

## ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS AL POR MAYOR

Administrative managerial strategies for wholesale processed foods companies

### RESUMEN

Este artículo describe brevemente la forma en que se realizó el proceso de caracterización de los estilos y las herramientas gerenciales administrativas usadas actualmente por los gerentes de las empresas del sector "comercio al por mayor de productos alimenticios procesados de las empresas comerciales en el Área Metropolitana Centro – Occidente" y las estrategias más adecuadas de formación que contribuir con el desarrollo competitivo de ellas.

**PALABRAS CLAVES:** Estilo gerencial, productividad, competitividad, formación

### ABSTRACT

*This document briefly describes the form in which it was made the process of characterization of the styles and the administrative management tools used at the moment by the managers of the companies of the commercial sector "wholesale trade of processed food products for commercial enterprises in Área Metropolitana Centro – Occidente" and the best approaches to training that contribute to the development of competitive in them.*

**KEYWORDS:** Management style, productivity, competitiveness, training

### 1. INTRODUCCIÓN

Dentro de la economía del departamento de Risaralda el sector comercio ocupa el tercer lugar en participación el PIB (15%), destacándose el comercio al por mayor de alimentos, razón que motivo la realización de esta investigación.

En la actualidad no se conocen estudios que permitan detectar las falencias del sector desde el punto de vista gerencial, lo que podría llevar a inferir si las empresas están perdiendo la oportunidad de ser más competitivas y productivas en un mercado globalizado.

Los elementos mencionados anteriormente, motivaron a realizar una investigación que permitiera conocer cuales son los estilos gerenciales que se aplican actualmente, para poder identificar necesidades y generar de propuestas concretas que conlleven a que cada empresa sea más competitiva.

### 2. METODOLOGÍA IMPLEMENTADA EN LA INVESTIGACIÓN

#### ÁNGELA MARÍA LANZAS DUQUE

Ingeniera Industrial  
Profesor Asistente  
Universidad Tecnológica de Pereira  
[amlanzas@utp.edu.co](mailto:amlanzas@utp.edu.co)

#### OSCAR JULIAN ARIAS ROJAS

Estudiante de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
[ojar\\_70@hotmail.com](mailto:ojar_70@hotmail.com)

#### CAROLINA CASTAÑEDA MEJIA

Estudiante de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira  
[caro1022@hotmail.com](mailto:caro1022@hotmail.com)

Miembros Grupo de Investigación  
de la Maestría de Desarrollo  
Humano y Organizacional  
Facultad Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira

Para abordar el problema identificado, el Grupo de Investigación de la Maestría en Desarrollo Humano y Organizacional de la Facultad de Ingeniería Industrial diseñó un instrumento de recolección de información cuyo objetivo era indagar sobre la organización y el estilo personal de los gerentes de las empresas del sector.

#### 2.1 Definición del tamaño de la muestra:

Para definir el número de empresas a estudiar se realizó un muestreo aleatorio probabilístico, en el cual la población son todas las empresas dedicadas al comercio al por mayor de alimentos procesados del AMCO que se encuentran formalmente constituidas ante la Cámara de Comercio; la población encontrada fue de 73 (N) empresas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, razón por la cual las empresas pertenecientes a la población se agruparon por estratos de acuerdo al producto comercializado, como tamaño de la muestra se fijaron cuarenta y dos empresas (42).

## 2.2 Características del Instrumento de recolección de información:

El instrumento diseñado para identificar los estilos gerenciales aplicados por los gerentes, fue una encuesta que consta de dos partes:

**Primera parte:** Esta compuesta por preguntas relacionadas con la organización, la cual involucra las áreas comercial, financiera, conocimiento (personas) y tecnología (procesos); en esta sección se consulta el conocimiento que cada empresario tiene de la gestión de cada uno de los departamentos, así como la implementación de herramientas básicas para el correcto y óptimo funcionamiento de la organización.

**Segunda parte:** preguntas concernientes con el estilo personal de los gerentes, lo cual se puede relacionar directamente con su gestión organizacional; se busca conocer cuál es la orientación que posee cada uno de los directivos en función de las tendencias administrativas más marcadas en nuestro medio como son: Humanista, Tecnocrática, Planificadora y Normativa.

## 3. RESULTADOS

La información obtenida mediante la aplicación del instrumento en entrevistas directas con los gerentes se procesó y analizó con el paquete estadístico, SPSS, con capacidad para generar las frecuencias absolutas y porcentuales de cada uno de los ítems del cuestionario, así como el cruce de aquellas variables relevantes para el análisis de la información, como son la interpretación de las opiniones y percepciones de los entrevistados.

### 3.1 Resultados Primera parte: Organización

#### 3.1.1 Área comercial:

Un 54.7% de las empresas del sector se caracterizan por no contar dentro de su estructura administrativa con un área comercial definida y por no poseer planes de mercadeo que definan las estrategias de comercialización; sin embargo se evidencia que se está dando un crecimiento importante en el nivel de las ventas de las empresas encuestadas.

Un 97.6% de las empresas del sector conocen a sus competidores y proveedores, sin embargo no tienen acuerdos o alianzas vigentes con ellos, desaprovechando las ventajas de la asociatividad.

De igual forma, el estudio arroja que el 97.6% de las empresas consideran a sus clientes altamente satisfechos, pero en su mayoría no cuentan con elementos de medición del servicio postventa que lo ratifique.

#### 3.1.2 Área financiera:

Se evidencia una verdadera preocupación por parte de las organizaciones en tener esta área estructurada, ya que la gran mayoría (87%) toma decisiones basándose en sus estados financieros, sin embargo solo el 34% de ellas hacen uso de presupuestos para proyectar y ajustar sus ingresos y egresos.

Muchas empresas se privan de crecer por temor al endeudamiento, ya que no conocen con detalle los programas y entidades que otorgan recursos; las empresas que poseen obligaciones con terceros en ocasiones incumplen con sus pagos en mayor grado por la cartera morosa de sus clientes, evidenciando una inadecuada gestión de sus flujos de caja.

Es de resaltar que muy pocas empresas hacen uso de asesorías externas especializadas para hacer evaluaciones financieras.

#### 3.1.3 Área del conocimiento:

Se identifica que un 47.3% de empresas poseen programas de capacitación y de inducción; sin existir planes claros que identifiquen los procesos de ascenso, promoción, traslados o rotación de los empleados al interior de la organización.

Se realizan evaluaciones de desempeño de manera no formal, sin embargo es considerado un aspecto importante ya que determina los niveles de calidad de la empresa.

En el sector pocas empresas ofrecen programas adicionales en salud a los que ofrece las Entidades Prestadoras de Salud y las Administradoras de Riesgos Profesionales, y en su gran mayoría no implementa programas de bienestar educativo, cultural, familiar y deportivo.

En cuanto al clima laboral, un alto número de dirigentes (92.9%) manifestaron la existencia de un verdadero trabajo en equipo entre sus colaboradores y un alto nivel de motivación de los mismos para la realización de sus funciones.

#### 3.1.4 Área Tecnológica:

Las empresas en su gran mayoría (61.9%) no tienen definido por escrito un direccionamiento estratégico que les permita encaminar todos sus esfuerzos y acciones hacia las metas propuestas.

La implementación de nuevas tecnologías está siendo realizada por una pequeña porción de empresarios y se puede corroborar que el sector no tiene relaciones sólidas con la academia, el gobierno y las empresas competidoras, privándose de generar proyectos conjuntos de investigación y desarrollo que contribuyan a mejorar su competitividad.

Se identifica que una gran mayoría de empresarios no son conscientes de los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, en gran parte por la falta de una visión del negocio a largo plazo.

### **3.2 Segunda parte: Orientación de los gerentes**

#### **3.2.1 Orientación Humanista:**

Los directivos consideran a sus colaboradores muy importantes para el desarrollo de la organización. El proceso de selección es visto como el elemento fundamental dentro del proceso de gestión humana.

Se evidencia el interés por ofrecer incentivos, aunque solo utilizan la motivación a través de recompensas monetarias.

Los gerentes en una gran mayoría conocen los aspectos generales de sus empleados y opinan que a pesar de no hacer en la actualidad, se deben realizar programas de capacitación, crecimiento personal, promoción, prevención y salud tanto para el trabajador como para su familia.

Un alto porcentaje de dirigentes toma decisiones y genera estrategias sin considerar la opinión de sus colaboradores, lo que genera trabajadores desempoderados.

#### **3.2.2 Orientación Tecnocrática:**

Contar con tecnología de información y comunicación, invertir en tecnología de punta, definir manuales de funciones, determinar e implementar mecanismos de control son aspectos de gran valor para los gerentes del sector, sin embargo una baja proporción son utilizados; muchas veces por la falta de conocimiento, recursos o personal que pueda liderarlo.

#### **3.2.3. Orientación Planificadora:**

Es notoria una leve tendencia de los directivos del sector hacia la planeación; conocen las variables que afectan a su negocio pero en su mayoría no generan estrategias para contrarrestarlas o aprovecharlas.

#### **3.2.4 Orientación hacia las normas:**

Los gerentes se rigen por las normas y los reglamentos, pero estos no se encuentran formalmente establecidos.

Se nota una orientación hacia el trabajo en equipo, pero se evidencia que los empleados tienen poca autonomía para tomar sus propias decisiones; no se da la

especialización de cargos, algunas empresas procuran la rotación o poli funcionalidad, perdiendo la oportunidad de que por la práctica el operario se vuelva más hábil en una operación determinada.

Con la información obtenida en cada una de las orientaciones investigadas, es posible concluir que no existe un solo estilo gerencial que predomine, si no más bien se evidencia que los gerentes están tomando elementos de cada una de las tendencias para direccionar y gestionar su organización.

### **3.3 Matriz DOFA del sector**

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sector. (Ver gráfico 1)

## **4.0 ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS PARA FORTALECIMIENTO DEL SECTOR**

Analizando los estilos administrativos y la competitividad del sector comercio al por mayor de productos alimenticios procesados, se encuentra que es necesario el fortalecimiento en diversas áreas de la organización, así como la implantación de las nuevas estrategias administrativas que impulsen la competitividad empresarial. A continuación se presentan una serie de propuestas para su desarrollo y mejoramiento. (Ver gráfico 2)

### **4.1 Descripción de propuestas:**

A continuación se describirán algunas de las estrategias presentadas en el gráfico 2.

#### **4.1.1 Fortalecimiento del estilo gerencial**

Es estratégico realizar jornadas académicas de formación para los gerentes en donde se fortalezcan los cuatro funciones básicas de la administración: Planificar – Organizar – Dirigir – Controlar; no solo desde el concepto, sino también desde su ámbito, forma de aplicación y puesta en marcha; todo con el fin de fortalecer su estilo gerencial.

#### **4.1.2 Fortalecimiento de la competitividad**

Al estudiar las organizaciones del sector comercio al por mayor de productos alimenticios procesados, se evidencia la necesidad de que sean más competitivas, ya que si desean asegurar su permanencia en el mercado

deben convertirse en empresas capaces de competir a nivel local, regional, nacional y porque no internacional.

Para lograr un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, se recomienda para estas empresas fomentar alianzas y procesos asociativos, desarrollo tecnológico y

DOFA	Factores Internos	
Factores Externos	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes poseen educación universitaria.</li> <li>• Las ventas están en crecimiento.</li> <li>• Cuentan con sistemas de control para proveedores, facturación productos y/o servicios, servicio posventa, inventarios, canales de distribución.</li> <li>• Tienen claro conocimiento de sus competidores.</li> <li>• Utilizan apropiadamente los estados financieros para tomar decisiones.</li> <li>• Realizan análisis y presupuestos para conocer su rentabilidad.</li> <li>• El personal interno trabaja en equipo.</li> <li>• Tiene un buen nivel de mejora de bienes y servicios.</li> <li>• Buena selección de personal.</li> <li>• Información actualizada a sus colaboradores.</li> <li>• Cuentan con adecuados sistemas de comunicación.</li> </ul>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No venden a nivel internacional.</li> <li>• No poseen alianzas con empresas del sector.</li> <li>• No conocen las entidades que pueden facilitarles recursos económicos.</li> <li>• No cuenta con programas de educación continua.</li> <li>• No posee planes de rotación, traslado y transferencia.</li> <li>• las empresas no poseen ningún tipo de certificación.</li> <li>• Poca inversión en tecnología moderna.</li> <li>• Poca iniciativa por parte de los empleados.</li> <li>• Poca importancia al empoderamiento.</li> <li>• Débil adaptación a los cambios tecnológicos.</li> </ul>
	<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico y comercial del AMCO.</li> <li>• Incrementar las ventas a partir de nuevas oportunidades en mercados extranjeros.</li> <li>• Capacitaciones en Plan Exportador para pymes por Proexport.</li> <li>• Capacitaciones dictadas por FENALCO.</li> <li>• Acompañamiento de la Cámara de Comercio.</li> <li>• Interrelaciones con Universidades.</li> <li>• Recursos económicos y préstamos brindados por entidades especializadas.</li> </ul>	<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil acceso a la tecnología de punta.</li> <li>• El proceso de integración económica que trae productos de gran valor agregado tecnológico.</li> <li>• La competencia a no hacer alianzas con empresas del sector.</li> <li>• Aumento de los niveles tecnológicos para comerciar.</li> <li>• El rápido desarrollo de nuevos conocimientos e innovaciones que agilizan el atraso de las pymes en cuanto a estos temas.</li> </ul>

Gráfico 1. Matriz DOFA del sector comercio al por mayor productos alimenticios procesados. Fuente los autores

<p align="center"><b>Estrategias FO</b> <b>Fortalezas – Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a los gerentes a continuar su educación en áreas complementarias a la de sus actividades.</li> <li>• Diagnóstico interno con el fin de conocer el estado actual de la empresa frente al mercado.</li> <li>• Planes de Mercadeo para aumentar la participación en el mercado regional y nacional.</li> <li>• Gestionar ante las entidades competentes capacitaciones para los colaboradores en competitividad y gestión del conocimiento.</li> <li>• Fortalecer los sistemas de información para filtrar mejor las necesidades de la empresa en cuanto a nuevos conocimientos y competencias.</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias DO</b> <b>Debilidades – Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer uso de las capacitaciones tanto de FENALCO como de Proexport, por parte de los gerentes, para desarrollar nuevos conocimientos.</li> <li>• Utilización del acompañamiento de la Cámara de Comercio asistiendo a sus seminarios, conferencias, diplomados, etc.</li> <li>• Iniciar procesos de exportación.</li> <li>• Iniciar procesos de certificación de la calidad.</li> <li>• Hacer usos de los recursos económicos facilitados para la adaptación tecnológica.</li> <li>• Aprovechamiento de los recursos económicos brindados por los bancos para hacer inversiones en nuevas tecnologías y gestión del conocimiento.</li> <li>• Buscar el apoyo que brindan las Universidades de la Región para el desarrollo de la competitividad.</li> </ul>
<p align="center"><b>Estrategias FA</b> <b>Fortalezas – Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el cooperativismo empresarial Joint Venture</li> <li>• Creación de un gremio económico comercial en cooperación con las empresas competidoras para velar por los intereses del sector.</li> <li>• Fortalecer la educación técnica y tecnológica.</li> <li>• Promover el fortalecimiento institucional, financiero y educativo.</li> <li>• Suscribir acuerdos con Agencias de Cooperación Técnica Internacional para desarrollar agendas en ciencia, tecnología e innovación.</li> <li>• Promover políticas de gobierno para atraer inversión nacional y extranjera.</li> <li>• Concretar y concertar condiciones de beneficios tributarios para empresarios.</li> <li>• Elaborar sistemas de información basados en Balanced Scorecard para la evaluación del desempeño.</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias DA</b> <b>Debilidades – Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar ante el gobierno municipal y departamental los recursos y herramientas necesarias para el apoyo y fortalecimiento del sector.</li> <li>• Gestionar ante la Cámara de Comercio y FENALCO el apoyo de las Universidades para cubrir la creciente demanda de conocimiento sobre los nuevos aspectos de la administración gerencial.</li> </ul>

Gráfico 2. Matriz de estrategias para el sector comercio al por mayor productos alimenticios procesados. Fuente los autores

generar planes a largo plazo el marco del proceso de la "planificación estratégica" como a continuación se describe:

**a. Programas de asociatividad**

Al estudiar el sector comercial de productos alimenticios procesados al por mayor, se identificó la necesidad latente de alianzas entre las empresas, se propone la realización de actividades lúdicas formativas estilo "internado de trabajo comunitario" para fomentar la iniciativa empresarial, el espíritu cooperativo y la competitividad.

En este internado se realizarán actividades en las que todos los asistentes de distintas empresas trabajarán juntos en un proyecto común y recibirán formación sobre asociatividad y creación de empresas. A la par con el desarrollo de las actividades, se establecerán relaciones personales con los demás voluntarios y con las personas que viven en el entorno, y aprenderán a trabajar en un proyecto común bajo principios de respeto mutuo y solidaridad.

**b. Capacitación en metodología de Joint Venture para el fortalecimiento tecnológico**

Joint Venture es un mecanismo de asociatividad que permitirá al sector la posibilidad de aumentar las ventajas competitivas mediante una acuerdo entre dos mas empresas, donde exista un acuerdo para contribuir con recursos al negocio común.

**c. Formación en planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos o servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. En el grafico 3 se muestran las fases en las que se llevaría a cabo el proceso de formación liderado por la Maestría de desarrollo Humano y Organizacional

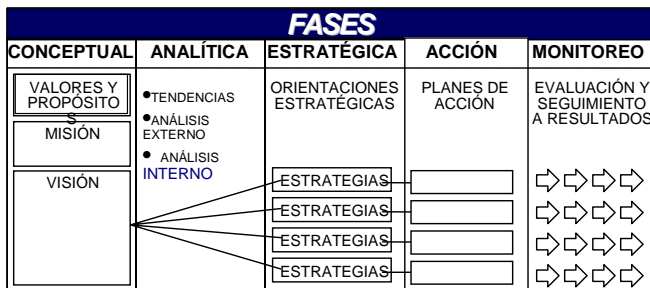


Gráfico 3: Fases Planeación estratégica  
Fuente los autores

**4.1.3 Obtención de certificaciones**

De acuerdo al diagnostico obtenido se encontró un porcentaje pequeño de empresas que poseen certificaciones, por lo que se propone establecer un proceso de certificación guiado por alumnos del Postgrado de Calidad de la Facultad de Ingeniería Industrial.

**4.1.4 Conocimiento de las entidades que apoyan el desarrollo empresarial**

Las organizaciones en su mayoría no conocen las entidades que apoyan el desarrollo empresarial, lo que hace necesario programar una jornada de educación para las empresas del sector donde de manera clara y concisa se muestre las empresas que apoyan, tipo de apoyo y forma de acceder a el.

Esta jornada educativa puede ser liderada por los integrantes del grupo de investigación en desarrollo humano y organizacional con la ayuda de asesores enviados por las entidades prestamistas.

**4.1.5 Gestión de los sistemas de información, Balanced Score Card.**

Una necesidad detectada como se menciona anteriormente, fue la de contar con sistemas integrales para el manejo de información en las empresas, para tal fin se sugiere la implementación del Balanced Score Card, el cual busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros en diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la organización en su conjunto.

**4.1.6 Desarrollo y bienestar del personal (marketing del cliente interno)**

Se propone una serie de estrategias para el desarrollo personal de la gente que colabora en las empresas del sector comercial de comercio al por mayor de productos alimenticios procesados, como son: recolección de información acerca del personal de las empresas, programas de capacitación e inducción, implementación de programas de salud y bienestar para los colaboradores y sus familias.

**4.1.7 Estimular el empoderamiento en los colaboradores**

La falta de iniciativa y de toma de decisiones de los empleados hacen que los empresarios de las empresas del sector comercio al por mayor de productos alimenticios procesados, sean cada vez más reacios a delegar

funciones en sus colaboradores o a entregarles poder. Es por esto que se propone un proceso para empoderar a los empleados.

El empoderamiento es pues un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conocer el estilo de liderazgo gerencial y el de las personas que integran su equipo es una ventaja competitiva que ayudará a triunfar en los negocios ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes.

El éxito de cualquier propuesta solo será posible si los dirigentes tienen la disposición y voluntad para ello, de igual forma deben comprometer recursos y facilitar el acceso de la Universidad, los gremios y el sector público y privado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

[1] CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill. Quinta edición 1982.

[2] CLAUDE S. George Jr. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice Hall. Primera edición 1987.

[3] Da SILVA, Reinaldo O. Teorías de la Administración. México: Editorial Color S.A., 2004.

[4] DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario Innovador. Chile: Ediciones Suramérica, 1996

[5] KAPLAN Robert, S.NORTON David P. EL cuadro de mando integral. KPMG Latinoamérica ediciones. 2000

[6] Grupo de Investigación: Desarrollo Humano y Organizacional. ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Risaralda, 2004.

[7] LERMA SUÁREZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 1998.

[8] MARIÑO N. Hernando. Gerencia de procesos. Editorial Alfaomega. 2003

[9] RAYMON Klein, M. MANGANELLI Mark. Como hacer reingeniería. Grupo editorial Norma. 2000

[10] VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Segunda Edición. Bogota, D.C: Pearson Educación, 2001.

Sitos WEB consultados

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/publicaciones/indata/v05\\_n1/sistema.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/publicaciones/indata/v05_n1/sistema.htm)

<http://www.sanpablo.com.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/bsc%20rh.pdf>

<http://www.gerentes.com>

<http://www.nebrija.com/innovacion/informacion/quees.htm#mer>

[http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/monografia\\_Formichella.pdf](http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/agroindustria/monografia_Formichella.pdf)