frutas, el azúcar y el hielo, con lo que se

obtenía una verdadera crema helada, similar a la que hoy conocemos. Procopio, abrió en París el "Café Procope", donde además de café se servían helados, así se popularizó el delicioso postre. Por muchos años los heladeros italianos, guardaron celosamente el secreto de preparación de los helados, aunque como vendedores ambulantes lo difundieron por toda Europa. Para el siglo XVIII, las recetas de helados empezaron a incluirse en los libros de cocina.

Hacia 1700, los helados llegaron a América del Norte y se hicieron populares en Estados Unidos. En 1846, Nancy Johnson, una norteamericana, inventó la primera heladora automática, con lo que puso la base para el surgimiento del helado industrial. Unos años después, en 1851, Jacobo Fussel fundó la primera empresa productora de helados, de los Estados Unidos.

En nuestro siglo se han perfeccionado mucho las técnicas de fabricación de helados. La maquinaria disponible facilita la producción industrial y doméstica de helados. También han mejorado las normas de higiene. Hoy en día un buen fabricante de helados no solo debe conocer el oficio, debe saber de cocina y pastelería, saber un poco de química y bacteriología y tener algo de artista.

En 1965, Nestlé adquiere Industrias Bambino, para 1988 Danesa 33 forma parte del grupo y en 1991 fue inaugurada la fábrica de Helados en Lagos de Moreno, Jalisco.

1.2.2 Mercado del helado en Colombia. En Colombia aún cuando no son muy altos los niveles de participación de la fabricación de helados dentro de la conformación del Producto interno Bruto - PIB que para el año 2003

ascendió a un 0.44% según los datos suministrados por el CARCE de Santander².

Esta industria se ha desarrollado de manera meramente tradicional en la que intervienen principalmente el tipo de empresa clasificada como MIPYME, que tiene como singular característica la de considerarse basada en una serie de recetas milenarias que son mantenidas en secreto por quienes las tienen, de suerte que a cada uno de los productos finales se les imprime ese toque particular que precisamente es el que hace que se tenga una gama tan amplia y bien aceptada por parte de los consumidores tanto en el ámbito nacional.

Sin embargo, debido a las grandes restricciones que se han colocado por parte de las autoridades encargadas de vigilar la fabricación y comercialización de bienes de consumo fabricados a partir de frutas y esencias, se ha complicado y postergado la posibilidad precisamente de hacer que se amplíen los mercados de esta amplia gama de productos.

La industria de los helados en Colombia no se conoce a ciencia cierta cual fue la primera fabrica de helados, pero pudo ser en los años 50, época en que surgió también el hielo. Se puede decir que existe en la actualidad empresas que surgieron mas o menos en esa época como la empresa Crema Helado, helados Lis en 1.964, helados Fruly en 1.967; estas dos ultimas empresas se fusionaron en el año 1.987, conocida hoy en día como la Industria Nacional de Alimentos S.A. INALAC.

1.2.3 Mercado de helados en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Esta actividad de la producción de helados en la región ha venido reportando un incremento en la cantidad de fuentes de producción (fabricas) durante los

² REVISTA EMPRESARIOS EN ACCIÓN. Mercado del helado en el mundo. Agosto 2003.

últimos tres años (2000-2003), representadas principalmente por la proporción de famiempresas que han venido surgiendo como una forma de dar solución a sus problemas de tipo económico producto de la recesión general que se experimenta a nivel tanto mundial como nacional, que ha llevado a muchas familias a perder las fuentes de ingreso de manera que se ven abocadas a formular nuevas opciones entre las que está acudir a hacer uso de las recetas que se han guardado como producto mas de la tradición familiar y/o que son producto de alguna forma de lo que se ha podido aprender en las empresas que hoy están funcionando por empleados activos o inactivos, sobre las que se desarrolla un proceso de producción en las mismas cocinas familiares, en donde no se tienen en muchos casos ni siquiera las mas mínimas condiciones de higiene y seguridad que le garanticen al usuario un producto que le reporte los menores riesgos para su salud³.

Adicionalmente a esta situación, la industria de los helados ha venido enfrentando un claro estancamiento en cuanto a la participación en la generación de valor agregado en la zona, en la medida en que debido a que los costos de producción de estas famiempresas son más bajos, dado que no requieren cancelar permisos de uso, industria y comercio, registros ante entidades tales como la Cámara de Comercio, INVIMA, ni Secretaría de Salud, pueden salir al mercado a ofrecer estos productos a menor precio lo que ha llevado a que los valores reportados por parte de las empresas legalmente constituidas, se disminuyen y apenas superen los montos al IPC de cada año⁴.

³ SECRETARIA DE SALUD DEPARTAMENTAL. Reporte de gestión. Informe estadístico por causas de morbilidad y mortalidad por municipio. Diciembre de 2003.

⁴ CARCE

Actualmente se encuentran registradas 12 empresas dedicadas a la producción de helados en Bucaramanga y su área metropolitana, entre las cuales se encuentra "Fruti Helados El Rey"

En cuanto a empresas de trayectoria ubicadas en el área metropolitana cabe nombrar a Cream Helado que por su participación en el mercado infraestructura, tecnificación del proceso de producción, estrategias publicitarias y de mercados han logrado un posicionamiento en el mercado ofreciendo productos de alta calidad; con una participación en el mercado promedio del 30.5%.

Existen otras empresas que tienen una participación en el mercado del 40.8%, entre ellas tienen: Helados Helio, Súper Helados, Hele, Mango Viche, Fruti Helados el Rey, Helados Paquito, San Ramo, Roca Helados, Everest, Tico Tico, Mundi Helados, Cremas y Cremar Helados; el 28.7% están conformadas por las fabriempresas que operan ilegalmente.⁵

1.3 MARCO DE REFERENCIA LEGAL. PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO SE DEBEN TENER EN CUENTA LAS SIGUIENTES NORMAS BÁSICAS

1.3.1 Decreto 1270 de 2002. Este decreto expedido del 17 de junio del año 2002, determina las condiciones generales en las cuales se han de realizar los procedimientos de tramitación y obtención del registro único sanitario para los productos a base de frutas. Para ello establece que se tienen que definir con claridad cada uno de los componentes de estos productos. Con esa base se hace el curso de presentación ante el INVIMA y éste organismo

⁵ CÁMARA DE COMERCIO Diagnóstico del sector heladerías Área Metropolitana Bucaramanga.2.003

estatal determina si se ajusta o no a los lineamientos que en materia de seguridad alimentaría se tiene en el país.

1.3.2 Ley 9 de 1979⁶. Por medio de ella se establece el código sanitario y en sus apartes manifiesta, respecto de los empaques que se deben manejar en los productos alimenticios:

- **Artículo 271.** Establece "Los alimentos o bebidas, empacados o envasados, destinados para la venta al público, llevarán un rótulo en el cual se anotarán las leyendas que determine el Ministerio de Salud.

- . Nombre del Producto;
- . Nombre y dirección del fabricante;
- . Contenido neto en unidades del Sistema Internacional, SI
- . Registro del Ministerio de Salud, y e. Ingredientes.

- **Artículo 272.** Dispone que "En los rótulos o cualquier otro medio de publicidad, es prohibido hacer alusión de propiedades medicinales, preventivas o curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento o de la bebida".

- **Artículo 273.** Establece que "En los rótulos o en cualquier otro medio de publicidad o propaganda, se deberá hacer clara indicación del origen natural o sintético de las materias primas básicas utilizadas en la elaboración de los alimentos o de las bebidas"

1.3.3. Decreto 3075 de 1997. Considera que la salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente

⁶ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 9 de 1979.

Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- ❖ A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

- ❖ A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- ❖ A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.

- ❖ A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

2.1 ÁREA GERENCIAL

2.1.1 Planeación. En la planificación se realizan las actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro; se desarrollan las tareas específicas de pronóstico, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.⁷ El programa de acción define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa.

Hasta el momento “Fruti Helados El Rey”, no ha desarrollado ninguna actividad de diagnostico formal y completa que le permita realizar un plan gerencial, no tiene definidos sus objetivos de mercadeo, de ventas y financieros, además no se realizan informes de gestión mensual ni anual.

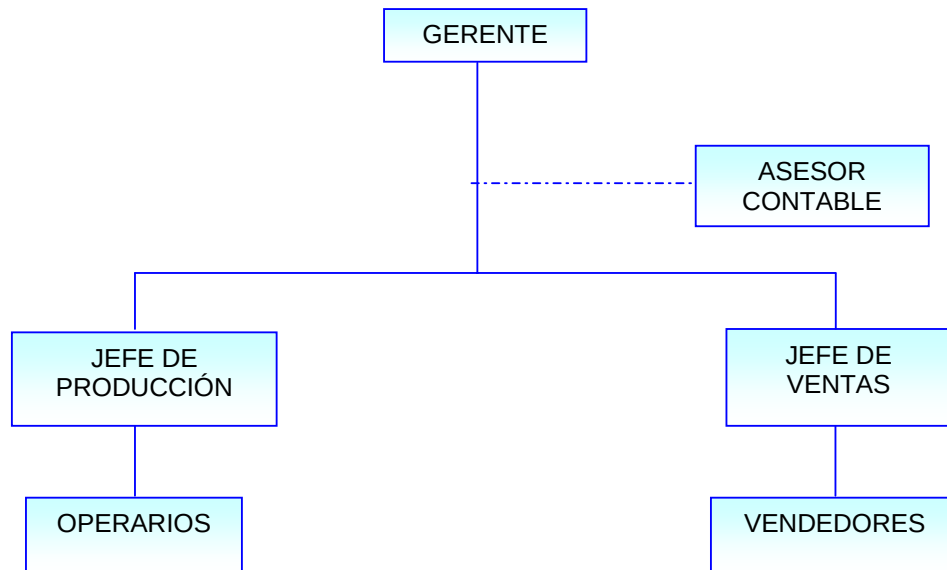
Fruti Helados El Rey no tiene en cuenta la visión y la misión escrita, por lo cual no ha precisado sus objetivos, estrategias y políticas, por otra parte no cuenta con planes de gestión a corto, mediano y largo plazo, ni se tienen indicadores de gestión definidos.

2.1.2 Organización. La organización debe incluir todas las actividades gerenciales que produce una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Sus áreas específicas deben incluir diseños de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo,

⁷ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A., 1997.

tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.⁸

Figura 1. Organigrama de la empresa “Fruti Helados El Rey”.



La estructura organizacional actual tiene un diseño apropiado para el tipo de actividad que desarrolla, pero se observa que el jefe de ventas debe desempeñar funciones también de secretaría relacionadas con actividades de recepción de llamadas, telemarketing a clientes, auxiliar contable, entre otras, para la ejecución y el desempeño de las acciones administrativas fundamentales.

La función gerencial cumple labores de apoyo en el proceso de producción y en ocasiones en el proceso de ventas, esto conlleva a que la gerencia no se

⁸ Ibíd.

dedica a la función de planificación que le permitirá prepararse para enfrentar el futuro.

La empresa cuenta con una estructura organizacional no funcional; la cual no incluye especificaciones del cargo, carece de un manual de funciones y descripción de cargos estructurados, sin embargo todo el personal conoce sus funciones, comunicadas en forma verbal.

2.1.3 Dirección. El empresario debe ser un visionario que logre optimizar recursos humanos, tecnológicos y financieros; para lo cual debe utilizar los sistemas de comunicación, la motivación y el liderazgo.

En este punto, el encargado de ejercer la dirección es el gerente, el cual coordina los eventos de ventas, compra de materia prima, pago de nómina.

Además, sigue lineamientos para el logro de los objetivos:

- Una delegación de autoridad efectiva, administrando sin excederse más de lo permitido.
- La autoridad ejercida en la organización se respeta sin dañar a otro elemento en su función, al contrario en apoyo simultáneo.
- Los canales de comunicación son apropiados y los que se necesiten para el control de los resultados que se busca lograr.
- Supervisa que el ejercicio de la autoridad se dé en forma simultánea a la ejecución de las órdenes respetando los lineamientos establecidos.

El gerente sigue básicamente algunos puntos de partida para la resolución de conflictos, tomando en cuenta que no es para todos los casos:

- Resuelve el problema lo antes posible y en beneficio de todos.
- No tiene preferencias ni cuestiones personales con los involucrados.
- Canaliza el problema para ejemplo de los demás y de la misma empresa.
- Saca el mayor provecho del problema para evitar que se repita y toma las medidas correspondientes.
- Sanciona con justicia y equidad las acciones que lo merezcan para evitar conflictos mayores.
- Promueve el diálogo formal e informal hacia todos los niveles para evitar diferencias y por lo tanto conflictos.

2.1.4 Control. La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Las áreas claves de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.⁹

No existe ninguna área específica responsable del control interno, ni hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos; la empresa ejerce control sobre el flujo de efectivo en caja y bancos, pero no ejerce control financiero debido a que la información

⁹ Ibíd.

contable no es oportuna, además no posee un software contable, la cual se convierte en una de las debilidades más relevantes para la empresa porque no se puede tomar decisiones eficaces sino se cuenta con datos reales en el momento requerido.

Al no realizar el presupuesto de ventas, no se tiene una meta definida de los valores esperados, por tal motivo es difícil para la empresa ejercer control sobre los ingresos; por lo cual se requiere realizar un presupuesto maestro (operativo y financiero) acorde con las tendencias reales del mercado, entregado y ajustado oportunamente, el cual servirá como herramienta útil en la toma de decisiones, permitiendo medir financieramente si la administración está alcanzando los objetivos propuestos.

2.2 ÁREA DE MERCADOS

El mercadeo son actividades, tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas, que interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

2.2.1 Características del producto. En la empresa se tiene como producto principal el definido como helado de copa, el cual se producen en 15 sabores diferentes (mora, salpicón, ron con pasas, mantecado, arequipe, chicle, corozo, maní, vainilla, fresa, entre otros); es un producto cremoso elaborado a base de frutas naturales estabilizantes y colores de esencias, azúcar, leche

y aditivos; por otra parte se comenzó a producir dos nuevas líneas: el choco cono y el vasito.

En la empresa “Fruti Helados El Rey” se destaca la receta que se tiene para producir los helados y demás productos complementarios en la medida en que las personas los prefieren porque las concentraciones de azúcar no son muy altas (lo que evita que se afecte el hígado y perjudique notoriamente a la población hipertensa o con problemas de glicemia alta o baja); por lo cual se puede considerar un producto tradicional.

No se tiene una adecuada identificación del producto, por lo cual requiere que sea empacado con su respectivo logotipo, de manera que al ser entregado al consumidor sea un referente para el conocimiento de la empresa.

2.2.2 Beneficios del producto. Los beneficios o características más importantes que tiene los productos de la empresa es la variedad de sabores, buena calidad, económicos; como estrategia de mercadeo los productos son decorados con fresas, coco, maní, uvas pasas, queso, uvas y frutas.

Los helados producidos por “Fruti Helados el Rey” tienen como principal característica la de ser fabricados mediante sistemas naturales, en los cuales no se aplica ningún tipo de aditivo natural que perjudique la salud de la población, de manera que pueden ser consumidos por personal de cualquier edad, sin que ello implique mayores inconvenientes atribuidos de manera directa al producto.

El producto que se ofrece en el mercado es el helado, fabricado a base de leche, frutas naturales, estabilizantes y colores de esencias permitidos azúcar y aditivos en condiciones de procesamiento de máximo cuidado,

procurando conservar las condiciones de producción de acuerdo a procesos técnicos, permitiendo ingresar al mercado un producto que puede ser degustado por todos los miembros de la familia.

El helado aporta a la dieta energía que se puede utilizar rápidamente; está constituida por calcio, proteínas, hidratos de carbono y vitaminas A, B1, Niacina, C, D y K. Las cantidades de estos nutrimentos dependen de la leche, fruta, azúcar, y otros ingredientes que se utilizan en su preparación.

Los helados pueden integrarse a la dieta normal y a otros tipos de dietas especiales, que son aquellas que se han modificado en la cantidad de alimentos o en la forma de preparación de los mismos, por diferentes problemas de salud. El helado puede utilizarse en las dietas después de cirugías, para personas que tienen problemas dentales, masticación, deglución y digestión de alimentos; por lo que el helado puede ayudar a cubrir el requerimiento energético de las personas. No obstante, el médico o el nutricionista son quienes indican si el helado puede incluirse dentro de una dieta especial.

2.2.3 Conocimiento del producto de la competencia. Los helados producidos por “Fruti Helados el Rey” tienen una participación en el mercado del 13.33%, teniendo mejor sabor y presentación de los producidos por JB; mejor calidad que los de Creinar; con relación a conos son de igual calidad a los producidos por Súper Helados y Helados Helio, mientras que los helados de Cremas son los de mejor calidad en el mercado. Uno de los problemas que enfrenta actualmente el sector de producción de helados son los helados caseros, por su bajo precio que ha permitido una participación del 40% en el mercado.¹⁰.

¹⁰ REVISTA EMPRESARIOS EN ACCIÓN. Comportamiento de la demanda de helados en Colombia. Junio 2.004

Cuadro 1. Participación en el mercado.

EMPRESA	PRODUCTO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
FRUTI HELADOS EL REY	HELADOS, PALETAS, CREMAS, CONOS	13.33%
JB	HELADOS, PALETAS	5%
CREMAR	HELADOS, PALETAS	5%
HELADOS CREMAS	CREMAS	10%
SUPERHELADO	CONOS	15%
HELADOS HELIO	CONOS	15%
MULTINACIONALES (MIMOS, ROBIN HOOD, CREMA HELADO, HELADOS LA CAMPIÑA)	HELADOS, PALETAS, CREMAS, CONOS	36.67%

Fuente: Fruti Helados El Rey.

2.2.4 Conocimiento del cliente mercado. El principal problema en la actualidad de “Fruti Helados el Rey” es el desconocimiento del comportamiento del mercado; con relación a las necesidades de la demanda y estrategias de la oferta; tan solo tiene un registro de los eventos cotidianos en los cuales participa, lo que impide lograr mayor participación en el mercado.

Cuadro 2. Ventas 2.002-2.003.

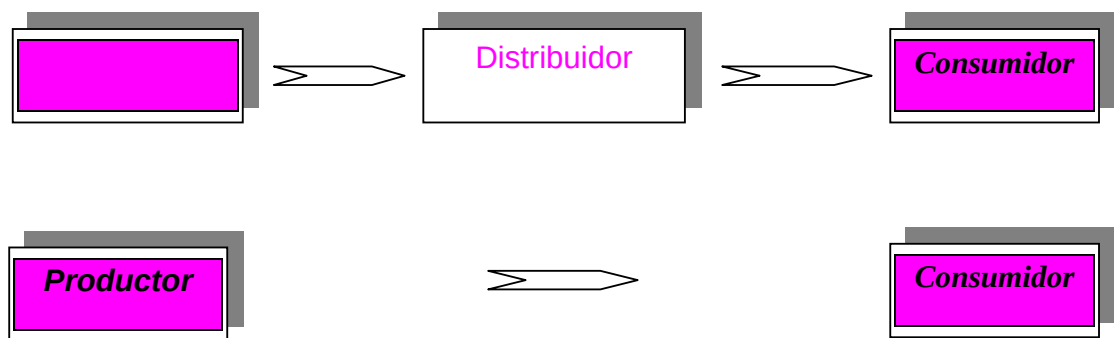
2.002	2.003	VARIACIÓN (%)
122.696.189	119.937.624	-2.3%

Fuente: Fruti Helados el Rey.

La empresa “Fruti Helados El Rey” ha venido reflejando durante los últimos años un franco estancamiento en el nivel de ventas que se reporta, e incluso en el 2.003 las ventas disminuyeron en promedio en un 2.3%, fundamentalmente el problema se debe a que no ha habido un diagnóstico

de mercadeo, que permita acciones pertinentes para su evaluación; aspecto que ha llevado a que se comercialice el producto solamente en los carritos y termos al menudeo con los cuales inicia en el mercado y se hayan dejado de ganar nuevos consumidores por no impulsar la creación de nuevos puntos de venta ubicados en establecimientos comerciales.

Figura 2. Canal de comercialización.



El consumidor de los productos pertenece a los estratos 3 y 4, los cuales utilizan el canal fabricante, distribuidor (vendedor en termos), consumidor; son compradores que ofrecen los productos en termos, por lo general son personas desempleadas con bajo nivel de estudios; además posee el canal fabricante, consumidor, el cual es un cliente ocasional que consume sus productos en fiestas familiares y en eventos para colegios. a partir de este año tiene como canal fabricante, distribuidor, consumidor; 5 establecimientos comerciales que ofrecen sus productos.

La participación por canal se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Canal de distribución.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN EN VENTAS
DIRECTO	10%
CLIENTE VENDEDOR DE TERMO	75%
CANAL DE DISTRIBUCIÓN	15%

Fuente: Fruti Helados El Rey.

“Fruti Helados el Rey” requiere realizar un diagnostico en su interior para que la gerencia pueda tomar decisiones estratégicas.

2.2.5 Políticas de precio. Los principales actores que afectan las decisiones de los precios son: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores,¹¹ la empresa ha definido sus precios tomando como referencia la competencia.

Los precios ofrecidos por “Fruti Helados el Rey” se muestran a continuación:

Cuadro 4. Políticas de precios.

PRODUCTO	PRECIOS
HELADOS	\$150
CONOS	\$200
VASITOS	\$270
PALETA	\$115

Fuente: Fruti Helados El Rey.

¹¹ Ibíd..

2.2.6 Políticas de canales de distribución. En el área de mercados, el principal inconveniente es que la empresa ha limitado la comercialización de sus productos a vendedores de termos, lo que ha impedido lograr mayor participación en el mercado; “Fruti Helados el Rey” no ha intentado utilizar el canal fabricante, distribuidor (tiendas o supermercados), lo que le ha impedido mayor cobertura en el mercado. Con el propósito de incrementar las ventas a comienzo del 2.004 creó tan solo 5 puntos satélites de venta, pero sin ninguna gestión de mercadeo que le permitiera un mejor aprovechamiento y crecimiento de este canal de distribución.

2.2.7 Políticas de promoción y publicidad. El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la entidad para vender un producto; en la venta incluye muchas actividades de mercadeo como la publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y con los distribuidores.¹²

Los medios de publicidad que se utilizan son las páginas amarillas y en los eventos los vendedores usan las camisetas con el logotipo de la empresa, de otra parte no utiliza ninguna estrategia de promoción como estrategia de mercadeo.

2.2.8 Posicionamiento. El mercado objetivo son todos los habitantes de la región de Bucaramanga y su área metropolitana que acostumbran consumir helados durante el día; este cliente es una persona de cualquiera de los dos sexos que pueda darse el gusto de comprar por sí solo el producto. La empresa “Fruti Helados el Rey” tiene una participación promedio del 13.33% en el mercado; con helados en un 30% con clientes niños y adultos pertenecientes a los estratos 3 y 4, en cremas 5% y en conos un 5%; sin

¹² Ibid.

embargo le hace falta ampliar su cobertura hacia el área metropolitana de Bucaramanga.

Los consumidores y clientes prefieren los productos por la calidad, precios, variedad de sabores y productos; lo cual le ha permitido tener una participación en el mercado del 13.33%, además el desarrollo de nuevos productos en el caso del choco cono y vasitos le ha permitido en el año 2.004 un incremento en las ventas del 61.05%.

Cuadro 5. Ventas 2003-2004.

2.003	2.004	VARIACIÓN (%)
119.937.624	193.161.930	61.05%

Fuente: Fruti Helados El Rey.

2.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

La función de producción consta de una serie de actividades que convierten insumos en bienes y servicios, la administración de las operaciones de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los servicios que varían de una actividad a otra y entre mercados.

2.3.1 Equipos y proceso de producción. En el área de producción no cuenta con una adecuada distribución de planta ni se han organizado los procesos de manera consecutiva de manera que se eviten costos por pérdida de tiempo, además se trabaja en un ambiente de incomodidad debido al poco espacio para realizar el desplazamiento del personal y del producto.

Figura 3. Recorrido del proceso paletas y pocicles.

Producto: Paletas y Pocicles Inicio en : Se llena el timbo de agua Terminación en : Se almacena en el congelador de despacho						
Fecha: Elaborado por:						
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Trasporte	Demora	Almacenamiento	Ubicación Planta
Se llena el timbo de agua	↓		→		↓	
Se le agrega azúcar	↓		→		↓	
Se le agrega extractos y cmc	↓		→		↓	
Se lleva mezcla al agitador			→		↓	
Se colocan en moldes			→		↓	
Se lleva a las plantas congeladoras			→		↓	
Se empalilla			→		↓	
Se deja 45 minutos en plantas congeladoras			→		↓	
Se sacan de la planta, para empacarlos			→		↓	
Se almacena en el congelador de despacho			→		↓	

Con relación a los muebles y enseres se observa que no existe un mesón de empaque, de igual forma se observa que los congeladores comerciales (8 en total), ocupan gran cantidad de espacio y requieren altos niveles de consumo de energía, que podrían ser reemplazados por un cuarto frío, para garantizar mejor manejo de la cadena de frío que mantenga en condiciones adecuadas al producto, optimizar el espacio de la planta y mejorar el control sobre la producción y distribución de los productos.

Figura 4. Recorrido del proceso Helados.

Producto: Helados Inicio en : Medir la cantidad de agua requerida Terminación en: Almacenar los helados Fecha: Elaborado por:						
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Trasporte	Demora	Almacenamiento	Ubicación Planta
Medir la cantidad de agua requerida	→	→	→	→	→	
Seleccionar la pulpa de fruta y medirla	→	→	→	→	→	
Agregar leche y azúcar	→	→	→	→	→	
Mezclar	→	→	→	→	→	
Agregar esencias	→	→	→	→	→	
llevar la mezcla al agitador industrial	→	→	→	→	→	
Vaciar la mezcla en los recipientes	→	→	→	→	→	
Llenar los moldes con la mezcla	→	→	→	→	→	
Llevar los moldes a la planta	→	→	→	→	→	
Colocar los palitos a los moldes	→	→	→	→	→	
Colocar decoración en los cubeteros	→	→	→	→	→	
Dejar los moldes en los cubeteros durante 45 minutos	→	→	→	→	→	
Bajar los moldes de la planta	→	→	→	→	→	
Sacar los helados de los moldes	→	→	→	→	→	
Llevar los helados al enfriador	→	→	→	→	→	
Se almacena en el congelador de despacho	→	→	→	→	→	

Figura 5. Recorrido del proceso Conos y Galletas.

Producto: Conos y Galletas Inicio en : Se cocina la leche Terminación en : Se almacena en el congelador de despacho Fecha: Elaborado por:						
Descripción del proceso	Operación	Inspección	Trasporte	Demora	Almacenamiento	Ubicación Planta
Se cocina la leche	↓		→		↓	
Se le agrega azúcar	↓		→		↓	
Enfriamiento de la preparación			→		↓	
Se coloca en molde la preparación	↓		→		↓	
Se agregan extractos	↓		→		↓	
Se lleva a la Batidora	↓		→		↓	
Se deja batir durante 10 minutos	↓		→		↓	
Se le hecha la preparación dentro del cono	↓		→		↓	
Se lleva el cono a la cobertura	↓		→		↓	
Se decora el cono	↓		→		↓	
Se lleva el cono al congelador	↓		→		↓	
Se deja endurecer el cono	↓		→		↓	
Se empaca el cono	↓		→		↓	
Se almacena en el congelador de despacho	↓		→		↓	

2.3.2 Capacidad de proceso. Las decisiones de capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción que debe ofrecer la organización; estas decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de calidad y análisis de corridas.¹³

¹³ Ibid.

Posee una baja tecnología para el proceso de producción de los productos, con una capacidad de producción de 12 horas diarias, para una producción de 3.000 helados diarios; la empresa esta utilizando un 65% de la capacidad instalada en conos, produce 600 vasitos utilizando un 35% de su capacidad instalada y en cremas un 25%.

2.3.3 Mantenimiento. La empresa no realiza mantenimientos preventivos para la maquinaria y equipos de producción; existen mantenimientos correctivos en el momento en el que lo requieran para su operación normal del proceso de producción.

2.3.4 Investigación y desarrollo. La trayectoria de los propietarios le ha permitido mantenerse en el mercado en forma empírica. A principios del 2.004 lanzó al mercado dos nuevas líneas: el choco cono y el vasito, para ofrecer a sus clientes una variedad de productos, lo cual ha incrementado su participación en el mercado en el año 2.005.

2.3.5 Aprovechamiento-Compras. Consiste en comprar los suministros necesarios para producir y vender los productos o servicios.¹⁴

La empresa requiere insumos como frutas naturales, estabilizantes y colores de esencias, azúcar, leche y aditivos; para lo cual compra los mejores productos que les ofrecen en el mercado. Durante los dos últimos años ha venido manteniendo relaciones de compra con los distribuidores mayoristas; el criterio usado para la selección de proveedores de materia prima y materiales es principalmente por precio y calidad, la política de proveedores es de 30 días.

¹⁴ Ibid.

2.3.6 Manejo de inventarios. Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Para el caso de las empresas de producción, las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.¹⁵

La empresa no posee un sistema contable de kárdex que le permita registrar las entradas y salidas de materia prima y producto terminado.

La empresa tiene como política de inventarios de materia prima 30 días para los insumos no perecederos y de producto terminado 3 días.

2.3.7 Ubicación e infraestructura. La empresa Fruti Helados El Rey, está ubicada en la Carrera 24 # 12A-22 barrio San Francisco de la ciudad de Bucaramanga, Santander.

La infraestructura es una casa antigua que no permite tener una adecuada distribución de planta, se observa a la entrada el área de ventas y despacho, a un lado se ubica una vitrina con los insumos como estabilizantes, colores de esencias, azúcar, y aditivos, enseguida están los congeladores con el producto terminado, al fondo se observa el área de producción, tiene una área de 7 por 25 metros cuadrados

La planta de producción presenta los siguientes problemas:

- La vivienda y la planta no están separadas.
- La entrada de la materia prima no es diferente a la salida de producto terminado. No hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados

¹⁵ Ibid. p. 175.

- El área de empaque no es independiente del área de procesos.
- El sitio destinado no está permanentemente limpio.
- La empresa cuenta con 50 metros cuadrados, 5 de ancho por 10 largo; la parte operativa ocupa el 80% y la administrativa el restante.
- La sección Operativa se distribuye así:

❖ **Sección materia prima:** allí se almacena la materia que se utiliza para la preparación de los helados.

❖ **Sección de preparación:** donde se prepara los insumos que son utilizados en la elaboración de los productos.

❖ **Sección de cocción:** donde se realiza la cocción de los insumos.

❖ **Sección de reposo y molde:** donde se deja enfriar la crema durante 12 horas.

❖ **Sección de congelamiento:** donde se secan los moldes para que se congelen y se empalilla.

❖ **Sección de control de calidad:** donde se realiza el proceso de verificación de calidad de los productos.

❖ **Sección de refrigeración:** donde los helados alcanzan su maduración durante 24 horas.

La sección Administrativa se distribuye así:

❖ **Sección de despacho:** donde se realiza el proceso de recibir y despachar los pedidos.

❖ **Sección de refrigeración:** donde se colocan los helados que cumple con los requerimientos de calidad.

❖ **Sección de ventas:** donde se realiza el proceso de comercialización de los productos.

❖ **Sección de basuras:** donde se ubica la zona de residuos sólidos.

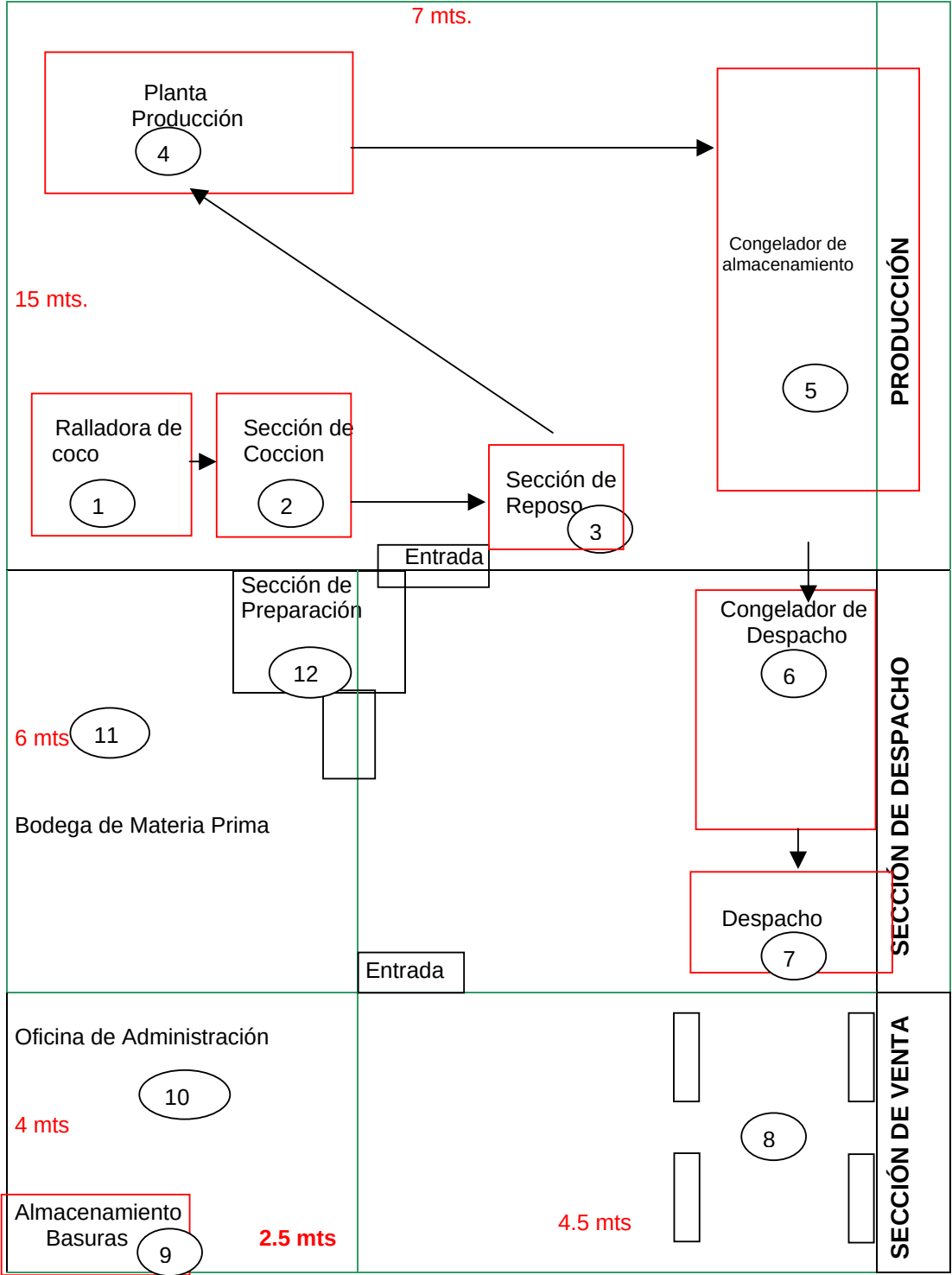
2.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.¹⁶

2.4.1 Aspectos generales de la calidad. Los propietarios se han preocupado por ofrecer productos de alta calidad, por lo cual se realiza un control durante el proceso de producción, despacho y venta de los productos. Sin embargo, un aspecto que puede afectar la calidad de los productos es que se han dejado de cumplir con requerimientos de las entidades de saneamiento en lo que tiene que ver con la adecuación de las áreas de producción y manejo de producto destinado para el consumo humano, de manera que en este aspecto se pueden tener inconvenientes cuando las autoridades competentes quieran hacer revisión de las instalaciones, aunque la empresa no ha tenido ningún impedimento de tipo legal al respecto.

¹⁶ *Ibíd.*

Figura 6. Distribución actual de la planta física.



En lo que tiene que ver con el manejo de las áreas de acuerdo a condiciones sanitarias, se tiene que en el área de producción no se tienen los espacios enchapados ni con las condiciones de guardas y de pisos que exige la Secretaría de Salud para efectos de poder llevar a cabo este tipo de procesos productivos de alimentos.

2.4.2 Sistema de la calidad. La empresa se ha preocupado por controlar la calidad de los productos, por lo cual adquiere materia prima de alta calidad, así mismo se realiza un proceso de control durante y después del proceso de producción, de manera que es una de las variables que le ha permitido mantenerse en el mercado, además los vendedores tiene un área de lavado de los termos para mantener el producto en óptimas condiciones de higiene y presentación.

2.5 ÁREA DEL TALENTO HUMANO

El talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos empresariales contando para ello con una estructura organizacional a través del esfuerzo humano coordinado, de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización.

2.5.1 Aspectos generales del talento humano. La empresa “Fruti Helados El Rey” cuenta con un recurso humano identificado con los objetivos de la empresa comprometidos en ofrecer un producto de alta calidad; los trabajadores por lo general están satisfechos con el ambiente organizacional imperante lo que ha permitido una mejor productividad y desempeño en las funciones.

El talento humano de la empresa es una de las mayores fortalezas, siendo el gerente, jefe de producción y el jefe de ventas socios de la organización; además cuenta con una asesora contable y dos operarios.

El personal cuenta con una jornada laboral de 8 horas, sin embargo los socios están comprometidos dentro del proceso productivo y administrativo 12 horas al día de lunes a domingo.

Una de las fortalezas de la empresa son las relaciones personales que imparte con el cliente interno y externo, lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado.

No existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal, esta se realiza a través de recomendaciones.

2.5.2 Capacitación y promoción de personal. Se debe utilizar la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren en la actualidad, sin embargo al no tener la empresa manual de funciones que permitan determinar las necesidades de formación las cuales pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, conocimiento habilidades y capacidad o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona; se dificulta determinar las necesidades de capacitación.

La empresa deberá considerar la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y ubicarla como un componente vital en la construcción de la competitividad.

2.5.3 Cultura organizacional. La cultura de la organización refleja el sistema de valores y principios de la organización los cuales constituyen su filosofía. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

Los colaboradores de la empresa tienen un alto nivel de pertenencia, destacándose entre ellos la responsabilidad, colaboración y tolerancia, lo cual proporciona un excelente clima y ambiente de trabajo que permite ofrecer productos de alta calidad que posesionen la imagen de la empresa en el mercado.

2.5.4 Salud y seguridad industrial. El personal que labora en la empresa debe cumplir con los exámenes médicos respectivos, debido a la manipulación de los productos que son de consumo humano.

La empresa carece de equipos necesarios para atender una emergencia como por ejemplo extintores, botiquín de primeros auxilios; por otra parte no existe señalización de la zona de peligro y salida de emergencia. Para la manipulación de los productos en los congeladores se usan guantes de protección.

La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, así mismo no se tiene registro de accidentes y sus causas, las condiciones de trabajo no son adecuadas; además a los empleados no se les da a conocer la importancia de la salud personal

2.6 ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

2.6.1 Monitoreo de costos y contabilidad. Una de las debilidades de la empresa es que no posee información sistematizada contable, el proceso contable lo lleva en libros de contabilidad; no posee un presupuesto anual oportuno y ajustado sobre la realidad interna. Con base en datos históricos, la empresa no puede realizar periódicamente un análisis de variaciones que le permita mejorar los pronósticos para una correcta toma de decisiones en cuanto a los correctivos necesarios que la gerencia deba aplicar y ejecutar para ajustar lo presupuestado a lo real. De otra parte no existe una estructura

de costos que permita establecer el costo unitario de producción, así como los costos fijos y variables.

2.6.2 Administración financiera. La empresa “Fruti Helados el Rey” a través de su asesor contable se limita únicamente a presentar los estados financieros del período; no presenta diagnóstico financiero, ni planeación financiera donde se involucren las razones financieras, análisis horizontal y vertical, estado de fuente y usos, ni punto de equilibrio y presupuestos que le permitan tomar decisiones financieras que favorezcan la proyección de la empresa.

2.6.3 Normas legales y tributarias. La empresa está registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con Registro Mercantil No. 022409 y licencias de funcionamiento, cumpliendo con la normatividad legal que exige la ley para su normal funcionamiento.

La empresa pertenece al régimen común, cumple además con el pago de impuestos de industria y comercio y declaración de renta anual; así mismo con los aportes parafiscales y la liquidación por ley de sus empleados.

2.7 GESTIÓN AMBIENTAL

Hoy en día, se entiende que la gestión ambiental en el ámbito de la gestión empresarial, es un factor crucial que influye decisivamente tanto en la imagen corporativa de la empresa como en la calidad del producto, en el costo de la comercialización y a lo sumo en la competitividad.

La empresa juega un papel protagonista en la búsqueda y aporte de soluciones tecnológicas a los problemas medioambientales y para la empresa el medio ambiente constituye un mercado en rápida expansión y

una oportunidad de negocio y de creación de empleo, constituyendo además, una parte importante en la imagen, obtención de beneficios, calidad de la interacción empresa-entorno con el objetivo de integrar progresivamente los criterios de preservación del entorno en los procesos de decisión económica de las empresas.

2.7.1 Política de la empresa. Las decisiones de producto están encaminadas a diseñar un producto de forma que se minimice el consumo de recursos escasos y la generación de residuos sin comprometer las características necesarias para satisfacer las necesidades actuales del cliente; es decir, que la suma de los impactos generados durante la fase de manipulación de la materia prima, de producción, de distribución, de uso, consumo y de eliminación, siendo de menor cuantía.

Con relación al proceso de venta que se realiza con los clientes a través de los termos, la distribución debe permitir poner el producto a disposición del consumidor en el lugar y en el momento oportuno, en la cantidad deseada, a un coste aceptable para la empresa y de una forma atractiva para el consumidor. Además, debe tratar de:

- Minimizar la generación de residuos durante la distribución física del producto (transporte, almacenamiento, manipulación).
- Incorporar el impacto medioambiental causado como una variable más en el proceso de elección de los distribuidores.

2.7.2 Estrategia para proteger el medio ambiente. En las diferentes áreas de las instalaciones no se identifica ningún problema que afecte el medio ambiente en los diferentes medios (agua, suelo, aire, sonoro, entre otros), generado por los procesos productivos que afectan a nivel local o comunitario.

Con relación al manejo del agua potable, se tienen en cuenta los requisitos higiénicos sanitarios necesarios, para lo cual los tanques de abastecimiento de agua son protegidos contra la entrada de insectos y roedores, resistentes a la combustión, incombustibles y capaces de soportar las presiones de diseño a que estarán sometidos; tienen tapas con las facilidades para su inspección, se prohíbe que sobre los tanques de abastecimiento y sobre los sistemas de agua potable, pasen tuberías que manejen aguas negras o de domicilio. En los trabajos de reparación y pintura de los tanques de abastecimiento de agua, no se permitirá el uso de materiales que afecten su potabilidad.

2.7.3 Capacitación del personal en temas ambientales. No existe ningún plan de capacitación formal para el manejo del impacto ambiental; sin embargo los socios de la empresa para minimizar el impacto toman las precauciones necesarias en el manejo del agua potable y residuos sólidos.

2.7.4 Administración de desperdicios. Los posibles focos de contaminación latentes y potenciales en las instalaciones productivas y/o servicios como residuos sólidos inorgánicos (basura) y desechos sólidos orgánicos susceptibles a la putrefacción, se someten a una evaluación de almacenamiento, tratamiento y disposición final. Por otra parte no se observa ningún contaminante sónico, lumínico y visual.

2.8 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

El equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar.

El recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

2.8.1 Entradas. Es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfases automáticas.

Al no llevar una contabilidad sistematizada no existe un sistema de entrada de información, estas son recibidas por el gerente en forma manual, dificultándose las actividades de:

- Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente.
- Políticas de créditos: límite de crédito, plazo de pago.
- Facturas, cotizaciones
- Pagos.

2.8.2 Almacenamiento de información. El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).

Al no llevar una contabilidad sistematizada se dificultad tener almacenada la siguiente información:

- Movimiento contable y financiero
- Catálogo de clientes.
- Facturas.

2.8.3 Procesos. Es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos, fuente de información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

Al no llevar una contabilidad sistematizada se dificulta tener almacenada la siguiente información:

- Cálculo de antigüedad de saldos.
- Cálculo de intereses moratorios.
- Cálculo del saldo de un cliente.
- Inventarios de materia prima y producto terminado

2.8.4 Salidas. La salida es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un sistema de información puede constituir la entrada

a otro sistema de información o módulo. En este caso, también existe una interfase automática de salida. Por ejemplo, el sistema de control de clientes tiene una interfase automática de salida con el sistema de contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

Al no llevar una contabilidad sistematizada se dificulta tener almacenada la siguiente información:

- Reporte de pagos.
- Estados de cuenta.
- Estados financieros presupuestados
- Consultas de saldos.

3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Para terminar el Diagnóstico Interno se debe construir una matriz de evaluación del factor interno, para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de reflexiones subjetivas como los siguientes pasos:

PASO UNO: Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta el 1.0 (mayor importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada. Los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

PASO DOS: Asignar una clasificación de 1.0 a 4.0 a cada factor, para indicar si esa variable representa debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), es una fortaleza menor (3.0) y una fortaleza mayor (4.0).

PASO TRES: Multiplicar cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

PASO CUATRO: Sumar los resultados ponderados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

PASO QUINTO: Serán consideradas áreas críticas aquellas que presenten una ponderación total por debajo de 2.5.

Cuadro 6. Ponderación de la capacidad gerencial.

VARIABLES	POND	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Planeación	0.25	x				0.25	Debilidad mayor no se desarrollan las tareas específicas de pronóstico, no establecen objetivos, no se diseñan estrategias, ni se elaboran políticas metas.
Dirección	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor debido a que utiliza los sistemas de comunicación, la motivación y el liderazgo.
Organización	0.25	x				0.25	Debilidad mayor no cuenta con un sistema de organización en términos de especificación de puestos y conducto regular de autoridad
Control	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, no existe ninguna área específica responsable del control interno, ni hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos.
TOTAL	1.00					1.75	

Fuente: Autores

El resultado de la ponderación de la Capacidad Gerencial fue de 1.75 lo cual indica que la empresa “Fruti Helados el Rey” presenta dificultades que debe solucionar, las cuales están influyendo en la Planeación, Organización y Control.

Cuadro 7. Ponderación de la capacidad de mercadeo.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		T	2	3	4		
Objetivos comerciales actuales	0.09	x				0.09	Debilidad mayor, no tiene objetivos de negocios definidos
Perfil de Cliente Objetivo	0.09		x			0.18	Debilidad menor, conoce muy poco de las características del consumidor.
Razones para que el Cliente Consuma	0.07		x			0.14	Debilidad menor, conoce pocas variables de los deseos y necesidades del cliente.
Conocimiento de Competencia	0.07			x		0.21	Fortaleza menor, conoce algunos competidores representativos.
Conocimiento de Tendencia de mercado	0.07		x			0.14	Debilidad menor, conoce poco sobre las proyecciones y tendencias del mercado.
Conocimiento de posicionamiento.	0.07			x		0.21	Fortaleza menor, aunque tenga una participación en el mercado del 13.33%, hace falta determinar cual es la decisión en cuanto los aspectos diferenciales, que deberán ser comunicados al mercado.
Beneficios principales de los Productos.	0.09				x	0.36	Fortaleza mayor, presenta variedad de sabores buena calidad y económicos.
Conocimiento de Logística de Abastecimiento	0.09		x			0.18	Debilidad menor, coordina algunas actividades de logística de mercado.
Uso de Estrategias de Precio	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, determinar la fijación de precios de acuerdo a la competencia.
Uso de Estrategias de PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	0.09		x			0.18	Debilidad menor, presenta estrategias de publicidad, pero carece de estrategias de promoción.
Uso de Estrategias de Producto	0.09	x				0.09	Debilidad mayor, no tiene empaque y etiquetas para el producto.
Uso de Estrategias de Distribución.	0.09	x				0.09	Debilidad mayor, la limitado la comercialización de sus productos a vendedores de termos.
TOTAL	1.00					2.14	

Fuente: Autores

La puntuación de 2.14 muestra una debilidad en el área de mercados teniendo mayor incidencia Objetivos comerciales actuales, Conocimiento de Canal de Distribución, Uso de Estrategias de Producto y Distribución; las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 8. Ponderación de la Capacidad de Producción.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Equipos y proceso de producción	0.16	x				0.16	Debilidad mayor, no existe una adecuada distribución de planta, por lo tanto se invierte mas tiempo en los procesos.
Capacidad de proceso	0.12		x			0.32	Debilidad menor, posee baja tecnología para el proceso de producción, esta utilizando el 65% de la capacidad instalada.
Mantenimiento	0.16	x				0.16	Debilidad mayor, debido a que no realiza mantenimiento preventivo, incrementando los costos indirectos de fabricación por el mantenimiento correctivo.
Investigación y desarrollo.	0.16		x			0.32	Debilidad menor, lanzo dos líneas nuevas al mercado, sin embargo realiza estos planes en forma empírica.
Aprovisionamiento-Compras	0.12				x	0.48	Fortaleza mayor, compra insumos de alta calidad, tiene compradores mayoristas.
Manejo de inventarios	0.12		x			0.24	Debilidad menor, no tiene un sistema contable de kárdex, tiene definida su política de inventarios.
Ubicación e infraestructura	0.16		x			0.32	Debilidad menor, aunque presenta una ubicación estratégica, la infraestructura no permita una adecuada distribución de los procesos.
Total	1.00					2.00	

Fuente: Autores

La puntuación de 2.00 muestra una debilidad en el área de Producción teniendo mayor incidencia Planificación, equipos y proceso de producción y Mantenimiento; las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 9. Ponderación de la Capacidad de Aseguramiento de la Calidad.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
requerimiento de sanidad	0.30	x				0.30	Debilidad mayor, debido a que a no presenta adecuada sanitaria del área de producción.
calidad Materia Prima	0.35				x	1.40	Fortaleza mayor, adquiere materia prima de alta calidad.
Sistema de la calidad	0.35			x		1.05	Fortaleza menor, establece control de calidad durante y después de proceso de producción,
Total	1.00					2.75	

Fuente: Autores

La puntuación de 2.75 muestra una Fortaleza menor en el aseguramiento de calidad presentando tan solo una debilidad con relación al requerimiento de sanidad; el cual debe ser tenido en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 10. Ponderación de la capacidad del talento humano.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACION
		1	2	3	4		
Nivel de pertenencia	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, el personal se identifica con los objetivos de la empresa.
Capacitación y promoción de personal	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, no se capacita al personal.
Cultura organizacional.	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, existen valores y principios en la organización que proporcionan un excelente clima laboral.
Salud y seguridad industrial	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, debido a que no presenta un reglamento interno de trabajo.
Total	1.00					2.50	

Fuente: Autores

La puntuación de 2.50 muestra una debilidad en el área de talento humano teniendo mayor incidencia Capacitación y Promoción de Personal al igual que Salud y Seguridad Industrial; las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 11. Ponderación de la capacidad financiera y contable.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Monitoreo de costos y contabilidad	0.35	x				0.35	Debilidad mayor, debido a que no presenta información contable sistematizada, por lo tanto no posee presupuesto anual oportuno.
Administración financiera.	0.35	x				0.35	Debilidad mayor, debido a que no se presenta diagnostico y planeación financiera.
Normas legales y tributarias	0.30				x	1.20	Fortaleza mayor, debido a cumple con la normatividad legal que exige la ley.
Total	1.0					1.90	

Fuente: Autores

La puntuación de 1.90 muestra una debilidad en el área financiera y contable, teniendo mayor incidencia Monitoreo de costos y contabilidad y Administración financiera; las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 12. Ponderación de la capacidad de los sistemas de información.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Entradas	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, al no presentar una contabilidad sistematizada, no existe un adecuado sistema de entrada de información.
Almacenamiento de información	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, al no presentar la contabilidad sistematizada se dificulta el almacenamiento de la información.
Procesos	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, al no presentar la contabilidad sistematizada se dificulta el procesamiento de la información.
Salidas	0.25	x				0.25	Debilidad mayor, al no presentar la contabilidad sistematizada se dificulta el salida de la información.
Total	1.0					1.00	

Fuente: Autores

La puntuación de 1.00 muestra una debilidad en los sistemas de información, teniendo incidencia en los procesos de información, los cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Cuadro 13. Ponderación de gestión ambiental.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Política de la empresa	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, porque cumple con las normas de gestión ambiental..
Estrategia para proteger el medio ambiente	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, porque no perjudica el medio ambiente.
Capacitación del personal en temas ambientales	0.25		x			0.50	Debilidad menor, al no contarse con personal capacitado en temas ambientales.
Administración de desperdicios	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, porque se cuenta con áreas específicas de almacenamiento de residuos.
Total	1.0					3.50	

Fuente: Autores

La puntuación de 3.50 muestra una fortaleza en la gestión ambiental, teniendo una debilidad con relación a capacitación del personal en temas ambientales, la cual debe ser tomada en cuenta en el momento de aplicar el plan de acción.

Se procede a ponderar cada una de las variables que conforman el análisis del diagnóstico interno así:

Cuadro 14. Ponderación de Áreas

FACTOR	PONDERACIÓN
Capacidad gerencial	0.15
Capacidad de mercadeo	0.15
Capacidad de producción	0.15
Capacidad de aseguramiento de la calidad	0.10
Capacidad del talento humano	0.10
Capacidad financiera y contable	0.15
Capacidad de los sistemas de información	0.10
Capacidad gestión ambiental	0.10
TOTAL	1.00

Fuente: Autores

Se le asignará una ponderación del 15% a las áreas gerencial, mercadeo, producción y financiero; a las demás áreas se les da una ponderación del 10%.

Cuadro 15. Ponderación total de áreas.

VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL
Capacidad gerencial	0.15	1.75	0.263
Capacidad de mercadeo	0.15	2.14	0.321
Capacidad de producción	0.15	2.00	0.300
Capacidad de aseguramiento de la calidad	0.10	2.75	0.275
Capacidad del talento humano	0.10	2.50	0.250
Capacidad financiera y contable	0.15	1.90	0.285
Capacidad de los sistemas de información	0.10	1.00	0.100
Capacidad gestión ambiental	0.10	3.50	0.350
TOTAL	1.00	15.45	2.144

Fuente: Autores

El promedio de “Fruti Helados el Rey” se encuentra en 2.144 muy por debajo del promedio general de 2.5. Una empresa normal debe estar en el promedio. La puntuación por debajo del promedio es el resultado de las debilidades que presenta en todas las áreas de la organización, por lo tanto las acciones deben estar enfocadas principalmente al fortalecimiento interno de la institución, permitiéndole solucionar los problemas que presenta y así poder proyectarse hacia un futuro.

Se determinó que las acciones correctivas que debe implementar “Fruti Helados el Rey”, son aquellas donde las ponderaciones individuales estén por debajo de 2.5, correspondientes a Capacidad gerencial, Capacidad de mercadeo, Capacidad de producción, Capacidad financiera y contable y Capacidad de los sistemas de información.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, OBJETIVOS, METAS Y POLÍTICAS POR ÁREA

A continuación se presentan los problemas críticos por área, además los objetivos, metas y políticas a seguir para el planteamiento de las acciones.

3.2.1 Área de mercadeo

- **Problemas.** En el área de mercadeo se observan debilidades con relación a objetivos comerciales actuales, uso de estrategias del producto y distribución, variables que inciden en la baja competitiva en mercadeo, por lo cual presenta una posición competitiva de 2.23 por debajo de 2.5.

- Objetivos

- ❖ Incrementar la participación en el mercado.
- ❖ Diseñar un modelo de sistema de información de mercados para que la gerencia de la empresa pueda implementarlo para la toma de decisiones estratégicas.
- ❖ Aumentar la participación de los puntos satélites de venta.

- Metas

- ❖ Incremento de los ingresos en un 25%.
- ❖ Diseñar un sistema de información para la formulación de un plan de mercadeo a partir del año 2.006.
- ❖ Incremento de la cobertura en los puntos de venta en un 30%.

- Políticas

- ❖ Abrir nuevo canal de distribución.
- ❖ Realizar inversiones en promoción y publicidad.

3.2.2 Área gerencial

- **Problemas.** En el área administrativa presenta una valoración débil con respecto a planeación, organización y control, variables que inciden en la baja competitiva en el área gerencial, por lo cual presenta una posición competitiva de 1.75 por debajo de 2.5.

- Objetivos

- ❖ Realizar capacitación al personal operativo y administrativo.
- ❖ Establecer una política de planeación y control administrativa.
- ❖ Realizar informes de gestión.
- ❖ Definir el portafolio del producto.

- Metas

- ❖ Invertir en capacitación semestral a partir de Septiembre del 2.005.
- ❖ A partir de marzo del 2.005 realizar procesos administrativos de planeación y control.
- ❖ Realizar presupuesto de ventas mensuales por producto a partir de abril del 2.005.

- **Políticas**

- ❖ Implementar procesos de planeación y control administrativo.
- ❖ Presentar informes de gestión mensual y anual.
- ❖ Realizar indicadores de gestión.

3.2.3 Área financiera

- **Problemas.** En el área financiera se detectó una debilidad con relación a monitoreo de costos y contabilidad y administración financiera, variables que inciden en la baja competitiva en el área financiera, por lo cual presenta una posición competitiva de 1.90, por debajo de 2.5.

- **Objetivos**

- ❖ Mejorar los ingresos para incrementar el rendimiento sobre la inversión.
- ❖ Establecer una estructura de estado de costos.
- ❖ Sistematizar la información contable de la empresa.

- **Metas**

- ❖ Abrir puntos de ventas y ampliar la cobertura de mercados que permitan incrementar los ingresos en un 20%.
- ❖ Construir el estado de costos en mayo del 2.005.
- ❖ Sistematizar la información contable en julio del 2.005.

- Políticas

- ❖ Realizar diagnósticos financieros anuales.
- ❖ Realizar inversiones en tecnología de punta que le permita mejorar los procesos administrativos, operativos y financieros.

3.2.4 Área de producción

- Problemas. En el área de producción se observa una debilidad con respecto a mantenimiento, equipos y proceso de producción, variables que inciden en la baja competitiva en el área de producción, por lo cual presenta una posición competitiva de 2.16, por debajo de 2.5.

- Objetivos

- ❖ Mejorar la infraestructura y la distribución de la planta física.
- ❖ Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo.

- Metas

- ❖ Realizar inversiones en planta física para inicios del 2005.
- ❖ Realizar mantenimiento preventivo a partir de abril del 2.005.

- Políticas

- ❖ Implementar técnicas de distribución de planta.
- ❖ Realizar programación de mantenimiento preventivo.

3.2.5 Área del talento humano

- **Problemas.** En el área de recurso humano se detecto una fortaleza débil, debido a que presenta debilidades con relación salud y seguridad industrial, capacitación y promoción de personal, variables que inciden en la competitiva del área de producción, por lo cual presenta una posición competitiva de 2.5, igual al promedio.

- Objetivos

- ❖ Realizar capacitación al personal.
- ❖ Diseñar el reglamento interno de trabajo.

- Metas

- ❖ Invertir en capacitación semestral, en el área operativa y administrativa.
- ❖ Implementar el reglamento interno de trabajo en agosto del 2.005.

- Políticas

- ❖ Capacitar al personal en administración y procesamientos de alimentos.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales del reglamento interno de trabajo.

3.2.5 Área de sistemas de información

- **Problemas.** En el área de información se presenta una debilidad con respecto a entradas, almacenamiento de información, procesos y salidas, debido principalmente a la carencia de un software contable variables que inciden en la baja competitiva en el área de información, por lo cual presenta una posición competitiva de 1.0, por debajo de 2.5.

Lo anterior determina que la empresa Fruti Helados el Rey, presente una posición competitiva total de 4.8 por debajo del promedio, por lo tanto se debe realizar un plan de acción en las respectivas áreas.

- Objetivos

- ❖ Mejorar los procesos de sistemas de información en el área financiera.
- ❖ Adquirir tecnología que permita optimizar los procesos de información.

- Metas

- ❖ Mejorar los sistemas de información a partir de junio del 2.005.
- ❖ Comprar un computador y un software contable que permitan optimizar los procesos de información en el segundo semestre del 2.005.

- Políticas

- ❖ Optimizar los procesos de información.
- ❖ Realizar diagnostico financiero.

El anterior diagnostico permitió identificar las áreas que presentan problemas, lo cual dificulta el normal funcionamiento de la empresa “Fruti Helados El Rey”, por lo tanto se hace necesario implementar un plan de acción, debido a que la empresa no es competitiva, presentando un puntaje grupal promedio del 4.8 por debajo del promedio.

4. PLAN DE ACCIÓN

4.1 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 16. Plan de acción.

ÁREA	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO (DÍAS)	INVERSIÓN (\$)	INDICADORES	SEGUIMIENTO
MERCADEO	DISEÑAR UN MODELO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOS	Luis Carreño, Carlos Mariela Gamboa y Alberto Carreño	15	\$100.000	Elaboración y diseño del sistema de información	100%
GERENCIAL	IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.	Luis Carreño y Carlos Mariela Gamboa	20	\$ 1.500.000	Elaboración del proceso de planeación y control	70%
FINANCIERA	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS	Luis Carreño, Carlos Mariela Gamboa y Luz Mery Mantilla	8	\$ 800.000	Estructura de Costos	70%
PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.	Luis Carreño y Carlos Mariela Gamboa	5	\$1.743.900 /AÑO	Plan de mantenimiento preventivo	100%
	COMPRA DE LAS INSTALACIONES DE LA NUEVA PLANTA DE PRODUCCIÓN.		60	\$100.000.000	Instalaciones de la planta de producción	100%
TALENTO HUMANO	DISEÑO DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Luis Carreño, Carlos Mariela Gamboa	3	\$300.000	Reglamento Interno	80%
	CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL		5	\$1.900.000	Personal Capacitado	60%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	COMPRA DE UN COMPUTADOR Y SOFTWARE	Luis Carreño, Carlos Mariela Gamboa	3	\$3.468.400	Computador y Software Contable	30%

Fuente: Autores

4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

4.2.1 Área de mercadeo. Previo a establecer el sistema de información de mercadeo, importante es el hecho que la empresa realice un diagnostico que pueda identificar el porvenir qué tienen los mercados para determinar que productos bienes o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, también establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos, es decir que el negocio pueda evaluar la situación actual para poder proyectar la situación deseada en el futuro.

El sistema de información de mercadeo debe iniciarse con el entrenamiento del personal acerca del contenido metodológico, además se debe generar un trabajo multidisciplinario entre asesores y empresario a fin de darle toda la aplicabilidad y factibilidad al sistema de información, así mismo crear, poner en marcha y ajustar, todos y cada uno de los ítems, de tal forma que pueda ser realizables y ejecutables en la empresa para obtener sus metas.

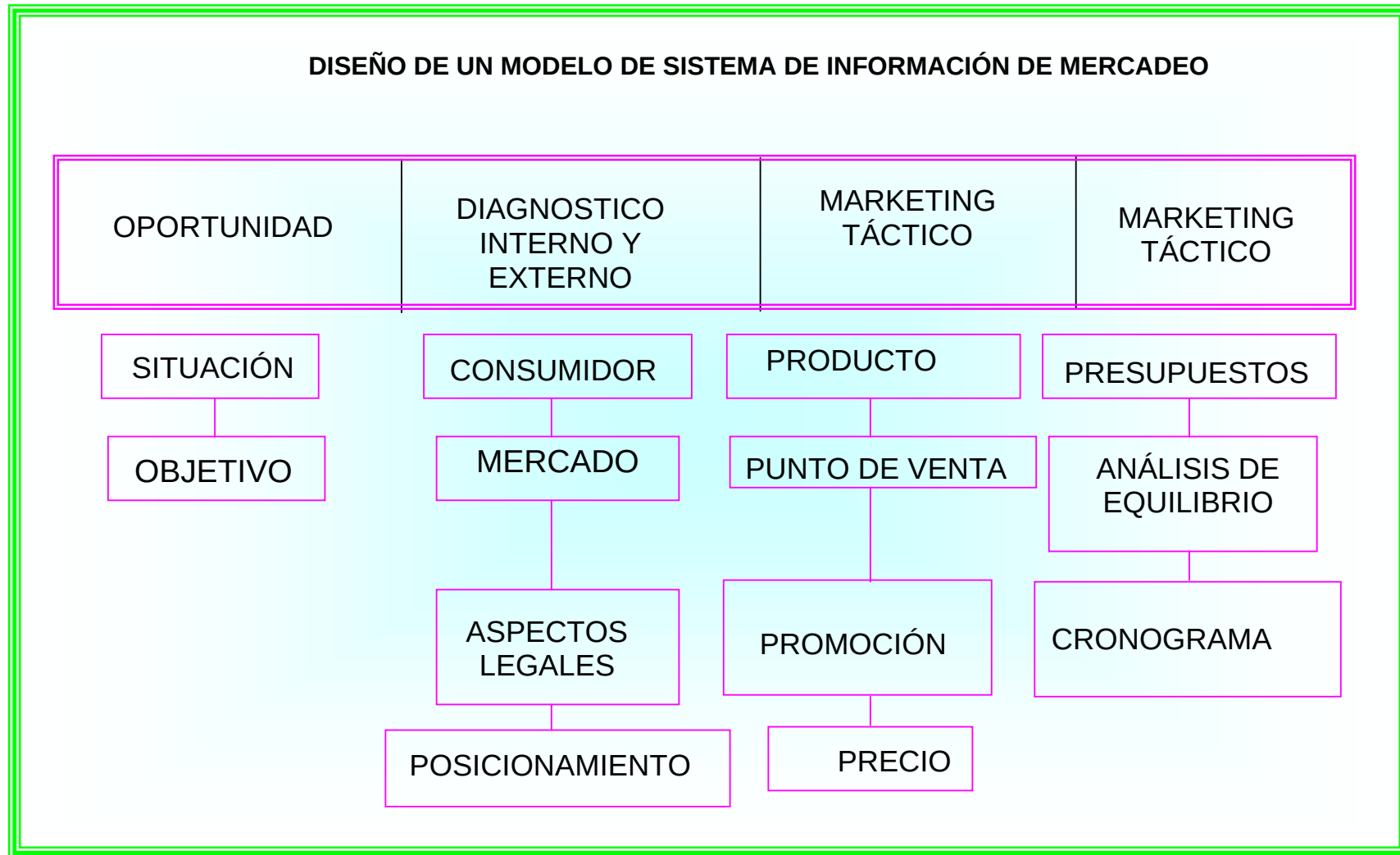
La elaboración del sistema de información del mercadeo se elaboró en el mes Abril 2.005, en el que participaron Luis Carlos Carreño Carreño (Gerente), Mariela Gamboa Hormiga (Participante del Proyecto) y el asesor en Mercadeo Alberto Carreño; los costos de la elaboración ascendieron a \$100.000.

La primera parte se relaciona con la oportunidad, concepto empresarial que significa una situación nueva, que puede ofrecer una circunstancia conveniente para que la empresa traspase sus objetivos rutinarios y normales. Esta oportunidad se fundamentará en dos puntos: el análisis de la situación y la definición de los objetivos; en estas dos secciones se indicará lo que está sucediendo, para que sirva y en qué contexto está insertado, los

compromisos de los propietarios y como se integra con el resto de la empresa.

La segunda parte hace referencia al diagnóstico interno y externo. En esta parte se describirá la segmentación del mercado y sobre todo aquel mercado objetivo sobre el cual se desarrolla las acciones comerciales. La tercera parte corresponde al marketing, en la cual se busca fundamentalmente describir los detalles tácticos de la mezcla de marketing relacionados con la historia, ciclo de vida, producto, distribución, promoción y precio. Finalmente la cuarta parte relacionada con la acción y control, fundamentada en la implementación de cinco herramientas de control: análisis de ventas, participación en el mercado relación ventas gastos, financiero satisfacción interna y externa.

Figura 7. Diseño de un modelo de sistema de información de mercadeo.



SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO 2.006									
EMPRESA: FRUTI HELADOS EL REY									
TIPO DE EMPRESA:						Fecha de realización			
Servicios ☐ Producción ☐ Comercializadora ☐						Día Mes Año			
DATOS GENERALES									
Razón social : _____ Nit: _____ Representante Legal: _____ Cédula: _____ Dirección: _____ Ciudad: _____ Teléfono: _____ Fax: _____ Cel: _____ e-mail: _____ Tiempo de ejercicio: _____ de _____									
INFORMACIÓN FINANCIERA									
	2003	2004	2005						
VENTAS									
CAPITAL SOCIAL									
No. EMPLEADOS									
CAPITAL SOCIAL									
EMPLEADOS									
C INSTALADA									
No DE CLIENTES									
TOTAL ACTIVO									
TOTAL PASIVO									
UTILIDAD O PERDIDA									
SALDO DE CAJA									

OPORTUNIDAD	
SITUACION	
JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	
CLIMA DEL PAÍS : SOCIAL	POLÍTICO
TECNOLÓGICO	RELIGIOSO
DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y SUBSECTOR DE EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA	
SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	SUBSECTOR
TAMAÑO ESTIMADO DEL SECTOR, MM PESOS	SUBSECTOR MM \$
CANTIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR	CANTIDAD SUBSECTOR
EMPRESA PRINCIPAL DEL SECTOR	SUBSECTOR
MERCADOS ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA	ÁREAS DE INTERÉS
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

SITUACIÓN DE LA EMPRESA FRENTE A:	
MERCADOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE INTERÉS
POSICIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA COMPETENCIA	
MISIÓN DE LA EMPRESA	
VISIÓN DE LA EMPRESA	
COORDINACIÓN DE LAS SITUACIÓN ACTUAL CON LA VISIÓN Y LA MISIÓN	
OBJETIVOS	
LO QUE SE QUIERE OBTENER EN EL CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO	
ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MERCADEO	
OBJETIVO A:	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA:
OBJETIVO B:	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA:

OBJETIVO C:	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA:
OBJETIVO D:	IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA:
EL CONSUMIDOR	
Perfil del consumidor:	
Deseos del consumidor	
Hábitos de uso y actitudes	
Papeles: Iniciador, determinante, comprador, usuario	

EL MERCADO
Desarrollo Histórico del mercado.
Tamaño del mercado: General.
Competidores más representativos:
Posición de la empresa en el mercado donde quiere llegar: (Participación).
Posición actual de los principales competidores y hacia donde van: (Participación).
Segmentación del mercado (Donde compran, que zonas, que estratos):
MEZCLA DE MERCADO. Características del punto de venta: (Plaza)
MEZCLA DE MERCADO. Características del precio:
Proyecciones del mercado: tamaño crecimiento y tendencia a sustitución o consolidación:

ASPECTOS LEGALES											
Requisitos legales para la industrialización del Producto:											
Código de defensa del consumidor:											
Registro Marca:											
Registro de matricula mercantil y establecimiento comercial (Cámara de Comercio)											
POSICIONAMIENTO											
	Descripción objetiva, breve, del producto; es decir la forma como queremos que sea visto por el cliente:										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>POSICIONAMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D.</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	POSICIONAMIENTO	A.		B.		C.		D.	
PRODUCTO	POSICIONAMIENTO										
A.											
B.											
C.											
D.											

MARKETING TACTICO			
PRODUCTO (Estrella)			
DETALLES TACTICOS DELA MEZCLA DE MARKETING			
HISTORIA DEL PRODUCTO: (DESARROLLO HISTORICO Y EVOLUCION)			
CICLO DE VIDA:			
(INTRODUCCION- CREIMIENTO -MADUREZ -DECLIVE)			
ESTADO ACTUAL		ESTRATEGIA	
CARACTERISTICAS PRINCIPALES:			
(Materia prima, Uso Industrial, Consumo masivo, Consumo especializado)		(Complementario, sustituto...)	
BENEFICIOS			
Porque debe ser comprado? ¿Que necesidades y deseos satisface?, Antecedentes de aceptación de producto?			
MARCA			
Cuales son los valores de diferenciación?			
DISEÑO			
Relación entre su funcionalidad y la forma			
EMPAQUE Y ETIQUETA			
EMPAQUE- Aspectos generadores de Valor		ETIQUETA- producto	Descripción técnica del
SERVICIOS Y GARANTÍA			
Aspectos de fidelización			

	FORMAS DE USO
	Cuidados especiales para su consumo.
	TIPOS DE NECESIDADES
	Regionales - Segmentación.
	POLÍTICAS Y ACCIONES
	Para el desarrollo del producto
	INVESTIGACIONES
	Respecto a investigación y desarrollo (Presupuesto, Recursos, Alianzas)
	LOGÍSTICA NECESARIA
	Para producción y distribución (generalidades)
	DISTRIBUCIÓN
	TENER EL PRODUCTO DISPONIBLE, DONDE, CUANDO EL CONSUMIDOR LO NECESITE
	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	A. VENTA DIRECTA Estrategia Pull (Al consumidor)
	B. CON INTERMEDIARIOS Principalmente estrategia Push (al canal) y Pull.
	CUANTOS INTERMEDIARIOS HAY (Fuerza de los mismos)
	ESTRATEGIAS PARA EL CANAL

	MANEJO DE EXCLUSIVIDADES (Distribuidor exclusivo)
	LOGISTICA DE MERCADO
	Coordinación de - Proveedores, compradores, fabricantes, ejecutivos del canal y distribuidores. (Mapa de proceso)
	A. MODELO DE PLANEACION Y ADMINSTRACION DE EXISTENCIAS
	CALCULO DE RUTAS Y COSTOS DE TRANSPORTE
	POLITICAS DE TRANSPORTE Y ALMACENAJE
	PREVISIÓN DE VENTAS
	ASPECTOS INICIALES: Previsiones financieras, plan de compras, inversión en RRHH
	PARA LOS 5 PRIMEROS AÑOS:
	POR CANAL Y CLIENTE
	POR TIPO DE PRESENTACIÓN
	POR REGIÓN O DISTRITO

	PROMOCIÓN
	Formas de comunicación con el mercado al cual le quiero llegar
	PUBLICIDAD
	Será recurso principal o un apoyo de mercadeo
	1. Publico objetivo (descrito en términos demográficos) 2. Copy strategy (define con claridad la comunicación) A. Objetivo Imagen que se desea para el producto. B. Reason why..... Razón que justifica el posicionamiento. C. Estilo y tono..... Nivel de fuerza de la comunicación. D. Imagen del consumidor Relación de este con el producto. 3. Agencia de publicidad (define el responsable para crear la imagen) 4. Medios de comunicación (herramientas para la difusión de imágenes)
	PROMOCIÓN DE VENTAS
	Herramientas:
	RELACIONES PUBLICAS
	Proyección de Imagen:
	FUERZA DE VENTAS
	Esquema de Entrenamiento y preparación
	MARKETING DIRECTO
	Hacia mercado Objetivo
	ENDOMARKETING
	Estrategias al interior (Compromiso, Integración)
	BRANDING
	Estrategias para valor de Marca
	PRECIO

	Objetivo (políticas de precios y deseos de percepción ante el cliente) Estrategias (su nivel de agresividad, ósea; bajos o altos - descreme) Comparación con la competencia (beneficios o valores adicionales respecto de la misma unidad o volumen de pago) Control de precios (por políticas o leyes gubernamentales - libertad) Márgenes de intermediación (para los canales de venta) Descuentos no promocionales (por volumen o pronto pago) Condiciones de pago y financiación (políticas comerciales) Estructuras de precios y de costos (que permitan mejoramientos continuos)
	ACCIÓN Y CONTROL
	HERRAMIENTAS DE CONTROL
	Análisis de ventas: ventas reales vs. proyecciones de ventas. Análisis de la participación de mercado: evolución de la misma. Análisis de la relación ventas/ gastos: promoción de marketing. Análisis financiero: análisis de los aspectos que afectan la tasa de retorno sobre el patrimonio líquido. Análisis de satisfacción interna y externa: percepción de clientes y propietarios de la empresa, acerca de la efectividad y validez del plan.
	RESULTADOS FINANCIEROS
	Estados a 12 meses y cinco años
	Hipótesis Económicas: (Inflación, Devaluación, PIB, Grado de Desempleo, Crecimiento Económico, Tasas de Interés, IPC, otras)
	Parámetros del Producto: (Ventas por línea, Costo unitario)
	Estado de pérdidas y ganancias: (Ventas por línea, Costo unitario) 1. Ingreso total (volumen unitario por el precio unitario) 2. Costo total (volumen unitario por el costo unitario) 3. Ganancia bruta (ingreso – costo) 4. Gastos de marketing (gasto desagregado de la mezcla) 5. Contribución de marketing (ganancia bruta – gastos de marketing)

	Análisis del retorno sobre la Inversión:
	ANÁLISIS DE EQUILIBRIO
	PUNTOS PUNTOS AMBIENTE INTERNO AMBIENTE EXTERNO AMENAZAS OPORTUNIDADES
	PROGRAMACIÓN
	Esta información debe: 1. Provocar un sentido de acción. 2. Crear un ambiente de urgencia. 3. Organizar las actividades por orden de prioridad. 4. Identificar plazos, fechas de inicio y fin, recursos necesarios para la tarea. 5. Identificar a personas responsables de cada actividad.

	ACTIVIDAD RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO
	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE

4.2.2 Área gerencial

- **Planeación Administrativa.** La empresa Fruti Helados el Rey debe realizar un planeación administrativa, considera como el fundamento de la administración, es decir por adelantado QUÉ HACER, CÓMO, CUÁNDO HACERLO Y QUIÉN HA DE HACERLO. La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos. Es la marcha de la empresa prevista y preparada para un tiempo determinado.

La empresa en el mes de Abril del 2.005, comenzó a aplicar la planeación en las distintas áreas funcionales de la empresa, en la que intervinieron Luis Carlos Carreño y Mariela Gamboa, además un asesor especialista en Gerencia de Empresas. Los gastos en la planeación y control ascienden a \$1.500.000.

❖ **Área de contabilidad, costos y presupuestos.** La contadora Luz Mery Flórez realizó el presupuesto operativo del 2 al 13 de mayo del 2.005 para determinar la estructura de costos y la base del presupuesto y el flujo de efectivo; para lo cual se determinaron las inversiones en propiedad planta y equipo que tiene la empresa, se definieron los activos diferidos; en donde se estableció las políticas de efectivo, inventario de materia prima y producto terminado; posteriormente se estimó el costo unitario de materia prima por producto, el cual una vez calculadas las unidades producidas, se valoró el costo de la materia prima total.

Además se calcularon los costos indirectos de fabricación fijos y variables, así mismo los gastos administrativos y de ventas, para finalmente hallar el punto de equilibrio; cumpliendo de esta manera con el 100% de lo planeado.

❖ **Área de mercado.** El Gerente de la empresa Luis Carlos Carreño y Alberto Carreño elaboraron el Diseño del sistema de un modelo de información de mercadeo, del 14 al 30 de abril del 2.005 con la colaboración de uno de los socios. Este formato debe contener información general de la empresa, se determina la oportunidad en el mercado, donde se analiza la situación y los objetivos, así mismo un diagnóstico interno y externo con relación al consumidor, mercado, aspectos legales y posicionamiento; de otra parte se debe realizar un marketing táctico, donde se debe contemplar el producto, punto de venta, promoción, precio; finalmente tomar medidas de acción y control de los presupuestos, análisis de equilibrio de acuerdo a un cronograma; cumpliendo de esta manera con el 100% de lo planeado.

❖ **Área de producción.** El jefe de producción Roberto Carreño del 16 al 20 de mayo en coordinación con el gerente Luis Carlos Carreño y Mariela Gamboa, teniendo en cuenta el pronóstico de ventas del mes de abril, estimado de acuerdo a las expectativas del mercado, los inventarios de producto terminado según política de la empresa, lograron estimar la producción de ese mes y la capacidad instalada utilizada equivalente al 85%; así mismo se diseñó la nueva distribución de planta física, cumpliendo de esta manera con el 100% de lo planeado.

❖ **Área de personal.** El Gerente de la empresa Luis Carlos Carreño determinó la necesidad de contratar una secretaria auxiliar contable necesaria para llevar a cabo actividades de soporte a la gerencia.

La empresa debe realizar planeación administrativa para el logro del propósito y los objetivos, para que de esta forma la eficiencia del plan se mida por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo.

El Gerente de la empresa “Fruti Helados el Rey” para una eficaz planeación deberá implementar los siguientes pasos:

- ✓ Detección de las oportunidades o problemas. Este es verdadero punto de partida para la planeación, donde se realizará un examen de las oportunidades; por medio de este se busca saber donde se encuentra la oportunidad o problema, saber cómo desenvolver este problema u oportunidad y saber a dónde se llega o que se va a ganar.
- ✓ Establecimiento de objetivos. Establecerá objetivos para toda la empresa y partiendo de allí para cada unidad de trabajo.
- ✓ Desarrollo de premisas. Realizará suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.
- ✓ Determinación de cursos alternativos a la acción. Estudiará más de una alternativa o camino de solución con relación a un problema.
- ✓ Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los caminos alternativos de acción se deberá estudiar los puntos fuertes y débiles de cada uno y compararlos con la empresa.
- ✓ Selección de un curso de acción. En el acto seguido, luego de estudiar los cursos se debe elegir el que se amolde mejor a las premisas y metas del plan y de la empresa.
- ✓ Formulación de planes derivados. Se necesitan planes derivados del plan principal que respalde el cumplimiento de los objetivos para realizar las metas de ese plan.
- ✓ Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

✓ La duración del plan será a corto plazo en un periodo máximo de seis meses a partir de Agosto del 2.005.

De otra parte se elaboró el reglamento interno de trabajo en colaboración de un especialista en derecho laboral del 27 al 29 de abril del 2.005; por otra parte los operarios comenzaran a recibir capacitación como técnico en procesamiento de alimentos, a través del SENA con una duración de 14 meses en la sede de Guatiguará, para lo cual contará con el apoyo de la empresa “Fruti Helados el Rey”, cumpliendo de esta manera en promedio en un 70% de lo planeado.

- **Control Administrativo.** La empresa Fruti Helados el Rey debe realizar un control administrativo, para entender a que se refiere el control, es útil formular la siguiente pregunta: ¿Están guiados los esfuerzos administrativos a la realización deseada de los objetivos? Para responder a esta pregunta se necesita la evaluación de los resultados. Si los resultados no están dentro de lo que razonablemente se espera, se aplican medidas correctivas. Esta evaluación y corrección, si es necesaria, constituye el trabajo del control administrativo.

La finalidad del control es asegurar que las actividades que se realizan, concuerden con los planes. El control debe estar relacionado con las acciones actuales. En otras palabras, se refiere a una regulación de lo que esta sucediendo en el momento.

Aunque la función de control por lo general se halla en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades básicas de un empresario que administra su negocio. En muchos aspectos se le puede considerar como la esencia de la administración. Es la función que da significado y profundidad a las demás funciones. La importancia del

control se basa en el hecho de que la labor del empresario consiste en lograr los resultados en cada área funcional de la empresa. Aunque es el personal el que debe realizar el trabajo, corresponde al empresario la responsabilidad de los resultados. Debe desarrollar y utilizar el sistema de control para asegurar el nivel deseado de logros; dicho sistema le permitirá saber en todo momento y sin contratiempos si el trabajo es adecuado.

La empresa a partir del mes de Mayo del 2.005, en coordinación con el gerente Luis Carlos Carreño y Mariela Gamboa empezó aplicar el Control en las distintas áreas funcionales de la empresa.

❖ **Área de Mercadeo.** Se examinó la planificación de ventas, comparando las ventas previstas y las ventas realizadas en un periodo de tiempo determinado.

❖ **Área Financiera.** Se comenzó a realizar control de ingresos y egresos de la empresa en el mes de abril, así mismo controló los registros contables y el comportamiento de los costos con relación a la producción de ventas, sin embargo se puede detectar que es indispensable comprar el computador y el software contable.

❖ **Área de Producción.** En el mes de Mayo se examinó si se han producido los artículos en la cantidad y calidad planificada, respetando los costos establecidos.

❖ **Área de Personal.** En mayo se comenzaron a evaluar las relaciones y rendimiento del equipo de trabajo, así mismo se inspeccionó tanto la aplicación de disciplina, como el fomento de la seguridad laboral.

Para evaluar el desempeño del equipo de trabajo se utilizarán los siguientes medios:

❖ **Observaciones personales.** El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. La calidad de trabajo, las actitudes de los empleados y la operación en general son los tipos de cosas que podrían observarse. Los contactos directos dan una imagen íntima de lo que sucede y cierta sensación de satisfacción al ver que se hace el trabajo y hablar con quienes lo desempeñan.

❖ **Reportes verbales.** Es el instrumento para medir el desempeño de las funciones. Se puede llevar a cabo por medio de entrevistas o reuniones de grupo. Por este medio los propietarios, no solo se enterarán de lo que sucede, sino que también pueden hacer sugerencias y ayudar en otra forma.

Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, porque la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal, las expresiones faciales, tono de voz y la evaluación general del desempeño. Pueden ser observados y se pueden hacer preguntas para aclarar cualquier malentendido o para obtener información adicional.

❖ **Reportes escritos.** Estos reportes serán elaborados por los subalternos, presentando un resumen por escrito de las actividades llevadas a cabo en un período determinado. Al mismo tiempo estos reportes proporcionan una información permanente para su comparación o estudio en alguna fecha futura.

La empresa Fruti Helados El Rey en su política de control debe establecer:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones o procedimientos escritos.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoria.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

4.2.3 Area financiera. La Contadora Luz Mery Flórez diseñó la estructura de costos y presupuestos de inversiones de la empresa “Fruti Helados el Rey”, en colaboración con los integrantes del proyecto Luis Carlos Carreño y Mariela Gamboa. Los gastos de la elaboración fueron de \$800.000.

- **Inversiones**

❖ **Inversión en activos fijos.** Representa la cantidad de dinero que se tiene invertida actualmente y las adquisiciones en activos fijos:

Cuadro 17. Inversión fija.

INVERSIÓN FIJA	OPERATIVA	ADMINISTRATIVA	TOTAL
Maquinaria y equipo	64.190.000		64.190.000
Muebles y enseres	590.000	2.050.000	2.640.000
Equipo de oficina		1.340.000	1.340.000
Edificaciones	100000000		100.000.000
Equipo de cómputo y comunicación	0	2.338.000	2.338.000
Total inversión fija	164.780.000	5.728.000	170.508.000

Fuente: Autores

Cuadro 18. Inversión en activos fijos área operativa.

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Maquinaria y equipo	64.190.000
Muebles y enseres	590.000
Edificaciones	100.000.000
Inversión fija operativa	164.780.000

Fuente: Autores

Cuadro 19. Maquinaria y equipo área operativa.

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Planta Congeladora	2	15.000.000	30.000.000	10	3.000.000
Batidoras	2	10.000.000	20.000.000	10	2.000.000
Congeladores	9	1.050.000	9.450.000	10	945.000
Ralladora	1	1500000	1.500.000	10	150.000
Agitador Industrial	1	3.000.000	3.000.000	10	300.000
Licuada	1	150.000	150.000	10	15.000
Selladora	1	90.000	90.000	10	9.000
TOTAL	17		64.190.000		6.419.000

Fuente. Industrias Acuña Ltda.

Cuadro 20. Muebles y enseres área operativa.

CONCEPTO	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Escritorios	1	250.000	250.000	10	25.000
Silla ergonómica	1	180.000	180.000	10	18.000
Silla Auxiliares	2	80.000	160.000	10	16.000
Total muebles y enseres			590.000		59.000

Fuente. ALCA Ltda.

Cuadro 21. Obras Civiles de Construcción.

CONCEPTO	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR OTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Obras Civiles de Construcción	1	60.000.000	60.000.000	20	3.000.000
Terrenos	1	40.000.000	40.000.000	0	
Total Obras Civiles de Construcción	2	100.000.000	100.000.000	20	3.000.000

Fuente. Constructora Díaz Ltda.

Cuadro 22. Inversión en activos fijos área administrativa y de ventas.

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Muebles y enseres	2.050.000
Equipo de oficina	1.340.000
Equipo computó y comunicación	2.338.000
Inversión fija admón.	5.728.000

Fuente: Autores

Cuadro 23. Muebles y enseres área administrativa y de ventas.

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Escritorios	3	250.000	750.000	10	75.000
Silla ergonómica	3	180.000	540.000	10	54.000
Sillas auxiliares	6	80.000	480.000	10	48.000
Archivador modular	1	280.000	280.000	10	28.000
Total muebles y enseres			2.050.000		205.000

Fuente. ALCA Ltda.

Cuadro 24. Equipo de oficina área administrativa y de ventas.

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Teléfonos	1	150.000	150.000	10	15.000
Ventiladores	2	120.000	240.000	10	24.000
Fax	1	950.000	950.000	10	95.000
Total Equipo de oficina			1.340.000		134.000

Fuente. SURTIDORA Ltda.

Cuadro 25. Equipo de cómputo y comunicaciones área administrativa y de ventas.

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Computador	1	2.088.000	2.088.000	3	696.000
Impresora	1	250.000	250.000	3	83.333
Total equipo de cómputo y comunicación			2.338.000		779.333

Fuente. INQUIETUDES Y SOLUCIONES.

- **Inversión diferida.** Este concepto incluye software contable, estudio del proyecto, publicidad.

Cuadro 26. Inversión diferida.

CONCEPTO	VALOR
Software	3.468.400
Estudio del proyecto	1.500.000
Publicidad	600.000
Total inversión diferida	5.568.400

Fuente. Cotizaciones varias

- **Inversiones de Capital de Trabajo.** Representado por el capital de giro con el que se contará para que empezar a funcionar el proyecto, lo cual le permitirá mantener una política de efectivo de 5 días, inventarios de producto terminado de 3 días e inventarios de materia prima 30 días.

Cuadro 27. Capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
Efectivo	3.345.833
Inventario de Materia Prima	4.277.875
Inventario de Producto Terminado	914.005
Total capital de trabajo	8.537.713

Fuente: Autores

A continuación se presentan los costos, gastos de Abril del 2.005.

❖ **Costos del Producción.** Están conformados por los tres elementos fundamentales: materia prima, mano de obra directa y Costos Indirectos de Fabricación – CIF.

- **Materia prima.** Corresponde al costo de los insumos para la producción de cada producto.

Cuadro 28. Costo materia prima unitario.

Helado de Copa	COSTO
Fécula	2,70
Coco	30,00
Azúcar	8,03
Leche	34,40
Aditivos	12,50
Cvau M.P Helados	88
Paletas	COSTO
Frutas naturales	5,00
Estabilizantes	2,25
Ácido Cítrico	1,25
Colores de esencias	3,75
Azúcar	16,05
Aditivos	12,50
Bolsa	10,00
Cvau M.P Paletas	51

Fuente: Autores

85

Cuadro 29. Inventario final Materia Prima.

Inventario final Materia Prima Total(\$)	Abril 2.005
Inventario final MP	4.277.875
Inventario inicial MP	0
Helado de copa (Unidades)	Abril 2.005
Inventario final MP	1.776.860
Inventario inicial MP	0
Paleta(Unidades)	Abril 2.005
Inventario final MP	515.061
Inventario inicial MP	0
Choco Cono(Unidades)	Abril 2.005
Inventario final MP	1.133.559
Inventario inicial MP	0
Vasitos(Unidades)	Abril 2.005
Inventario final MP	438.724
Inventario inicial MP	0
Pocicles(Unidades)	Abril 2.005
Inventario final MP	413.671
Inventario inicial MP	0

Fuente: Autores

CMP

IIMP

IFMP

Compra de materiales = $CMP + IFMP - IIMP$

Costo materia Prima

Inventario Inicial de materia Prima

Inventario Final de materia Prima

Cuadro 30. Compra de materia Prima.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Helado de copa	3.553.720
Paleta	1.030.122
Choco Cono	2.267.118
Vasitos	877.448
Pocicles	827.342
Compra de materia Prima	8.555.750

Fuente: Autores

Cuadro 31. Costo Materia Prima Total.

Costo materia prima total / producto	Abril 2.005
Helado de copa	1.776.860
Paleta	515.061
Choco Cono	1.133.559
Vasitos	438.724
Pocicles	413.671
Costo Materia Prima Total	4.277.875

Fuente: Autores

Cuadro 32. Inventario final de Producto Terminado.

Inventario final Total Productos	Abril 2.005
Inventario final PT (\$)	914.005
Inventario inicial PT (\$)	0
Inventario final Producto Helados de Copa	
Concepto	Abril 2.005
Inventario final PT(Unidades)	4.056
Inventario inicial PT(Unidades)	0
Inventario final PT (\$)	406.896
Inventario inicial PT (\$)	0
Inventario final Producto Paletas	
Concepto	Abril 2.005
Inventario final PT(Unidades)	2.028
Inventario inicial PT(Unidades)	0
Inventario final PT (\$)	139.107
Inventario inicial PT (\$)	0
Inventario final Producto Choco Cono	
Concepto	Abril 2.005
Inventario final PT(Unidades)	1.217
Inventario inicial PT(Unidades)	0
Inventario final PT (\$)	194.342
Inventario inicial PT (\$)	0
Inventario final Producto Vasitos	
Concepto	Abril 2.005
Inventario final PT(Unidades)	406
Inventario inicial PT(Unidades)	0
Inventario final PT (\$)	67.596
Inventario inicial PT (\$)	0
Inventario final Producto Pocicles	
Concepto	Abril 2.005
Inventario final PT(Unidades)	2.028
Inventario inicial PT(Unidades)	0
Inventario final PT (\$)	106.064
Inventario inicial PT (\$)	0

Fuente: Autores

Cuadro 33. Unidades vendidas.

Unidades proyectada	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Helado de copa	36.500	29.200	29.200	29.200	21.900	29.200	21.900	36.500	36.500
Paleta	18.250	14.600	14.600	14.600	10.950	14.600	10.950	18.250	18.250
Choco Cono	10.950	8.760	8.760	8.760	6.570	8.760	6.570	10.950	10.950
Vasitos	3.650	2.920	2.920	2.920	2.190	2.920	2.190	3.650	3.650
Pocicles	18.250	14.600	14.600	14.600	10.950	14.600	10.950	18.250	18.250

Fuente: Autores

Para estimar la producción de Abril se tuvo en cuenta las ventas, el inventario inicial de producto terminado de 3 días, por lo cual se aplicara la siguiente formula financiera en cada uno de los años:

$$Produccion = \frac{(Ventas - Inventario Inicial Producto Terminado)}{1 - \frac{Politica Inventario Producto Terminado}{30}} = \frac{(36.500 - 0)}{1 - \frac{3}{30}} = 40556$$

De lo anterior se puede deducir que si tiene presupuestado producir por ejemplo 40.556 unidades de helados de copa, para mantener un inventario para 3 días.

Cuadro 34. Producción Unidades.

PRODUCCIÓN	ABRIL 2.005
Helado de copa	40556
Paleta	20278
Choco Cono	12167
Vasitos	4056
Pocicles	20278

Fuente: Autores

❖ **Mano de obra directa.** Se refiere al costo del personal cuya actividad es la que realiza directamente el proceso de producción y que se carga directamente al valor del producto final.

Cuadro 35. Costo mano de obra directa.

		SUELDOS			PRESTACIONES	APORTES PARAFIS
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,92%	TOTAL
Operarios de Producción	2	420.000	840.000	171.780	251.300	1.263.080

Fuente: Autores

❖ **Costos indirectos de fabricación.** Conformado por la mano de obra indirecta, insumos, mantenimiento, depreciaciones, y seguros.

❖ **Costos Indirectos de fabricación fijos.** Esta constituido por los Costos de mano de obra indirecta, Dotación, Elementos de protección personal, Mantenimiento, Seguro (3%) de la inversión en activos y Depreciaciones de la propiedad planta y equipo operativo.

Cuadro 36. Costos Indirectos de fabricación fijos.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN FIJOS	AÑO 1
Costos de mano de obra indirecta	902.200
Dotación(5%)	45.110
Elementos de protección personal	50.000
Impuesto Predial	70.000
Mantenimiento	100.000
Seguro (3%)	411.950
Gastos varios	30.000
Subtotal	1.609.260
Depreciaciones	789.833

Fuente: Autores

Cuadro 37. Costos de mano de obra indirecta.

		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,92%	TOTAL
Jefe de Producción	1	600.000	600.000	122.700	179.500	902.200
Total	1	600.000	600.000	122.700	179.500	902.200

Fuente: Autores

❖ **Costos Indirectos de fabricación variables.** Esta constituido por el costo de los servicios de agua y Energía Eléctrica.

Cuadro 38. Costos Indirectos de fabricación variables.

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES	ABRIL 2.005
Energía Eléctrica	1.050.000
Servicios Agua	150.000
Total CI variables	1.200.000

Fuente: Autores

❖ **Total costo de producción.** Esta constituido por la materia prima como resultado de multiplicar la producción por el costo de la materia prima, costo mano de obra directa, costos indirectos fijos (mano de obra indirecta, Dotación, Elementos de protección personal, Impuesto Predial, entre otros) y costos indirectos variables.

Cuadro 39. Costo de producción.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Costo Materia Prima Total	4.277.875
Costo MOD	1.263.080
Costos Indirectos Fijos	2.399.093
Costos Indirectos Variables	1.200.000
Total COSTO DE PRODUCCIÓN	9.140.048
COSTO DE PRODUCCIÓN HELADOS	Abril 2.005
Costo Materia Prima Total	1.776.860
Costo MOD	656.145
Costos Indirectos Fijos	1.090.497
Costos Indirectos Variables	545.455
Total C.P HELADOS	4.068.957
COSTO DE PRODUCCIÓN PALETAS	Abril 2.005
Costo Materia Prima Total	515.061
Costo MOD	287.064
Costos Indirectos Fijos	392.579
Costos Indirectos Variables	196.364
Total C.P PALETAS	1.391.067
COSTO DE PRODUCCIÓN CHOCO CONOS	Abril 2.005
Costo Materia Prima Total	1.133.559

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Costo MOD	24.605
Costos Indirectos Fijos	523.439
Costos Indirectos Variables	261.818
Total C.P CHOCO CONOS	1.943.421
COSTO DE PRODUCCIÓN VASITOS	Abril 2.005
Costo Materia Prima Total	438.724
Costo MOD	8.202
Costos Indirectos Fijos	152.670
Costos Indirectos Variables	76.364
Total C.P VASITOS	675.959
COSTO DE PRODUCCIÓN POCICLES	Abril 2.005
Costo Materia Prima Total	413.671
Costo MOD	287.064
Costos Indirectos Fijos	239.909
Costos Indirectos Variables	120.000
Total C.P POCICLES	1.060.644

Fuente: Autores

Para estimar por ejemplo el costo de producción unitario de los helados de copa se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Producción Unitario} = \frac{\text{Costo Producción Total}}{\text{Producción}} = \frac{4.068.957}{40.556} = 100$$

Cuadro 40. Costo de producción Unitario.

COSTOS DE PRODUCCIÓN UNITARIO	ABRIL 2.005
Helado de copa	100
Paleta	69
Choco Cono	160
Vasitos	167
Pocicles	52

Fuente: Autores

❖ **Gastos de administración y ventas.** Corresponde a los gastos anuales en que se incurre por el concepto de administrar la empresa, el seguro se estima con relación a los activos fijos del área administrativa.

Cuadro 41. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Sueldos y prestaciones	3.904.865
Servicios Públicos	240.000
Impuesto Predial	30.000
Mantenimiento	15.325
Útiles y papelería	50.000
Gastos varios	30.000
Útiles de aseo y cafetería	100.000
Registro mercantil	37.500
Publicidad	100.000
Licencias y permisos	20.000
Seguro (3%)	14.320
Subtotal	4.542.010
imp. Industria y comercio (4,5%..)	90.338
Subtotal	4.632.347
Diferidos	92.807
Depreciaciones	93.194
TOTALES	4.818.349

Fuente: Autores

❖ **Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.** Corresponden a los sueldos del personal administrativo y de ventas.

Cuadro 42. Sueldos, prestaciones sociales y parafiscales.

Año 1		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	
CARGO	No.	MENSUAL	ANUAL	20,45%	29,92%	TOTAL
Gerente	1	1.200.000	1.200.000	245.400	359.000	1.804.400
Jefe de Ventas	1	600.000	600.000	122.700	179.500	902.200
Secretaria	1	450.000	450.000	92.025	134.625	676.650
Celador	1	1.074	1.074	220	321	1.615
Año 1		SUELDOS		PRESTACIONES	APORTES PARAFIS	
Asesor Contable	1	420.000	420.000			420.000
Servicios Varios	1	100.000	100.000			100.000
TOTAL			2.771.074	460.345	673.446	3.904.865

Fuente: Autores

❖ **Depreciaciones.** Se trata de las depreciaciones de muebles, enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo y comunicación y Obras Civiles de Construcción, correspondiente a la inversión fija.

Cuadro 43. Depreciación área operativa.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Depreciación anual	
Maquinaria y equipo	534.917
Muebles y enseres	4.917
Equipo de cómputo y comunicación	0
Edificaciones	250.000
Total depreciación anual	789.833

Fuente: Autores

Cuadro 44. Cálculo de depreciación Administrativa.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Depreciación anual	
Muebles y enseres	17.083
Maquinaria y Equipo	0
Equipo de oficina	11.167
Equipo computó y comunicación	64.944
Total depreciación anual	93.194

Fuente: Autores

❖ **Seguros.** Se trata del costo de las pólizas de seguros de incendio, robo, entre otros, que cubren la propiedad, planta y equipo. Está estimada en un valor del 3% del valor de los activos.

❖ **Gastos diferidos.** Corresponden a la amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa, tales como estudios del proyecto y software los cuales se difieren a cinco (5) años.

Cuadro 45. Amortizaciones diferidas.

CONCEPTO	ANUAL	ABRIL 2.005
Software	3.468.400	289033
Estudio del proyecto	1.500.000	125000
Publicidad	600.000	50000
Total inversión diferida	5.568.400	464033

Fuente: Autores

❖ **Impuestos.** La empresa paga el 38.5% de impuesto de renta ($35\% \times 1.10 = 38.5\%$: Ley 863 de Diciembre del 2.004 emitida por el Congreso de la Republica, por lo cual al 35% se le aplica una sobre tasa del 10%) y se calcula impuesto de industria y comercio por el cual debe cancelar el cuatro, cinco por mil (4.5‰) sobre el valor de los ingresos anuales por ventas.

- **Inversión Total.** Para la puesta en marcha del Plan de Acción se requiere realizar unas inversiones total, los cuales se han de aplicar en activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

Cuadro 46. Inversión Total.

CONCEPTO	VALOR
Inversión fija	170.508.000
Capital de trabajo	8.537.713
inversión diferida	5.568.400
Total de inversión	184.614.113

Fuente: Autores

❖ **Fuentes de financiación.** Para efectos de la financiación del proyecto que tiene una inversión total de \$184.614.113

Se pretende cubrir el 70% con aporte de los socios, o sea la suma de \$ 129.229.879, y \$55.384.234 correspondiente a crédito Bancario durante dos (2) años, pagando un interés del 14.5 % semestre vencido.

Cuadro 47. Política de financiación.

FUENTE	VALOR	CONCEPTOS
Aporte socios	129.229.879	70,00%
Crédito Financiero	55.384.234	30,00%
Total inversión	184.614.113	
Plazo	2	años
Amortización	Cotas fijas	Semestral
Interés	14,50%	S.v

Fuente: Banco Caja Social de Ahorros

Cuadro 48. Amortización del crédito

N. PERIODOS	CUOTA	INTERESES	ABONO A CAPITAL	SALDO
0				55.384.234
1	19.203.313	8.030.714	11.172.599	44.211.635
2	19.203.313	6.410.687	12.792.626	31.419.009
3	19.203.313	4.555.756	14.647.557	16.771.452
4	19.203.313	2.431.861	16.771.452	0

Fuente: Banco Caja Social de Ahorros

Cuadro 49. Abono a capital e intereses.

ABONO A CAPITAL E INTERESES	2.005	2.006	TOTAL
Interés	1.203.450	6.987.617	8.191.067
Abono a capital	1.997.102	31.419.009	33.416.111

Fuente: Banco Caja Social de Ahorros

- **Precio de Venta Unitario.** Para la estimación del precio de venta se estiman de acuerdo a los del mercado.

Cuadro 50. Precio Venta por Producto.

PRODUCTO	PRECIO
Helado de copa	250
Paleta	180
Choco Cono	400
Vasitos	350
Pocicles	110

Fuente: Autores

- **Presupuesto de ingresos.** Como resultado de la multiplicación de las unidades vendidas y el precio por producto.

Cuadro 51. Ingresos.

Año	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Helado de copa	9.125.000	7.300.000	7.300.000	7.300.000	5.475.000	7.300.000	5.475.000	9.125.000	9.125.000
Paleta	3.285.000	2.628.000	2.628.000	2.628.000	1.971.000	2.628.000	1.971.000	3.285.000	3.285.000
Choco Cono	4.380.000	3.504.000	3.504.000	3.504.000	2.628.000	3.504.000	2.628.000	4.380.000	4.380.000
Vasitos	1.277.500	1.022.000	1.022.000	1.022.000	766.500	1.022.000	766.500	1.277.500	1.277.500
Pocicles	2.007.500	1.606.000	1.606.000	1.606.000	1.204.500	1.606.000	1.204.500	2.007.500	2.007.500
TOTAL	20.075.000	16.060.000	16.060.000	16.060.000	12.045.000	16.060.000	12.045.000	20.075.000	20.075.000

Fuente: Autores

- **Punto de equilibrio.** El Punto de Equilibrio, llamado también Punto Muerto, permite determinar el nivel de ingresos donde la empresa cubre los costos de manera tal que no se obtiene ni pérdida ni ganancia.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades por producto se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{MCP}$$

$$PE = \sum (\%Ventas * MCU)$$

Donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

MCP = Margen de contribución ponderado

MCU = Margen de contribución unitario

El Margen de contribución ponderado se calcula:

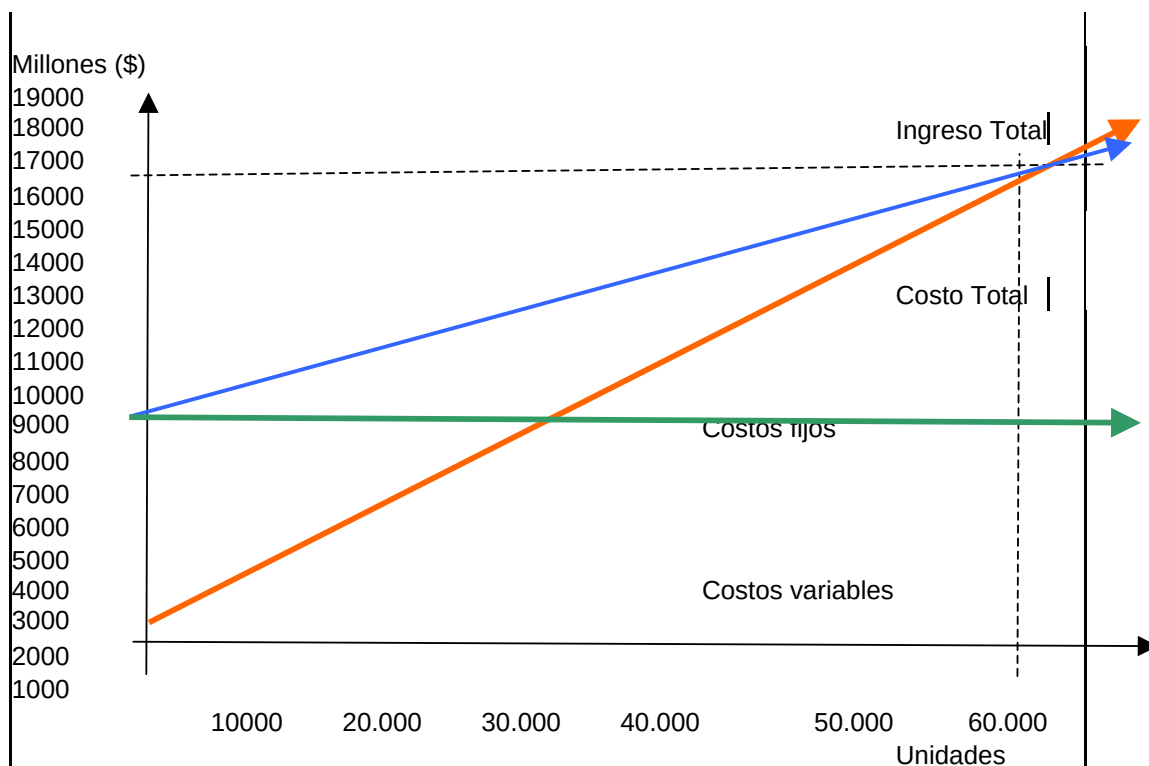
Cuadro 52. Punto de equilibrio.

CONCEPTO	ABRIL 2.005
Costos fijos Administrativos	6.952.334
Costos fijos operativos	2.399.093
Total costos fijos	9.351.428
Costos variables impuesto industria y comercio	90.338
Costos variables producto	11.018.830
Total costos variables	11.109.167
Precio de venta unitario	
Helado de copa	250
Paleta	180
Choco Cono	400
Vasitos	350
Pocicles	110
Precio de venta unitario Ponderado	264
Costo variable unitario	
Helado de copa	100
Paleta	69
Choco Cono	160
Vasitos	167
Pocicles	52
Costo Variable Ponderado Ponderado	108
Margen de contribución unitaria	
Helado de copa	150
Paleta	111
Choco Cono	240
Vasitos	183
Pocicles	58
Margen de contribución Ponderada	156
Punto Equilibrio(Unidades)	59.899
Helado de copa	27.227
Paleta	9.802
Choco Cono	13.069
Vasitos	3.812
Pocicles	5.990
% Capacidad	68,38%

Fuente: Autores

Para efectos de presentar la figura del punto de equilibrio se presenta la información para graficar se da en la **figura Punto de equilibrio**.

Figura 8. Punto de equilibrio.



Cuadro 53. Cálculos para graficar punto de equilibrio.

UNIDADES	INGRESOS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	UTILIDAD PÉRDIDA
0	0	0	9.351.428	9.351.428	-9.351.428
150.000	39.545.455	16.127.331	9.351.428	25.478.759	14.066.696
59.899	15.791.464	6.440.037	9.351.428	15.791.464	0
250.000	65.909.091	26.878.885	9.351.428	36.230.313	29.678.778

Fuente: Autores

La empresa alcanza el punto de equilibrio cuando venda 59.899 unidades de productos equivalentes a \$15.791.464, operando con el 68.38% de su capacidad Utilizada.

4.2.3 Área de producción

- Mantenimiento preventivo de la propiedad, planta y equipo.

Cuadro 54. Programación de Mantenimiento Preventivo.

MAQUINARIA	FECHA COMPRA	PERIODO DE MANTENIMIENTO		
		DIARIO	Trimestral	Semestral
Planta Congeladora	Febrero 2.000		Limpiar condensador y lubricar ventilador	Mantenimiento del serpentín, evaporadora y compresores
Batidoras	Junio 2.004		Limpiar condensador y lubricar ventilador y cambiar empaquetadura del inyector	
Ralladora	Mayo 2.003	Lavar	Cambiar las poleas	
Congeladores	Febrero 2.000		Limpiar condensador y lubricar ventilador y cambiar empaquetadura del inyector	Mantenimiento del serpentín, evaporadora y compresores
Agitador Industrial	Enero 2.004	Lavar	Lubricar ventilador	
Licuadora	Enero 2.004	Lavar	Cambiar Cuchilla, empaquetadura y la rosca	
Selladora	Febrero 2.005		Cambiar las resistencia	

Fuente: Sección de Producción Fruti Helados el Rey

El jefe de producción Roberto Carreño comenzó implementar en Febrero del 2.005 el mantenimiento preventivo, para rebajar el mantenimiento correctivo y todo lo que representa, para lo cual se presupuesta un gasto en

mantenimiento preventivo de \$ 1.743.900 por año. La empresa invirtió entre febrero y abril en mantenimiento preventivo \$435.975, lo anterior redujo la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos dañados. Se programó revisiones de los equipos cada tres meses, apoyándose en el conocimiento de la máquina con base en la experiencia, se confecciona un plan de mantenimiento para cada máquina, donde se realizarán las acciones necesarias, engrasan, cambian elementos, desmontaje, limpieza, entre otras.

Con la reducción del mantenimiento correctivo la empresa reducirá los costos de producción y un aumento de la disponibilidad de la maquinaria y equipo, esto posibilitará la planificación de los trabajos del departamento de producción.

Cuadro 55. Hoja de vida de los equipos.

MAQUINARIA	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005
Planta Congeladora	Compra			Mantenimiento correctivo		
Batidoras					Compra	
Ralladora				Compra		Mantenimiento correctivo
Congeladores	Compra			Mantenimiento correctivo		
Agitador Industrial						Compra
Licuada						Compra
Selladora						Compra

Fuente: Sección de Producción Fruti Helados el Rey

- **Distribución de la nueva planta de producción.** Desde el punto de vista teórico la distribución en planta es útil porque como profesionales en Gestión Empresarial es necesario tener un conocimiento claro y profundo de conceptos y técnicas manejado dentro del contexto de la ingeniería de distribución en planta y que contribuyen al éxito de la gestión empresarial.

La distribución busca que los hombres, materiales y maquinaria trabajen conjuntamente y con efectividad. Para realizar una distribución en planta en una industria no se deben seguir pasos improvisados, sino que por el contrario se debe contar con modelos y técnicas propias para lograr una eficaz y eficiente organización de cada uno de los factores que intervienen en ella y de esta manera optimizar tanto herramientas, espacio y dinero. La responsabilidad de una buena distribución no es sólo del gerente encargado, sino de toda la organización en conjunto.

Las especificaciones de la maquinaria y equipo se presentan a continuación:

En enero del 2.005 se adquirió y se adecuaron las nuevas instalaciones de “Fruti Helados el Rey”, con una inversión de \$100.000.000, con la nueva distribución en planta se logró un adecuado orden y manejo de las áreas de trabajo y equipos, con lo cual se logra minimizar tiempos, espacios y costes, facilitando la tarea de dirigir las actividades y caminos a seguir y señalando los peligros que se deben evitar en la producción; finalmente, con la buena distribución en planta se evitaran fracasos productivos y financieros, contribuyendo a un mejoramiento continuo en los procesos.

Cuadro 56. Especificaciones de la Maquinaria y Equipo.

CONCEPTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS
Planta Congeladora	2	Referencia 304 antiácida, fabricada en acero inoxidable, aislamientos en térmico en poliuretano con espesor de 8 cm. y densidad de 40 Kg. por metro cúbico, motor SIMENS de caballo y medio de base, sistema de refrigeración de 2 HP.
Batidoras	2	Marca Taylor Freezer, Modelo 751, Serie H0105162, capacidad de 10 litros
Congeladores	9	Lamina galvanizada, 20 pies de 4 tapas, aislamientos en térmico en poliuretano, tubería de ½ y unidad de 3/8 para congelación.
Ralladora	1	Acero inoxidable, ralla 100 cocos en 5 minutos
Agitador Industrial	1	Equipo de acero inoxidable, c-18, referencia 304 60*80
Licuada	1	Referencia 304, Osterizer, capacidad de litro 1/2
Selladora	1	Lamina ,resistencia 110 voltios de 25 largo y ½ pulgada

Fuente: Fruti Helados el Rey.

La nueva distribución en planta integra toda la maquinaria e instalaciones de la empresa en una gran unidad operativa convirtiendo la planta en una máquina única. De acuerdo a la adecuada planeación y aplicación que se realice de la distribución en planta dependerá el buen funcionamiento de los procesos que ejecuten las empresas, además que la distribución logrará disminuir los costos de producción y mejorar el nivel de vida de los trabajadores.

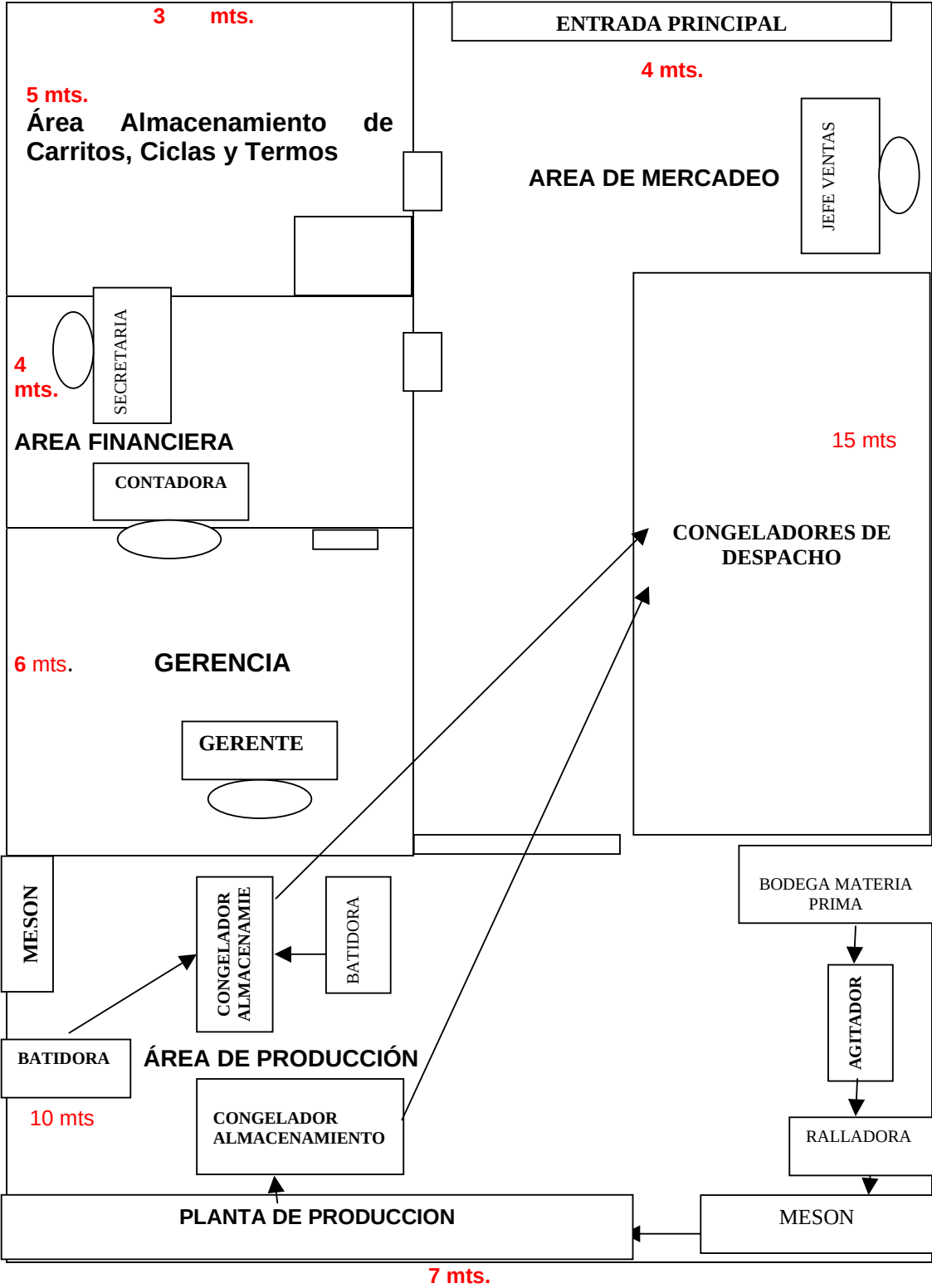
Para la aplicación práctica de la distribución en planta en la empresa “Fruti Helados el Rey” se realizó el siguiente proceso:

- Se ordenaron las máquinas y puestos de trabajo, para aproximarse lo máximo posible a las distribuciones que se encuentran en los grandes

talleres industriales, con el fin de que tal organización permita y facilite una posible expansión.

- Se ordenaron las máquinas y en especial las más utilizadas con vistas al máximo aprovechamiento de la luz natural.
- Se ordenó toda la maquinaria y equipo de forma que exista suficiente superficie de suelo, para el operario y para el mantenimiento.
- En el área de producción se asignó un escritorio para guardar los accesorios y las herramientas de la misma.
- Todas las máquinas se nivelaron al suelo.
- Los interruptores de control de las máquinas se situaron allí donde exista menos peligro de confusión.
- El panel de control principal que desconecta toda la fuerza, es accesible fácilmente y está señalizado de modo sencillo y comprensible, ya que su accionamiento debe ser comprendido por todos los operarios.

Figura 9. Distribución en Planta propuesta.



4.2.4 Área talento humano

- **Reglamento interno de trabajo.** El Reglamento Interno de Trabajo se elaboro, teniendo en cuenta las disposiciones legales que se han expedido como son: la Ley 50 de 1990, Ley 100 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios, el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley de Seguridad Social de 1995, lo mismo que el proyecto de Reglamento Interno de Trabajo suministrado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para 1997.

El Reglamento Interno de Trabajo es una transcripción de las normas más importantes contenidas en la ley laboral, las cuales, junto con algunas prescripciones particulares de cada empleador sobre salarios, horarios de trabajo, tramites de permisos, vienen a constituir la base jurídica sobre la cual se dará la relación laboral correspondiente.

Para la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo, se siguieron los lineamientos suministrados por la oficina de Trabajo y la asesoría de doctor Carlos Julio Gaona, especialista en derecho laboral; en donde cada aspecto relacionado busca satisfacer las necesidades de la empresa, el cual será presentado a la oficina de trabajo para su aprobación. (Ver anexo B).

- **Capacitación de personal.** La empresa Fruti Helados el Rey deberá fomentar "FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", para lo cual presupuesta invertir a partir de Septiembre del 2.005 \$1900.000 anuales en sus empleados debido a la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la organización o empresa; así mismo a los operarios les brindará apoyo a través del SENA para que se capaciten como tecnólogos en el procesamiento de alimentos.

La empresa “Fruti Helados el Rey”, dió a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización, por lo cual presentó los objetivos que persigue con la capacitación , entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

El gerente de “Fruti Helados el Rey”, detecto las necesidades de capacitación del Recurso Humano, lo cual le permitió:

- Planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Midió la situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.

- Identifico que los operarios Edinson Cadena y Octavio Quintero y el jefe de ventas requieren de capacitación en las respectivas áreas.
- Se estableció que las directrices de capacitación deben estar enfocadas hacia producción y ventas.

4.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los Sistemas Contables y nuevas necesidades de información actualmente en el mundo de los negocios avanzan a pasos agigantados, y este movimiento arrollador va de la mano con los cambios que surgen en la tecnología, las nuevas demandas de información, los cambios sociales, culturales y económicos existentes en este nuevo entorno. Todo esto pone de manifiesto el nuevo oriente que deben seguir los procesos contables y financieros en la utilización de tecnología de punta.

El gerente de “Fruti Helados el Rey” consciente de la importancia de los sistemas de información contables para la decisiones de los socios de la empresa, como para aquellos usuarios externos de la información. en el mes de abril del 2.005 busca asesoría de la empresa Inquietudes y Soluciones a través del ingeniero y propietario Edinson Kleyman Beltrán; por lo cual la empresa “Fruti Helados el Rey” realizará inversiones en sistemas de información ,adquiriendo en Junio del 2.005 un computador y software contable para el segundo semestre del 2.005 por valor de \$5.806.400, resultados presentados en el análisis de inversiones y costos. Las cotizaciones se presentan en el Anexo C.

5. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE ACCIÓN

5.1 EVALUACIÓN

5.1.1 Área Mercadeo

Cuadro 56. Evaluación Área Mercadeo.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso y disponibilidad de tiempo de los socios de la empresa y de los autores del proyecto.
Ejecución de tareas	0.15				X	0.60	Se implementaron todas de las tareas que estaban planeadas.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo para socializar la manera como se iba a realizar el diseño del sistema de mercadeo.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	La información suministrada fue veraz y hubo colaboración para su retroalimentación.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se realizaron las propuestas de implementación del área de acuerdo a los requerimientos de la empresas
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa.
Control	0,15				X	0,60	Se realizo seguimiento y control sobre todas las tareas diseñadas.
TOTAL	1.00					4.00	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones en el área de Mercadeo fue de 4.00, lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron excelentes.

5.1.2 Área Gerencial

Cuadro 57. Evaluación Área Gerencial.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso y disponibilidad de tiempo de los socios de la empresa y de los autores del proyecto.
Ejecución de tareas	0.15			X		0.45	Ejecución de gran parte de las tareas propuestas para el logro de sus objetivos.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo para socializar la manera como se iba a realizar el proceso de planeación y control.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	La información suministrada fue veraz y hubo colaboración para su retroalimentación.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se realizaron las propuestas de implementación del área de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa.
Control	0,15				X	0,60	Se realizo seguimiento y control sobre todas las tareas implementadas.
TOTAL	1.00					3.85	

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado del desarrollo de las acciones en el área gerencial fue de 3.85, lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron buenas.

5.1.3 Área financiera

Cuadro 58. Evaluación Área Financiera.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso por parte de los socios, asesora contable y autores del proyecto, los cuales recibieron una eficaz colaboración.
Ejecución de tareas	0.15				X	0.60	Se realizó el diseño de la estructura de costos cumpliendo con el plan propuesto.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo para socializar la manera como se iba a realizar la estructura de costos.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	La información suministrada fue veraz y hubo colaboración para su retroalimentación.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se realizaron las propuestas de la estructura de costos de acuerdo a la información suministrada por cada área de la empresa.
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa.
Control	0,15				X	0,60	Se realizó seguimiento y control sobre todas las tareas implementadas.
TOTAL	1.00					4.00	

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado del desarrollo de las acciones en el Área Financiera y Contable es de 4.00, lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron excelentes.

5.1.4 Área de Producción

Cuadro 59. Evaluación Área de Producción.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACION
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso por parte de los socios, jefe de producción y autores del proyecto, los cuales recibieron una eficaz colaboración.
Ejecución de tareas	0.15				X	0.60	Se implementaron todas de las tareas que estaban planeadas, realizando inversiones en activos y mantenimiento preventivo.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo, lo cual permitió contar con la colaboración de todo el personal comprometido tanto en el proceso administrativo como operativo.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	La información suministrada fue veraz y hubo colaboración para su retroalimentación, lo que permitió una adecuada distribución de planta e implementación del mantenimiento preventivo.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se realizaron las propuestas de la compra de la nueva planta física y plan de mantenimiento de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa.
Control	0,15				X	0,60	Se realizo seguimiento y control sobre todas las tareas implementadas.
TOTAL	1.00					4.00	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado del desarrollo de las acciones en el área de producción fue de 4.00, lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron excelentes.

5.1.5 Área Talento Humano

Cuadro 60. Evaluación Área Talento Humano.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso por parte de los socios y autores del proyecto, los cuales recibieron una eficaz colaboración.
Ejecución de tareas	0.15			X		0.45	Se ejecutaron gran parte las tareas que estaban planeadas, pero hace falta su terminación.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo, lo cual permitió contar con la colaboración de todo el personal comprometido tanto en el proceso administrativo como operativo.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	Las informaciones y requerimientos de la empresa se socializaron con la participación de los socios, empleados y participantes del proyecto.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se realizaron las propuestas de implementación del área de acuerdo a los requerimientos de la empresas
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa y empleados.
Control	0,15				X	0,60	Se realizo seguimiento y control sobre todas las tareas planeadas.
TOTAL	1.00					3.85	

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado del desarrollo de las acciones en el área talento humano fue de 3.85 lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron buenas, sin embargo la falta de ponderación más alta se debe a que el reglamento interno de trabajo se tiene que someter a aprobación del Ministerio de Trabajo. Así mismo los cursos de capacitación en el SENA inician en el mes de agosto del 2.005

5.1.6 Área Sistemas de Información

Cuadro 61. Evaluación Sistemas de Información.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
Compromiso	0.15				X	0.60	Alto compromiso por parte de los socios y autores del proyecto, los cuales recibieron una eficaz colaboración.
Ejecución de tareas	0.15			X		0.45	Se ejecutaron gran parte todas las tareas que estaban planeadas.
Realización de reuniones periódicas	0.15				X	0.60	Se realizaron reuniones diarias con los socios de la empresa, contando con disponibilidad de tiempo, lo cual permitió contar con la colaboración de todo el personal comprometido en el proceso administrativo.
Entrega y revisión de datos	0.15				X	0.60	La información y requerimientos de la empresa se socializaron con la participación de los socios, la empresa asesora y proveedora del equipo de cómputo y comunicación y el software contable.
Elaboración de propuesta o documento final	0,15				X	0,60	Se presentaron los requerimientos y necesidades a la empresa proveedora, quien a su vez facilita sus cotizaciones y recomendaciones.
Divulgación de la propuesta o documento final	0,10				X	0,40	Hubo divulgación de los beneficios de la propuesta planteada a nivel de socios de la empresa.
Control	0,15				X	0,60	Se realizo seguimiento y control sobre todas las tareas planeadas.
TOTAL	1.00					3.85	

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado del desarrollo de las acciones en el área de sistemas de información fue de 3.85, lo cual indica que las técnicas implementadas en el área fueron buenas, la falta de una ponderación mas alta se debió a que por falta de recursos económicos hace falta adquirir el software contable

5.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Cuadro 62. Definición de indicadores.

AREA	ACCIONES	INDICADORES	SEGUIMIENTO
MERCADEO	DISEÑAR UN MODELO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOS	Elaboración y diseño del sistema de información	100%
GERENCIAL	IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.	Elaboración del proceso de planeación y control	100%
FINANCIERA	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS	Estructura de Costos	100%
PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.	Plan de mantenimiento preventivo	100%
	COMPRA DE LAS INSTALACIONES DE LA NUEVA PLANTA DE PRODUCCIÓN.	Instalaciones de la planta de producción	100%
TALENTO HUMANO	DISEÑO DE UN REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Reglamento Interno	80%
	CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL	Personal Capacitado	60%
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	COMPRA DE UN COMPUTADOR Y SOFTWARE	Computador y Software Contable	50%

Fuente: Autores

❖ **Observación:** Se obtuvo un cumplimiento del 80% en talento humano debido a que hace falta la aprobación del reglamento interno de trabajo; un 60% en personal capacitado porque los operarios comenzarán la capacitación en el mes de agosto y finalmente un 50% en sistemas de información porque se requiere presupuesto para la compra del software contable.

5.3 SEGUIMIENTO

Se realiza un seguimiento, el cual permite una nueva valoración de cada una de las variables que mejoraron de acuerdo a las ejecuciones y correctivos, por lo cual se obtiene una ponderación como resultado del plan de acción.

5.3.1 Área de Mercadeo

Cuadro 63. Ponderación de la capacidad de mercadeo.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACION
		1	2	3	4		
OBJETIVOS COMERCIALES ACTUALES	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, se comenzó a identificar objetivos de negocios definidos
PERFIL DE CLIENTE OBJETIVO	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, identifica algunas de las características del consumidor.
RAZONES PARA QUE EL CLIENTE CONSUMA	0.07			x		0.21	Fortaleza menor, conoce suficientes variables de los deseos y necesidades del cliente.
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA	0.07				x	0.28	Fortaleza menor, conoce los competidores representativos.
CONOCIMIENTO DE TENDENCIA DE MERCADO	0.07			x		0.21	Fortaleza menor, conoce algunas tendencias del mercado.
CONOCIMIENTO DE POSICIONAMIENTO.	0.07			x		0.21	Fortaleza menor, comenzó a determinar cual es la decisión en cuanto los aspectos diferenciales, que deberán ser comunicados al mercado.
BENEFICIOS PRINCIPALES DE LOS PRODUCTOS.	0.09				x	0.36	Fortaleza mayor, presenta variedad de sabores buena calidad y económicos.
CONOCIMIENTO DE LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, coordina la mayoría de actividades de logística de mercado.
USO DE ESTRATEGIAS DE PRECIO	0.09				x	0.36	Fortaleza mayor, determinar la fijación de precios de acuerdo a la competencia y estructura de costos.
USO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, comienza a implementar estrategias de promoción.
USO DE ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, implemento el empaque y etiquetas para algunos producto.
USO DE ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.	0.09			x		0.27	Fortaleza menor, establece estrategias de nuevo canal de distribución.
TOTAL	1.00					3.25	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área de mercadeo después de aplicar el plan de acción fue de 3.25 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

5.3.2 Área Gerencial

Cuadro 64. Ponderación de la capacidad gerencial.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACION
		1	2	3	4		
PLANEACIÓN	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, debido a que se comenzaron a desarrollar tareas específicas de pronóstico, establecer objetivos, diseñar estrategias, y elaborar políticas metas.
DIRECCIÓN	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor debido a que utiliza los sistemas de comunicación, la motivación y el liderazgo.
ORGANIZACIÓN	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, se dio a conocer la estructura organizacional y conducto regular de autoridad
CONTROL	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, la gerencia se ocupara del control interno, para el seguimiento de planes, programas y proyectos
TOTAL	1.00					3.25	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área gerencial después de aplicar el plan de acción fue de 3.25 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

5.3.3 Área Financiera y Contable

Cuadro 65. Ponderación de la capacidad financiera y contable.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD	0.35			x		1.05	Fortaleza menor, aunque no presente información contable sistematizada, posee presupuesto mensual de ventas y estructura de costos.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.	0.35			x		1.05	Fortaleza menor, con el presupuesto de la compra del software contable se tendrá al día información financiera pertinente.
NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS	0.30				x	1.20	Fortaleza mayor, debido a cumple con la normatividad legal que exige la ley.
Total	1.0					3.30	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área financiera y contable después de aplicar el plan de acción fue de 3.30 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

5.3.4 Área de Producción

Cuadro 66. Ponderación de la Capacidad de Producción.

VARIABLES	POND.	VALORACION				POND. TOTAL	JUSTIFICACION
		1	2	3	4		
EQUIPOS Y PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.16				x	0.64	Fortaleza mayor, existen una adecuada distribución de planta, por lo tanto se invierte menos tiempo en los procesos.
CAPACIDAD DE PROCESO	0.12			x		0.36	Debilidad menor, mejora la tecnología para el proceso de producción, esta utilizando en promedio el 85% de la capacidad instalada.
MANTENIMIENTO	0.16				x	0.64	Fortaleza mayor, implemento un plan de mantenimiento preventivo, en los activos fijos de la empresa.
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.	0.16			x		0.48	Fortaleza menor, diseña un sistema de información de mercadeo.
APROVISIONAMIENTO-COMPRAS	0.12				x	0.48	Fortaleza mayor, compra insumos de alta calidad, tiene compradores mayoristas.
MANEJO DE INVENTARIOS	0.12			x		0.36	Fortaleza menor, con el presupuesto de adquisición del software contable tendrá información actualizada y oportuna.
UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA	0.16				x	0.64	Fortaleza mayor, compra edificaciones estratégicas, realizando una adecuada distribución de planta y de procesos.
Total	1.00					3.60	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área de producción después de aplicar el plan de acción fue de 3.60 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

5.3.5 Área de Talento Humano

Cuadro 67. Ponderación de la capacidad del talento humano.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
NIVEL DE PERTENENCIA	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, el personal se identifica con los objetivos de la empresa.
CAPACITACIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, se realiza presupuesto y apoyo para capacitación al personal.
CULTURA ORGANIZACIONAL.	0.25				x	1.00	Fortaleza mayor, existen valores y principios en la organización que proporcionan un excelente clima laboral.
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	0.25			x		0.75	Fortaleza mayor, se elabora el reglamento interno de trabajo.
Total	1.00					3.50	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área de Talento Humano después de aplicar el plan de acción fue de 3.50 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

5.3.4 Área de Sistemas de Información

Cuadro 68. Ponderación de la capacidad de los sistemas de información.

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				POND. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4		
ENTRADAS	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, al realizar la compra del software presentara una contabilidad sistematizada, por lo tanto tendrá un sistema de entrada de información.
ALMACENAMIENTO DE INFORMACION	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, al realizar la compra del software presentara la contabilidad sistematizada facilitando el almacenamiento de la información.
PROCESOS	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, al realizar la compra del software presentara la contabilidad sistematizada facilitando el procesamiento de la información.
SALIDAS	0.25			x		0.75	Fortaleza menor, al realizar la compra del software presentara la contabilidad sistematizada facilitando la salida de la información.
Total	1.0					3.00	

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado obtenido en el área de Sistema de Información después de aplicar el plan de acción fue de 3.00 lo cual indica que se mejoraron las variables deficientes.

Cuadro 69. Matriz de priorización Plan de Acción.

VARIABLES	PONDERA	CALIF.	TOTAL
Capacidad de mercadeo	0.15	3.25	0.4875
Capacidad gerencial	0.15	3.25	0.4875
Capacidad financiera y contable	0.15	3.30	0.4950
Capacidad de producción	0.15	3.60	0.5400
Capacidad del talento humano	0.10	3.50	0.3500
Capacidad de los sistemas de información	0.10	3.00	0.3000
TOTAL	1.00		2.6600

Fuente: Autores del Proyecto.

El promedio de “Fruti Helados el Rey” con la implementación del Plan de Acción se encuentra en 2.66 muy por encima del promedio general de 2.5. Una empresa normal debe estar en el promedio.

Teniendo en cuenta el Diagnóstico Interno de la empresa, se hacen los cambios en la columna de calificaciones a las áreas que se hicieron acciones correctivas, así:

Cuadro 70. Ponderación Total de Áreas.

VARIABLE	POND.	DIAGNOSTICO		PLAN DE ACCIÓN	
		CAL.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
Capacidad gerencial	0.15	1.75	0.2630	3.25	0.4875
Capacidad de mercadeo	0.15	2.14	0.3210	3.25	0.4875
Capacidad financiera y contable	0.15	1.90	0.2850	3.30	0.4950
Capacidad de producción	0.15	2.00	0.3000	3.60	0.5400
Capacidad del talento humano	0.10	2.50	0.2500	3.50	0.3500
Capacidad de los sistemas de información	0.10	1.00	0.1000	3.00	0.3000
TOTAL			1.52		2.66

Fuente: Autores del Proyecto.

Después de realizar las acciones correctivas a las áreas de mercadeo, gerencial, financiera y contable, producción, talento humano y sistemas de información de “Fruti Helados el Rey”, se puede observar un índice de mejoramiento del 75% ($2.66 - 1.52 / 1.52 \times 100 = 75\%$); lo que demuestra que el Plan de acción fue ejecutado en la mayoría de las actividades propuestas, generando una estructura de mercadeo, gerencial, financiera, productiva, financiera, talento humano y de sistemas de información que facilita el desarrollo, organización y manejo prospectivo de la empresa.

6. CONCLUSIONES

- La elaboración del Plan de acción para la empresa “Fruti Helados el Rey”, permitió conocer su evolución empírica, sin utilizar las herramientas administrativas, de mercadeo, contables y financieros que le permitieran establecer objetivos, metas y políticas a corto, mediano y largo plazo.
- El plan de acción permitió la revisión general de todas las áreas y sus interrelaciones, para identificar las áreas críticas que afectan el desarrollo y crecimiento de la empresa y la consecución de los objetivos, por lo cual es necesario que el plan de acción se convierta en un instrumento permanente para la empresa, además se requiere actualizarlo, para la mejora de las estrategias a implementar.
- Para determinar las causas de la situación actual de la empresa se realizó un diagnóstico, a partir del cual se evaluaron las acciones pertinentes, para implementar planes que permitirán mejorar administrativa, financiera, comercial y técnicamente la empresa Fruti Helados el Rey para lo cual se identificaron y priorizaron los problemas con sus respectivas causas que afectaban a la empresa; teniendo la capacidad de responder en forma inmediata con acciones que contrarrestarán las situaciones críticas para hacer posible la consecución de sus objetivos a corto plazo.
- Se debe continuar con la implementación del proceso de planeación y control administrativo para contrarrestar las dificultades en el área Gerencial,
- El mantenimiento preventivo de la propiedad, planta y equipo permitirá la reducción de costos de producción y un aumento de la disponibilidad de la

maquinaria, para lo cual es necesario un seguimiento y control a través de la tarjeta de Mantenimiento.

- La compra de las instalaciones permitió una adecuada distribución de planta y mejores condiciones sanitarias.

- El Reglamento Interno de Trabajo buscará que las partes en la relación laboral, en especial el trabajador, tenga a la mano las normas legales aplicables al contrato de trabajo, las conozca y pueda manejar en condiciones más atendibles la relación que lo vincula a la empresa.

- La empresa Fruti Helados el Rey deberá fomentar la formación, capacitación y desarrollo del personal, para lo cual deberá respaldar a los operarios para que se puedan capacitar a partir de agosto del 2.005 a través del SENA, como tecnólogos en el procesamiento de alimentos , tanto la capacitación como el desarrollo del Recurso Humano son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización; el desarrollar actitudes, así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

- La estructura de costos permitió estimar el costo de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, que permitieron conocer el costo de producción unitario por producto.

- La compra del computador y software contable permitirán mejorar los procesos de información para la toma de decisión contable y financiera.

- La evaluación, seguimiento y control permitió analizar las áreas que presentaban problemas, para poder medir y comparar su evolución y

desempeño de las estrategias propuestas, con el fin de demostrar los avances de los objetivos, metas y políticas, obteniéndose un índice de mejoramiento del 75%, lo que indica que el Plan de acción fue desarrollado en la mayoría de las actividades propuestas

7. RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa, realice una evaluación y seguimiento continuo del plan de acción, para poder realizar los ajustes y revisión necesarios a las políticas, metas y objetivos.
- El plan de acción debe ser presentado a todo el personal, para que cada empleado se sienta comprometido con los objetivos propuestos.
- La empresa deberá realizar la compra del software contable, para contrarrestar el problema que tiene con los sistemas de información y poder tener al día la situación financiera de la empresa.
- Se recomienda la adquisición de un cuarto frío que permitirá un mejor almacenamiento del producto, facilidad en la manipulación, ahorro de energía y minimización de espacio para una adecuada distribución de planta.
- Para lograr la implementación del sistema de información de mercadeo se debe iniciar con el entrenamiento del personal con relación al contenido metodológico, generando un trabajo multidisciplinario entre asesores y empresarios.

BIBLIOGRAFÍA

ADISSON, Wesley. Dirección y administración estratégicas. México: Mc. Graw Hill, 1997.

AQUINO, Jorge y ARECCO, Marcelo J. Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones MACCHI, 1996.

APARISI CAUDELI José Antonio y RIPIO FELIU, Vicente M., Los Sistemas de Información Estratégica en Ambientes Competitivos. En: Revista del Contador, Enero – Marzo., 2001, pp. 113-131.

ALBERT, Kart. Gerencia de servicio. Bogotá: Legis, 1992. p.200.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Registro Mercantil. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, MC Graw-Hill, 1998.

CORRALES, Miguel. Conceptos básicos de producción. Mc Graw Hill. Méjico, 1997

DAVID, Freud. Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall, Quinta edición. 1997.

FRESNEDA, Marcelo; ARIAS, Lida. Plan de Acción en las áreas de administración, producción y financiera de la empresa productora y comercializadora de joyas diseños zeta de la ciudad de Bucaramanga. R 2.004.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta Actualización. Santa fe de Bogotá D.C. ICONTEC, 2002. 98p. NTC 1486.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2 Ed. Bogotá 1998.

MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1997.

MUTHER, Richard. Distribución en planta. Editorial Hispano Europea. Barcelona (España).

Pagina Web www.camaradirecta.com

PRADILLA ARDILA, Humberto. Planeación estratégica. Bucaramanga: Publicaciones UIS, P.3-160

Rodríguez S., Manuel. Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo, 2000.

ROJO RAMÍREZ, Alfonso A. Sistemas Contables y Nuevas Necesidades de Información. En: Revista del Contador, Julio- Septiembre.2001.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 7 ed. Bogotá: Tres editores, 2.002.

WERTHER, William B. y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill, 2.001

Anexo A.
Formato para diagnóstico

PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA FRUTI HELADOS EL REY DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Objetivo: Caracterizar en forma general el estado actual de la empresa Fruti Helados el Rey ubicada en la ciudad de Bucaramanga en sus áreas de gerencia, comercial, producción, aseguramiento de la calidad, área del talento humano, área financiera y contable, gestión ambiental y los sistemas de información.

1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1.1 Razón Social: Fruti Helados el Rey	1.1.2 NIT. 91.348.758-1
1.1.3 Municipio: Bucaramanga	1.1.4 Dirección: Carrera 24#12-67
1.1.5 N° propietarios: 3	1.1.6 Teléfono: 6359800
1.1.7 Ventas mensuales promedio: \$20.000.000	1.1.8 Tiempo de labores:12
1.1.9 Instrucción de los gerentes	
Años en la industria: 12	
Nivel de preparación académica del gerente: Décimo Semestre de Gestión Empresarial	
1.2 AREA GERENCIAL	
1.2.1 PLANEACIÓN	
▪ Plataforma Estratégica Definir con que elementos cuenta la empresa (No) La empresa cuenta con una visión definida y divulgada (No) La empresa ha definido la misión en forma explícita (No) La empresa ha precisado objetivos, estrategias y políticas (No) La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo (No) La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia (No) Se tienen indicadores de gestión definidos	
▪ Intencionalidad de inversión Marque a continuación los elementos en que su empresa desea invertir en los próximos dos años:	
(X) Investigación y desarrollo (X) Capacitación (X) Asesorías (X) Modernización de maquinaria	(X) Computadores y Software (X) Planta Física (X) Control de calidad (X) Mercadeo y ventas
▪ Financiación de las inversiones Respecto al numeral anterior, como planea financiar estas inversiones:	
(X) Recursos propios (X) Créditos bancarios	() Créditos de otras fuentes () Participación de nuevos socios

1.2.2 ORGANIZACIÓN	
Existe en la empresa una estructura clara mediante un organigrama formal (Si)	
Número de trabajadores promedio en la empresa (No)	
Dispone de un manual de procedimientos (No)	
Dispone de un manual de funciones (No)	
Busca la especialización del empleado (No)	
Han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional (No) y de calidad total (No)	
▪ Cumplimiento de normas legales	
Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de su empresa:	
☒ Registro de la Cámara de Comercio ☒ Registro Mercantil ☒ Inscripción ante la administración de impuestos ☒ Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF ☒ Inscripción ante una administradora de riesgos profesionales ☒ Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social ☒ Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio ☒ Certificación ambiental	
1.2.3 DIRECCIÓN	
▪ Utilización de herramientas administrativas	
Se practica alguna teoría administrativa para la toma de decisiones en su empresa: Si () No (X)Cuál?	
Si la respuesta anterior es si, cual	Tiempo de utilización:
▪ Percepción sobre fortalezas y debilidades	
Califique las siguientes áreas de su empresa (Favor asignar prioridades donde "1" es el más débil y "5" es el más fuerte):	
(5) Gerencia (3) Comercial (5) Producción (2) Aseguramiento de la calidad (3) Talento Humano (5) Financiera y Contable (1) Gestión Ambiental (1) Sistemas de información	
Califique los siguientes elementos de cada uno de las áreas (Favor asignar prioridades donde 1 a 5 , donde "5" es el más representativo):	

Gerencia (5) Buen nombre (5) Experiencia en el negocio (5) Manejo de la información interna Otro (Especifique): _____ Financiera y Contable (1) Costos de producción (5) Liquidez Financiera (3) Capacidad de endeudamiento Producción (3) Condiciones seguras de trabajo (5) Capacidad de producción (3) Calidad de productos (3) Proceso de producción (3) Relación con los proveedores (5) Impacto sobre el medio ambiente Sistemas de información (1) Tecnología en sistema de información contable y financiera (3) Tecnología de producción (1) SIM (Sistema de Información Mercado lógica) Comercial (5) Precio de los productos (5) Relación con los clientes (3) Logística de comercialización (3) Tiempo de entrega de los productos (3) Garantías sobre el producto a los clientes								
▪ Inhibidores del éxito de la empresa Cuáles son los factores que inhiben el éxito de su empresa (Favor asignar prioridades donde “1” es el más que impide y “5” el que menos impide): <table border="0"> <tr> <td>(5) Capital</td> <td>(2) Tecnología</td> </tr> <tr> <td>(5) Recurso Humano</td> <td>(1) Infraestructura física de la planta</td> </tr> <tr> <td>(3) Falta de capacitación</td> <td>(2) Maquinaria y Equipo</td> </tr> <tr> <td>(5) Capacidad de producción</td> <td>(1) Capacidad comercial</td> </tr> </table>	(5) Capital	(2) Tecnología	(5) Recurso Humano	(1) Infraestructura física de la planta	(3) Falta de capacitación	(2) Maquinaria y Equipo	(5) Capacidad de producción	(1) Capacidad comercial
(5) Capital	(2) Tecnología							
(5) Recurso Humano	(1) Infraestructura física de la planta							
(3) Falta de capacitación	(2) Maquinaria y Equipo							
(5) Capacidad de producción	(1) Capacidad comercial							
1.2.4 CONTROL Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa								

☐ (No) Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones ☐ (Si) Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente ☐ (Si) Siempre se despacha la cantidad pedida por el cliente ☐ (Si) Está en contacto permanentemente con sus clientes ☐ (No) Se realiza una continua evaluación de la satisfacción ☐ (No) Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc. ☐ (No) Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente
▪ Retrasos en la entrega de productos
Cuáles son las principales causas de retrasos en la entrega de sus productos al cliente? Los clientes dejan para ultima hora para realizar sus pedidos
▪ Canales de distribución
Qué medios de distribución utiliza para sus productos ☒ (X) Punto de venta ☒ (X) Minorista ☐ () Mayorista ☐ () Otros. ¿Cuál? _____
▪ Imagen corporativa
Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee:
☒ (X) Logotipo ☒ (X) Tarjeta de presentación ☐ () Empaque propio ☐ () Catálogo y lista de precios ☐ () Papelería comercial
▪ Investigativa
Marque a continuación en que áreas la empresa realiza investigación respecto al mercado:
☐ (No) Tamaño y características de su(s) mercado(s) objetivo(s) ☐ (No) Consumidor y sus características ☐ (No) Canales de distribución ☐ (No) Competidores ☐ (No) Ninguno
▪ Registro y control
La empresa dispone de estadísticas de venta, con relación a:
☐ (No) Número de distribuidores atendidos en 2003 y 2004 ☐ (No) Unidades vendidas por variedad ☐ (No) Número de clientes nuevos ☐ (No) Ventas por clientes mayores ☐ (No) Ventas por zonas ☐ (No) Ventas de competencia ☐ (No) Crecimiento del mercado

▪ Productos representativos Qué variedad de productos presentan mayor cantidad de ventas en la actualidad: (Señale como “1” el más representativo) Producto / Línea de producto 1. Helados de coco 2. Helados de salpicón 3. Conos de diferentes sabores 4. Paletas de diferentes sabores 5. Plátano
▪ Empaque Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos: (Si) Protege el producto en su camino hacia el consumidor (No) Brinda empaque a todos los productos (No) El producto empacado posee logotipo
▪ Marca Tiene marca registrada ante la Superintendencia de Industria y Comercio: Si (x) No ()
▪ Etiqueta Sus productos tienen etiquetas: Si () No (X) Si la respuesta anterior es si, marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos: () La etiqueta señala la ciudad de procedencia () La etiqueta tiene algún distintivo ambiental () La etiqueta ofrece información sobre la composición del producto () La etiqueta ofrece información sobre las características del producto () La etiqueta ofrece información acerca de los materiales del producto () La etiqueta contiene el código de barras del producto
▪ Política de fijación de precios Señale a continuación el principal elemento en que se basa el establecimiento del precio actualmente: () El costo de producción más un margen de utilidad () De acuerdo a un objetivo de venta establecido () De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido () Mantener o incrementar la participación en el mercado () Estabilizar los precios (X) Hacer frente a la competencia
▪ Conocimiento del comportamiento de la competencia Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:

(No) La competencia cumple normas técnicas y ambientales (Si) Conoce las variedades de los productos de la competencia (Si) Conoce los canales de distribución que utiliza la competencia (Si) Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes (Si) Conoce los precios de los productos de la competencia (Si) Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia		
Sabe usted si sus competidores realizan actividades de competencia desleal: Si (X) No ()		
▪ Posición relativa de la empresa		
Marque a continuación la posición que ocupan los productos de la empresa en relación con los de la competencia:		
	Competitivos	Nº Competitivos
En general	(X)	()
Con relación a la calidad	(X)	()
Con relación al precio	(X)	()
Con relación al servicio	(X)	()
1.4 ÁREA DE PRODUCCIÓN		
▪ Capacidad práctica máxima		
Cuál es la cantidad máxima de productos que se elabora en condiciones normales de funcionamiento, en un periodo de un mes : 78.0000 unidades de helados		
▪ CAPACIDAD MÁXIMA DE PRODUCCIÓN		
Cuál podría ser la cantidad máxima de productos que se puede fabricar con algunas medidas transitorias de aumento de capacidad (horas extras, mayor utilización de la maquinaria, aumento en la cantidad de empleados), en un periodo de un mes: 120.000 UNIDADES DE 100 GRAMOS		
▪ SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
El criterio usado para la selección de proveedores de materia prima y materiales es: (favor asignar prioridades, donde "1" es el mayor y "4" es el menor)		
(1) Precio	(4) Servicio	
(3) Condiciones de pago	(2) Calidad	
▪ Relación con los proveedores		
Tiene su empresa un proveedor que le garantice:		
(Si) Calidad	(Si) Cantidad	(Si) Cumplimiento
(Respecto a la pregunta anterior) durante un periodo de tiempo		
() Un corto periodo de tiempo el año	() Periodos esporádicos durante el año	
() Períodos fijos del año	() Gran parte del año	
(X) Todo el año		
▪ Proveedores alternos		
Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales e insumos Si (X) No ()		

▪ Dificultades en la consecución de las materias primas Cuáles son los problemas más comunes encontrados en la consecución de materias primas (favor asignar prioridades, donde “1” es el mayor y “5” es el menor): (4) Calidad (1) Precio (2) Plazo de entrega (5) Disponibilidad (3) Financiamiento
▪ Condiciones de la planta Cumple las siguientes condiciones: (No) La vivienda y la planta están separadas (No) La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado (No) Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados (No) El área de empaque es independiente del área de procesos (No) El sitio destinado esta permanentemente limpio (No) Existe un sitio establecido para carga y descarga
▪ Inventarios Cuál es la política de inventarios de materia prima: 8 días Cuál es la política de inventarios de producto terminado: 8 días
▪ Características de los equipos y utensilios (Si) Los equipos responden a las exigencias del cambio de ritmo a producción (Si) Los equipos en funcionamiento son amigables con el medio ambiente (Si) Las características de construcción de los equipos utilizados facilitan su limpieza

▪ PRECIO VS CALIDAD				
Cuál es la combinación precio-calidad que mejor describe a su producto:				
precio alto – calidad alta	()	precio bajo – calidad media	()	
precio medio – calidad alta	(x)	precio alto – calidad baja	()	
precio bajo – calidad alta	()	precio medio – calidad baja	()	
precio alto – calidad media	()	precio bajo – calidad baja	()	
precio medio – calidad media	()			
▪ Competitividad de la tecnología aplicada en producción				
Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción, así como su cantidad, estado de compra, antigüedad y nivel tecnológico:				
Maquinaria principal de tecnología	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel
Planta congeladora Media	2	Bueno	5 años	
Batidora Media	2	Bueno	5 años	
Congeladores Media	8	Bueno	5 años	
Antigüedad: 12 años de uso en la empresa				
Nivel de tecnología: ALTA () MEDIA (X) BAJA ()				
1.6 AREA DEL TALENTO HUMANO				
▪ RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN				
Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal Si () No (X)				
Que fuentes de reclutamiento se utilizan normalmente: Recomendaciones () Agencias de empleo (X) Periódicos y revistas () Universidades ()				
Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores Si (X) No ()				
Se practica examen médico Si (X) No (X)				
Capacitación y promoción del personal				
Capacita al personal Si () No ()				
Marque a continuación si la respuesta es afirmativa				
() Ventas				
() Procesos de producción				
() Administración de empresas				
()				
()				
Cuanto destina para la capacitación: \$ _____				

▪ SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL Marque a continuación si los programas mencionados se llevan a cabo en la empresa: (NO) Seguridad industrial (NO) Salud ocupacional Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal si (x) no () Se tiene registro de accidentes y sus causas Si () No (X) Son adecuadas las condiciones de trabajo Si () No (X) Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud personal Si X) No ()
1.5 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes características: (Si) Tiene implementado sistema de calidad en la selección de materia prima (No) Se realiza un mantenimiento preventivo a los equipos (Si) Se realiza control de calidad durante el proceso de producción
1.7 AREA FINANCIERA Y CONTABLE ▪ Nivel de endeudamiento Conoce su Nivel de endeudamiento Si () No (X) ▪ Liquidez Conoce su Nivel de Liquidez Si () No (X) ▪ Costeo de la producción Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: Si () No (X) ▪ Sistema contable, financiero y presupuestos Utiliza un sistema de software contable en su empresa: Si () No (X) La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance general y flujo de efectivo: Si (X) No () Utiliza un sistema técnico de presupuestos. Si () No (X) Si la repuesta anterior es no, Cómo presupuesta: No realiza ningún presupuesto ▪ Políticas crediticias Tiene su empresa políticas de crédito, claras y escritas, sobre: () Cupo por cliente () Descuento por pronto pago (X) Descuento por volumen
1.8 GESTION AMBIENTAL ▪ INCIDENCIA EN EL MEDIO AMBIENTE MARQUE A CONTINUACIÓN: (Si) Se vierten aguas provenientes del proceso productivo en los alcantarillados del municipio. (no) El proceso de producción acondiciona contaminación del aire. (no) Se hace un adecuado manejo de residuos sólidos en el proceso de producción.

▪ PRODUCTO Y MEDIO AMBIENTE Marque a continuación los elementos que se adecuen a las características de los productos: (No) Alguno de los materiales utilizados en el embalaje es no biodegradable (Si) Utiliza algún material no biodegradable como empaque para los productos
1.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN
▪ SISTEMA DE LA INFORMACIÓN Posee la empresa un computador o tiene fácil acceso a uno: Si () No (x) Si la respuesta anterior es si, señale a continuación el software instalado para uso de la empresa: () Procesador de texto () Hoja de cálculo () Software contable () Software en producción () Internet Explorer
TECNOLOGÍA EN COMUNICACIONES
La gerencia conoce el concepto de Internet, y los beneficios aplicable a la empresa: Si (x) No () ¿Tiene acceso directo desde su empresa a Internet? Si () No (x) Si la respuesta anterior es no, ¿tiene posibilidad de acceso desde otro punto diferente a su empresa? Si (x) No () Qué herramienta utiliza frecuentemente para comunicarse con otras ciudades: teléfono y fax

Anexo B.
Reglamento Interno de Trabajo

ARTICULO 1. El presente es el REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO prescrito por la “Fruti Helados el Rey”. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los empleados, salvo estipulaciones en contrario que sólo pueden ser favorables al empleado.

CAPITULO I
CONDICIONES DE ADMISIÓN

ARTÍCULO 2. Quien aspire a ser empleado de “Fruti Helados el Rey”. Deberá presentar solicitud por escrito. A la solicitud aludida se debe acompañar la siguiente documentación:

- a. Certificado de idoneidad profesional si el cargo lo requiere.
- b. Certificado del último empleador, en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- c. Certificados expedidos por personas honorables sobre la conducta y capacidad del aspirante y, si fuera el caso, de los planteles de educación donde hubiere estudiado.
- d. Dos fotografías recientes.
- e. Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad, si es menor de edad.

PARÁGRAFO: El empleador podrá establecer en el Reglamento además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante. Sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto: Así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo "datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesa o el partido político al cual pertenezcan..."

ARTÍCULO 3. “Fruti Helados el Rey” efectuará las pruebas de idoneidad y psicotécnicas pertinentes que permitan verificar que el aspirante llena los requisitos exigidos por el cargo y efectuará las entrevistas que garanticen que el mismo reúne los requisitos de personalidad y capacidad exigidos. Además, antes de recibir a alguien para trabajar, el Gerente deberá indagar

por sus antecedentes, pedir referencias de anteriores lugares de trabajo y calificaciones obtenidas en los semestres de estudio si fuere necesario, al igual que la autenticidad de títulos profesionales presentados.

PARÁGRAFO: En ningún caso se vincularán parientes en cargos que estén entre sí en línea de dependencia, mediata, o inmediata, dentro del organigrama.

Los grados de parentesco a los que se aplicarán estos criterios van hasta el tercero de consanguinidad-padre, madre, hijo, hermano, tío, sobrino, nieto, abuelo, - y segundo de afinidad- esposo, esposa, cuñados, suegros.

También se aplica este criterio en los casos de parentesco civil.

ARTÍCULO 4. Una vez cumplidos los pasos del artículo anterior, el aspirante Deberá presentar un examen médico de admisión.

ARTÍCULO 5. El empleado comenzará a devengar su salario a partir de la fecha en que empiece a laborar efectivamente, una vez se hayan cumplido los requisitos de admisión enumerados en los artículos anteriores.

CAPÍTULO II DEL PERÍODO DE PRUEBA

ARTÍCULO 6. “Fruti Helados el Rey” podrá estipular en sus contratos de trabajo un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de ella, las aptitudes del empleado y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones de trabajo (art. 76, C.S.T).

ARTÍCULO 7. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario, los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo (art. 77, numeral primero, C.S.T) .

ARTÍCULO 8. El período de prueba no puede exceder los dos (2) meses.

En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos (2) meses.

Cuando entre el mismo empleador y el mismo empleado se celebren contratos de trabajo sucesivos, no es válida la estipulación del período de prueba, salvo para el primer contrato (art. 7, Ley 50/90) .

ARTÍCULO 9. Cuando el período de prueba se pacte por un plazo menor al de los límites máximos expresados, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período inicialmente estipulado, sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder dichos límites.

ARTÍCULO 10. Durante el período de prueba el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento, sin previo aviso y sin indemnización alguna por el resto del tiempo pactado por cualquiera de los contratantes. Pero si expirado el período de prueba, el empleado continuare al servicio de la empresa, con el consentimiento expreso o tácito de ella, por ese sólo hecho, los servicios prestados por aquel se consideran regulados por las normas generales del contrato de trabajo, desde la iniciación de dicho período de prueba.

Los empleados en período de prueba gozan de todas las prestaciones (art. 80, C.S.T.).

CAPITULO III EMPLEADOS ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTÍCULO 11. Son meros empleados accidentales o transitorios, los que se ocupen en labores de corta duración no mayor de un mes y de índole distinta de las actividades normales de “Fruti Helados el Rey” . Estos empleados tienen derecho, además del salario al descanso remunerado en dominicales y festivos (art. 6o. C.S.T.).

CAPITULO IV HORARIO DE TRABAJO

ARTÍCULO 12. Las horas de entrada y salida de los empleados, son las que a continuación se expresan:

DÍAS LABORABLES: De lunes a sábado. En algunos casos se prevé el reconocimiento de día compensatorio que se concederá preferiblemente el día lunes siguiente al día sábado laborado.

HORA DE ENTRADA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO:

De lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 6:00 p.m., con interrupción de dos hora para almorzar.

PARÁGRAFO 1: El límite máximo de horas de trabajo puede ser elevado previa orden de la Comisión Permanente o su delegado sin permiso del Ministerio de Trabajo, por razón de fuerza mayor, caso fortuito, de amenaza de ocurrir algún accidente o cuando sean indispensables trabajos de

urgencia que deban efectuasen en la empresa; en la medida necesaria para evitar que la marcha normal de la misma sufra perturbación grave. “Fruti Helados el Rey” llevará un registro de las horas extras efectuadas de conformidad con el presente Parágrafo.

ARTICULO 13. Cuando dentro de la jornada ordinaria se presente suspensión del trabajo por tiempo mayor a dos (2) horas por caso fortuito, en forma tal que impida el desarrollo normal de actividades por ese mismo lapso, aquella se compensará posteriormente sin que el servicio así prestado constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

ARTÍCULO 14. Del horario general quedan exceptuados los menores de dieciséis (16) años cuya jornada en ningún caso pasará a seis (6) horas diarias y de treinta y seis (36) semanales.

ARTÍCULO 15. No habrá limitaciones de jornada para los empleados que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de manejo, los cuales deberán trabajar todo el tiempo que fuere necesario para cumplir ampliamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

PARÁGRAFO. JORNADA ESPECIAL. En las empresas, factorías, o nuevas actividades establecidas desde el primero de enero de 1991, el empleador y los empleados pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana.

Es este caso no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el empleado devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un (1) día de descanso remunerado.

El empleador no podrá, aún con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos (2) turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo (artículo 20, literal c, Ley 50 de 1990).

CAPITULO V

DE LAS HORAS EXTRAS Y EL TRABAJO NOCTURNO

ARTÍCULO 16. Trabajo diurno es el comprendido entre las 6:00 a.m. y las 6:00 p.m. y trabajo nocturno es el comprendido entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m. (art. 160 C.S.T.).

ARTÍCULO 17. Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal (art. 159, C.S.T.).

ARTÍCULO 18. El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del C.S.T., sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social o de una autoridad delegada por éste. (art. primero, Decreto 13 de 1967).

ARTÍCULO 19. Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el sólo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.

2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

4. Cada uno de los recargos antes señalados se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con algún otro (artículo 24, Ley 50 de 1990).

PARÁGRAFO: “Fruti Helados el Rey” podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ARTÍCULO 20. Exceptuando el personal de servicios generales y conductores la Empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus empleados de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 28 de este reglamento.

PARÁGRAFO: En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

CAPITULO VI

DÍAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

ARTÍCULO 21. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

ARTÍCULO 22. Todo empleado tiene derecho al descanso remunerado, en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: primero (1º) de enero, seis (6) de enero, diecinueve (19) de marzo, primero (1º) de mayo, veintinueve (29) de junio, veinte (20) de julio, siete (7) de agosto, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1º) de noviembre, once (11) de noviembre, ocho (8) de diciembre y veinticinco (25) de diciembre; además, los días jueves y viernes santo, el de la Ascensión del Señor, el de Corpus Christi y el del Sagrado Corazón de Jesús.

ARTÍCULO 23. El descanso remunerado del seis (6) de enero, diecinueve (19) de marzo, veintinueve (29) de junio, quince (15) de agosto, doce (12) de octubre, primero (1º) de noviembre, once (11) de noviembre, Ascensión del señor, Corpus Cristi, y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en días lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas actividades caigan en día domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

ARTÍCULO 24. Las prestaciones y derechos que para el empleado originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el Artículo anterior (Ley 51 del 22 de diciembre de 1983).

PARÁGRAFO 1: Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el empleado tendrá derecho a la remuneración del descanso dominical en proporción al tiempo laborado (art. 26, numeral 5º Ley 50/90).

PARÁGRAFO 2: AVISO SOBRE TRABAJO DOMINICAL. Cuando se tratare de trabajos habituales o permanentes en domingo, la Empresa debe fijar en lugar público de la Institución, con anticipación de doce (12) horas por lo menos, la relación del personal de empleados que por razones del servicio no pueden disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirán también el día y las horas de descanso compensatorio (art. 185 C.S.T.).

ARTÍCULO 25. El descanso en los días domingos y los demás expresados en este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas, salvo la excepción consagrada en el literal c) del artículo 20 de la Ley 50 de 1990 (artículo 25 de 1990).

ARTÍCULO 26. Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la Empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo

arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras. (Artículo 178 C.S.T.).

VACACIONES REMUNERADAS

ARTÍCULO 27. Los empleados que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año, tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (artículo 186, numeral primero, C.S.T.).

ARTÍCULO 28. La época de las vacaciones debe ser señalada por la Empresa, a más tardar, dentro del año siguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del empleado, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. La Empresa dará a conocer al empleado, con quince (15) días de anticipación, la fecha en que se le concederán vacaciones (art. 187 C.S.T.).

ARTÍCULO 29. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el empleado no pierde el derecho a reanudarlas (artículo 188, C.S.T.).

ARTICULO 30. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el empleado hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año, siempre que ésta no sea inferior a seis (6) meses. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el empleado (artículo 189, C.S.T.).

ARTICULO 31. En todo caso, el empleado gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por dos años.

La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trata de empleados técnicos, especializados, de confianza (artículo 190, C.S.T.).

ARTÍCULO 32. No obstante lo prescrito en el artículo 44, la Empresa podrá establecer vacaciones colectivas para todo el personal aún para aquellos que no hayan adquirido el derecho a disfrutarlas, evento en el cual se imputarán a las que el empleado se haga acreedor posteriormente.

ARTÍCULO 33. Durante el período de vacaciones, el empleado recibirá el salario ordinario que esté devengando el día en que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, solo se excluirán para la liquidación de vacaciones, el valor del trabajo en días de descanso obligatorio, el valor del trabajo suplementario y el valor de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el empleado en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se conceden.

ARTÍCULO 34. La Empresa llevará un registro especial de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada empleado, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas (Decreto 13 de 1967 art. 5º).

PARÁGRAFO: En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los empleados tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea, (artículo tercero, parágrafo, Ley 50/90).

DE LOS PERMISOS

ARTÍCULO 35. La Empresa concederá a sus empleados los permisos necesarios para: el ejercicio del derecho del sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir al servicio médico correspondiente, y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la Empresa o a sus representantes y que en los dos (2) últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudique el funcionamiento de la Institución.

PARÁGRAFO: La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

1. En caso de grave calamidad doméstica, el aviso puede darse en el momento o con posterioridad al hecho que la constituye, según lo permitan las circunstancias.
2. En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso debe darse hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el diez por ciento (10%) de los empleados.
3. Debe comprobarse la asistencia al servicio médico o a la inasistencia al trabajo por enfermedad, con el certificado respectivo del médico del Instituto de los Seguros Sociales o la Empresa Promotora de Salud (EPS) en la que se encuentren afiliados.

4. En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación, etc.) el aviso se dará con la oportunidad que las circunstancias lo permitan.

Salvo convención en contrario, y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al empleado o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas de su jornada ordinaria, a opción de la Empresa (numeral 6º artículo 57 C.S.T).

ARTÍCULO 36. Si los permisos o licencias que menciona este Reglamento coinciden con un día en el cual el empleado estuviera en uso de descanso o se encontrara en vacaciones, el pago de la licencia sólo comprenderá el valor de los días hábiles que efectivamente haya tenido que dejar de concurrir al trabajo, teniendo en cuenta el máximo establecido en este reglamento.

CAPITULO VII

SALARIO MÍNIMO, CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN

ARTÍCULO 37. Formas y libertad de estipulación.

1. La Empresa y el empleado pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

2. No obstante lo dispuesto en los artículos 13, 14, 16, 21 y 340 del Código Sustantivo del Trabajo y las normas concordantes con éstas, cuando el empleado devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el salario ordinario, compense de antemano el valor de las prestaciones, recargos y beneficios, tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, la cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especies; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación, excepto las vacaciones.

3. En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la Empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento de retención en la fuente y de impuestos.

4. Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni a los aportes parafiscales, al SENA, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres (3) últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

5. El empleado que desee acogerse a la modalidad de salario integral, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo (art. 18 Ley 50/90).

ARTÍCULO 38. El salario se convendrá en dinero o en especie en los términos de ley.

ARTÍCULO 39. Cuando se trate de trabajos por equipos, que implique rotación sucesiva de turnos diurnos y nocturnos, la Empresa podrá estipular con los respectivos empleados salarios uniformes para el trabajo diurno y nocturno, siempre que estos salarios comparados con los de actividades idénticas o similares en horas diurnas compensen los recargos legales.

ARTÍCULO 40. Se denomina jornal al salario estipulado por días, y sueldo al Estipulado por períodos mayores (art. 133 C.S.T.).

ARTICULO 41. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar donde el empleado presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que éste cese. (Artículo 138 numeral primero C.S.T.). El pago de los salarios se efectuará quincenalmente, mediante consignación en la cuenta que señale el empleado, en banco o corporación con los cuales la Empresa tenga convenio. En casos especiales el pago podrá hacerse directamente (art. 138 numeral primero, C.S.T.).

ARTÍCULO 42. Salvo en los casos en que se convengan pagos parciales en especie, el salario se pagará en dinero (moneda legal) al empleado directamente o a la persona que el autorice por escrito autenticado.

ARTÍCULO 43. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (art. 134, C.S.T.).

CAPÍTULO VIII

SERVICIO MEDICO, MEDIDAS DE SEGURIDAD, RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTES DE TRABAJO, NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDAD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTÍCULO 44. Es obligación de la Empresa velar por la salud, seguridad e higiene de los empleados a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del empleado.

ARTÍCULO 45. Los servicios médicos que requieran los empleados se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales o Empresa Promotora de Salud, (EPS.) Administradora de Riesgos Profesionales a través de la Institución Prestadora de Salud (IPS.) a la cual estén afiliados En caso de no afiliación estarán a cargo de la Empresa, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ARTÍCULO 46. Todo empleado, desde el mismo día en que se sienta enfermo, deberá comunicarlo a la Empresa o a su representante, o a quien haga sus veces, el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente, a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo, y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el empleado debe someterse. Si éste no diera aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTÍCULO 47. Los empleados deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El empleado que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ARTÍCULO 48. Los empleados deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la Empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PARÁGRAFO: El grave incumplimiento de parte del empleado de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma general o específica, y que se encuentren dentro del Programa de Salud Ocupacional de la respectiva Empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan a la Empresa para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa, previa autorización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social respetando el derecho de defensa (Art. 91 decreto 1295 de 1994).

ARTÍCULO 49. En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que considere necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la Empresa Promotora de Salud (EPS.) y la Administradora de Riesgos Profesionales (A. R. P.).

ARTÍCULO 50. En caso de accidente no mortal, aún en el más leve o de apariencia insignificante, el empleado lo comunicará inmediatamente a la Empresa, a su Representante, o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes. Indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ARTÍCULO 51. La Empresa y la Administradora de Riesgos Profesionales (A.R. P.) a la cual esté cotizando deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, para lo cual deberán, en cada caso, determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales, de conformidad con el Reglamento que se expida.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en coordinación, con el Ministerio de Salud establecerán las reglas a las cuales debe sujetarse el procesamiento y remisión de esta información. (Art. 61 decreto 1295 de 1994).

ARTÍCULO 52. La Empresa no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, en este caso sólo está obligado a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presente en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razón de no haber dado el empleado el aviso correspondiente o por haberlo demorado sin justa causa.

ARTÍCULO 53. En todo caso en lo referente a los puntos que trata este capítulo tanto la Empresa como los empleados, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo de Trabajo, la Resolución No. 1016 de 1989, expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las demás que con tal fin se establezcan.

De la misma manera, ambas partes están obligadas a sujetarse al Decreto Ley 1295 de 1994, legislación vigente sobre salud ocupacional, de conformidad a los términos estipulados en los preceptos legales, pertinentes, y demás normas concordantes y reglamentarias del decreto antes mencionado.

ARTÍCULO 54. Para que toda ausencia al trabajo por enfermedad sea justificable, se requiere su demostración con el correspondiente certificado de incapacidad del Instituto de Seguros Sociales, o la Empresa Promotora de Salud (EPS.) a la cual se encuentre afiliado el empleado. En consecuencia, la Empresa no reconocerá el valor de los días no trabajados con la razón de enfermedad si el mencionado certificado de incapacidad no es presentado al Director de Desarrollo Humano.

CAPITULO IX PRESCRIPCIONES DE ORDEN

ARTÍCULO 55. Los empleados tienen como deberes los siguientes:

1. Respeto a la misión y principios de la Empresa.
2. Respeto y subordinación a los superiores.
3. Lealtad, respeto y servicio con sus compañeros, visitantes y miembros del claustro universitario.
4. Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
5. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la Empresa.
6. Ejecutar los trabajos y tareas que se le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

ARTÍCULO 56. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar observando el conducto regular del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa. Ser verídico en todo caso.

ARTÍCULO 57. Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la Empresa en general.

ARTÍCULO 58. Obedecer rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el mantenimiento de máquinas y elementos de trabajo y evitar los accidentes en el mismo.

ARTÍCULO 59. Permanecer durante toda la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde deba desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior o por necesidades del servicio, pasarse a otras dependencias, ausentarse de su puesto, u ocupar el puesto de trabajo de otro.

CAPITULO X

OBLIGACIONES ESPECIALES DE LA EMPRESA Y DE LOS EMPLEADOS

ARTÍCULO 60. Son obligaciones especiales de la Empresa:

1. Poner a disposición de los empleados, salvo estipulación en contrario, los instrumentos y elementos adecuados y las materias primas necesarios para la realización de las labores.
2. Procurar a los empleados locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales, en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar, inmediatamente, los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada, en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del empleado, a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al empleado las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 45 de este reglamento.
7. Dar al empleado que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio prestado, índole de la labor y el salario devengado; igualmente, si el empleado lo solicita, hacerle practicar exámenes sanitarios y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiese sido sometido a examen médico. Se considerará que el empleado, por su culpa, elude, dificulta o

dilata el examen, cuando transcurridos cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta al consultorio del médico respectivo para la práctica del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al empleado los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios se le hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del empleado.

Si el empleado prefiere radicarse en otro lugar, la Empresa debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente; en los gastos de traslado del empleado, se entienden comprendidos los de los familiares que con él conviven.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de empleados menores de edad como lo ordena la Ley.

10. Conceder a las empleadas que estén en períodos de lactancia los descansos ordenados por artículo 238 del Código Sustantivo de Trabajo.

11. Conservar en el puesto a las empleadas que estén disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que la Empresa comunique a la empleada en tales períodos o que si acude a un preaviso, éste expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las Leyes.

14. Además de las obligaciones especiales a cargo de la Empresa, ésta garantizará el acceso del empleado menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al sistema de seguridad social integral, suministrarle cada cuatro (4) meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos (2) veces el salario mínimo legal vigente mensual en la Empresa (art. 57 C.S.T.).

ARTÍCULO 60. Son obligaciones especiales del empleado:

1. Respetar y acatar la misión y principios de la Empresa.

2. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los

Preceptos de este Reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la Empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

3. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la Empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato de trabajo o las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

4. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

5. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

6. Comunicar oportunamente a la Empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.

7. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminente que afecten o amenacen las personas o las cosas de la Empresa.

8. Abstenerse de realizar proselitismo político, o religioso cuando este último se refiera a sectas, cultos satánicos y similares.

9. Dar buen trato al público (profesores, alumnos, padres de familia, proveedores, y en general a todas las personas extrañas).

Cuidar de su presentación personal, decorosa, conforme a la moral y buenas costumbres.

10. Observar con la mayor diligencia y cuidado las normas de orden y aseo personal y de su sitio de trabajo.

11. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico y el Comité Paritario de Salud Ocupacional de la Empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.

12. Registrar en las oficinas de la Empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (art. 58 C.S.T.).

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y PARA SUS EMPLEADOS

ARTÍCULO 61. Se prohíbe a la Empresa:

Deducir, compensar o retener suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que correspondan a los empleados, sin autorización previa y escrita de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

a. Respecto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones, en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151 y 400 Código Sustantivo del Trabajo.

b. Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta por un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley lo autorice.

c. En cuanto a la cesantía, la Empresa puede retener el valor respectivo en los casos del artículo 250 C.S.T. y 274 C.S. T.

2. Obligar, en cualquier forma, a los empleados a comprar mercancías o víveres, en proveeduría o almacenes que establezca la Empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del empleado como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.

4. Limitar o presionar, en cualquier forma, a los empleados en el ejercicio de su derecho de asociación.

5. Imponer a los empleados obligaciones de carácter religioso o político o impedir el ejercicio del derecho de sufragio.

6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

8. Emplear en las certificaciones de que trata el numeral 7 del artículo 57 del Código Sustantivo de Trabajo, signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que se utilice, para que no se ocupen en otras empresas a los empleados que se separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la Empresa. Si lo hiciere, además de incurrir en las sanciones legales, deberá pagar a los empleados los salarios, prestaciones o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la institución. Así mismo, cuando se compruebe que la Empresa en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los empleados, la cesación de actividades de éstos será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.

10. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad (art. 59 C.S.T).

ARTÍCULO 62. Se prohíbe a los empleados:

1. Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas, productos elaborados y equipo sin permiso de la Empresa.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas estimulantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los vigilantes.

4. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo, o incitar a su declaración o mantenimiento, sean que participen o no de ellas

5. Hacer colectas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.

6. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar.

7. Utilizar los elementos o herramientas suministrados por la institución en actividades distintas del trabajo contratado.

8. Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros de trabajo, la de sus superiores o la de terceras personas, o que amenace o perjudique las máquinas, elementos, edificios, talleres o salas de trabajo.

9. Fumar en los sitios, actividades u horas en que el empleador indique que esta prohibido hacerlo.

10. Reñir en cualquier forma en los lugares de trabajo.

11. Utilizar el tiempo de trabajo en gestiones personales distintas a aquellas que tienen relación directa con la labor ejecutada, sin previa autorización del superior.

12. Salir del lugar del trabajo durante las horas laborales sin permiso expreso del superior.

13. Ingerir bebidas alcohólicas o consumir drogas u otras sustancias enervantes o alucinógenas en horas de trabajo.

CAPITULO XI

ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 63. La Empresa no puede imponer a sus empleados sanciones no previstas en este reglamento (art. 114 C.S.T.).

ARTÍCULO 64. Se establecen las siguientes faltas leves y sus correspondientes sanciones disciplinarias, así:

1. El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un (1) día; por la segunda vez, multa de la quinta parte de ese mismo salario; por la tercera vez, suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo hasta por tres (3) días.

2. La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por la primera vez, suspensión del trabajo hasta por tres (3) días, y por la segunda, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días.

3. La falta total del trabajo durante un (1) día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa implica, por la primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por la segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

4. La violación leve por parte del empleado de las obligaciones contractuales o reglamentarias, implica, por la primera vez, suspensión en el trabajo hasta por Ocho (8) días, por la segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

ARTÍCULO 66. La imposición de una multa no impide que la Empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignarán en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los empleados de la Empresa que

más puntual y eficientemente cumplan sus obligaciones. Las multas no podrán exceder el valor de la quinta (1/5) parte del salario de un día.

ARTÍCULO 67. De toda falta deberá informarse por escrito a la oficina o Departamento de Desarrollo Humano, la cual decidirá sobre ella e impondrá la sanción, si fuere procedente.

ARTÍCULO 68. Constituyen faltas graves:

1. El retardo hasta por quince (15) minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente por quinta vez.
2. La falta total del empleado en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente por tercera vez.
3. Violación grave por parte del empleado de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

PROCEDIMIENTO PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 69. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al empleado inculcado directamente y si éste es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca.

En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la Empresa de imponer o no, la sanción definitiva (artículo 115, C.S.T).

ARTICULO 70. No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo. (Artículo 115, C.S.T).

CAPITULO XII

RECLAMOS: PERSONAS ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ARTÍCULO 71. Los empleados deberán presentar sus reclamos ante sus superiores. El empleado deberá llevar su caso ante su jefe inmediato y si no fuera atendido por éste, o no se conformare con su decisión, podrá insistir en su reclamo ante quien tenga la inmediata jerarquía en orden ascendente sobre la persona a quien primero formuló su reclamo quienes lo escucharán y lo resolverán en justicia y equidad.

CAPITULO XIII
PUBLICACIÓN DE ESTE REGLAMENTO

ARTÍCULO 72. Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, la Empresa debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria (art. 120 C.S.T.).

CAPITULO XIV
VIGENCIA

ARTÍCULO 73. El presente reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el anterior artículo (art. 121 C.S.T.).

CAPITULO XV
DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 74. Desde la fecha en que entre en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que hasta dicha fecha, haya tenido la Empresa.

CAPITULO XVI
CLÁUSULAS INEFICACES

ARTÍCULO 75. No producirá ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del empleado en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al empleado (artículo 109, C.S.T.).

LUIS CARLOS CARREÑO
Gerente

Bucaramanga, 6 de Mayo de 2.005

Anexo C.
Registro fotográfico Antes y Después.

ANTES:

Planta de producción



Planta de producción



Area de despacho



Area de despacho



DESPUÉS:

Area de producción



Ares de producción



Area de despacho



Area de almacenamiento