

Pontificia Universidad Católica del Perú

Facultad de Ciencias e Ingeniería



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE HELADOS
INDUSTRIALES”**

**TRABAJO PARA OPTAR EL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Presentado por:
ANDREA DANIELA CASTRO ROBLES**

Lima – Perú

Junio, 2016

RESUMEN

El presente trabajo aplicativo tiene como finalidad desarrollar la propuesta de mejora del diseño organizacional de una empresa manufacturera de helados industriales que se encuentra posicionada en segundo lugar a nivel nacional después de su competencia.

Esta propuesta incluye un análisis previo donde se identifica, define y propone la misión, visión, análisis situacional, objetivos y estrategia principal de la organización con la finalidad de plasmarlo en la propuesta clave del diseño organizacional. Del análisis mencionado, se propone que la estrategia a implementar sea la de penetración de mercado.

Respecto a la propuesta del diseño organizacional, se desarrolla un análisis de la actual estructura y se propone una nueva de acuerdo a la estrategia propuesta de la empresa. Dentro de las principales características de la nueva estructura, se encuentran la unificación de la organización (dos plantas productivas en una sola), eliminación de la duplicidad de funciones y establecimiento de la unidad de mando en determinados puestos y la definición de puestos de trabajo que permitan generar eficiencias para lo lograr los objetivos organizacionales, como es el caso del área de ventas y el área de producción.

Así mismo, se plantean herramientas complementarias a la formalización y al ciclo de vida de la organización como son la propuesta de normalización, mediante la elaboración del manual de políticas del proceso de envasado y del proceso de control de calidad y del manual de organización y funciones del jefe de planta y del asistente de calidad. Bajo el mismo esquema, se realiza la propuesta de gestión por procesos, mediante la elaboración del mapa de procesos, matriz de priorización, caracterización de procesos clave y su esquematización en diagramas de flujo, dentro de los que destacan los procesos de producción, ventas y distribución y el flujo de control de calidad.

Dedicatoria

Dedicado a mis abuelos, José Santiago y Oscar Guillermo, quienes desde arriba me están acompañando en este logro y a mis abuelas María y Ursula, quienes motivan mi desarrollo académico y profesional.

Agradecimientos

Quisiera agradecerle en primer lugar a Dios, a mi asesora quien me acompañó y confió en mi capacidad, a Anthony Sacha quien me permitió usar su organización como objeto de estudio y a mis papás, Mónica y Carlos, sin ustedes este logro no estaría completo.

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE ANEXOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 01: MARCO TEÓRICO	2
1.1 Definición del Modelo de Dirección Estratégica	2
1.2 Definición de la misión global y visión.....	4
1.2.1 Visión	4
1.2.2 Misión.....	4
1.3 Evaluación del ambiente externo e interno	5
1.3.1 Evaluación de oportunidades y amenazas del ambiente externo.....	5
1.3.2 Evaluación de fortalezas y debilidades del ambiente interno	7
1.4 Objetivos organizacionales	9
1.5 Definición de las estrategias	10
1.5.1 Definición de estrategia	10
1.5.2 Evaluación Interna – Externa.....	11
1.5.3 Matriz de estrategia principal	12
1.6 Diseño organizacional	14
1.6.1 Definición.....	14
1.6.2 Estructura Organizacional	16
1.6.3 Fases del ciclo de vida	29
1.6.4 Normalización.....	30
1.6.5 Gestión de Procesos	32
CAPÍTULO 02: DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	40
2.1 Generalidades de la empresa.....	40
2.2 Problemática Actual.....	42
2.3 Definición de visión y misión.....	43
2.3.1 Visión	43

2.3.2	Misión	43
2.4	Análisis Situacional.....	44
2.4.1	Análisis del entorno externo	44
2.4.2	Análisis interno de las áreas funcionales.....	47
2.5	Definición de los Objetivos.....	51
2.6	Definición de la Estrategia	51
CAPÍTULO 03: PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL		54
3.1	Estructura organizacional	54
3.1.1	Estructura actual	54
3.1.2	Estructura propuesta.....	56
3.2	Fases del ciclo de vida de la empresa	58
3.3	Normalización propuesta	59
3.3.1	Manual de Políticas propuesto	59
3.3.2	Manual de Organización y Funciones propuesto.....	66
3.4	Gestión de Procesos propuesta.....	73
3.4.1	Mapa de Procesos propuesto.....	73
3.4.2	Matriz de priorización propuesta	74
3.4.3	Caracterización de procesos propuesta	75
3.4.4	Matriz de procesos clave propuesta	80
3.4.5	Diagramas de flujo propuestos.....	87
CAPÍTULO 04: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		88
4.1	Conclusiones	88
4.2	Recomendaciones.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....		91
ANEXOS		94

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de estrategias.....	10
Tabla 2. Matriz de evaluación interna – externo.....	11
Tabla 3. Principales características de un modelo mecánico y orgánico.....	21
Tabla 4. Ventajas y desventajas de la agrupación funcional.....	22
Tabla 5. Ventajas y desventajas de la agrupación según producto.....	23
Tabla 6. Ventajas y desventajas de la agrupación según mercados.....	23
Tabla 7. Ventajas y desventajas de la agrupación según zona geográfica.....	24
Tabla 8. Principales símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo	35
Tabla 9. Matriz de priorización de procesos.....	38
Tabla 10. Matriz de procesos clave.....	39
Tabla 11. Participación de las principales empresas en helados industriales en el Perú.....	41
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la organización.....	47
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la organización.....	50
Tabla 14. Matriz de priorización de procesos clave de la organización.....	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica	3
Figura 2. Matriz de estrategia principal	14
Figura 3. Fases del modelo estratégico	15
Figura 4. Implementación de la estrategia por medio del diseño organizacional....	16
Figura 5. El organigrama	26
Figura 6. Definición de proceso	32
Figura 7. Mapa de procesos	37
Figura 8. Matriz Interna – Externa de la organización	52
Figura 9. Matriz de estrategia principal de la organización.....	52
Figura 10. Manual de Políticas Yamboly (Proceso de envasado)	62
Figura 11. Manual de Políticas Yamboly (Proceso de control de calidad)	65
Figura 12. Manual de organización y funciones (Jefe de planta).....	69
Figura 13. Manual de organización y funciones (Asistente de calidad)	72
Figura 14. Mapa de Procesos de la organización	74
Figura 15. Matriz de caracterización del proceso de producción.....	76
Figura 16. Matriz de caracterización del proceso de ventas.....	77
Figura 17. Matriz de caracterización del proceso de control de calidad (Parte 01/02)	78
Figura 18. Matriz de caracterización del proceso de control de calidad (Parte 02/02)	79
Figura 19. Matriz de priorización del proceso de producción de helados	82
Figura 20. Matriz de priorización del proceso de ventas	84
Figura 21. Matriz de priorización del proceso de control de calidad	86

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. "Estructura actual de Helatony's S.A.C."	94
Anexo 2. "Estructura propuesta de Helatony's S.A.C."	94
Anexo 3. "Diagrama de flujo del proceso de producción"	94
Anexo 4. "Diagrama de flujo del proceso de ventas y distribución"	94
Anexo 5. "Diagrama de flujo del proceso de control de calidad"	94

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aplicativo propone realizar un análisis de la situación en la que se encuentra la organización en estudio respecto al diseño organizacional y proponer, desde un análisis previo del plan estratégico y su diagnóstico, una nueva propuesta que permita a la organización tener clara su estructura, funciones de los colaboradores y participación en los procesos más importantes de la empresa. El trabajo se esquematiza según los siguientes capítulos:

En el capítulo uno, se detallarán las principales herramientas a aplicar no solamente para la propuesta de mejora del diseño organizacional sino, también, para el análisis y definición del plan de dirección estratégica. En este espacio se desarrollará el marco teórico y, con esto, todos los conceptos para explicar en qué consisten las herramientas aplicadas al objeto de estudio.

En el capítulo dos, se realizará la descripción de la empresa y el análisis y diagnóstico del plan de dirección estratégica, el cual se tomará como base para los próximos planteamientos en el trabajo aplicativo. Como principal resultado se definen los principales tres objetivos de la organización y la estrategia a emplear que es la de penetración de mercado.

En el capítulo tres, se presentará la propuesta del diseño organizacional como consecuencia al establecimiento del plan estratégico del capítulo anterior. De esta manera, se presentará la estructura actual y la propuesta, así como propuestas ejemplo de la normalización estableciendo dos tipos de manuales (manual de políticas y manual de organización y funciones) los cuales son de utilidad a la compañía en su formalización y gestión de procesos (en los tres principales procesos: producción, ventas y distribución y control de calidad), la cual permite concentrar la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente buscando las eficiencias en actividades.

Finalmente, en el capítulo cuatro, con el objetivo de realizar un breve pero clave resumen del trabajo aplicativo, se mostrarán las principales conclusiones que giran alrededor de la propuesta del diseño organizacional y recomendaciones del caso en estudio.

CAPÍTULO 01: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se detallarán las principales definiciones y herramientas a considerar para el desarrollo del presente trabajo enfocado a la elaboración de la estrategia y al diseño organizacional.

1.1 Definición del Modelo de Dirección Estratégica

La dirección simboliza el núcleo principal de toda organización al ser el principal componente en definir el camino que deberá seguir y que marcará el desarrollo y desenvolvimiento de la misma. Cuando la organización responde continuamente a los cambios del entorno empresarial, tanto internos como externos, la dirección toma un papel estratégico para lograr las características y objetivos que se han definido por las cabezas de la organización.

Según David (2013), el diseño y creación organizacional se genera para lograr un fin en particular liderado y establecido por los altos ejecutivos. Estos son los principales actores que deben medir la eficacia de su producto o servicio no sin antes considerar el proceso de establecimiento de la dirección que se expresa en el modelo de dirección estratégica.

Este proceso considera los siguientes pasos:

- Paso 01: Definición de la misión global y la visión.
- Paso 02: Evaluación de oportunidades y amenazas del ambiente externo, considerando la incertidumbre y la disponibilidad de recursos.
- Paso 03: Evaluación de fortalezas y debilidades del ambiente interno, considerando el desarrollo de cada área.
- Paso 04: Generación de los objetivos oficiales en base al análisis FODA.
- Paso 05: Definición de las estrategias o metas operativas para medir los objetivos establecidos.
- Paso 06: Diseño organizacional el cual refleja la administración y ejecución del plan estratégico mediante decisiones en la forma estructural (organigrama), sistemas de control y de tecnología de la información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, cultura y

vínculos con otras organizaciones. Es importante mencionar que las estrategias definidas rigen el diseño y su implementación, el cual se encuentra dentro de su alcance y será cambiante dependiendo de las estrategias previstas.

- Paso 07: Medición de la efectividad mediante indicadores que pueden visualizarse en recursos, eficiencia, logros de objetivos, intereses y valores competitivos. Esta medición retroalimenta al análisis del ambiente interno el cual sirve para formular cambios y mejoras a considerar en el primer punto del proceso mencionado.

Se establece, según lo descrito, los procesos de la administración estratégica en la siguiente figura:

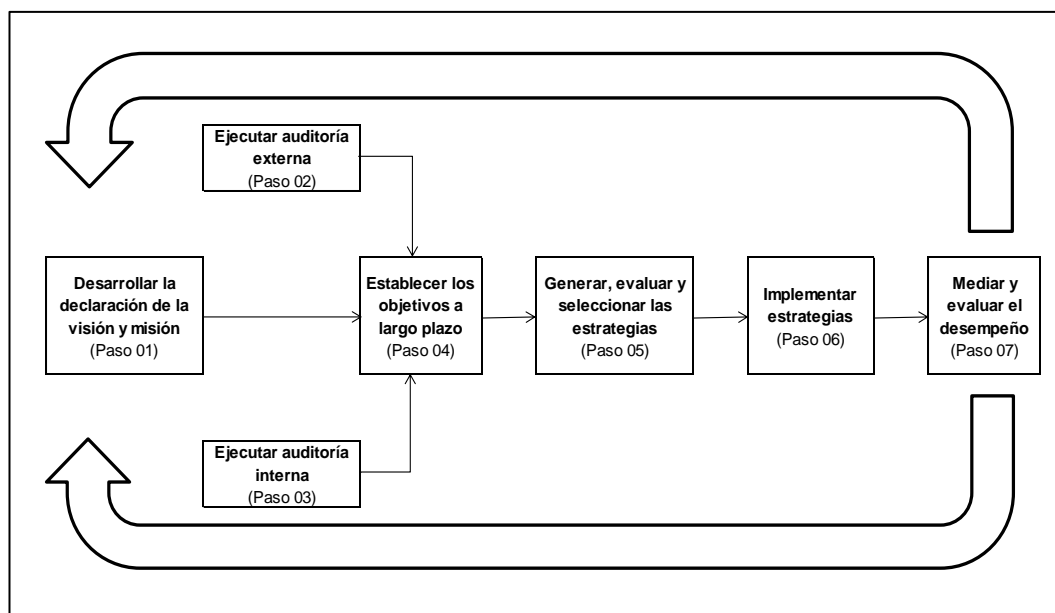


Figura 1. Modelo integral del proceso de administración estratégica
Fuente: David (2013)

El alcance del siguiente trabajo estará compuesto por cada uno de los pasos explicados hasta el diseño organizacional donde se esquematizará un proceso propuesto de establecimiento de la dirección en una planta manufacturera de helados industriales.

A continuación ahondaremos más en cada uno de los pasos señalados.

1.2 Definición de la misión global y visión

A continuación, se explicarán las principales definiciones sobre la misión y visión de una organización.

1.2.1 Visión

Planellas y Muri (2015), describe a la visión como el estado futuro a la cual aspira llegar la organización o su expectativa ideal. Entre sus principales funciones, se encuentran las de guiar y motivar a la organización e identificar a sus trabajadores como vivo retrato de la visión que se manifiesta.

Chiavenato (2013), establece que el mensaje de la visión no sólo debe formularse de manera correcta por los altos mandos, sino que debe compartirse y vivirse tanto internamente en la organización en cada colaborador buscando motivación que involucre sus acciones con la misión como de manera externa mediante las alianzas que puedan tenerse con los stakeholders.

Considera cuestionamientos del futuro como: ¿Hacia dónde me dirijo y en qué me voy a convertir, para qué, por qué, cómo lo realizo?

1.2.2 Misión

Chiavenato (2011) establece que la misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado en términos de satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo. Es la razón de ser de la organización, la cual describe los valores y las creencias compartidas de esta. (Daft 2015).

Para definir la misión, se establecen aspectos a considerar entre los que se encuentran la razón de ser de la organización, el papel de la misma frente a la sociedad, la naturaleza de su negocio y los tipos de actividades principales en los que se debe enfocar.

En el establecimiento y la definición de la misión, encontraremos los principales componentes según David (2013):

- a. Clientes: ¿Quiénes son?
- b. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales?
- c. Mercados: ¿Dónde compite la empresa geográficamente?
- d. Tecnología: ¿Está actualizada respecto a este punto?
- e. Interés en la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad: ¿Está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- f. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- g. Concepto propio: ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?
- h. Preocupación por la imagen pública: ¿Es sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- i. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

1.3 Evaluación del ambiente externo e interno

A continuación, se describirán las dos principales evaluaciones para desarrollar el análisis del trabajo aplicativo mediante evaluaciones del ambiente externo e interno.

1.3.1 Evaluación de oportunidades y amenazas del ambiente externo

Esta evaluación es conocida como la evaluación del entorno o análisis de la industria. El principal objetivo de la misma es poder determinar cuáles son los principales acontecimientos y situaciones externas no controlables que afectan directamente a la empresa. Según David (2013), Las principales fuerzas externas sobre las que se tiene que recabar información considerar por parte de los altos mandos y todos los colaboradores de la empresa son:

- a. Fuerzas económicas: donde se miden variables como niveles de ingreso, tasas de interés, inflación, tipo de cambio y devaluación, tendencias en la bolsa, condiciones económicas en todo el mundo, entre otras.
- b. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: donde se miden variables como preferencias del mercado según su cultura, índices de

consumo y/o preferencia del producto, iniciativas culturales a nivel nacional, cambios y tendencias medioambientales, entre otras.

- c. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: donde se miden variables como situación política, tipo de gobierno, cambios de gobierno, partido líder en el país, tratados y negociaciones internacionales, entre otras.
- d. Fuerzas tecnológicas: donde se miden variables como cambios tecnológicos en las operaciones, comunicación y sistemas de información, tendencias de innovaciones en la ciencia, entre otras.
- e. Fuerzas competitivas: donde se miden variables, principalmente, las de las competencias principales de la organización y su participación en el mercado.

Una vez recabada la información se solicita que los altos mandos tengan una reunión para identificar las oportunidades y amenazas de acuerdo a la variación del tiempo e industria. Las consideraciones que se proponen para determinar aquellos factores clave son:

- a. Que sean importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales.
- b. Que sean medibles
- c. Que sean aplicables a las empresas competidoras
- d. Que sean jerárquicos (algunos tendrán impactos en toda la empresa y otros en áreas funcionales o de división)

Una vez definidas las fuerzas a considerar en este análisis, se procede a realizar el análisis interno de la empresa, utilizando la matriz de evaluación de factores externos (EFE) que consta de los siguientes pasos según David (2013):

- 1) Elaborar una lista de las fuerzas externas identificadas entre 10 a 20 oportunidades y amenazas que afecten al sector de la empresa buscando ser lo más específico posible.
- 2) Asignar un valor a cada uno de ellos entre 0 y 1, siendo 0 “sin importancia” y 1, “muy importante” en relación a dicha fuerza y su efecto para tener éxito en el sector de la empresa.

- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 corresponde a una “respuesta deficiente”, 2, “respuesta de nivel promedio”, 3, “respuesta por encima del promedio” y 4, “respuesta excelente” para indicar la eficacia de las estrategias que posee la empresa frente a dicha fuerza.
- 4) Se multiplica el valor de cada fuerza por la clasificación y finalmente,
- 5) Se suman los valores ponderados.

La suma de los valores ponderados varía entre 1 y 4, donde el promedio aceptable para una empresa es de 2.5. El valor de 4 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, donde las estrategias actuales de la empresa aprovechan las oportunidades y reducen los efectos de las amenazas.

1.3.2 Evaluación de fortalezas y debilidades del ambiente interno

Esta evaluación es conocida como la evaluación del factor interno. El principal objetivo de la misma es poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades controlables que posee la empresa en sus diferentes áreas funcionales, las cuales variarán según la actividad principal de la organización.

Según David (2013), dentro de auditoría interna a realizarse, se solicita la participación de toda la empresa (gerentes y empleados) para poder recolectar y asimilar información sobre las operaciones de las áreas funcionales.

A diferencia de la evaluación externa, con las fortalezas y debilidades identificadas, se puede llegar a entender la manera en que trabajan en conjunto las diferentes áreas de la empresa mediante las actividades que realizan. Así mismo, se entiende el acoplamiento y la relación que guardan las áreas y que caracterizan a la organización.

De esta manera, se tienen las siguientes áreas funcionales que son afectas al análisis para identificar las fortalezas y debilidades y que son sujetas al cambio dependiendo del *core* de la empresa. Entre ellas encontramos las siguientes áreas principales:

- a. Gerencia: dentro del cual se tienen las principales funciones de planificar, organizar, administrar el personal y controlar.
- b. Marketing: donde se anticipa, crea y satisface las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.
- c. Finanzas y contabilidad: donde se controla el rendimiento de indicadores que permiten analizar la situación interna en áreas de inversión, financiamiento y dividendos.
- d. Producción y operaciones: donde la principal función es la transformación de los insumos en bienes y servicios mediante el uso de maquinarias y mano de obra.
- e. Investigación y desarrollo: donde la principal función es la creación de nuevos productos para satisfacer al mercado y sus exigencias.
- f. Sistema de administración de información: donde la función principal es la implementación y mantenimiento de los elementos en los sistemas de información.
- g. Entre otras a considerar según el core de la empresa.

Una vez definidas las fuerzas a considerar en este análisis, se procede a realizar el análisis interno de la empresa, utilizando la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que consta de los siguientes pasos según David (2013):

- 1) Elaborar una lista de los factores internos identificados entre 10 a 20 oportunidades y amenazas que afecten al sector de la empresa buscando ser lo más específico posible.
- 2) Asignar un valor a cada uno de ellos entre 0 y 1, siendo 0 “sin importancia” y 1, “muy importante” en relación a la importancia del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.
- 3) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde 1 corresponde a una “debilidad mayor”, 2, “debilidad menor”, 3, “fortaleza menor” y 4, “fortaleza mayor” para describir cada factor en base a su impacto en la empresa.
- 4) Se multiplica el valor de cada fuerza por la clasificación y finalmente,
- 5) Se suman los valores ponderados.

La suma de los valores ponderados varía entre 1 y 4, donde el promedio aceptable para una empresa es de 2.5. Las empresas que se encuentran por encima del promedio indican que la empresa tiene una posición interna sólida, mientras que las que se encuentran por debajo, se clasifican como internamente débiles.

1.4 Objetivos organizacionales

De acuerdo a la propuesta de Koontz y Weihrich (2013), los objetivos “son los resultados hacia los que dirigen las actividades de la empresa.” Son aquellos propósitos que espera obtener la empresa de acuerdo a la misión y visión establecidas y que son fundamentales para el proceso de planificación estratégica de la empresa. Los objetivos determinan el tipo de estrategia y de estructura que adoptará la organización y son transparentes para el conocimiento de los empleados y clientes. “Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas” (David 2013: 133)

Como principales funciones, en primer lugar, encontramos que los objetivos establecen una guía de principios generales que deberán seguir los colaboradores de la organización (desde la base hasta la punta de la estructura organizacional). En segundo lugar, complementando al primer punto, los objetivos generan una comparación entre los estándares planteados versus el rendimiento real que tenga la organización.

Dentro de las principales características deseables que establece David (2013) se encuentran que sean cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes a través de todos los departamentos.

1.5 Definición de las estrategias

A continuación, se definirán las condiciones generales a considerar para establecer la estrategia adecuada a la organización.

1.5.1 Definición de estrategia

Una estrategia es un conjunto de decisiones y actividades que se proponen según el contexto y lineamientos de la misión, visión y permite alcanzar los objetivos determinados de manera eficaz y correcta mediante planes estratégicos.

Dentro de los principales tipos de estrategias, según David (2013) encontramos a las siguientes tipos de estrategia (Véase la Tabla 1. Tipos de estrategias):

Tabla 1. Tipos de estrategias

Tipo de Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado de los productos o servicios presentes a través de mayores esfuerzos en marketing.
Desarrollo del mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de productos	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes, o del desarrollo de nuevos productos.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.

Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir las caídas de ventas y utilidades.
Desinversión	Venta de una división o parte de la organización.
Liquidación	Venta de los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: David (2013)

1.5.2 Evaluación Interna – Externa

La evaluación interna – externa tiene como principal herramienta una matriz que ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de 09 cuadrantes que se basa en dos ejes principales: el valor ponderado obtenido en la matriz EFE versus el valor ponderado obtenido en la matriz EFI. De esta manera tenemos 09 posibles combinaciones según su puntaje que puede variar según su posición interna y externa. De esta manera, se define la siguiente matriz la cual podrá apreciarse en la Tabla 2:

Tabla 2. Matriz de evaluación interna – externo

		Puntaje de valor ponderado de la matriz EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntaje de valor ponderado de la matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013)

La matriz se divide principalmente en 03 regiones que poseen implicaciones estratégicas diferentes con recomendaciones por cada una:

- a. Cuadrantes I, II, IV: Crecer y construir
Estrategias sugeridas: Aplicar intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o estrategias de integración como integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.

- b. Cuadrantes III, V, VII: Conservar y mantener
Estrategias sugeridas: Aplicar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

- c. Cuadrantes VI, VIII, IX: Cosechar o enajenar (desinvertir)
Como principales acciones se recomienda a las organizaciones que caen en este cuadrante atrincherarse (limitando su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles) o desinvertir en el negocio.

1.5.3 Matriz de estrategia principal

Calificada como una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Cada uno de los 04 cuadrantes generados, propone estrategias según su clasificación. (Véase la Figura 2. Matriz de estrategia principal)

La matriz se divide en 04 cuadrantes que proponen implicaciones estratégicas diferentes con recomendaciones por cada una:

- a. Cuadrante I:
Las empresas ubicadas en este cuadrante son aquellas cuya ventaja competitiva se encuentra bien establecida y los que pueden aprovechar las oportunidades externas. Para estas empresas las estrategias recomendables son la concentración continua en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de producto). Si la empresa cuenta con recursos excesivos, se recomienda una estrategia de integración (delante, atrás u horizontal). La diversificación relacionada se recomienda cuando se tiene un alto compromiso con un producto específico y reduce los riesgos de esa línea de productos.

b. Cuadrante II:

Las empresas ubicadas en este cuadrante, deben evaluar su posición competitiva y volverla eficaz dado que se tiene la oportunidad de poder crecer en el mercado y aprovecharla. Para esta finalidad, deben determinar el motivo por el que la estrategia actual no funciona y la manera de cambiar. Para estas empresas, las estrategias recomendables son las intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) y si carece de una ventaja competitiva, se propone la integración horizontal. El último recurso a considerar es la liquidación o desinversión de la empresa.

c. Cuadrante III:

Estas empresas deben generar cambios disruptivos con rapidez para evitar consecuencias negativas para la empresa como aplicar la estrategia de liquidación. Para estas empresas, las estrategias recomendables son, en primer lugar, la reducción de gastos y, en segundo, la de diversificación. Si no funcionaran las mismas, el último recurso sería aplicar liquidación o desinversión de la empresa.

d. Cuadrante IV:

Estas empresas poseen una posición competitiva sólida pero la industria presenta un crecimiento lento. Las estrategias recomendables son la de diversificación mediante programas en áreas de visible crecimiento y las alianzas estratégicas.

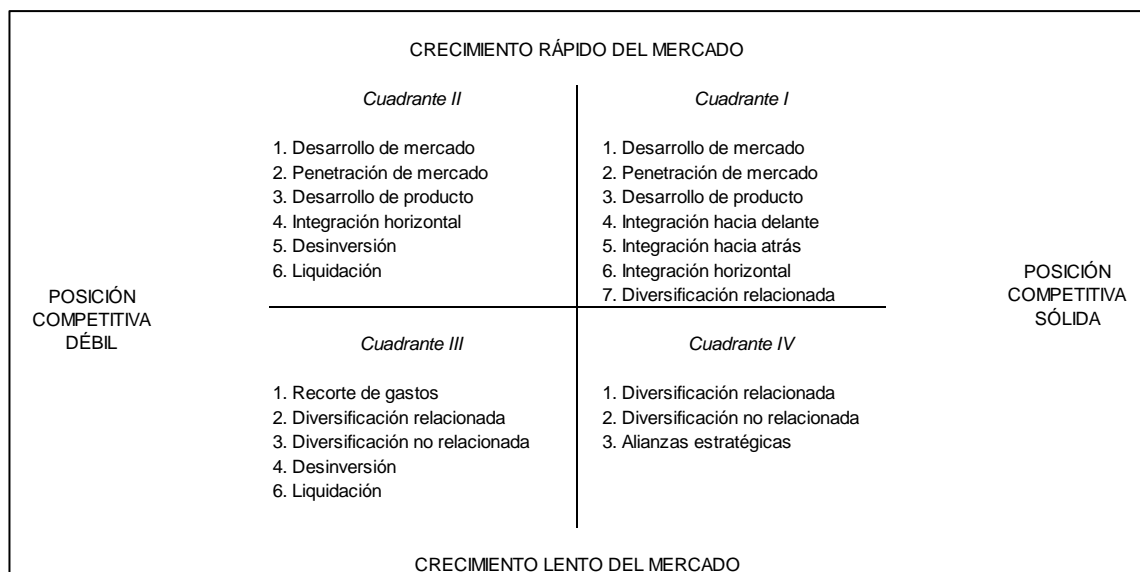


Figura 2. Matriz de estrategia principal
Fuente: David (2013)

1.6 Diseño organizacional

A continuación, se explicará la definición del diseño organizacional y de la estructura, uno de sus componentes principales. Así mismo, se describirán las fases de ciclo de vida de la organización, la normalización de dos principales manuales y la gestión por procesos como herramientas claves a considerar por la empresa.

1.6.1 Definición

El diseño organizacional simboliza la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización.

Forma parte de la formulación del modelo estratégico que deben considerar las organizaciones. De esta manera, se tiene al diseño organizacional, como la etapa del desarrollo en el que se ven reflejados todos los lineamientos de la empresa (Véase Figura 3.):

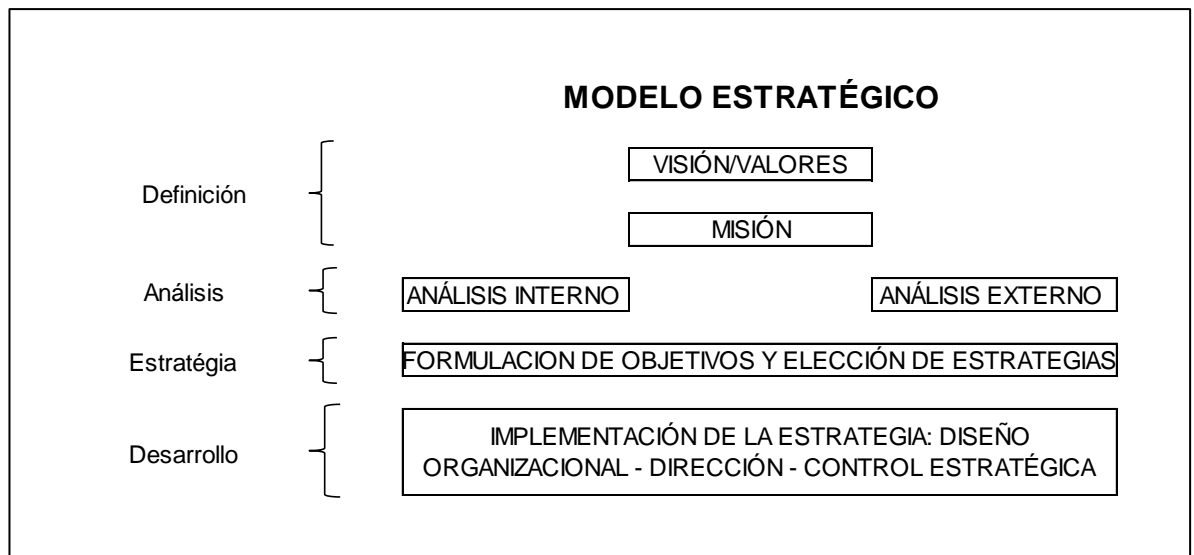


Figura 3. Fases del modelo estratégico
Elaboración propia

Según Hill (2015), se define al diseño organizacional como “el proceso para decidir el modo en que una compañía debería crear, emplear y combinar la estructura, los sistemas de control y la cultura organizacional para poner en práctica con éxito un modelo de negocios”. Es así como podemos encontrar tres principales elementos que lo constituyen y son:

- a. Estructura organizacional: es la asignación de las funciones y roles determinados y establece la forma en la que se encuentran entrelazadas las actividades buscando eficiencia, calidad, innovación y satisfacción a los clientes.
- b. Sistemas de control estratégico: es aquel sistema que ofrece incentivos a los empleados y retroalimentación sobre el desempeño de la organización, buscando encontrar la ventaja competitiva sobre la cual los ejecutivos pueden tomar decisiones y generar fortalezas.
- c. Cultura organizacional: son los valores, normas, creencias y actitudes específicas que comparten los colaboradores de una organización y que rigen la interacción entre ellos con los *stakeholders* externos. En este elemento se encuentran las características distintivas de la organización y el valor que simbolizan para los empleados.

En conjunto, los tres elementos, “modelan las conductas, los valores y las actitudes de las personas y determinan cómo implementarán el modelo de negocios y las estrategias de la compañía.” (Hill 2015: 398)

De esta manera, vemos la esquematización de la aplicación de la estrategia mediante el diseño organizacional en la Figura 4:

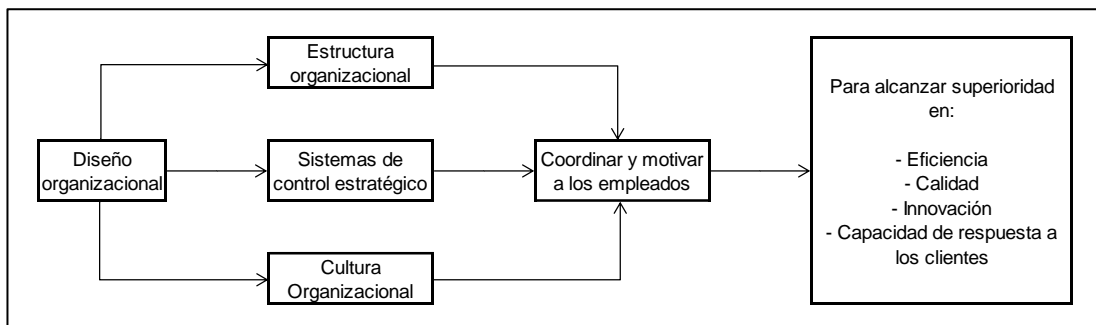


Figura 4. Implementación de la estrategia por medio del diseño organizacional
Fuente: Hill (2015)
Elaboración propia

1.6.2 Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional, según lo descrito anteriormente en las fases del modelo estratégico, sería el siguiente paso a considerar después del establecimiento de las estrategias de la organización. De manera que se busca generar una estructura que exprese la asignación de tareas a personas, sus conexiones entre las diferentes tareas y funciones y que ayude, de tal manera, a la consecución de los objetivos estratégicos. Según Hill (2015), para la elaboración de la estructuración se deben considerar 03 decisiones básicas:

- 1) Agrupación de tareas, funciones y divisiones: La mayor parte de las organizaciones agrupan primero a las personas y tareas en funciones y, acto seguido, se agrupan las funciones en divisiones.
- 2) Asignación de autoridad y responsabilidad: A medida que las organizaciones crecen, se crean mayor número de transferencias (intercambios de trabajo que pasan unas personas, funciones y

subunidades a otras) y con esto se necesita coordinar la efectividad de las actividades afines con lo que se propone desarrollar una cadena de mando (la línea jerárquica desde la cabeza hasta el último peldaño).

- 3) Incremento de coordinación: Se debe emplear diversos mecanismos integradores que promuevan la comunicación y coordinación entre las funciones y divisiones. Es así como se proponen diferentes mecanismos entre los que resaltan el contacto directo (para que las divisiones trabajen en conjunto en la resolución de problemas, donde el CEO es el decisor de las actividades a realizar y el principal coordinador de todos los involucrados) , roles de enlace (se adjudica un administrador por división donde ellos serán los encargados de la coordinación en diferentes funciones que poseen un alto grado de contacto) y equipo (donde se genera un grupo de representantes de cada división afrontando una problemática en común).

A su vez, se deben considerar otros factores importantes para la elaboración y diseño de la estructura como son los principios organizacionales, nivel de complejidad, modelos de organización y tipos de estructura, según se propone a continuación.

1.6.2.1 Principios organizacionales

Basándonos en la propuesta de Henry Fayol, el padre de la administración, dado que constituyen un grupo de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las organizaciones y aseguran una buena práctica administrativa. A continuación, se describen cada uno de los mismos (Robbins 2014:30):

- a. División de trabajo: Este principio postula que el trabajo de una persona o un área de trabajo (operativa o administrativa) deben limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de un mismo lineamiento en las actividades, generando especialización en la operativa.
- b. Autoridad y responsabilidad: Son dos conceptos diferentes pero entrelazados entre sí. Cuando un jefe asigna determinadas funciones a su

subordinado, le está delegando la responsabilidad para que el trabajador pueda realizarlas como parte de su gestión. La responsabilidad va de la mano con la autoridad, la cual es necesaria para poder llegar a realizar las funciones y tener autonomía en el proceso. Se debe tomar en consideración que la autoridad es delegada pero la responsabilidad es compartida tanto por el subordinado como por el jefe.

- c. Disciplina: Los miembros de la organización deben obedecer y respetar las normas de la organización.
- d. Unidad de mando: Este principio establece que debe asignarse, para uno o grupo de subordinados, una única autoridad al cual tengan que reportar directamente genera confusión al trabajador y fuga de responsabilidades al poder tener confrontadas sus actividades en orden a satisfacer las funciones asignadas por los dos jefes.
- e. Unidad de dirección: Cuando se defina un objetivo con determinadas actividades, se debe asegurar que existirá un jefe y un plan armado para ejecutar dichas actividades.
- f. Subordinación de los intereses individuales al interés general: donde los intereses individuales no pueden imponerse antes de los intereses de la organización.
- g. Remuneración: Los empleados deben recibir un pago justo de acuerdo a sus labores realizadas.
- h. Centralización/ Descentralización de autoridad: Este principio describe a la concentración de autoridad y toma de decisiones en los altos mandos o en las cabezas de la organización como la centralización. Por otro lado, la descentralización permite a las cabezas otorgar dicha autoridad y responsabilidades a sus subordinados, de manera que les permite desarrollar sus propias iniciativas, empoderarse, innovar y auto dirigirse en sus actividades.

- i. Jerarquía: Este principio establece que la organización es una jerarquía con niveles de autoridad que deben delimitarse y definirse claramente para poder respetarlos. La autoridad se delega por etapas o niveles jerárquicos dentro de la empresa, desde el gerente general hasta el último nivel de trabajo, pasando por cada área y empleado. La línea de autoridad se representa de forma descendente en el organigrama, desde el puesto más alto y de mayor jerarquía hasta el último nivel o puesto con menor autoridad dentro de la organización. A esta línea de autoridad se le denomina “Cadena de Mando”.

- j. Orden: Las personas y los materiales deben contar con un lugar apropiado y poder contar con los mismos en el momento exacto.

- k. Equidad: Las cabezas de la organización deben ser amables y justos con sus subordinados.

- l. Estabilidad de los puestos de trabajo: La administración debe realizar una planificación ordenada del personal y asegurarse de que se cuenten con los reemplazos para cubrir los puestos vacantes.

- m. Iniciativa: Se deben ejercer altos niveles de esfuerzo para que los empleados autorizados propongan planes y los implementen.

- n. Espíritu de grupo: Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unión dentro de la organización.

1.6.2.2 Nivel de complejidad:

La complejidad de la estructura se puede visualizar mediante la asignación de funciones y actividades a puestos de trabajos con niveles de autoridad, responsabilidad y el establecimiento de las relaciones jerárquicas y cadenas de mando con la finalidad de lograr las estrategias organizacionales.

La complejidad de la estructura se representa gráficamente a través de un organigrama, donde se visualizan los niveles jerárquicos y las áreas, donde podrá visualizarse si una organización es compleja estructuralmente al tener muchos niveles (tanto horizontal, vertical y espacialmente), lo cual supone coordinación, comunicación y control a medida que el tamaño de la organización sea mayor.

Dentro de los principales niveles de complejidad que proponen B. J. Hodge, W. P. Anthony y L. M. Gales (2003) podemos evaluar a una estructura de manera:

- a. Horizontal: Hace referencia a la división de trabajos en tareas y en subtareas al mismo nivel organizativo. Es el grado de especialización en el trabajo que se describe con las funciones de diferentes tipos visualizadas en cada área y que va acompañada de la formación profesional correspondiente. Mientras más grandes sean las subdivisiones a nivel horizontal, mayor será la complejidad. Es conocida también con el término de “especialización”.
- b. Vertical: Hace referencia a la división del trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. El trabajo se divide en función de los niveles jerárquicos presentados en una determinada área o unidad. La división vertical es lo que da lugar al “proceso escalar” mediante el cual se respeta la jerarquía para poder elevar información, resultados o problemáticas de manera vertical. Mientras más grandes sean las subdivisiones a nivel vertical, mayor será la complejidad
- c. Espacial o de dispersión: Esta complejidad se puede dar tanto horizontal como verticalmente. El principal diferenciador se relaciona con la localización geográfica de diferentes actividades organizativas.

1.6.2.3 Modelos de organización

En términos generales, los diseños organizacionales tienen como base a dos formas estructurales según Robbins (2014):

- a. Modelo Mecánico: es un modelo diseñado cuando las dimensiones y la cadena de mando están muy identificadas y definidas. Es ideal para ambientes poco cambiantes y burocráticos. Se caracteriza por ser una estructura rígida y estable.
- b. Modelo Orgánico: es un modelo diseñado cuando las dimensiones y la cadena de mando no están muy identificadas y definidas. Es ideal para ambientes cambiantes. Se caracteriza por ser una estructura laxa y flexible.

A continuación, se presentan las principales diferencias entre ambos modelos en la siguiente Tabla 3. Principales características de un modelo mecánico y orgánico:

Tabla 3. Principales características de un modelo mecánico y orgánico

CARACTERÍSTICA ESTRUCTURAL	MODELO MECÁNICO	MODELO ORGÁNICO
Nivel de centralización	Alto	Bajo
Nivel de especialización	Alto	Bajo
Ámbitos de control	Estrecho (Alto control)	Amplio (Bajo control)
Tipos de comunicación	Vertical	Horizontal
Adhesión a la jerarquía vertical y cadena de mando formal	Alta	Baja

Fuente: Daft (2015)
Elaboración propia

Cabe recalcar que una organización puede llegar a tener características de ambas.

1.6.2.4 Tipos de estructura

Dentro de los principales tipos de configuraciones en el diseño de la estructura a la hora de agrupar a los trabajadores de acuerdo a las estrategias de la organización, encontramos:

- a. Agrupación funcional: Divide el organigrama de acuerdo a la naturaleza del trabajo en niveles por tipo de especialización. Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan y al equipo que utilizan. Tal es así que se tienen como principales áreas convencionales a producción, marketing, recursos humanos, finanzas, entre otros. Los trabajadores en cada subunidad del departamento del personal realizan esencialmente tareas similares con similares actividades, teniendo conocimientos y habilidades que los caracterizan y utilizando los mismos equipos. Dentro de sus principales ventajas y desventajas podemos encontrar, se encuentran las siguientes en la Tabla 4. Ventajas y desventajas de la agrupación funcional:

Tabla 4. Ventajas y desventajas de la agrupación funcional

Ventajas	Desventajas
Es un reflejo de las funciones de la organización.	Reduce importancia a los objetivos organizacionales.
Mantiene la autoridad y responsabilidad de funciones principales.	Reduce puntos de vista del personal clave.
Genera especialización.	Disminuye coordinación entre funciones.
Simplifica la capacitación.	Lenta adaptación a cambios en el ambiente.
Fuerte control en alta dirección.	Limita el desarrollo de los gerentes generales.

Fuente: Koontz y Wehrich (2013)
Elaboración propia

Para las agrupaciones siguientes, la diferenciación se basa en el output y los diseños resultantes están constituidos por departamentos o divisiones dedicadas a cada uno de estos (productos o servicios, mercados o regiones geográficas).

- b. Agrupación según output “producto”: Divide al organigrama según líneas de productos. Usualmente la empresa que divide su estructura según este output, tuvo en principio una agrupación funcional que tuvo que evolucionar por las múltiples líneas de productos. Esta estructura le permite a la alta administración delegar al ejecutivo de una división una autoridad sobre las

funciones manufactureras, de ventas, servicio, ingeniería que se relacionan con un producto y exigirle responsabilidad por la obtención de utilidades. Dentro de sus principales ventajas y desventajas podemos encontrar, se encuentran las siguientes en la Tabla 5. Ventajas y desventajas de la agrupación según producto:

Tabla 5. Ventajas y desventajas de la agrupación según producto

Ventajas	Desventajas
Atención en línea de productos.	Requiere más personas con habilidades de gerencia general.
Permite el crecimiento y diversidad de productos.	Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.
Mejora coordinación de actividades funcionales.	Alto número de reestructuraciones dependiendo de la línea de producto.
Establece responsabilidad de utilidades en el nivel de división.	Fuertes costos de mantenimiento indirectos a causa de la cantidad de departamentos a en la línea de producto.

Fuente: Koontz y Wehrich (2013)
Elaboración propia

- c. Agrupación según output “mercados”: Aplica específicamente a las empresas donde el área de ventas necesita tener una diferenciación según los clientes que deben atender. Los clientes son la clave principal para agrupar a las actividades y poder satisfacer las necesidades de los mismos. Dentro de sus principales ventajas y desventajas podemos encontrar, se encuentran las siguientes en la Tabla 6. Ventajas y desventajas de la agrupación según mercados:

Tabla 6. Ventajas y desventajas de la agrupación según mercados

Ventajas	Desventajas
Estimula el enfoque en las necesidades del cliente.	Al tener más de una demanda de competitividad de los clientes, resultaría trabajoso coordinar las operaciones.
Genera confianza en el cliente al ver la atención que recibe por parte de la organización.	Requiere de gerentes y personal especializado en la atención de problemas del cliente.

Desarrolla destreza en el área de clientes.	Los grupos de clientes no siempre están bien definidos.
---	---

Fuente: Koontz y Wehrich (2013)
Elaboración propia

- d. Agrupación según output “geografía”: Divide al organigrama según la zona geográfica en donde se encuentre la empresa para cumplir su determinado rol funcional si la disponibilidad de habilidades o prestaciones están limitadas a unas localizaciones específicas. Es importante que las actividades de una zona o territorio se asignen a un administrador. Por lo general esta agrupación se usa más cuando el enfoque es sobre las ventas o la producción de la organización.

Dentro de sus principales ventajas y desventajas podemos encontrar, se encuentran las siguientes en la Tabla 7. Ventajas y desventajas de la agrupación según zona geográfica:

Tabla 7. Ventajas y desventajas de la agrupación según zona geográfica

Ventajas	Desventajas
Asigna responsabilidad a un nivel inferior.	Requiere personas con habilidades de gerencia general.
Se centra en los intereses, mercados y problemas locales.	No todas las áreas de la organización se pueden encontrar agrupadas geográficamente por lo que puede requerirse de servicios adicionales.
Mejora coordinación y comunicación en una región.	Dificulta el control a la alta gerencia.
Toma ventaja de las economías locales.	Toma de decisiones en la alta gerencia que deben respetar todos los territorios y cuyo impacto varía a la situación local.

Fuente: Koontz y Wehrich (2013)
Elaboración propia

Finalmente, ante la necesidad de la precisión técnica y como sensibilidad hacia las condiciones del mercado, se establecen las siguientes agrupaciones que son una combinación entre las agrupaciones funcionales y las agrupaciones de outputs mencionadas anteriormente. Dentro de las mismas, se definen:

- e. Estructura híbrida: Su fundamento como agrupación radica en una forma mixta donde ciertas áreas funcionales no varían a través de la organización o pueden necesitar tener un tamaño comparativamente grande para operar con eficiencia. La decisión crítica, según estrategia de organización, será definir qué áreas mantendrá como unidades funcionales y a cuales se les asignará por productos, mercados o regiones.

La principal desventaja que podría presentarse es la falta de la visión compartida por parte de las áreas de división y las funcionales de la organización, distanciando considerablemente las operaciones entre la sede principal y el resto de divisiones.

- f. Estructura matricial: En la mayoría de casos, la estructura está orientada a la formación de equipos que desarrollan un proyecto. Su esencia radica en agrupaciones funcionales (en columnas) y agrupaciones basadas en el output (en filas). Su diseño está adaptado para responder a estos dos conjuntos de exigencias. Por un lado, se tiene a la organización a través de los directores de proyecto, producto o programa y, por otro lado, la organización a través de sus directores funcionales con conocimiento especializado. Permite el asesoramiento técnico y funcional en el momento requerido, convirtiendo a esta estructura en una flexible.

Como característica particular, en esta estructura no se respeta el principio de unidad de mando dado que, usualmente, los colaboradores reportan a más de una autoridad en el avance del mismo. La principal desventaja que podría presentarse es un conflicto entre dos partes involucradas en el desarrollo del proyecto cuando el subordinado tenga que responder ante ambas cabezas y le dé prioridad a la gestión con una de las mismas (funcional o por output).

1.6.2.5 Elaboración del organigrama

Una vez considerados los factores importantes para la elaboración y diseño mencionados anteriormente (principios organizacionales, nivel de complejidad, modelos de organización y tipos de estructura), se establece la representación gráfica de la estructura de organización denominada “organigrama” en la que se muestra la composición de las unidades que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin 2014).

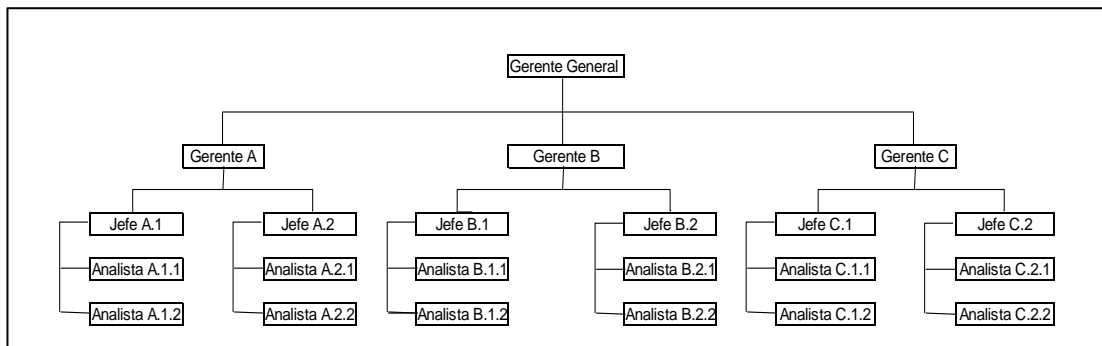


Figura 5. El organigrama
Elaboración propia

La clasificación de los organigramas según Franklin (2014) describe 04 tipos puntuales:

- a. Por su naturaleza: Donde destacan los organigramas microadministrativos (Corresponde a una única organización y se puede referir a la misma de manera general o a una de sus áreas en específico), macroadministrativos (corresponde a la representación de más de una organización) y mesoadministrativos (considera a más de una organización en un sector de actividad o rama específica)
- b. Por su ámbito: Donde destacan los organigramas generales (corresponde a la información de toda la organización hasta un

determinado nivel jerárquico) y específicos (corresponde a la información de un área en específico)

- c. Por su contenido: Donde destacan los organigramas integrales (mantiene el mismo concepto que el organigrama general donde se muestran todas las unidades administrativas de la organización), funcionales (corresponde a la representación de las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones) y de puestos, plazas y unidades (corresponde a la representación donde se indican las necesidades de puestos, sus respectivas plazas y los nombres de las personas que pertenecen a dicha unidad)

- d. Por su presentación: donde encontraremos a los organigramas verticales (presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo según la línea jerárquica), horizontales (presenta las unidades ramificadas de izquierda a derecha), mixtos (usan combinaciones horizontales y verticales para beneficiar la representación gráfica) y de bloque (son una variante de los organigramas verticales donde se aprovecha el espacio en bloques para describir a un mayor número de unidades)

Respecto al diseño del organigrama se toman consideraciones como lo son:

- a. Forma: Solo debe usarse un tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama.
- b. Dimensión: Todos los rectángulos (o forma característica) deben tener dimensiones iguales.
- c. Colocación de unidades: Considerando los casos en diferente nivel jerárquico (donde las unidades deben ordenarse de acuerdo a sus diferentes niveles dependiendo de su naturaleza, enfoque y rubro comercial) y los que se encuentran en un mismo nivel jerárquico (respetando principalmente la secuencia de unidades donde deben visualizarse en principio las sustantivas y las de apoyo, la secuencia de actividades cuando las unidades se distribuyen de acuerdo a los procedimientos principales establecidos)

- d. Líneas de conexión: considerando la relación lineal (donde la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea), la relación de autoridad funcional (donde se representa la relación de mando especializado, no necesariamente tiene que ser la jerárquica, pero puede existir en paralelo a la autoridad de línea), la relación de coordinación (donde se interrelacionan los puestos de trabajo ante una evidente coordinación entre sus actividades asociadas) y la relación de asesoría (donde podemos encontrar asesoría interna y externa quienes brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea)

Finalmente, considerando todas las apreciaciones anteriores, se establecen criterios generales para elaborar organigramas en el sector privado, donde encontramos los siguientes según Franklin (2014):

- a. Origen: Se debe revisar periódicamente la estructura y los métodos de trabajo que trae consigo para determinar si se ejecutan ajustes en la misma.
- b. Mecánica: dependiendo de la magnitud de cambios organizacionales y su implementación se pueden clasificar como cambios básicos (son cambios mínimos que necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, qué parte de la estructura variará y qué beneficios traerá consigo), de alcance medio (implica variantes funcionales y estructurales que podrían afectar la gerencia general) y de alcance total (donde se tienen decisiones que cambian por completo la estructura de una organización y que varían de acuerdo a recursos técnicos y económicos. Este tipo de alcance implica la consideración de integración de variables en la operación principal y estrategia de la organización)

1.6.3 Fases del ciclo de vida

Según Daft (2015), una organización atraviesa por distintos ciclos de vida dependiendo del crecimiento y maduración de la misma. Las principales 04 etapas son:

- a. Etapa emprendedora: donde el centro principal de su gestión está en los intentos del empresario por inventar o desarrollar un nuevo producto o servicio. Presenta un crecimiento rápido, se tiene obligación de novedad. El reto principal es sobrevivir como organización.
- b. Etapa de colectividad: donde el centro principal de su gestión está en el surgimiento de una estructura con principal grado de estabilidad, proporcionando los lineamientos de liderazgo, establecimiento de metas claras, diferenciación de departamentos, división de labores, delegación de responsabilidades y desarrollo de una jerarquía. Presenta un crecimiento continuo, equilibrio y flexibilidad. El reto principal es delegar responsabilidad y tener dirección profesional.
- c. Etapa de formalización: donde el centro principal de su gestión está marcada por el desarrollo de los tradicionales mecanismos burocráticos de control donde se implantan reglas, tareas especializadas, dominios de responsabilidad articulados y comunicación formal institucionalizada. Presenta un crecimiento lento debido a que la organización comienza a formalizarse y se crea la burocracia. El reto principal es atacar la necesidad de equilibrio para la coordinación y control con necesidad de flexibilidad y responsabilidad.
- d. Etapa de elaboración: donde el centro principal de su gestión está adaptar la organización al entorno y condiciones internas debido a las explicaciones burocráticas donde las personas pasan más tiempo aprendiendo reglas, solicitando excepciones, supervisando o reforzando las mismas. Presenta un crecimiento lento o estancamiento donde la organización se convierte en un ente altamente burocrático. El reto principal es reestructurarse,

reinventarse y sobrevivir como organización antes de caer en el declive organizativo.

Cabe mencionar que el declive organizativo es transversal a todas las fases donde representa el fracaso de una organización a resolver las crisis respectivas de cada fase.

1.6.4 Normalización

De acuerdo con la norma ISO 9001 (2010), la normalización es el proceso de elaborar, aplicar y mejorar las normas que se aplican a actividades de diferente carácter (científico, industrial, económico, entre otras) con el fin de ordenarlas, mejorarlas y plasmarlas en un documento a disposición de cada miembro en la organización.

Dentro de los principales ejemplos de normalización que se encuentran en una organización se encuentran el manual de políticas y el manual de organización y funciones, los cuales se explicarán, a continuación.

1.6.4.1 Manual de Políticas

Según Gómez (2005), las políticas tienen por objeto orientar la acción de una organización, por lo cual ayudan a la formulación, interpretación y reemplazar las normas concretas. Son indispensables para lograr una correcta delegación de autoridad. Para la aplicación de la política se definen 05 etapas: elaboración, aprobación, difusión e interpretación, aplicación, práctica y revisión.

El manual de políticas es una guía compuesta por decisiones administrativas rutinarias que suministran un marco de actuar fijando límites a las personas autorizadas en la toma de decisiones. Su importancia radica en que representa un recurso para ayudar a la orientación de la gestión del personal y crea el sentimiento de confianza en las decisiones administrativas. Como principales secciones en el manual encontraremos:

- Nombre de la organización
- El (Los) proceso (s) a los que se le aplica la política

- La fecha de vigencia de la política
- El código de la política
- Objetivo
- Alcance
- Aprobación y supervisión
- Autorización
- Descripción de la política
- Condiciones específicas
- Distribución de la política

1.6.4.2 Manual de Organización y Funciones

Es un documento donde se describen las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo del organigrama establecido por la organización. En el mismo se definen no sólo las funciones, sino también el perfil específico con el que debe contar la persona y las herramientas para poder desarrollar su puesto de trabajo con normalidad. Como principales secciones que proponen Franklin (2014) en el manual encontraremos:

- Nombre de la organización
- El nombre del puesto.
- Denominación y extensión de manual (si es general o específico). Si es específicamente de un área, se debe anotar el área asociado.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Unidades responsables de su elaboración
- La sección del organigrama donde se visualiza la relación jerárquica con el jefe directo y los subordinados (de existir).
- Clave de la forma (o código): Compuesto por cuatro términos (siglas de la organización – unidad administrativa responsable de usar manual – número consecutivo del formato – año de implementación).
- Las relaciones internas/externas de coordinación.
- Las funciones generales (que representan la misión clave del puesto) y las específicas (detallando las funciones asignadas a su carga).
- Las especificaciones del puesto (perfil del puesto).

1.6.5 Gestión de Procesos

La gestión por procesos es una estrategia que utiliza una organización que complementa la gestión por áreas administrativas (funcionalmente hablando) y se enfoca en los procesos transversales a toda la organización, permitiendo medir el desempeño mediante indicadores de punta a punta en su desarrollo. Así lo enfatiza, Pérez Fernández de Velasco (2010), indicando que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión tanto en la gestión de calidad y empresarial.

1.6.5.1 Definición de procesos

A medida de que la sociedad se haya globalizado, las actividades se han ido desarrollando y agrupando para formar resultados de menos a mayor complejidad.

Este conjunto de actividades se conocen como procesos y pertenecen a un tercer nivel de la planeación (en primer lugar se proponen los objetivos, en segundo las políticas y en tercero los procesos).

Para un panorama amplio, la normativa de la ISO 9001 (2010) define al proceso como: "Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Con ello, podemos deducir que cada cambio o transformación es resultado (salidas) de esas acciones realizadas por agentes, tal como vemos en la Figura 6., a continuación:

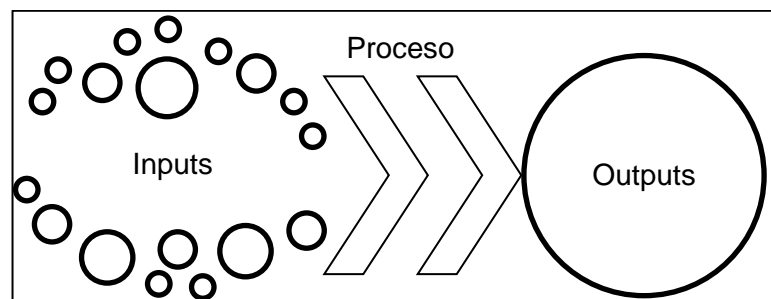


Figura 6. Definición de proceso
Elaboración propia

Según indican Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008), el proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Se distingue en tres elementos a todo proceso. Estos son los siguientes:

- a. El input es la entrada principal que justifica la ejecución sistemática del proceso. El input puede ser ingreso de agentes como: proveedores (externos e internos), clientes u salidas de otros procesos.
- b. La secuencia de actividades son aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera.
- c. El output es el resultado final que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). Este producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.

Así también, Pérez Fernández de Velasco (2010) comenta que para realizar el proceso se requiere factores que se involucran de una manera coordinada. Estos son los siguientes:

- a. Las personas: son los responsables y miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. El proceso de gestión de personal aporta la contratación, integración y desarrollo del personal.
- b. Los materiales: son considerados como materias primas o semielaboradas (procesos productivos) o información (procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. El proceso de gestión de proveedores suele ser el que proporciona los materiales.
- c. Los recursos físicos: son comúnmente las herramientas que se percibiese del proceso, como por ejemplo, las instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Usualmente los procesos que proporcionan los mismos son el proceso de gestión de proveedores

de bienes de inversión y el proceso de mantenimiento de la infraestructura.

- d. Métodos: El cual se resume el proceso en diferentes técnicas como en el flujograma, hoja de proceso, procedimiento, entre otras. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.
- e. Medio ambiente o entorno en el que se lleve el proceso.


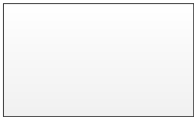
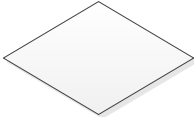


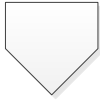
La finalidad del estudio de procesos según Gómez (2005) es poder simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y papelería innecesaria, con el fin de educir costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

1.6.5.2 Diagrama de flujo

Conocido también como flujograma, el diagrama de flujo es la representación gráfica mediante el empleo de símbolos geométricos para indicar las sucesiones de un proceso, también permite la descripción de cada una de esas sucesiones, su interacción entre los diferentes pasos de un proceso y los puestos responsables de las realizar cada paso expresado en actividades. Además, según Franklin (2014), se pueden mencionar el equipo o recursos que se usan en cada actividad.

La *American National Standard Institute* (ANSI) ha desarrollado una simbología para que sea empleado en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos (EDP) que se ha ido adaptando para la elaboración de diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa que visualizaremos en el trabajo aplicativo. Dentro de los principales símbolos de la normal ANSI para elaborar diagramas de flujo encontramos los que se detallan, a continuación, en la Tabla 8. Principales símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo:

Tabla 8. Principales símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo

Símbolo	Representa
	<p>Indica el inicio o terminación del flujo.</p>
	<p>Indica la realización de una operación o actividad del proceso.</p>
	<p>Indica la decisión o alternativa. Es aquel punto donde debe decidirse por una elección en la ruta del proceso. Usualmente los caminos son respuestas (sí/no) ante alguna interrogante.</p>
	<p>Representa cualquier tipo de documento que se utilice o genere en el proceso.</p>
	<p>Indica la conexión entre una parte de un diagrama de flujo con otra que se encuentra lejana.</p>
	<p>Indica el una conexión o enlace de una página con otra distinta donde continúa el diagrama de flujo.</p>

Fuente: Franklin (2014)
Elaboración propia

Algunas reglas para su elaboración son las siguientes:

- a. Identificar correctamente:
 - i. Nombre del procedimiento
 - ii. Nombre de la persona que elaboró el diagrama
 - iii. Nombre de la persona que revisó el diagrama
 - iv. Fecha de elaboración, fecha de revisión
- b. Identificar cada columna o fila (dependiendo de si el diagrama es vertical o horizontal, respectivamente) con el nombre del puesto de la persona que realiza la actividad.
- c. Identificar el inicio y fin del procedimiento.
- d. Respetar el orden cronológico de las actividades de acuerdo al orden en que aparecen los rectángulos
- e. El texto dentro de las formas debe ser concreto y preciso.
- f. Evitar el cruce de líneas y verificar que todas las líneas del flujo estén conectadas.

1.6.5.3 Mapa de procesos

De acuerdo a la propuesta de Huamán y Ríos (2011), se define al mapa de procesos como “el conjunto de procesos de una organización ordenados y clasificados, de tal manera que traduzca las acciones y estrategias que la organización realiza o pretende realizar en su interior.”

El mapa de procesos se divide principalmente 03 bloques interrelacionados donde, al interior de cada uno, se muestran los procesos transversales a las áreas. Estas 03 familias de procesos se dividen en:

- a. Procesos estratégicos: son aquellos vinculados al proceso de dirección (planificación) y de definir cómo se controlan las estrategias y acciones de la organización. Según Franklin (2014), son aquellos procesos orientados hacia la gestión correcta de la alta dirección que proporcionan directrices a todos los demás. En resumen, son los procesos que generan el valor y diferencia para su mercado objetivo a los procesos operativos.

- b. Procesos operativos: son aquellos relativos a la elaboración del producto o servicio que se le entrega al cliente. Según Franklin (2014), son aquellos procesos críticos para el éxito de la organización, alineados con su razón de ser. En resumen, son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad como organización.
- c. Procesos de apoyo: según Franklin (2014), son aquellos que apoyan y proveen recursos para el resto de los procesos y los cuales son necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

La clasificación de los procesos se realiza en base a la estrategia de cada organización, de manera que un proceso puede ser estratégico para la empresa A mientras que para la empresa B, representa un proceso de soporte. Según Huamán y Ríos (2011), es necesario que cada proceso que aparezca en el mapa pueda ser diseñado en forma detallada y completa, definiendo cada elemento que lo conforma. A continuación, se puede observar el mapa de procesos en la Figura 7:

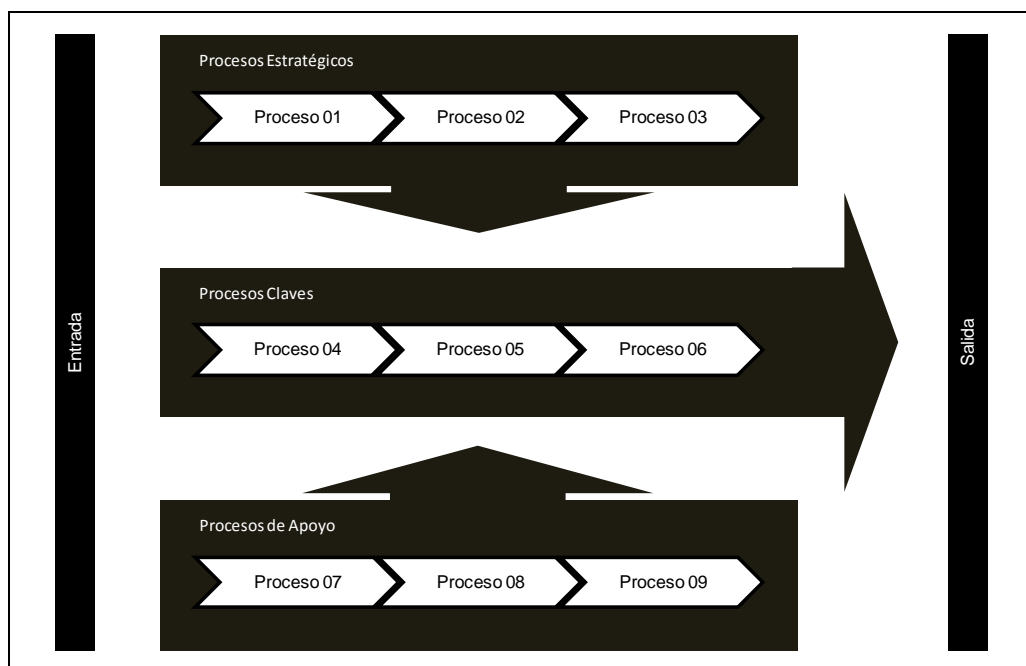


Figura 7. Mapa de procesos
Fuente: Huamán y Ríos (2011)

1.6.5.4 Matriz de priorización

Es una herramienta para evaluar los diferentes procesos encontrados en la familia de procesos operativos en el mapa de procesos (explicado anteriormente) con la finalidad de identificar el que genera mayores impactos a la organización en sus prioridades estratégicas.

En la ayuda de identificación de los procesos a los cuales se debe dar prioridad se tienen los siguientes factores:

- a. Impacto en el cliente: Se asigna una mayor calificación al impacto si es que el proceso afecta directamente a la percepción y beneficios del producto o servicio que reciben los clientes por parte de la organización.
- b. Impacto en la empresa: Se asigna una mayor calificación al impacto si es que el proceso afecta directamente a las prioridades estratégicas de la empresa.
- c. Factibilidad del cambio: Se asigna una mayor calificación al impacto si es que el proceso es fácilmente adaptable a los cambios propuestos en el rediseño de procesos.
- d. Nivel de problemas actuales: Se asigna una mayor calificación al impacto si es que el proceso posee mayores problemas actualmente y se encuentra deteriorado.

De esta manera, se esquematiza la siguiente matriz donde las calificaciones varían del 05 (máximo puntaje) al 01 (mínimo puntaje) según lo explicado anteriormente por cada impacto:

Tabla 9. Matriz de priorización de procesos

Tipo de procesos	Impacto en el cliente	Impacto en la empresa	Factibilidad del cambio	Nivel de problemas actuales	Total
Proceso A	2	5	2	5	14
Proceso B	5	3	2	4	15
...
Proceso Z	5	5	3	5	18

Fuente: Valle (2015)
Elaboración propia

Se puede determinar, como conclusión, que según la suma de todos los pesos en los factores, por ejemplo, el proceso C es el prioritario a mapear y analizar.

1.6.5.5 Matriz de procesos clave

Es aquella herramienta que permite describir al proceso identificando las actividades y responsables que se encargan de ejecutarlas. De la misma manera, identifica al líder responsable del proceso el cual debe cerciorarse de su correcta ejecución y de hacer seguimiento a sus indicadores. De esta manera, la matriz se construye como se muestra, a continuación:

Tabla 10. Matriz de procesos clave

Nombre del proceso:

Líder del proceso:

Actividades	Responsable 01	Responsable 02	...	Responsable n
Actividad A	X		...	
Actividad B		X	...	
...
Actividad Z			...	X

Fuente: Valle (2015)
Elaboración propia

Esta matriz contribuye, en gran parte, al diseño del diagrama de flujo de cualquier proceso en específico.

CAPÍTULO 02: DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En el siguiente capítulo, se realizará la descripción de la empresa y el análisis y diagnóstico del plan de dirección estratégica, definiendo los objetivos y la estrategia a emplear.

2.1 Generalidades de la empresa

El sector de helados en el Perú es uno que ha presentado un crecimiento sostenible y continuo durante los últimos años. En el año 2014, se obtuvo como información que el sector de heladerías habría pasado de 470 heladerías en el 2007 a 811 al cierre del 2012 en el Perú, lo que representó un crecimiento de 72.6% según un estudio realizado por *Euromonitor International*, líder mundial de investigación de mercado estratégico independiente¹. En un último estudio registrado por la consultora en el 2015, indica que ese año se tuvo un crecimiento económico debido al consumo de helados en un 7% a comparación del año 2014 donde se obtuvo un crecimiento de 4%. Las principales razones indicadas fueron el alza en el precio unitario de los helados y un prolongado verano que beneficio a la categoría².

El mercado peruano de los helados industriales se encuentra dominado por la marca D'onofrio, propiedad de la compañía Nestlé. En la siguiente Tabla 11. Participación de las principales empresas en helados industriales en el Perú, se pueden apreciar los porcentajes de participación de las principales empresas en el sector de helados industriales en el Perú:

¹ Información publicada por el portal del Diario Gestión (Gestión 03 de Febrero del 2014).

² Estudio "Ice Cream and Frozen Desserts in Peru" (Euromonitor 2015)

Tabla 11. Participación de las principales empresas en helados industriales en el Perú

Marca	Compañía	2010	2011	2012	2013
D'onofrio	Nestlé Perú S.A.	86.60%	86.40%	95.50%	95.50%
Yamboly	Helatony's S.A.C.	1.90%	2.10%	2.30%	2.30%
Artika	Helados Artika S.R.L.	1.50%	1.50%	1.60%	1.60%
Otros	Otros	10%	10%	0.60%	0.60%

Fuente: Ice cream en Peru (Euromonitor International)
Elaboración propia

Por otro lado, se estima que la tasa de crecimiento anual compuesto será de 3% en términos de volumen de ventas minoristas y una tasa de 2% en los precios establecidos del 2014 para el año 2015 y 2016.

Respecto a la historia de la empresa objetivo de estudio, Helatony's S.A.C o bien conocida por su razón social Yamboly, se remonta al año 1996 donde los dueños de la actual organización eran los principales distribuidores de una empresa manufacturera de helados industriales llamada "Chantybon" en San Juan de Lurigancho durante 07 años aproximadamente.

Alrededor del 2003, Chantybon se encontraba en una situación financiera delicada, razón por la cual presentó un declive como organización. El banco procedió a embargar la empresa y como principal solución del momento, los actuales dueños de Helatony's se asociaron con el dueño de Chantybon volviéndose en los principales accionistas de la empresa en declive. Posteriormente, terminaron de comprar todas las acciones a la empresa Chantybon y fundaron una nueva empresa denominada "Yamboly" fundada en el 2007.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU), esta se encuentra en el sector de industrias alimentarias al ser una empresa manufacturera de productos lácteos especializándose en la producción de helados. Actualmente, se encuentra posicionada entre los primeros puestos a nivel nacional, teniendo un crecimiento notable para el año 2015 en su producción con tan solo dos plantas de producción.

La comercialización de sus productos ha llegado a tener un notable éxito, haciendo que se encuentre presente en las principales cadenas de supermercados como Metro, Plaza Vea y Tottus, sin olvidar las ventas propias reflejadas en sus clientes minoristas y distribuidores mayoristas a nivel nacional. La empresa cuenta con una flota de más de 50 camiones frigoríficos en todo el país y más de 10 centros de distribución en el Perú.

Finalmente, la empresa atraviesa por un proceso de reestructuración que conllevará a que toda la planta de La Victoria se mude a la planta de San Juan de Lurigancho, la cual es más grande y facilitará la atención a las altas demandas que se presentan en la actualidad.

A continuación, tomando como objeto de estudio a la empresa Yamboly, segunda líder en el mercado de helados industriales, se realizará una investigación constituida por la descripción, análisis y diagnóstico del diseño organizacional con la finalidad de proponer la mejora de su estructura en este rubro.

2.2 Problemática Actual

Se realizó un análisis interno a la empresa, mediante *focus group* y entrevistas directas con los colaboradores administrativos de la organización y directivos, del cual se diagnosticaron dos principales quiebres que representan la problemática actual, los cuales impactan directamente en la estrategia y representan un efecto cascada en las funciones operativas de la organización:

- 1) En primer lugar, se tiene la falta del establecimiento del planeamiento estratégico con lo que se puede observar que no se ha mapeado la visión, la misión, los objetivos, la definición de la estrategia.
- 2) En segundo lugar, como consecuencia del primer punto, se encuentra la ausencia de un diseño organizacional correcto, el cual asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan de la compañía. También es importante que las

responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa y el cual representa la columna vertebral en la planificación de la empresa. Aquí encontramos la falta de normalización, gestión de procesos y de un organigrama correctamente establecido.

Mediante el siguiente trabajo aplicativo, se propone darle a la organización lineamientos generales que tiene que considerar en su análisis para la definición de sus objetivos y ver como los llegará a plasmar (mediante el diseño organizacional) en sus operaciones día a día.

2.3 Definición de visión y misión

A continuación, se detalla la declaración de la visión y la misión propuesta para la empresa para un horizonte de 05 años (Año 2020):

2.3.1 Visión

“Ser la empresa productora de helados líder en el mercado peruano con variedad de productos de calidad, nutritivos y saludables a través de la innovación en su tecnología atendiendo mercados nuevos y obteniendo solidez económica.”

2.3.2 Misión

“Ofrecemos, a nuestros consumidores peruanos, helados con insumos de calidad y a un precio accesible con un alto nivel de servicio buscando la máxima satisfacción del cliente gracias a nuestra tecnología flexible de vanguardia.

Nos comprometemos a contribuir con el desarrollo de nuestro país, a través del crecimiento de nuestra empresa, colaboradores, clientes y proveedores y al cuidado del medio ambiente y el bienestar de la comunidad, cumpliendo nuestros principios y valores empresariales, así como con las normas legales vigentes.”

2.4 Análisis Situacional

A continuación, se describirá el análisis situacional (del ambiente externo e interno) como parte de la planificación estratégica.

2.4.1 Análisis del entorno externo

A continuación, se expondrá, las amenazas y oportunidades encontradas en las diversas fuerzas:

a) Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Con los cambios electorales, la selección del nuevo presidente y los nuevos congresistas para el gobierno del período 2016 – 2021, se presenta una principal confrontación entre la cabeza del país y los integrantes del congreso quienes en su mayoría (70%) pertenecen al equipo de oposición al que se presentó el electo presidente en la segunda vuelta. De esta manera, podría presentarse como una amenaza identificada el papel del poder legislativo actual representando una fuerte y posible oposición ante las leyes que proponga el presidente impidiendo llevar a cabo su plan y leyes que puedan beneficiar a la organización y a su desarrollo empresarial y económico.

Por otro lado, la nueva promulgación de la ley contra la comida chatarra simboliza otra amenaza latente dado que uno de los principales temores de las cabezas de la organización es que puedan clasificar a los helados industriales dentro de este grupo y negar su venta dentro de establecimientos en los que actualmente se encuentran en operación (como en colegios, por ejemplo)³. De esta manera, se encuentra una segunda amenaza, que es la clasificación de los helados industriales dentro de la categoría “comida chatarra”.

b) Fuerzas económicas

Con la recuperación de la potencia mundial, Estados Unidos, se ha observado durante este año un alza significativa en el tipo de cambio del dólar respecto a la moneda nacional. Bajo esta premisa, consideramos como principal amenaza el tipo de cambio variable e inflación creciente que

³ Información publicada por el portal del Diario Gestión (Gestión 21 de Abril del 2015)

afecta a los costos operativos de importación de insumos para la producción.

Sin embargo, *Euromonitor International*, una firma de investigación de mercados, señaló que “el mercado de helados en el Perú movía US\$ 39.7 millones en el 2007, logró incrementarse a US\$ 83.7 millones al cierre del 2012. Ello demostró un alza de 110.8%. En sus proyecciones al 2017, la firma espera que el sector se valore en US\$ 129.4 millones, lo que significaría un crecimiento de 54.6%⁴.” En uno de los últimos reportes de la consultora, indica que el crecimiento económico debido al consumo del helado creció en el 2015 en 7% comparado al año 2014 donde el crecimiento fue de un 4%⁵.

Bajo esta premisa tenemos una primera oportunidad que es la de pronóstico del aumento anual en la demanda de helados.

c) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

En los últimos 05 años se ha visto un fuerte posicionamiento del desarrollo y exposición cultural del país hacia el resto del mundo. De esta manera, encontramos como principales oportunidades el boom gastronómico y el impulso al desarrollo de marcas peruanas (Marca Perú), los que favorecen al sector de alimentos (incluida a la empresa en estudio), con un público que está dispuesto a experimentar con sabores de frutos peruanos y lanzarse por nuevas tendencias en lo que respecta a los helados⁶. Esta es una oportunidad que permitirá aumentar el consumo anual promedio del peruano de 2 litros según declaraciones de Doménico Casaretto, gerente de la categoría de helados D’Onofrio a 3 litros, consumo promedio en Latinoamérica⁷.

Otra oportunidad importante, de carácter ambiental, es la de cambios climáticos (aumento de temperatura) que permite generar una mayor necesidad del cliente en consumir productos helados en la época de verano (conocida como la época donde se concentra el mayor consumo)⁸ y que permitió ser una variable importante para el crecimiento económico del consumo del helado según estudios de Euromonitor⁹.

⁴ Información publicada por el portal del Diario Gestión (Gestión 03 de Febrero del 2014)

⁵ Estudio “*Ice Cream and Frozen Desserts in Peru*” (Euromonitor 2015)

⁶ Información publicada por el portal del Diario Gestión (Gestión 03 de Febrero del 2014).

⁷ Información publicada por el portal del Diario Correo (Correo 15 de Mayo del 2015)

⁸ Estudio “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009” (INEI 2009)

⁹ Estudio “*Ice Cream and Frozen Desserts in Peru*” (Euromonitor 2015)

Como principal amenaza, se ha determinado la diversificación de productos en compañías de consumo masivo, por las líneas de helados que podrían producir dichas compañías, generando competencia directa y bajando la cuota de participación de mercado actual de la empresa.

Otra amenaza, no menos importante, es la estacionalidad conocida de las frutas que varía dependiendo de las condiciones climáticas y la que puede presentar una gran barrera para la producción.

d) Fuerzas tecnológicas

Como principal oportunidad, nos encontramos en una era digital donde llegar al cliente, a comparación de hace 05 años, tiene una manera más ágil, flexible e inmediata mediante las diferentes tecnologías y canales on – line. De esta manera, tenemos la principal oportunidad que es la de acceso a diferentes canales digitales (era Digital) impactando a las operaciones internas (accesos a aplicaciones digitales para enviar documentos y generar transacciones de ventas, medios de comunicación instantáneos, conexión automática al correo mediante el uso del celular que, años atrás, sólo servía para coordinar transacciones mediante llamadas) y a la publicidad que puede visualizar al cliente mediante las redes sociales, aplicativos en sus dispositivos móviles y sitios web. Por ejemplo, estudios realizados por Eloqua, una herramienta de *inbound marketing* moderna e integral de Oracle, indica que un usuario típico de dispositivos móviles revisa su teléfono un promedio de 150 veces al día¹⁰, realizando múltiples actividades con el uso del mismo entre las que se encuentran las operaciones internas mencionadas anteriormente.

e) Fuerzas competitivas

Como principal amenaza, se tiene a una competencia líder que es el poseedor de al menos el 80% del mercado de helados industriales, el cual posee una marca de renombre bien posicionada en la mente del cliente. En base a lo explicado, se tiene competencias posicionadas en la mente del cliente como última amenaza a considerar en este análisis del entorno externo.

¹⁰ Información publicada por Universia México (Universia 10 de Diciembre del 2013)

De esta manera, explicadas las oportunidades y amenazas, se procede a plantear la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para resumir y evaluar la información explicada anteriormente y la cual se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos de la organización

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Oportunidades	Valor	Calificación	Valor Ponderado
1 Pronóstico del aumento anual en la demanda de helados	0.15	3	0.45
2 Boom gastronómico	0.05	1	0.05
3 Impulso al desarrollo de marcas peruanas (Marca Perú)	0.05	2	0.1
4 Cambios climáticos (Aumento de temperatura)	0.15	3	0.45
5 Acceso a diferentes canales digitales (Era Digital)	0.1	2	0.2
Amenazas			
1 Oposición del poder legislativo al presidente electo	0.05	2	0.1
2 Clasificación de "comida chatarra" a los helados industriales	0.05	1	0.05
3 Tipo de cambio variable e inflación creciente	0.1	2	0.2
4 Competencias posicionadas en la mente del cliente	0.1	1	0.1
5 Diversificación de productos en compañías de consumo masivo	0.1	2	0.2
6 Estacionalidad de productos	0.1	2	0.2
Total	1		2.1

Elaboración Propia

El valor y la calificación de cada una de las oportunidades y amenazas se establecieron al interno con uno de los accionistas y gerente de la organización y en conjunto con el área de calidad. El valor ponderado resultante es de 2.10 y se encuentra debajo del promedio esperado (2.5), debido a la baja ponderación que se le otorga a su principal amenaza "competencias posicionadas en la mente del cliente". A esta amenaza se le otorgó una calificación de 1 "respuesta deficiente" debido a que la organización no ha logrado generar la participación de mercado a comparación del gran competidor líder con el que se enfrenta.

2.4.2 Análisis interno de las áreas funcionales

Dentro de las principales áreas funcionales a enfocarse en el siguiente análisis de fortalezas y debilidades de la organización, se consideran a las siguientes:

a) Gerencia

Dentro de las fortalezas de la empresa y de los altos mandos, se encuentra la flexibilidad de transformación de la empresa que ha permitido adaptarse al mercado y poder reconstruir la empresa Chantybon en Yamboly logrando una cadena de

suministro integra desde la elaboración hasta distribución de sus productos. De esta manera, se define la cadena de suministro integral de la empresa como una fortaleza.

Por otro lado, encontramos la debilidad más importante que presenta la empresa que es la de no tener un análisis sobre los lineamientos en la dirección estratégica y el diseño organizacional donde encontramos la identificación del organigrama, fases de ciclo de vida de la empresa, la normalización y la gestión por procesos de la organización.

En el proceso de formalización en el que se encuentra actualmente la organización, se apreció que existe un sentimiento de desorientación por parte de los colaboradores ya que, al no saber formalmente la totalidad de sus funciones y procesos en los que se involucran, se encuentran desorientados y confundidos. De esta manera, puede nacer la improvisación de funciones sin previas capacitaciones para ocupar correctamente el puesto de trabajo asignado. Por ejemplo, respecto a la especialización de funciones, en el área de producción se distribuye a los operarios en diversas líneas de producción, buscando la especialización en su línea respectiva. Sin embargo, su asignación puede cambiar de manera improvisada ante la falta de mano de obra en otras líneas de producción, ocasionando que el operario inexperto en otra línea, aprenda de manera improvisada las características de la operación en la otra línea. Otro ejemplo, donde existe desconocimiento del alcance de las funciones y su naturaleza se da con la intervención del área de calidad y la de producción en el proceso de control de calidad, donde el jefe de planta era el dueño del proceso hasta que se insertó en el organigrama el puesto del jefe de calidad, ocasionando que en un principio se duplicaran funciones relativas al proceso y no se estableciera transparentemente la responsabilidad del mismo. Para este caso en particular, el jefe de calidad es el principal dueño del proceso y debe ejecutar el control de calidad de la producción, siento juez y no parte del diagnóstico que pueda aparecer en la producción. Así como estas dos casuísticas, la ausencia de manuales e instructivos incentiva este problema organizacional.

En conclusión, se establece que la mayor debilidad de la empresa es la de falta de una propuesta de diseño organizacional y sobre la que girará la propuesta de mejora a ver en el siguiente capítulo.

b) Recursos Humanos

El clima laboral presente en empresa varía dependiendo de las áreas que la componen y las plantas de producción en las que se encuentre el colaborador. Es así como existen programas de motivación variables dependiendo del área. Se determinó que una de las áreas más motivadas (la de producción en San Juan de Lurigancho) tiene como características el reconocimiento para el trabajador del mes, subvención de estudios técnicos en instituciones como SENATI mientras que en las demás áreas no se aplican ninguna de estas medidas.

Con respecto al clima laboral no se toman medidas activas para mejorarla, pero se percibe un ambiente de compañerismo entre todos los trabajadores. Es así que se determina como debilidad la falta de desarrollo de cultura organizacional entre todas las áreas de la empresa.

c) Marketing

Se presentan grandes debilidades en esta área, la cual está descrita por la falta de posicionamiento y la limitada o nula inversión en publicidad dado que la empresa designa una inversión escasa a esta área. Se complementa con la capacidad de producción deficiente ante la verdadera demanda insatisfecha. Esta es la principal razón por la que no se puede generar una mayor fuerza de ventas, promocionar más los productos y generar posicionamiento de la marca.

d) Finanzas y Contabilidad

Se llega a poseer utilidad, con un porcentaje de 11% de las ventas, con más deuda al corto plazo con una tasa relativamente baja (por debajo del 7% anual) e inversiones en maquinarias y equipos. Destacamos, dentro de lo expuesto, la baja tasa de interés de los préstamos que posee la empresa.

Como una de las principales debilidades, se encuentran los altos costos operativos por expansión de la compañía que se está dando desde el año pasado y que continúa vigente al fusionar la planta de San Juan de Lurigancho y la planta de la Victoria.

e) Producción y Operaciones

Dentro del área de producción, se pueden destacar fortalezas principales como las de poseer una cartera de productos con variedad de sabores en diferentes presentaciones gracias a la tecnología flexible que poseen.

Otra fortaleza principal que se encuentra es la iniciativa de la implementación de la ISO 9001 y del HACPP (Análisis de peligros y puntos de control críticos). De esta manera, se define la fortaleza de implementación de ISOs y HACPP.

Como principal debilidad, posee una capacidad de producción baja frente a la demanda real, perdiendo ventas por esta razón. Además, al tratarse de una organización manufacturera de alimentos (helados), la empresa tiene una gran dependencia de la materia prima perecible lo que afecta en los planes operativos y de producción.

f) Investigación y Desarrollo

Después de investigaciones de la misma empresa (debido a que el área de Investigación y Desarrollo aún está en formación), se propone que se produzcan helados que impulse al consumo de sabores peruanos por la favorable aceptación que se ha tenido según el perfil del cliente. De esta manera se plantea la siguiente fortaleza: desarrollo de productos con sabores peruanos.

De esta manera, explicadas las fortalezas y debilidades, se procede a plantear la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la organización

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)				
Fortalezas	Valor	Calificación	Valor Ponderado	
1 Cadena de suministro integral de la empresa	0.10	4	0.4	
2 Baja tasa de interés de los préstamos	0.05	3	0.15	
3 Variedad de sabores en diferentes presentaciones	0.05	4	0.2	
4 Tecnología flexible de producción	0.10	4	0.4	
5 Implementación de ISOs y HACPP	0.10	4	0.4	
6 Desarrollo de productos con sabores peruanos	0.05	3	0.15	
Debilidades				
1 Falta de desarrollo de cultura organizacional	0.05	2	0.1	
2 Falta de posicionamiento y limitada inversión en publicidad	0.10	2	0.2	
3 Capacidad de producción baja frente a la demanda	0.10	1	0.1	
4 Altos costos operativos por expansión	0.10	1	0.1	
5 Materia prima perecible	0.05	2	0.1	
6 Falta de una propuesta de diseño organizacional	0.15	1	0.15	
Total		1	2.45	

Elaboración Propia

El valor y la calificación de cada una de las oportunidades y amenazas se establecieron al interno con uno de los accionistas y gerente de la organización y en conjunto con el área de calidad. El valor ponderado resultante es de 2.45, con una diferencia mínima por debajo del promedio (2.5) debido principalmente a falta de una propuesta de diseño organizacional. Esta representa una debilidad mayor con una calificación de 1 dado que se le considera como un factor clave que actualmente se encuentra ausente y que ayudaría a que la organización logre la definición en su estructura, formalice la normalización y comience una gestión adecuada de procesos en su día a día.

Para el trabajo aplicativo presentado, se estará realizando una propuesta del diseño organizacional de la compañía con la finalidad de atacar a su mayor debilidad interna y la cual es punto de partida para la correcta estructuración de una organización y sus operaciones como parte de su desarrollo estratégico.

2.5 Definición de los Objetivos

Establecidas la misión, la visión y el análisis interno – externo realizado, como principales objetivos a mediano plazo se proponen los siguientes:

- a) OMP1: Aumentar las ventas anuales en un 15% en el 2017.
- b) OMP2: Lograr la unificación estable y operación continua de ambas plantas productivas después de la fusión en el 2018.
- c) OMP3: Posicionar la marca en la mente del consumidor como aquella que incentiva el consumo de helados con sabores peruanos aumentando la participación de mercado a 5% para el 2020.

2.6 Definición de la Estrategia

Como principales dos herramientas para definir las estrategias se definen las siguientes:

a) Matriz Interna – Externa

En base a la evaluación de la MEFE con un ponderado de 2.10 y a la evaluación MEFI con un ponderado de 2.45, se tiene la siguiente clasificación:

		Factores internos		
		Fuerte(3.0-4.0)	Promedio(2.0-2.99)	Débil(1.0-1.99)
Factores externos	Alto (3.0-4.0)	I	II	III
	Medio(2.0-2.99)	IV	V	VI
	Bajo(1.0-1.99)	VII	VIII	IX




Legenda:		Crecer y desarrollarse
		Resistir e invertir
		Coseche o elimine

Figura 8. Matriz Interna – Externa de la organización

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

Se visualiza que el cuadrante resultado es el V, lo que lleva a la conclusión a la organización de resistir e invertir. Las estrategias sugeridas para este escenario son la de Penetración de mercado y Desarrollo de productos.

b) Matriz de estrategia principal

Esta matriz, importante para la formulación de estrategias alternativas, complementa a la matriz anteriormente expuesta:

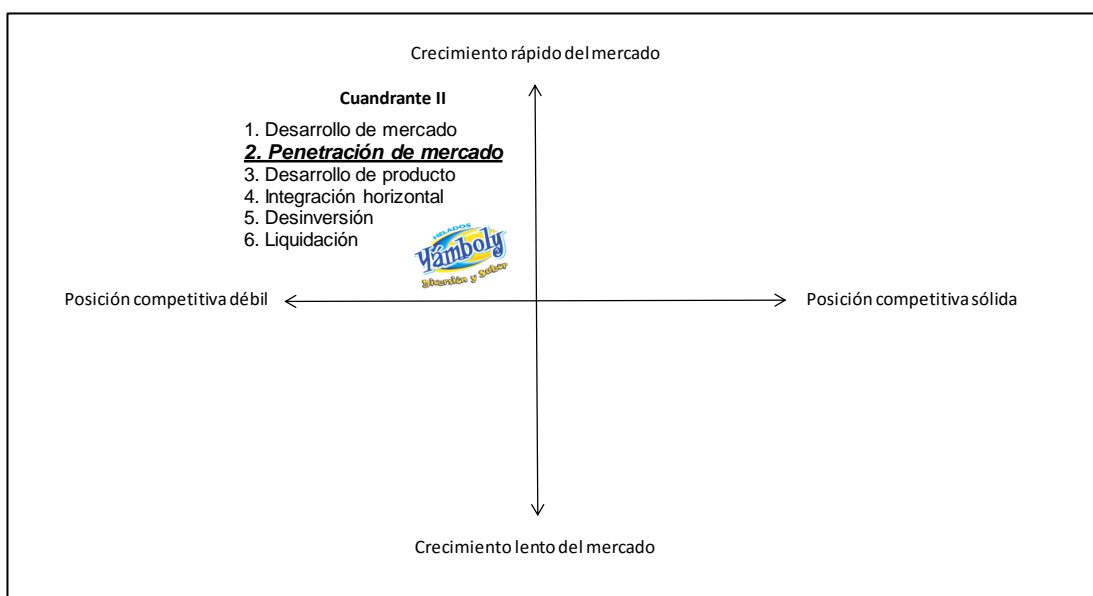


Figura 9. Matriz de estrategia principal de la organización

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

Debido a que la organización en estudio se encuentra en una posición competitiva débil ante el líder en su rubro y su mercado se proyecta con un crecimiento rápido, basándonos en las estadísticas y según los objetivos sobre crecimiento en ventas, lo colocamos en el cuadrante II. Esto simboliza que a pesar que su industria esté en crecimiento, se debe evaluar correctamente las estrategias a utilizar para aprovechar esta situación.

Al definir su ventaja competitiva que es la tecnología y la flexibilidad que poseen en la producción para tener variedad de presentaciones en sus productos, se propone en primer lugar, generar una estrategia intensiva que podría ser Penetración de mercado, Desarrollo de Productos o Desarrollo de mercados.

Como conclusión de ambas herramientas, se decide optar por la estrategia principal de Penetración de Mercado la cual tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Bajo esta premisa, el diseño organizacional se basará en los lineamientos de la estrategia para formularse, a continuación.

CAPÍTULO 03: PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el siguiente capítulo, se presentará la propuesta del diseño organizacional de acuerdo a la estrategia identificada en el capítulo anterior. Así mismo, se presentará el organigrama actual y el propuesto, así como propuestas ejemplo de la normalización estableciendo dos tipos de manuales (manual de políticas y manual de organización y funciones) y la gestión de procesos (en los tres principales procesos: producción, ventas y distribución y control de calidad) a contemplar por la organización.

3.1 Estructura organizacional

La organización en estudio está en proceso de formalización lo que trae como consecuencias que los colaboradores no sepan en su totalidad las funciones y procesos en los que se encuentran involucrados.

Debido a que el actual organigrama no responde a la estrategia identificada en el capítulo anterior (Penetración de mercado) es necesario realizar una propuesta de mejora en la estructura que establezca claramente áreas responsables de responder a los planes de acción de la estrategia, teniendo como principal objetivo el incremento de participación de la empresa en el mercado en el que opera con los productos que tiene actualmente y desarrollando aquellos que puedan ser atractivos a su público objetivo. A continuación, se detallará la propuesta mencionada.

3.1.1 Estructura actual

En el Anexo 1. "Estructura actual de Helatony's S.A.C." se muestra la estructura actual de Yamboly con las respectivas observaciones respecto al estado de principios organizacionales claves encontrados:

- Observación 01: La estructura organizacional actual de Yamboly muestra cierto nivel de especialización en el área operativa, puntualmente en planta,

en las líneas de producción, ya que existen operarios y supervisores especializados para cada una.

- Observación 02: En el caso de los Administradores de los centros de distribución de provincia no se cumple el principio de Unidad de mando ya que están supeditadas a 2 jefaturas (Logística y Marketing y Ventas) lo que ocasiona conflicto dentro de los departamentos.
- Observación 03: La estructura organizacional cumple con los principios de jerarquía ya que en todas las áreas y a todo nivel se respeta la línea de mando vertical con excepción de la observación 02.
- Observación 04: Si bien es cierto el organigrama refleja un nivel de descentralización alto, debido al gran número de áreas funcionales, en la práctica la toma de decisiones está centralizada en la gerencia general, lo que ocasiona retrasos y tiempos de aprobación muy largos.
- Observación 05: La autoridad está claramente definida en todas las áreas, salvo para los administradores de centros de distribución. La supervisión de los superiores es directa sobre sus subordinados e influyen en el cumplimiento de sus objetivos.

La estructura organizacional, respecto a la departamentalización, es híbrida ya que cuenta con varios tipos de departamentalización como lo son: funcional, en la cual se delegan las funciones a cada gerencia o área funcional (Administración y Finanzas, Operaciones e I&D); por productos, que se puede observar en la jefatura de plantas (Supervisores y operarios por cada línea); y geográfico, por estar diferenciada por zonas distintas (Plantas en La Victoria y SJL y Canales de ventas en Lima y Provincias)

El nivel de complejidad vertical es medio, debido a los 6 niveles jerárquicos que posee. Por otro lado, la complejidad horizontal es baja, ya que se puede observar que el número máximo de puestos encontrados de acuerdo a la especialización de trabajos es 6 existentes en el área departamento de operaciones.

La estructura organizacional presenta características de una organización mecánica y orgánica a la vez.

- La formalización es baja ya que no existen políticas organizacionales, funciones formalmente definidas y el organigrama no está correctamente estructurado.
- La centralización es alta, ya que a pesar de existir diferentes áreas funcionales, la toma de decisiones se centraliza en la gerencia general.
- El ámbito de control es estrecho, ya que existe una estrecha supervisión y control y comunicación rápida con los supervisores.
- La estandarización es baja ya que no existen programas de capacitación y los procedimientos no están definidos formalmente en un manual de procedimientos.

3.1.2 Estructura propuesta

Después de revisar y analizar la estrategia propuesta de la empresa, la finalidad de la mejora de la estructura organizacional es la de poder contar con los siguientes atributos:

- a) Atributo 01: Unificación de las plantas de producción en una sola: Uno de los objetivos para el 2016, es poder unificar las plantas de producción de San Juan de Lurigancho y la Victoria en una sola. Considerando esta premisa, ya no existiría la diferenciación entre puestos para una u otra planta, estaríamos hablando de la reestructuración de puestos en las mismas áreas. Entre estos casos encontramos:
 - i. El área de producción, el cual contará con un solo Jefe de planta pero considera la suma de los 03 supervisores de línea a los supervisores actuales en la planta de San Juan de Lurigancho, por ejemplo.
 - ii. La suma de 01 Asistente de Calidad a la jefatura de calidad.
 - iii. La unificación del puesto del Encargado de Cámara y la suma de 03 Camareros.
 - iv. La suma de 02 Almaceneros a la jefatura de compras.

b) Atributo 02: Eficiencia en las áreas para lograr los objetivos organizacionales de una manera limpia y transparente. Entre los casos que destacan se encuentran:

- i. La jefatura de calidad, la cual no podía encontrarse como juez y parte en la gerencia de operaciones. Esta es razón por la cual, se decidió separar la misma para que pudiera reportar directamente a la gerencia general en las operaciones del día a día que certifiquen la calidad en sus productos, pilar importante para la organización.
- ii. El Jefe de Recursos Humanos, el cual se propone que reporte directamente a la gerencia general y pueda centrar sus funciones en la especialización y control del talento humano. A mediano plazo y sujeta a evaluación de gerencia, existe una posibilidad de establecer más sub áreas que puedan ayudar a la organización en su operación como es el caso de la sub área de captación del talento, la de capacitación y desarrollo organizacional.
- iii. El Jefe de Logística y el Jefe de Compras, quienes se encontrarán subordinados al Gerente de Administración y Finanzas. Esta supervisión tiene la finalidad de controlar y monitorear directamente los gastos y activos del área de operaciones y así poder cumplir con los presupuestos asignados.
- iv. El Gerente de Operaciones, quien antes tenía 06 jefaturas a su cargo, tendrá asignada solamente la jefatura de planta (o producción) por la cual tendrá que velar para llegar a la demanda de producción de helados con la calidad exigida en un entorno competitivo al que se enfrentará para lograr alinearse a la estrategia.

c) Atributo 03: Eficiencia en las áreas para lograr los objetivos organizacionales de una manera eficiente y organizada, enfatizando las áreas core según la estrategia:

- i. Uno de los casos propuestos es el del jefe de marketing (quien antes era el jefe de ventas y marketing), el cual se propone que trabaje bajo de la supervisión del gerente de I&D y proyectos para que puedan enfatizar las características de los productos helados y puedan posicionarse en el consumidor.

- ii. Otro de los casos presentados, es el de la Gerencia de Ventas, en la cual ha buscado enfocar sus actividades en el *core* de la organización como son las ventas. Se propone una nueva estructura en esa área definiendo un nuevo puesto de gerente de ventas, vendedores mayoristas y minoristas por zonas, administradores en los centros de distribución de provincias y encargado en el servicio al cliente, con la finalidad de fidelizarlo.

De esta manera, encontraremos la reorganización en muchos puestos de trabajo con la finalidad de tener una organización más eficiente y ordenada considerando el crecimiento sostenible que viene caracterizando a Helatony's S.A.C. En el Anexo 2, "Estructura propuesta de Helatony's S.A.C." se podrán observar los cambios realizados.

3.2 Fases del ciclo de vida de la empresa

De acuerdo a lo analizado, la empresa se puede definir en la fase de estructura colectividad por los siguientes motivos:

- La empresa se encuentra en una fase de crecimiento constante donde las diferentes áreas se encuentran en camino de unificación de metas teniendo en cuenta las pautas dadas por la organización, donde la departamentalización, el liderazgo, responsabilidades se encuentran en camino de estructuración.
- Al no tener definido el manual de funciones y definir las responsabilidades completamente se puede moldear a las situaciones con mayor facilidad y rapidez que una empresa con estatutos definidos
- La empresa está desarrollando una política de delegación de responsabilidades alineada a la estructuración formal de empresa, la cual es necesaria para poder tener control de los diferentes departamentos sin afectar las diferentes operaciones de la empresa.

3.3 Normalización propuesta

La normalización es el proceso mediante el cual una organización define documenta y difunde las actividades que realiza con el fin de reducir la variabilidad, mantener estándares y asegurar la calidad. A continuación se presentarán 2 de los documentos más comunes y útiles para normalizar: Manual de políticas y Manual de Funciones.

3.3.1 Manual de Políticas propuesto

A continuación, se presentará el Manual de Políticas relacionadas al proceso de envasado (Véase el detalle en la Figura 10.) y al proceso de control de calidad (Véase el detalle en la Figura 11.):

**MANUAL DE POLITICAS
YAMBOLY**

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: PO – OPER - 001
PROCESO DE ENVASADO	N° de Pagina	01/03

I. Objetivo

Estandarizar las decisiones relacionadas al proceso de envasado de helados a fin de asegurar la calidad en las líneas de producción, para que el producto final tenga los estándares requeridos.

II. Alcance

Se aplica a los operarios del área de producción.

III. Aprobación y Supervisión

La Gerencia General, el Jefe de Operaciones y Jefe de Planta aprobaran el presente documento. La supervisión estará a cargo del supervisor de cada una de las líneas y la encargada de calidad.

IV. Autorización

La responsabilidad de actualización recae estará a cargo del área de calidad.

V. Descripción de Política

No se inicia la producción sin los siguientes requerimientos:

a. Antes de la Producción

Los colaboradores deben estar debidamente uniformados.

Lavar las botas antes de ingresar a la planta.

No utilizar accesorios en la planta.

Usar accesorios como son las mascarillas y los gorros.

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: PO – OPER - 001
PROCESO DE ENVASADO	N° de Pagina	02/03

Firmar ingreso a la planta de producción.

Se deben calibrar las máquinas de producción.

No se iniciará la producción sino se encuentra lista la base (insumo).

b. Durante la Producción

El colaborador no podrá abandonar su puesto salvo aprobación del jefe de línea.

Ante una parada imprevista de producción, todos deberán realizar el armado de cajas hasta que se dé solución al problema.

c. Termino de la Producción

Dejar el puesto de trabajo en forma limpia y ordenada.

Entregar las herramientas al área de logística.

VI. Condiciones Especificas

Responsabilidades	Puesto
Autorizar la entrada a planta	Jefe de Calidad
Autorizar el inicio de la producción	Jefe de Planta

VII. Procesos / Procedimientos

- Proceso de producción de helados
- Proceso de envasado de helados

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de: Vigencia 04/10/2015	CODIGO: PO – OPER - 001
PROCESO DE ENVASADO	N° de Pagina	03/03

VIII. Distribución de la Política

Área	Puesto
Producción	Supervisor de Línea
	Operarios
	Jefe de Planta
Gerencia	Gerente General

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación
Grupo “Los diseñadores”	Gerente de Operaciones	Gerente General	04/10

Figura 10. Manual de Políticas Yamboly (Proceso de envasado)
Elaboración propia

**MANUAL DE POLITICAS
YAMBOLY**

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: PO – OPER – 002
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	N° de Pagina	01/03

I. Objetivo

Estandarizar las decisiones relacionadas a las actividades del control de calidad en la producción para la supervisión de las prácticas operativas bajo los estándares del ISO 9001 y la norma HACCP.

II. Alcance

Se aplica a los operarios del área de producción.

III. Aprobación y Supervisión

La Gerencia General, el Jefe de Operaciones, Jefe de Planta y Jefe de Calidad aprobaran el presente documento. La supervisión estará a cargo de la Jefatura de Calidad.

IV. Autorización

La responsabilidad de actualización recae estará a cargo del área de calidad.

V. Descripción de Política

- a. Los insumos no deberán ser almacenadas por más de 72 horas previo al inicio de la producción.
- b. La mezcla madre no podrá estar sin procesar por más de 2 horas.
- c. La mezcla madre deberá tener un mínimo de 8 horas en el proceso de maduración.
- d. Los productos terminados deberán estar en temperatura estándar de -2 y -10°C.

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: PO – OPER – 002
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	N° de Pagina	02/03

- e. Los productos finales no pueden tener una variabilidad en su peso de +5%.

VI. Condiciones Especificas

Responsabilidades	Puesto
Garantizar el buen estado de los insumos(especificaciones y almacenamiento)	Jefe de Calidad
Supervisar el cumplimiento de las normas HACCP	Jefe de Calidad

VII. Procesos / Procedimientos

- a. Proceso de envasado de helados
- b. Proceso de producción de helados
- c. Proceso de almacenamiento de helados

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha Vigencia	CODIGO: PO – OPER – 002
PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD	N° de Pagina	03/03

VIII. Distribución de la Política.

Área	Puesto
Producción	Supervisor de Línea
	Operarios
	Jefe de Planta
Compras	Almaceneros
Logística	Camareros
	Encargado de cámara
	Supervisor de cámara
Gerencia	Gerente General

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha de Aprobación
Grupo “Los diseñadores”	Gerente de Operaciones	Gerente General	04/10

Figura 11. Manual de Políticas Yamboly (Proceso de control de calidad)
Elaboración propia

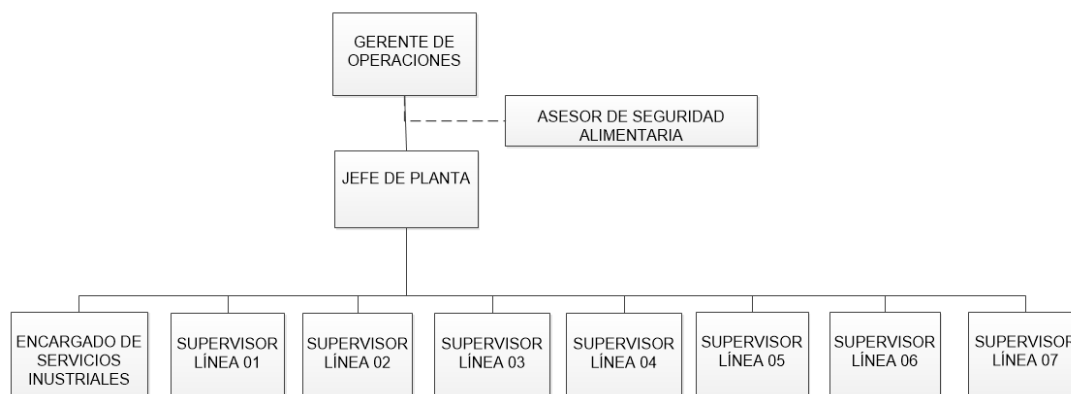
3.3.2 Manual de Organización y Funciones propuesto

A continuación, de manera específica, se muestra el Manual De Organización y Funciones correspondiente a los puestos de Jefe de planta (Véase Figura 12.) y al Asistente de calidad de la planta (Véase Figura 13).

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
YAMBOLY**

UNIDAD ORGANICA JEFATURA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 001 – 2015
PUESTO: JEFE DE PLANTA	N° de Pagina	01/03

I. ORGANIGRAMA



II. POSICION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: RELACIONES JERARQUICAS

- a. REPORTA A : Gerente de Operaciones
- b. SUPERVISA A : Supervisor de Línea 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

III. RELACIONES DEL PUESTO:

RELACIONES INTERNAS DE COORDINACION

- Gerente de Operaciones
- Jefe de Calidad
- Jefe de Logística
- Jefe de Compras

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 001 – 2015
PUESTO: JEFE DE PLANTA	N° de Pagina	02/03

RELACIONES EXTERNAS DE COORDINACION

- Proveedores Nacionales y Extranjeros

IV. CONTENIDO DEL PUESTO

FUNCION GENERAL

Planificar, establecer y dirigir las actividades en las líneas de producción de planta asegurando su correcto rendimiento y funcionamiento como el cumplimiento de los objetivos de producción coordinados con la gerencia de operaciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar y programar el plan de producción anual.
- Coordinar y supervisar a cada uno de los supervisores de línea de acuerdo al programa de producción.
- Diseñar y elaborar cambios a los planes de producción según necesidades del negocio.
- Coordinar y supervisar la ejecución del plan de producción diaria.
- Controlar y verificar el cumplimiento de normas, especificaciones y procedimientos para garantizar la inocuidad de sus procedimientos.
- Supervisar el uso de buenas prácticas de manufactura (HACCP).
- Elaborar el presupuesto de las actividades de producción y establecer el plan de control para los costos operativos.

FUNCIONES MENSUALES / TRIMESTRALES

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 001 – 2015
PUESTO: JEFE DE PLANTA	N° de Pagina	03/03

- a) Elaborar reportes de mermas de producción.
- b) Elaborar reportes de funcionamiento técnico de las máquinas de producción.
- c) Elaborar reportes mensuales de costos de producción.
- d) Elaborar reportes de indicadores del área de producción.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Edad : 28 a más
- Formación Académica : Técnico Superior o Universitario en Industrias Alimentarias
- Título de Especialidad Adicional : Certificado HACCP
- Experiencia Requerida : 5 años en la producción de alimentos
- Competencias Genéricas : Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión
Liderazgo
- Competencias Técnicas : Conocimiento de Office Intermedio
Conocimiento en Maquinas Industriales

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha y lugar de aprobación
Grupo “Los diseñadores”	GERENTE DE OPERACIONES	GERENCIA GENERAL	25/09/2015, Lima (PUCP)

Figura 12. Manual de organización y funciones (Jefe de planta)
Elaboración propia

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
YAMBOLY**

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 002 – 2015
PUESTO: ASISTENTE DE CALIDAD	N° de Pagina	01/03

I. ORGANIGRAMA



II. POSICION DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: RELACIONES JERARQUICAS

- a) REPORTA A : JEFE DE CALIDAD
b) SUPERVISA A : -

III. RELACIONES DEL PUESTO:

RELACIONES INTERNAS DE COORDINACION

- Jefe de Calidad
- Asistente de calidad
- Jefe de planta

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 002 – 2015
PUESTO: ASISTENTE DE CALIDAD	N° de Pagina	02/03

RELACIONES EXTERNAS DE COORDINACION

- Empresas certificadoras de ISO 9000 y HACCP

IV. CONTENIDO DEL PUESTO

FUNCION GENERAL

Supervisar y elaborar los reportes de calidad del área de Operaciones, con el fin de tener los adecuados estándares de calidad en los productos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Supervisar que se cumplan las políticas de calidad establecidas en el proceso de elaboración de productos de las diferentes líneas.
- Supervisar el uso de buenas prácticas de manufactura (HACCP).
- Elaborar los reportes diarios al Jefe de Calidad.
- Sugerir mejoras en los procesos para asegurar la calidad de los productos.

FUNCIONES MENSUALES / TRIMESTRALES

- Elaborar los reportes de incidencias trimestrales.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Edad : 25 a más
- Formación Académica : Técnico Superior o Universitario en Industrias Alimentarias

UNIDAD ORGANICA GERENCIA DE OPERACIONES	Fecha de Vigencia: 04/10/2015	CODIGO: YAM – OPER – 002 – 2015
PUESTO: ASISTENTE DE CALIDAD	N° de Pagina	03/03

- Título de Especialidad Adicional : Certificado HACCP
- Experiencia Requerida : 3 años en la producción de alimentos
- Competencias Genéricas : Trabajo en equipo
Trabajo bajo presión
- Competencias Técnicas : Conocimiento de Office Intermedio

Conocimientos en estándares de calidad

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por	Fecha y lugar de aprobación
Grupo “Los diseñadores”	GERENTE DE OPERACIONES	GERENCIA GENERAL	25/09/2015, Lima (PUCP)

Figura 13. Manual de organización y funciones (Asistente de calidad)
Elaboración propia

3.4 Gestión de Procesos propuesta

En la siguiente sección, se encontrarán herramientas propuestas que pueden ser empleadas en la organización para emplear la gestión de procesos. De esta manera, encontramos la propuesta del mapa de procesos, la matriz de priorización, la caracterización de los procesos propuestos, la matriz de procesos clave y los diagramas de flujos de los principales procesos.

3.4.1 Mapa de Procesos propuesto

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

En el mapa de procesos, se encontrarán 03 clasificaciones en las que destacan los procesos estratégicos (para la organización destacan los procesos que se relacionan directamente con la estrategia), claves (donde destacan los procesos que le generan valor al producto final y su relación operativa) y de soporte (donde destacan aquellos procesos que contribuyen a los dos tipos de procesos anteriormente mencionados para que la organización funcione de manera integral)

A continuación, presentamos el mapa de procesos de la organización, el cual posee como procesos clave los que representan al *core* del negocio en cuanto a la producción y comercialización de los helados industriales.

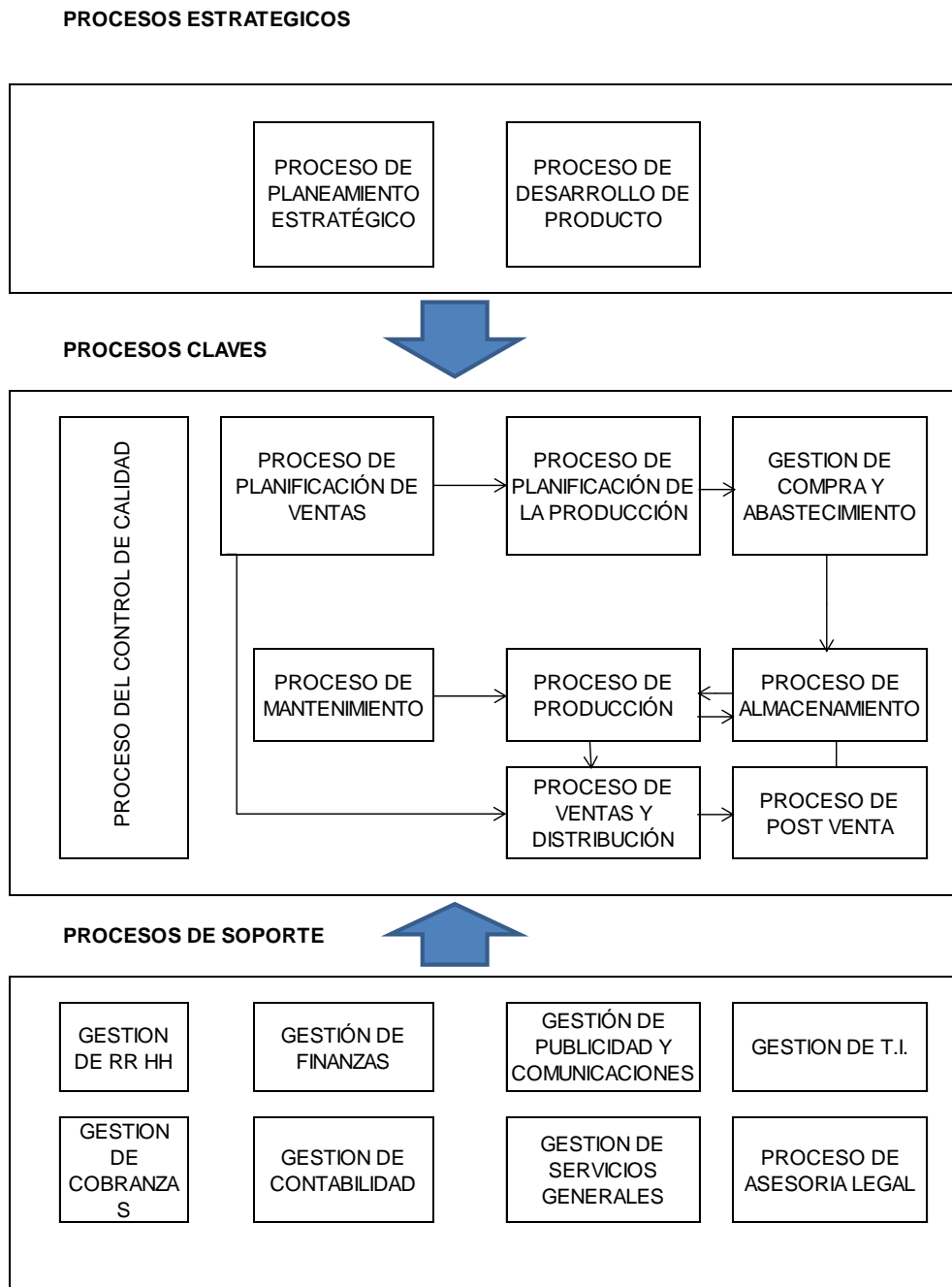


Figura 14. Mapa de Procesos de la organización
Elaboración propia

3.4.2 Matriz de priorización propuesta

A continuación, se mostrará la matriz de priorización, donde 1 simboliza el mínimo impacto y 5 simboliza el máximo impacto en los procesos clave definidos anteriormente en el mapa de procesos:

Tabla 14. Matriz de priorización de procesos clave de la organización

Tipo de Proceso	Impacto en el Cliente	Impacto en la empresa	Factibilidad de Cambio	Nivel de Problemas	Total
Control de calidad	5	5	2	4	16
Planificación de la producción	2	3	4	3	12
Compras y abastecimiento	2	4	2	2	10
Producción	4	5	4	5	18
Almacenamiento	4	4	2	2	12
Ventas y Distribución	5	5	4	3	17
Post Venta	5	2	4	3	14
Mantenimiento	2	3	1	5	11
Planificación de ventas	3	3	4	4	14

Elaboración propia

Como resultado de procesos que generan mayor impacto en los 04 factores mencionados, se obtuvieron los siguientes 03 principales procesos (proceso de producción, proceso de ventas, proceso de control de calidad), los cuales conoceremos al detalle gracias al uso de la siguiente herramienta (matriz de caracterización de procesos), describiendo las características del proceso.

3.4.3 Caracterización de procesos propuesta

La Caracterización de Procesos consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo?

A continuación, se mostrará la caracterización en los 03 procesos que fueron identificados como prioridad en la matriz anterior (Proceso de producción, proceso de ventas, proceso de control de calidad):

a) Proceso de producción

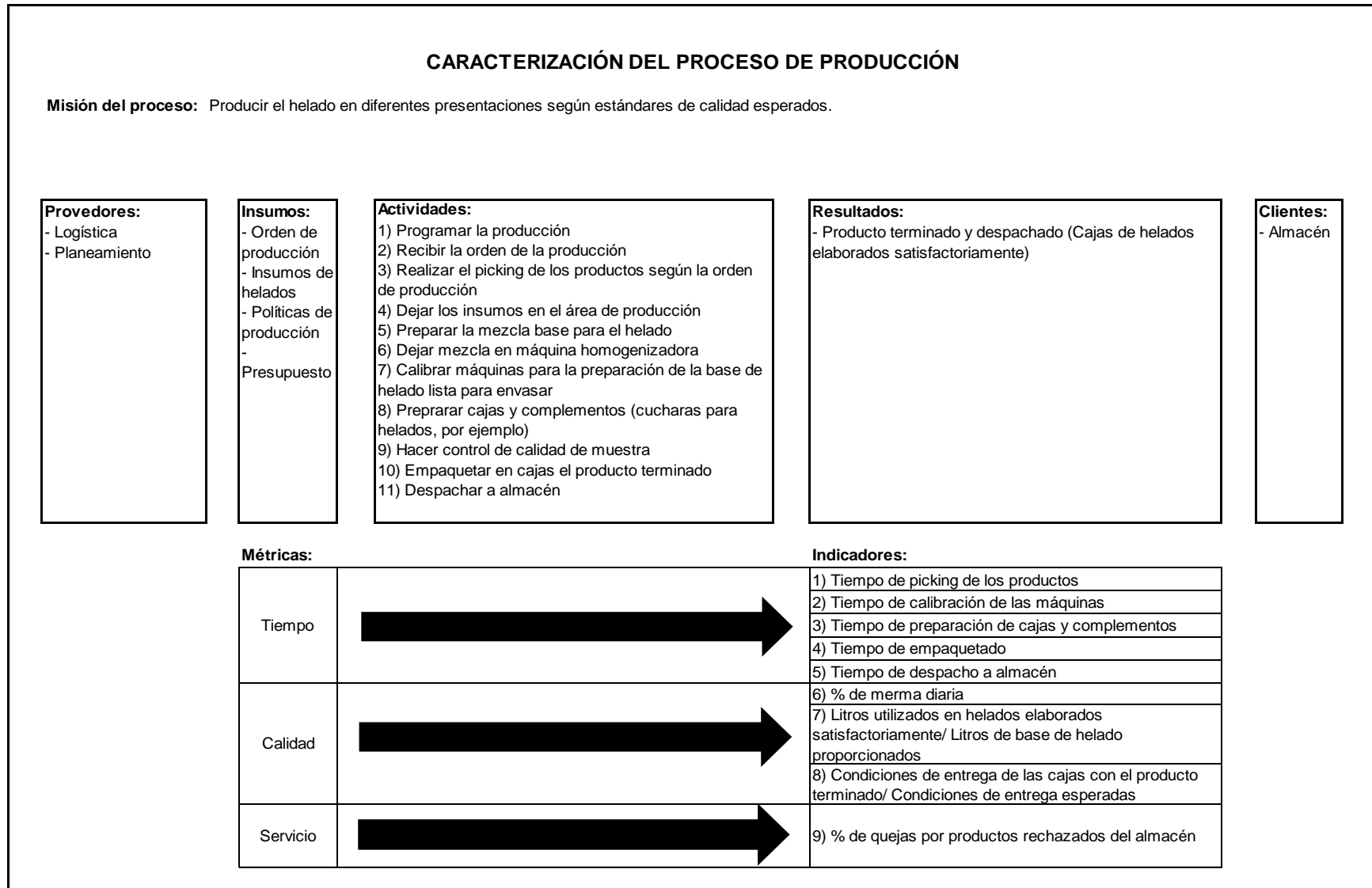


Figura 15. Matriz de caracterización del proceso de producción
Elaboración propia

b) Proceso de ventas y distribución

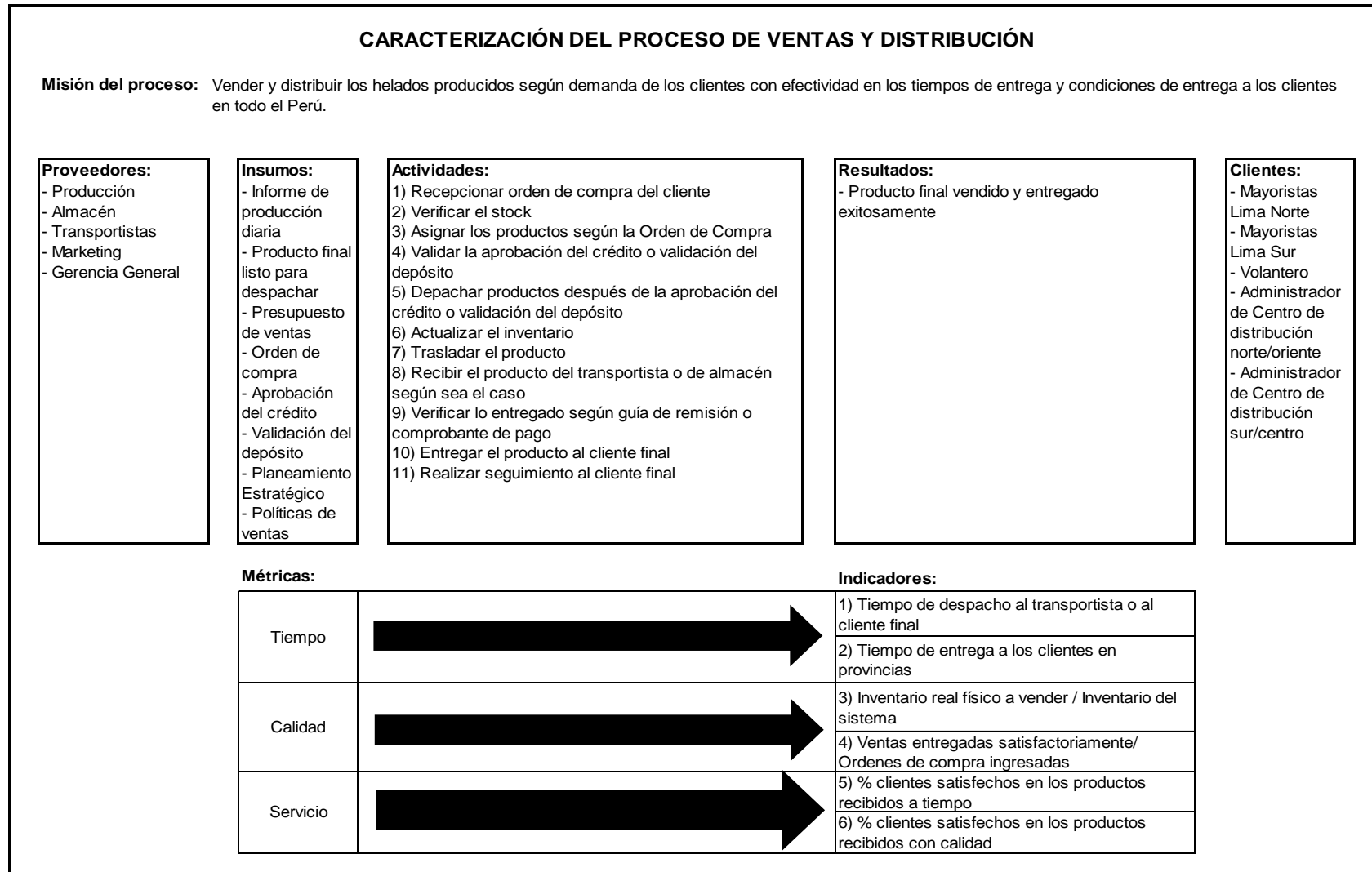


Figura 16. Matriz de caracterización del proceso de ventas y distribución
Elaboración propia

c) Proceso de control de calidad

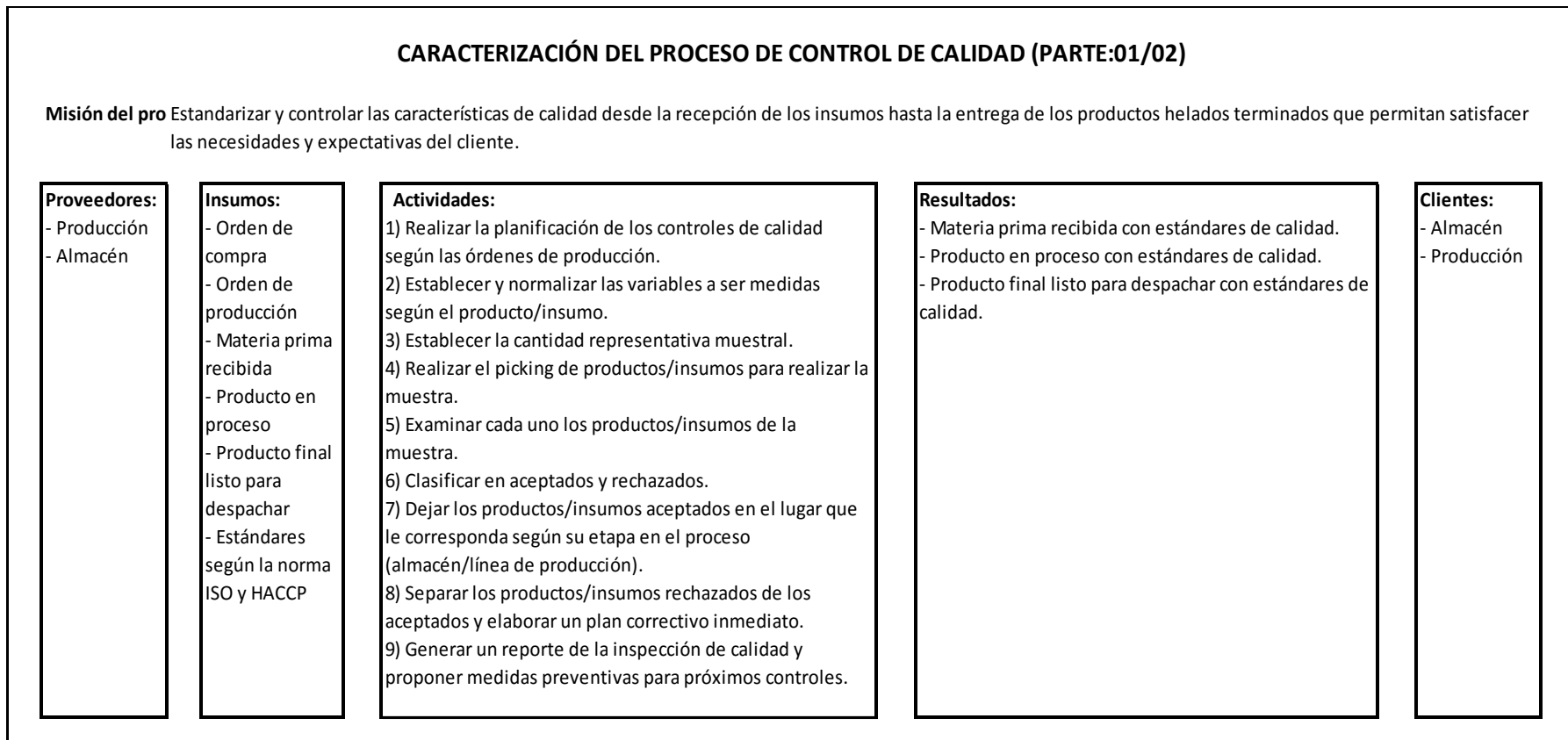


Figura 17. Matriz de caracterización del proceso de control de calidad (Parte 01/02)
Elaboración propia

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD (PARTE:02/02)




Métricas:		Indicadores:
Tiempo		1) Tiempo del control de calidad/ Cantidad Insumos (o productos) de la muestra
Calidad		2) Cantidad recibida de insumos (kg)/ cantidad solicitada de insumos
		3) Cantidad de insumos aceptados de almacén/ cantidad de la muestra
		4) Cantidad de insumos rechazados de almacén/ cantidad de la muestra
		5) Cantidad recibida de productos / cantidad esperada de productos
		6) Cantidad de productos aceptados de producción/ cantidad de la muestra
Servicio		7) Cantidad de productos rechazados de producción/ cantidad de la muestra
		8) Estado de la variable a medir/Estado de la variables en el control anterior
		9) % de quejas por productos rechazados de almacén
		10) % de quejas por productos rechazados de producción

Figura 18. Matriz de caracterización del proceso de control de calidad (Parte 02/02)
Elaboración propia

3.4.4 Matriz de procesos clave propuesta

La matriz de proceso es la representación gráfica en la que se clasifican los procesos clave, enfocar el mejoramiento en áreas del proceso con valor agregado.

A continuación, se mostrará la caracterización en los 03 procesos que fueron identificados como prioridad en la matriz anterior (Proceso de producción, proceso de ventas y distribución, proceso de control de calidad):

a) Proceso de producción

MATRIZ DE PROCESOS CLAVE

Nombre:	Proceso de Producción de helados	Líder:	Jefe de línea
---------	--	--------	---------------

Actividades /Responsables	Almacenero de insumos	Jefe de planta	Supervisor de Línea	Operario	Asistente de calidad
Programar la producción		X			
Recibir la orden de la producción			x		
Realizar el picking de los productos según la orden de producción	X				
Dejar los insumos en el área de producción	X				
Preparar la mezcla base para el helado				x	
Dejar mezcla en máquina homogenizadora				x	

Calibrar máquinas para la preparación de la base de helado lista para envasar			x		
Preparar cajas y complementos (cucharas para helados, por ejemplo)				x	
Hacer control de calidad de muestra					X
Empaquetar en cajas el producto terminado				x	
Despachar a almacén				x	

Figura 19. Matriz de procesos clave de producción de helados
Elaboración Propia

b) Proceso de ventas

MATRIZ DE PROCESOS CLAVE

Nombre: Proceso de Ventas y distribución

Líder: Encargado de Serv. Al Cliente

Actividades /Responsables	Encargado de Serv. Al Cliente / Vend. May. Lima Norte /Vend. May. Lima Sur / Administrador de centro de Distrib. Norte Oriente / Administrador de centro de Distrib. Sur Centro	Encargado de la Camara de S. J. L.	Camareros (despachadores)	Asistente de Compras	Chofer	Administrador de centro de Distrib. Norte Oriente / Administrador de centro de Distrib. Sur Centro
Recepcionar orden de compra	X					
Verificar el Stock	X					

Asignar los productos según la Orden de Compra		X				
Validar la aprobación del crédito o validación del depósito	X					
Despachar productos después de la aprobación del crédito o validación del depósito			X			
Actualizar el inventario				X		
Trasladar el producto					X	
Recibir el producto del transportista o de almacén según sea el caso						X
Verificar lo entregado según guía de remisión						X
Realizar seguimiento al cliente final	X					

Figura 20. Matriz de procesos clave de ventas
Elaboración Propia

c) Proceso de control de calidad

MATRIZ DE PROCESOS CLAVE

Nombre:	Proceso de Control de Calidad
---------	-------------------------------

Líder:	Jefe de calidad
--------	-----------------

Actividades /Responsables	Almacenero de insumos/ Operario	Jefe de calidad	Asistente de calidad
Entregar los insumos/productos según sea el caso	X		
Realizar la planificación de los controles de calidad según las órdenes de producción.		X	
Establecer y normalizar las variables a ser medidas según el producto/insumo.		X	
Establecer la cantidad representativa muestral.		X	
Realizar el picking de productos/insumos para realizar la muestra.			X

Examinar cada uno los productos/insumos de la muestra.			X
Clasificar en aceptados y rechazados.			X
Dejar los productos/insumos aceptados en el lugar que le corresponda según su etapa en el proceso (almacén/línea de producción).			X
Separar los productos/insumos rechazados de los aceptados y elaborar un plan correctivo inmediato.			X
Generar un reporte de la inspección de calidad y proponer medidas preventivas para próximos controles.		X	

Figura 21. Matriz de procesos clave control de calidad
Elaboración Propia

3.4.5 Diagramas de flujo propuestos

A continuación, se mostrará el diagrama de flujo de los tres últimos procesos mencionados anteriormente:

- a) Proceso de producción (Anexo 3: “Diagrama de flujo del proceso de producción”)
- b) Proceso de ventas (Anexo 4: “Diagrama de flujo del proceso de ventas y distribución”)
- c) Proceso de control de calidad (Anexo 5: “Diagrama de flujo del proceso de control de calidad”)

CAPÍTULO 04: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente y último capítulo, se mostrarán las principales conclusiones que giran alrededor de la propuesta del diseño organizacional y recomendaciones del caso en estudio.

4.1 Conclusiones

- Se define la misión y visión de la organización como punto de partida para poder proponer los objetivos y definir la estrategia sobre la que girará el mercado.
- En el análisis externo, dado que el valor ponderado resultante es de 2.10 y se encuentra debajo del promedio (2.5) en la matriz de evaluación de factores externos de la organización, se puede concluir que la empresa debería usar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y que eviten las amenazas.
- En el análisis interno, dado que el valor ponderado resultante es de 2.45 y se encuentra por debajo del promedio (2.5) en la matriz de evaluación de factores internos de la organización, se puede concluir que se tiene que trabajar en explotar las fortalezas y poder superar las debilidades presentadas, mediante el desarrollo de planes de acción.
- En el análisis interno, se establece que la mayor debilidad de la empresa es la de falta de una propuesta de diseño organizacional y sobre la que girará la propuesta de mejora del trabajo aplicativo.
- La estrategia principal planteada para la organización en base al estudio interno de las fortalezas y debilidades y al estudio externo de las amenazas y oportunidades y al análisis de la matriz interna - externa es la de penetración de mercado.

- Es necesario plantear un rediseño de la empresa alineado a la estrategia. Para el caso de estudio, se realiza una propuesta orientada que se basa principalmente en: unificación de la organización (de las dos plantas productivas), eliminación de duplicidad de funciones y más de una unidad de mando en los puestos de trabajo y enfoque de los puestos en actividades *core* de la empresa. (como, por ejemplo, ventas)
- La fase de ciclo que presenta la organización es la fase emergente – colectividad.
- La formalización en los documentos y su normalización debe ser planteada y actualizada si se desea tener un diseño organizacional efectivo que garantice el logro de los objetivos organizacionales. Se propone el manual de políticas para el proceso de envasado y para el proceso de control de calidad y el manual de organización y funciones para los puestos del jefe de planta y del asistente de calidad.
- Dentro de la gestión por procesos, se propone el mapa de procesos para identificar a los diferentes tipos de procesos (estratégicos, operativos y de soporte) presentes en la organización. Una vez definidos los mismos, con la matriz de priorización, se seleccionan (para el caso de estudio, tres) los procesos con mayor impacto en el cliente y en la empresa, con mayor factibilidad de cambio y alto nivel de problemas: proceso de producción, proceso de ventas, proceso de control de calidad. A continuación, con la finalidad de conocer las características de los procesos se usa la matriz de caracterización de procesos, dentro de la cual se identifican las actividades que componen al proceso y servirán para alimentar a la matriz de procesos clave y finalmente, plasmar las mismas en flujogramas propuestos.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la organización establecer los objetivos de manera explícita y medible para que se pueda realizar una planificación estratégica y tener un punto de partida para poder desarrollar un correcto diseño organizacional.
- Se recomienda actualizar la estructura organizacional de acuerdo a la estrategia de la empresa a fin de lograr los objetivos de la empresa. Por más que la unificación de plantas sea para el año 2016, se propone actualizar la estructura actual que tiene la empresa para hacer frente al no cumplimiento en los principios organizacionales. Se realiza una propuesta de la estructura organizacional modelo con la finalidad de que pueda ser considerada por la empresa.
- Se recomienda tener un canal de comunicación formal (intranet, paneles/vitrinas informativas, por ejemplo) para hacer de conocimiento general las políticas desarrolladas en la empresa.
- Se recomienda realizar un levantamiento de información periódico con la finalidad de diagnosticar los principales procesos de la empresa y gestionar correctamente cada uno de ellos, descubriendo los principales cuellos de botella y buscando soluciones alternativas.
- Se recomienda informar, mediante reuniones o comunicados, los cambios estructurales al personal de las diferentes áreas, así como entregar los manuales funciones y de políticas indicando las responsabilidades y el nivel de autonomía que pueden trabajar las diferentes Gerencias
- Se recomienda crear un programa de capacitación y formación continua que mantenga a todos los trabajadores, nuevos y antiguos, actualizados con respecto a las últimas técnicas y procedimientos operativos. Asimismo, formar especialistas en mantenimiento de las máquinas para de esa forma no depender de un técnico externo y solo acudir a él en caso de fallas, sino por el contrario realizar constantes mantenimientos, supervisiones y seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBÁN, Cinthya (2014) “Para el 2017 habrá 1,133 heladerías en el mercado peruano”. Gestión. Lima, 03 de febrero. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://gestion.pe/tendencias/2017-habra-1133-heladerias-mercado-peruano-2088020>>
2. CHIAVENATO, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México: McGraw Hill Education.
3. CORREO (2015) “Peruanos consumen 2 litros de helado al año”. Correo. Lima, 15 de mayo. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://diariocorreo.pe/gastronomia/peruanos-consumen-2-litros-de-helado-al-ano-587574/>>
4. DAFT, Richard L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Undécima edición. México: Thomson.
5. DAVID, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
6. DERVISEVIC, Denis (2013) “¿Adicción? 150 veces al día miramos la pantalla de nuestro teléfono móvil”. Universia. México, 10 de diciembre. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/12/10/1068942/adiccion-150-veces-dia-miramos-pantalla-telefono-movil.html>>
7. EL COMERCIO (2011) “¿Cuál es tu postre favorito?”. El Comercio. Lima, 22 de agosto. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cual-tu-postre-favorito-noticia-1136370>>
8. EUROMONITOR INTERNATIONAL (2015) “Ice cream and frozen desserts”. Londres, octubre. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts-in-peru/report>>

9. FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamin (2014). *Organización de empresas*. Cuarta edición. México: McGraw Hill Education.
10. GÓMEZ CEJA, Guillermo (2005). *Planeación y organización de empresas*. México: McGraw – Hill.
11. HILL, Charles, Gareth JONES y Melisa SCHILLING (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Décimo primera edición. México: Cengage Learning.
12. HODGE, B.J., W.P. ANTONY y L.M. GALES (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Sexta edición. Madrid: Pearson educación.
13. HUAMÁN, Laura y Franklin RIOS (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Segunda edición. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
14. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2009) “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009” Lima. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib10/28/cap01.pdf>
15. KOONTZ Harold y Heinz WEHRICH (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación*. Octava edición. México: McGraw Hill Education.
16. KRAJEWSKI, Lee J. y Larry P. RITZZMAN (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Quinta edición. México: Pearson educación.
17. PLANELLAS Marcel y Anna Muri (2015). *Las decisiones estratégicas*. España: Conecta.
18. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA NORMALIZACIÓN (2010). *Gestión de la calidad*. España: Vértice.

19. PÉREZ FÉRNANDEZ DE VELASCO (2010). *Gestión por procesos*. Cuarta edición. Madrid: ESIC
20. REYES, José (2015) “Ley contra ‘comida chatarra’: se restringiría venta del 95% de productos industriales en colegios”. *Gestión*. Lima, 21 de abril. Consulta: 16 de mayo del 2016.
<<http://gestion.pe/economia/ley-contra-comida-chatarra-se-restringiria-venta-95-productos-industriales-que-se-ofrecen-colegios-2129525>>
21. ROBBINS, Stephen P. (2013) *Comportamiento organizacional*. Décimo quinta edición. México: Pearson educación.
22. ROBBINS, Stephen P. y Mary COULTER (2014) *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson educación.
23. VALLE, YOLANDA (2015). *Separata del curso “Diseño Organizacional”*. Curso de Diseño Organizacional en la Especialización de Dirección de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.

ANEXOS

Los siguientes anexos mencionados, se encuentran organizados de la siguiente manera:

- Anexo 1. "Estructura actual de Helatony's S.A.C."
- Anexo 2. "Estructura propuesta de Helatony's S.A.C."
- Anexo 3. "Diagrama de flujo del proceso de producción"
- Anexo 4. "Diagrama de flujo del proceso de ventas y distribución"
- Anexo 5. "Diagrama de flujo del proceso de control de calidad"