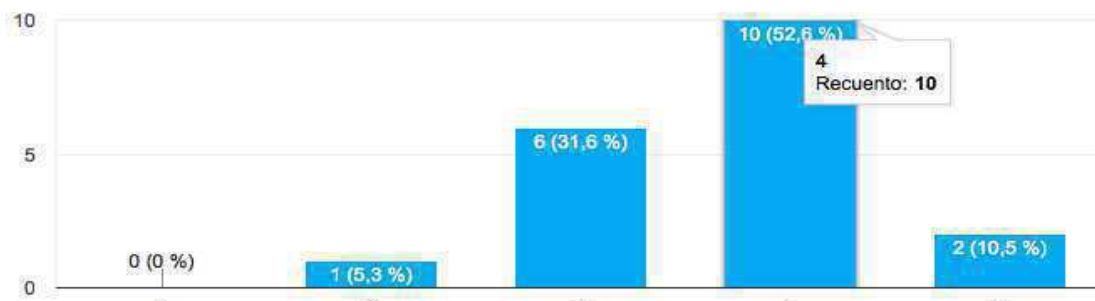


5. ¿ El grupo de trabajo valora mis aportes ?

19 respuestas

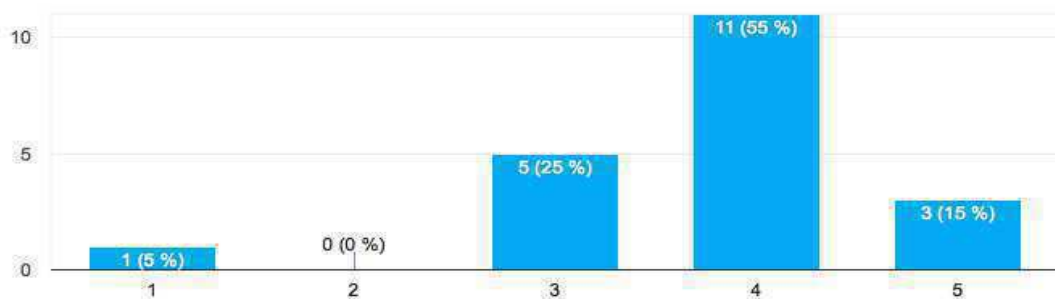


Fuente: Autoría Propia.

El personal de la empresa se ve satisfecho con el estilo de dirección de la gerencia, ya que permite la buena comunicación y participación activa de los empleados con el gerente. Sin embargo, en ocasiones el jefe no encuentra las palabras adecuadas para querer comunicar o corregir los errores de los subordinados., esto genera un mal clima organizacional y el desánimo del personal.

6. ¿Mi jefe crea un atmosfera de confianza en mi grupo de trabajo?

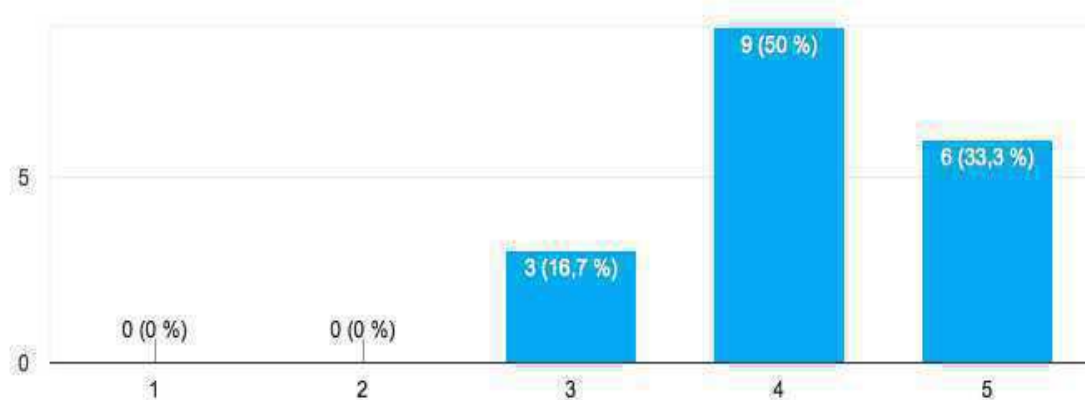
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

7. ¿El jefe es maleducado?

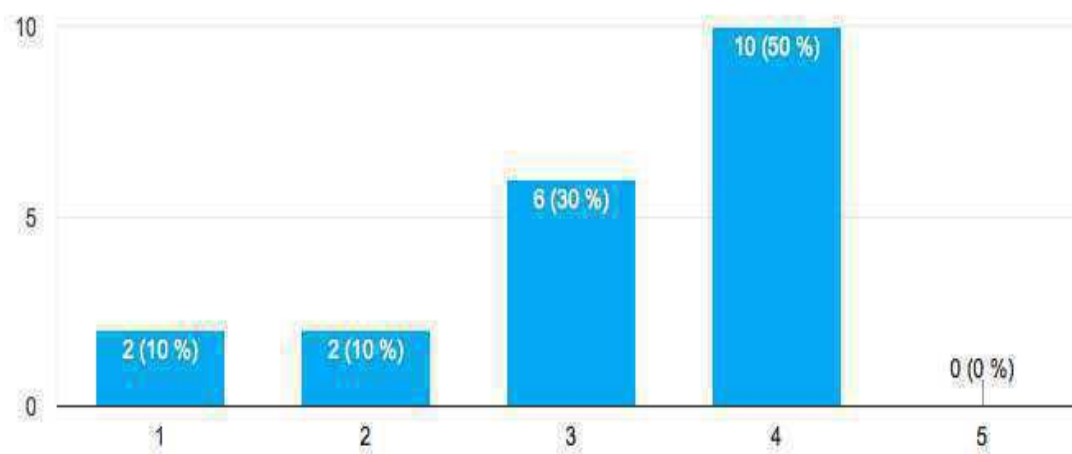
18 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

8. ¿Mi jefe apoya las decisiones que tomo?

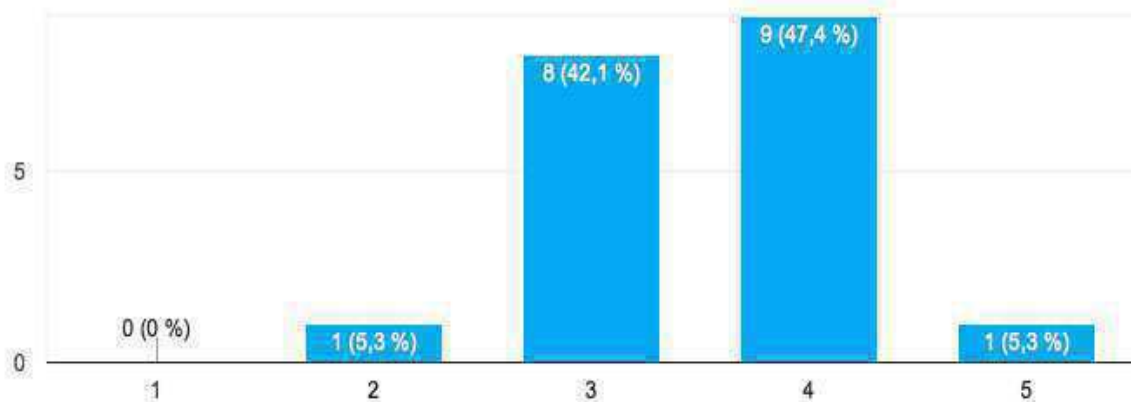
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

9. ¿Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias?

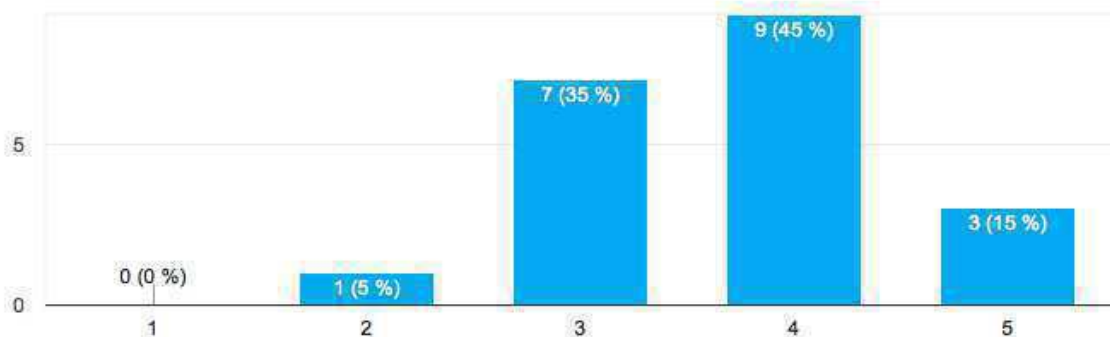
19 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

10. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?

20 respuestas

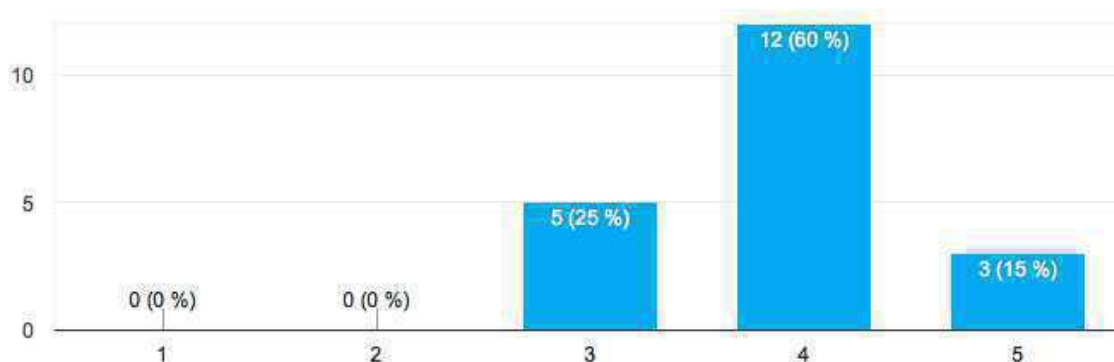


Fuente: Autoría Propia.

Se analiza que la mayoría de los empleados conocen hacia donde quiere llegar la empresa, por otra parte, se analiza que una gran cantidad de empleados no están satisfechos con la asignación salarial ya que en algunas épocas del año las ventas son bajas y así afectan los niveles salariales (la comisión del equipo de ventas aumenta o disminuye dependiendo de la temporada).

11. ¿ Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa ?

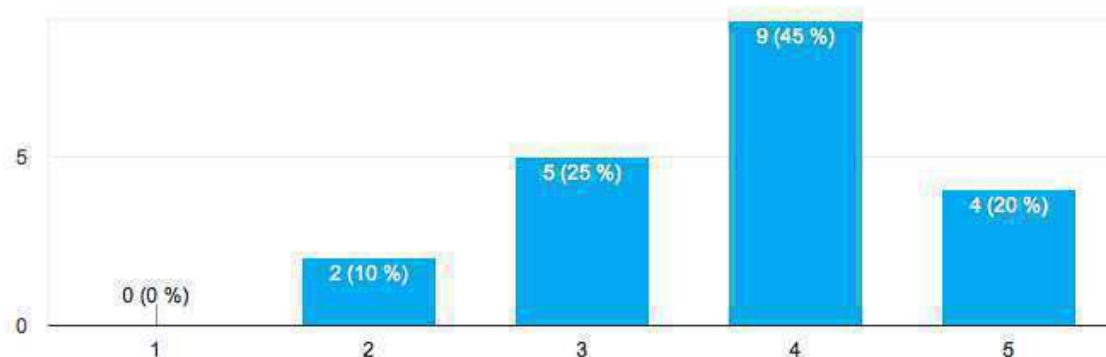
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

12. ¿ Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisface mis necesidades ?

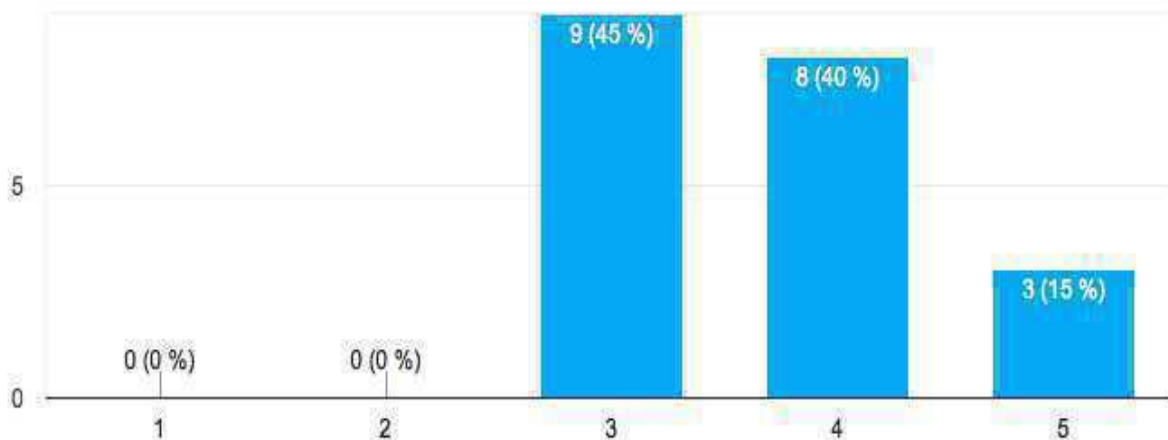
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

13. ¿ Estoy de acuerdo con mi asignacion salarial ?

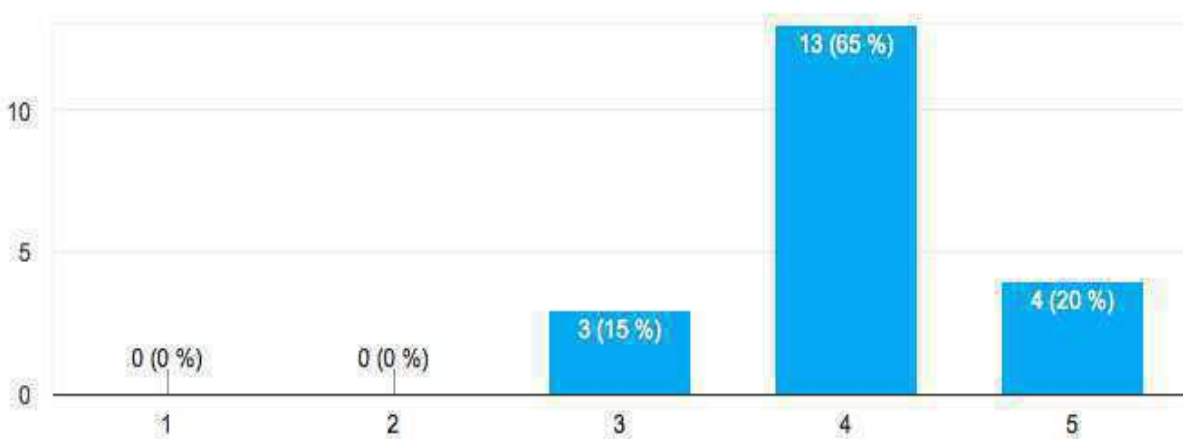
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

14. ¿ Mis aspiraciones se ven frustradas por las politicas de la empresa ?

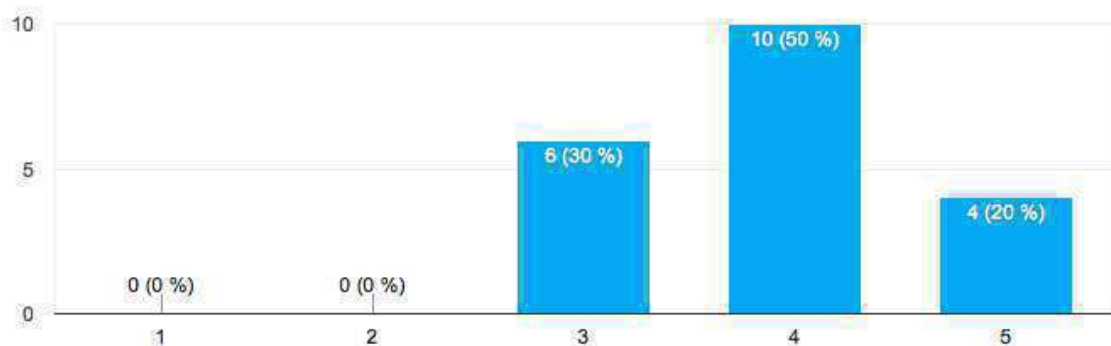
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

15. ¿ Los servicios de la salud que recibo en la empresa son deficientes ?

20 respuestas

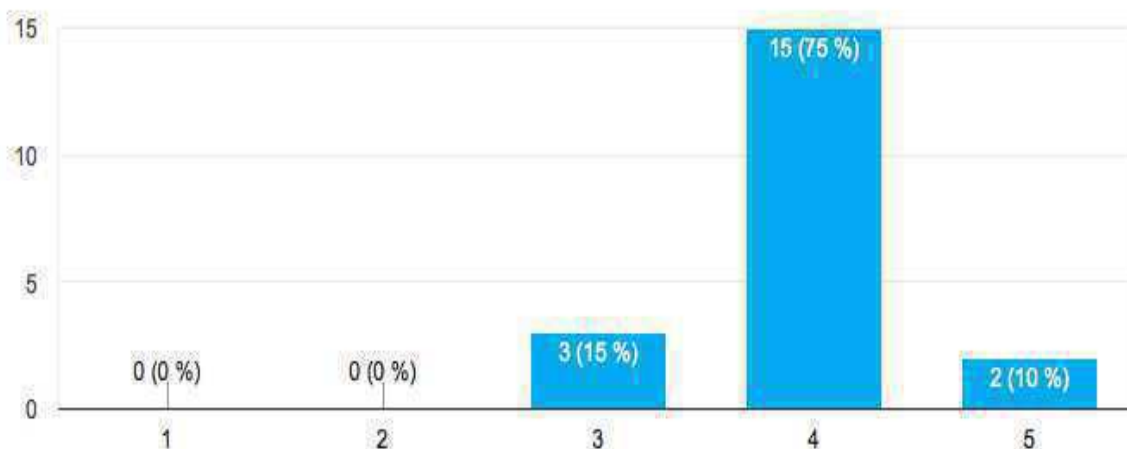


Fuente: Autoría Propia.

Se analizó que el personal está satisfecho con la empresa que no se avergüenzan de trabajar en ella, sino por el contrario recomiendan a conocidos, el aspecto a mejorar es que una gran parte de los empleados no está dispuesto a trabajar horas extras sin remuneración.

16. ¿ Realmente me interesa el futuro de la empresa ?

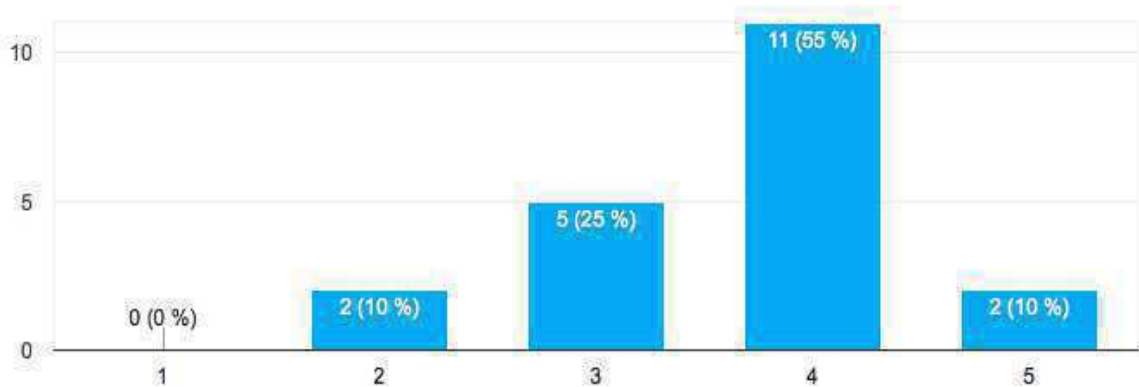
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

17. ¿Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo ?

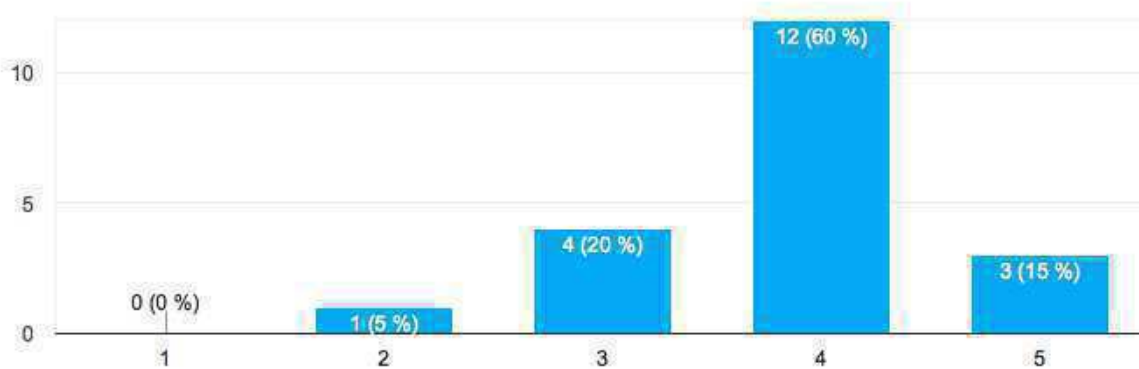
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

18. ¿Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa ?

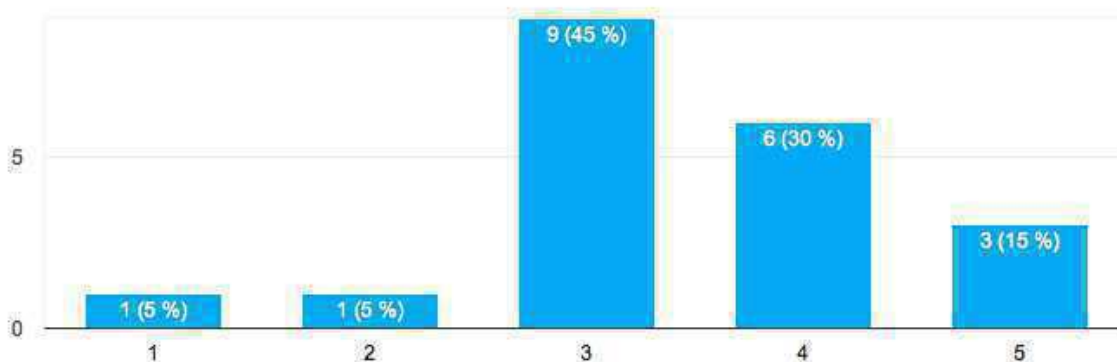
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

19. Para mí ¿ sin remuneracion no trabajo horas extras ?

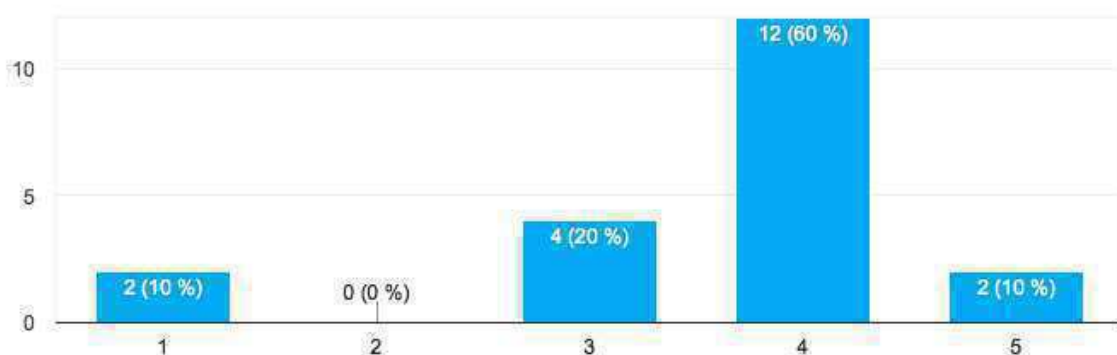
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

20. ¿ Seria mas feliz en otra empresa ?

20 respuestas

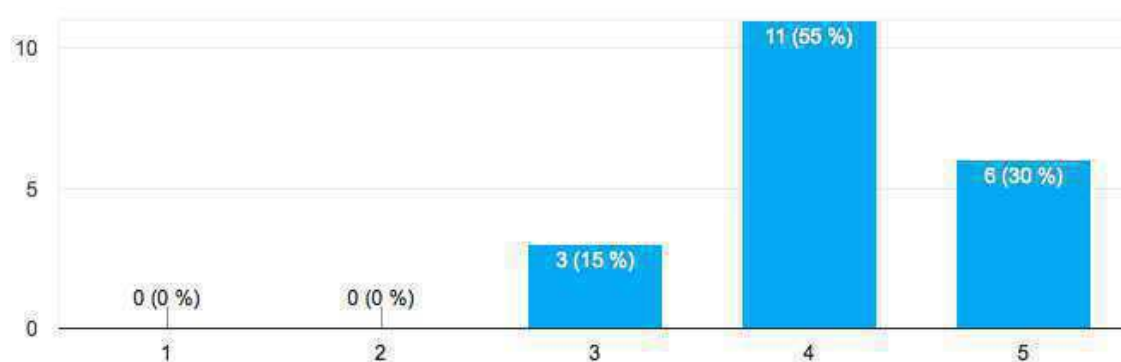


Fuente: Autoría Propia.

Encontramos que los empleados están satisfechos y se les ve una estabilidad tanto emocional, como financiera y laboral. Ya que la empresa da buenos incentivos y comprende los problemas de las personas, generando una estabilidad laboral en ellos. Respecto a la adquisición de talento, se ve que la empresa contrata mucho personal recomendado por empleados directos, se basa más en las recomendaciones que en la búsqueda de nuevos.

21. ¿ Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo ?

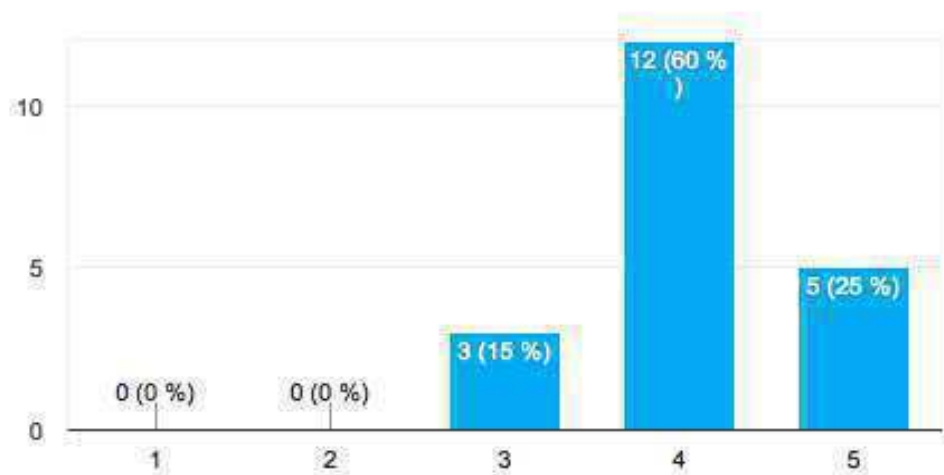
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

22. ¿ El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado ?

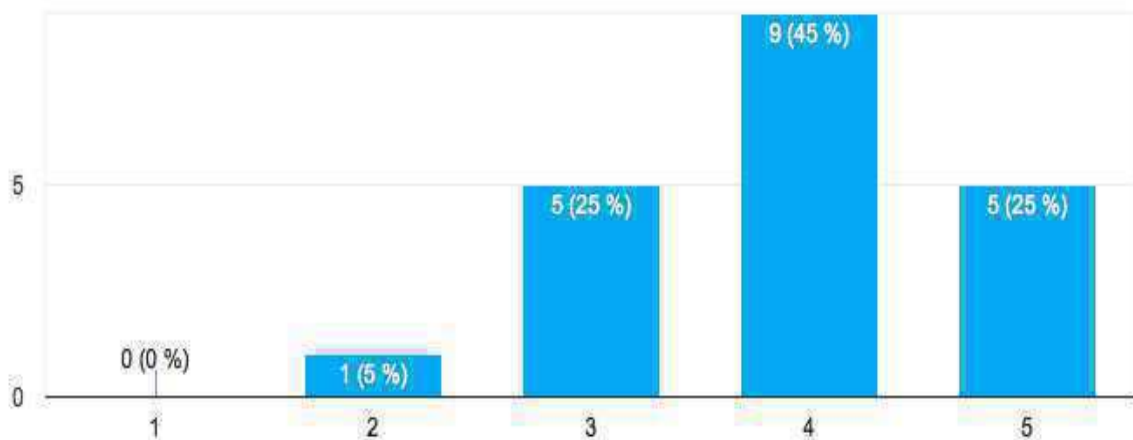
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

23. ¿ El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo ?

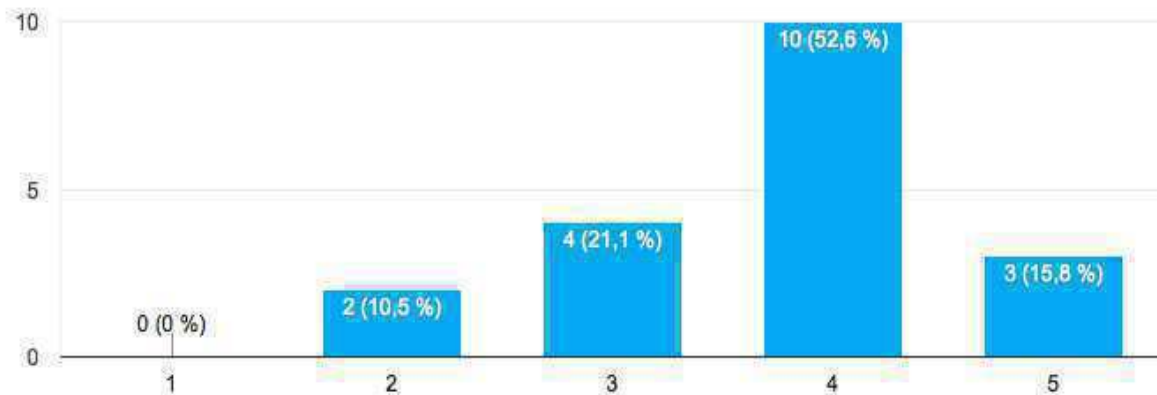
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

24. ¿ Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo ?

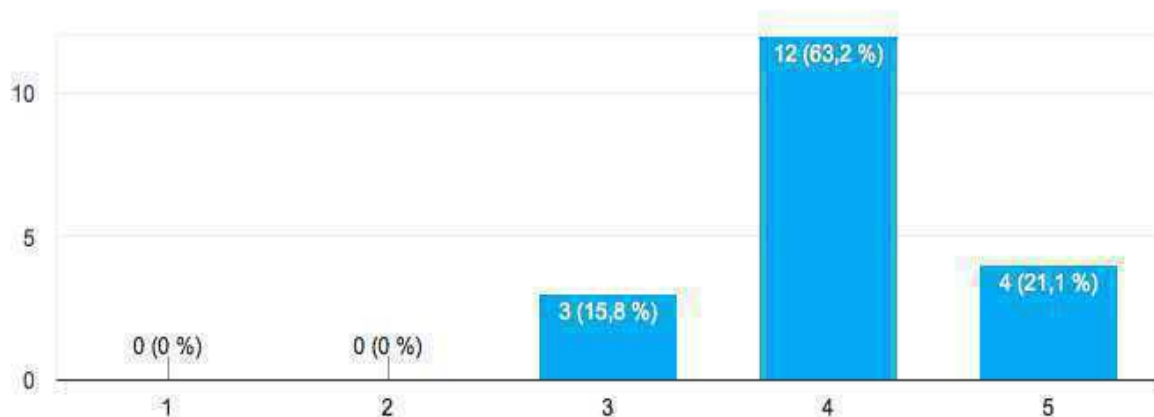
19 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

25. ¿ La iluminación del area de trabajo es deficiente ?

19 respuestas

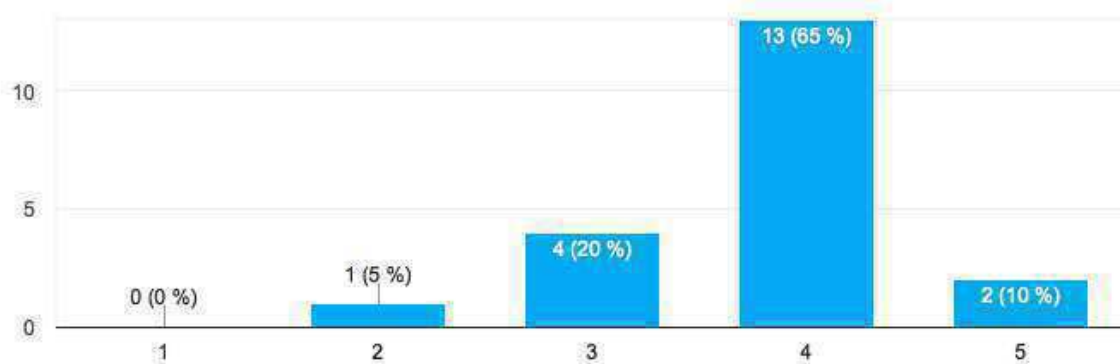


Fuente: Autoría Propia.

Se refleja en la tabulación que la gerencia no comunica sus logros o metas incumplidas al personal por miedo a la desmotivación o malos entendidos por parte de los empleados, por otro lado, los empleados conocen las metas establecidas por la empresa, por eso se hace énfasis en corregir la comunicación de los logros.

31. ¿ Entiendo de manera clara las metas de la empresa ?

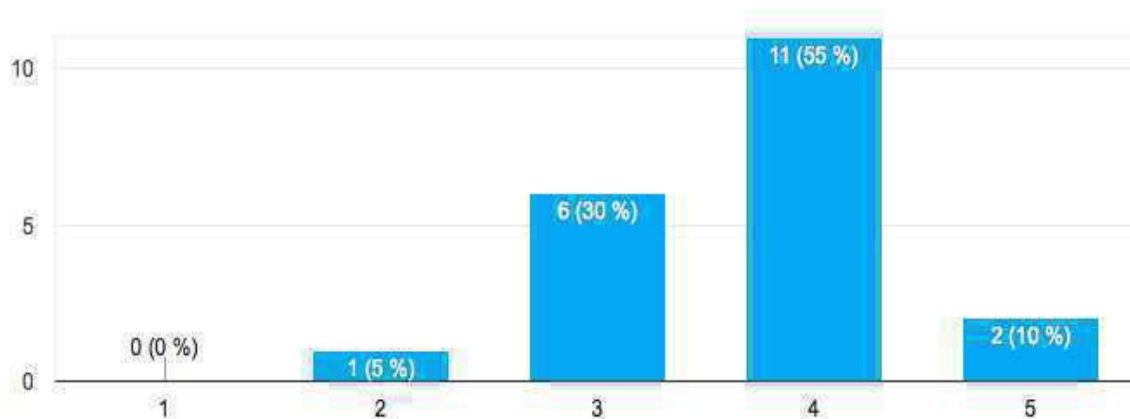
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

32. ¿ Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas ?

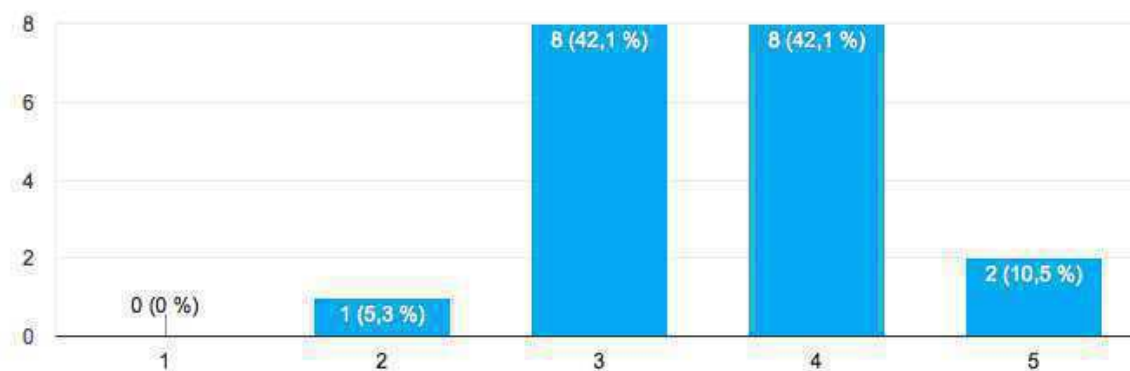
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

33. ¿ Algunas tareas asignadas a diario tiene poca relacion con las metas ?

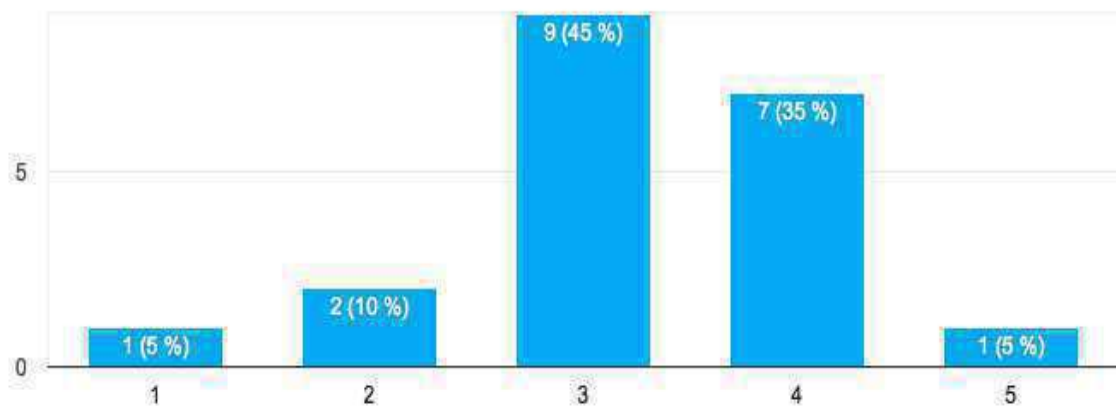
19 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

34. ¿ Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa ?

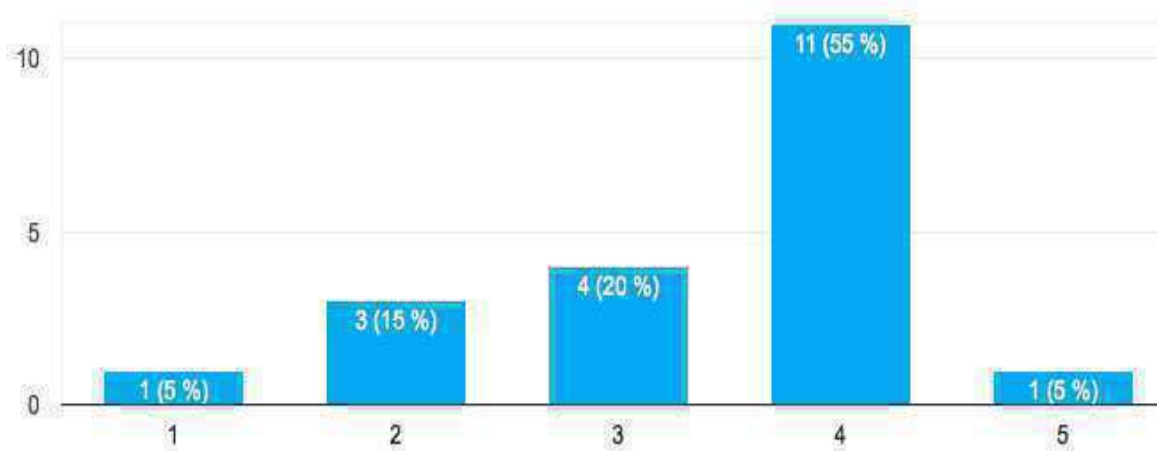
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

35. ¿ Las metas de la empresa son poco entendibles?

20 respuestas

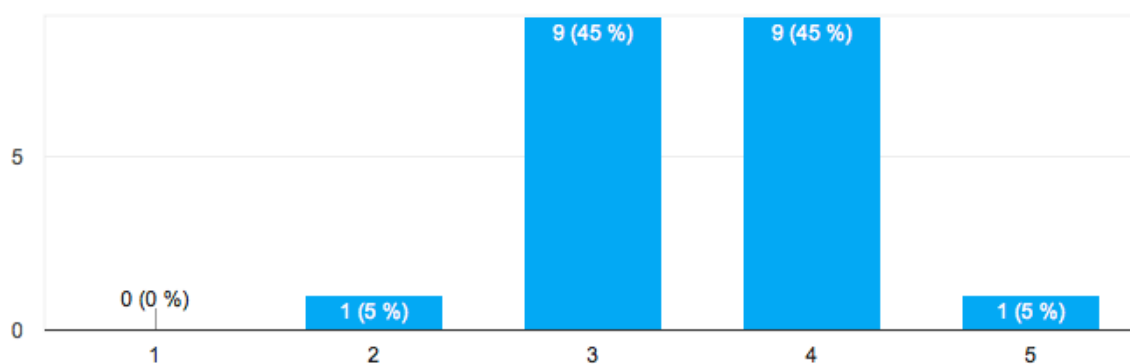


Fuente: Autoría Propia.

Se ve que muchas de las áreas de la empresa en caso de un error, tratan de culpar a las otras por objetivos no cumplidos y no buscan una solución entre las partes. Las diferentes dependencias tienen una buena relación laboral porque trabajan en equipo.

36. ¿ El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno ?

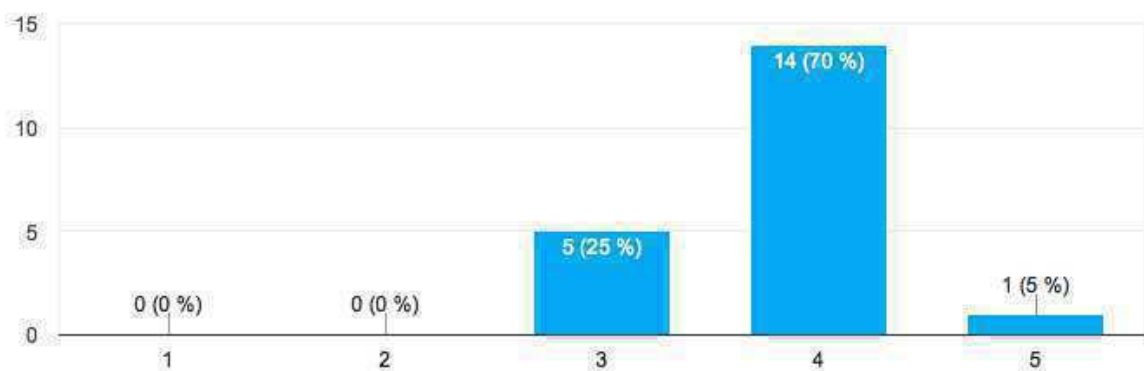
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

37. ¿ El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno ?

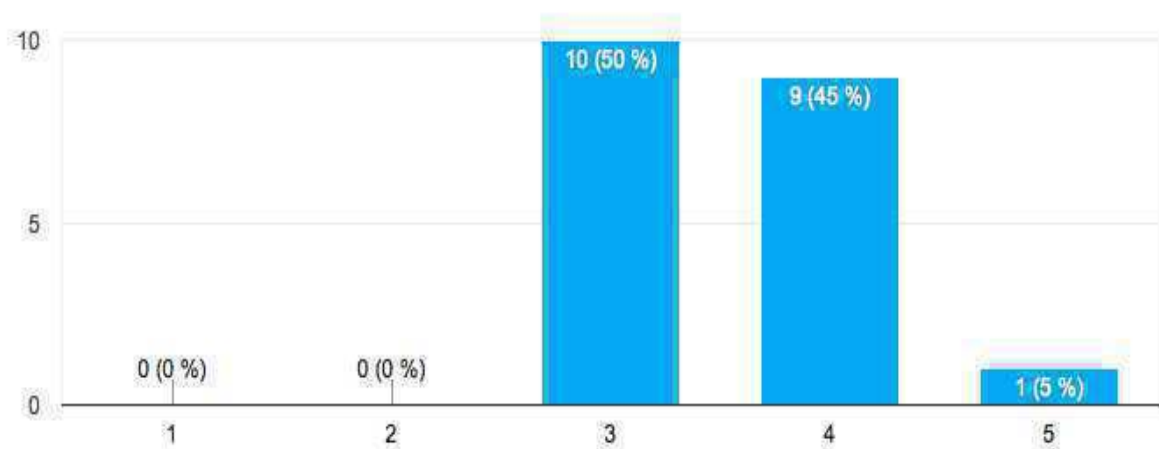
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

38. ¿ Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales ?

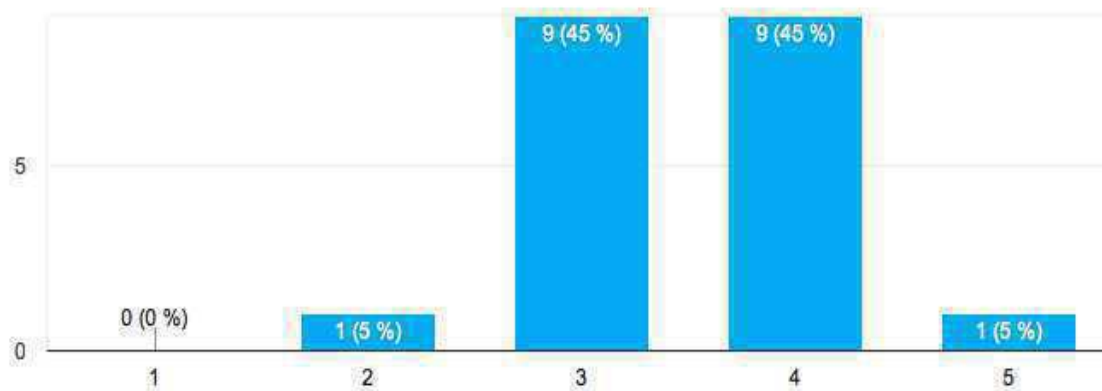
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

39. ¿ Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rapidas en culpar a otras ?

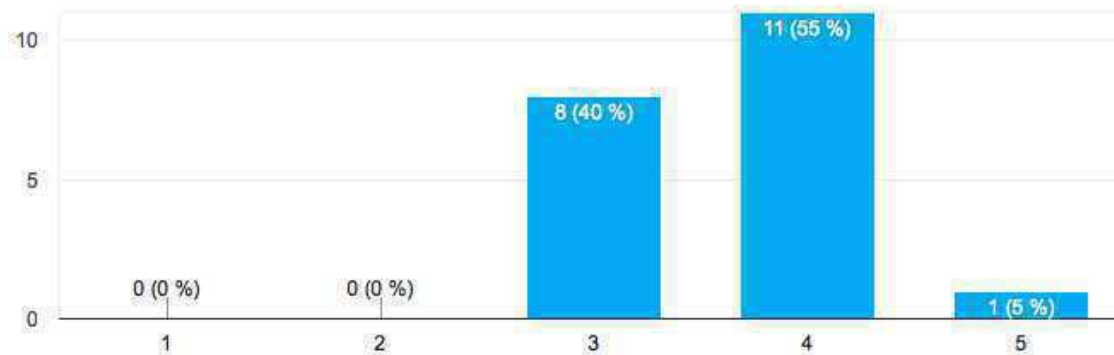
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

40. ¿ Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras ?

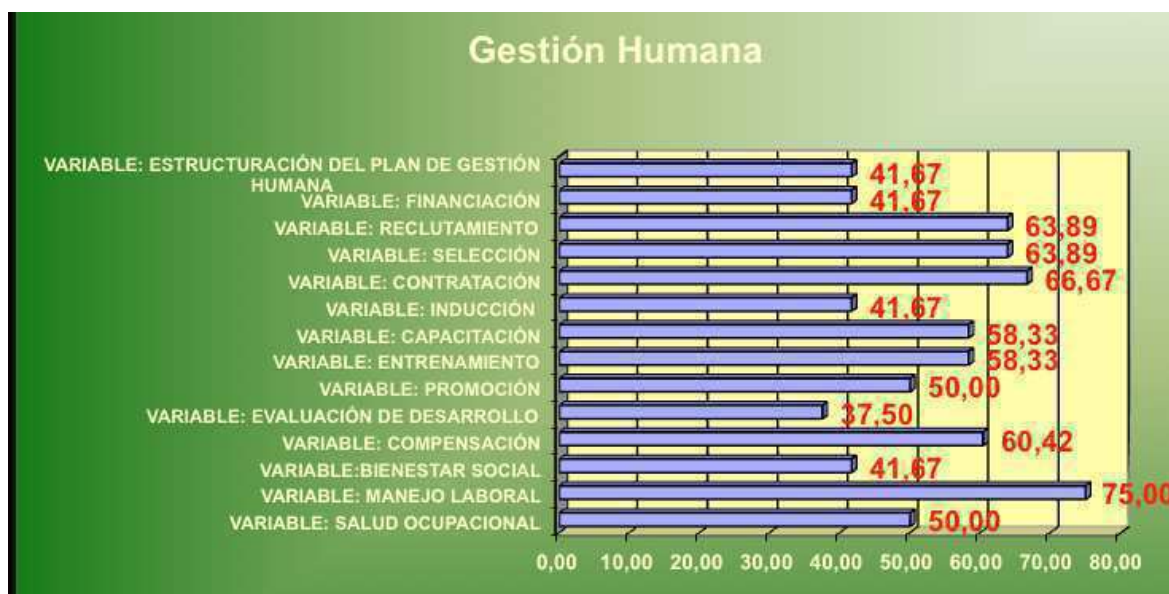
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

En el aspecto de gestión humana de la empresa, se emplea una estadística MMGO, que relaciona 14 variables en la que el manejo laboral y la contratación son las que adquieren un mayor porcentaje. Y en donde se encuentra un menor desarrollo es en la variable de evaluación del desarrollo.

Gráfico 3 Gestión humana



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

La empresa Lácteos El Portillo es una empresa en crecimiento que busca estabilidad, según el gráfico anterior, los aspectos a mejorar son: variable de evaluación, desarrollo, salud en el trabajo y entrenamiento. Estos factores están directamente relacionados con el personal ya que en ellos recae el funcionamiento de la empresa; un empleado satisfecho e incentivado genera mayor productividad y autonomía en sus labores diarias.

La compañía considera que el trabajo en equipo es clave para el mejoramiento, desarrollando ideas e implementando estrategias para llegar a los objetivos propuestos. El personal operativo y administrativo interactuar más con los demás departamentos, con el fin de aclarar opiniones, hacer que el empleado tenga sentido de pertenencia, e incentivarle con políticas de remuneración económica o ascensos según la capacidad vista en el personal.

Gracias a la valoración de desempeño, se pueden tomar medidas correctivas para que el empleado aumente su efectividad y productividad. Por otra parte, respecto a la variable de salud y seguridad en el trabajo, Colombia cuenta con decretos y leyes que previenen y controlan en el caso de productores alimenticios, futuras enfermedades epidemiológicas y también promueven a que el empleado haga uso correcto de las herramientas otorgadas para desempeñar su labor

10.2 Propuesta de mejora

Con la cual se evalúa el desempeño del colaborador y da paso a la apertura de los sistemas de salud y seguridad en el trabajo.

Tabla 15

Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Evaluar el desempeño del colaborador	Evaluación de desempeño	Alta gerencia	Papelaría	Reunión, se da a conocer y se informa al personal -personal a cargo evalúa conducta, efectividad, desarrollo personal	Según lo asignado por gerencia	Habilidades del trabajador Habilidades nuevas del trabajador	200.000
Implementar el sistema de gestión de salud y seguridad	Agente externo o arl en asesoría de la implementación del sistema	Alta gerencia Y agente externo	Físicos, humanos y financieros	Ente externo que tenga experiencia en esta implementación de sistema de gestión y la empresa debe colaborar ya que en el proceso que se realizan	Según lo estipulado en el cronograma de SG-SST	Accidentes laborales o rotación de personal	1.500.000

en el trabajo	de gestión			capacitaciones, con el objetivo de que certifiquen normas			
---------------	------------	--	--	---	--	--	--

Fuente: Autoría propia.

10.3 Indicadores

Relaciona los indicadores de aplicabilidad, cumplimiento y satisfacción del trabajador.

Tabla 16

Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de aplicabilidad	Generación de nuevas ideas y sugerencias	Numero de ideas plasmadas ----- numero de ideas ejecutadas	Mejora de procesos y desarrollo de estrategias
Indicador de cumplimiento	número de asistentes	Número de empleados asistidos ----- número de empleados	Mejora de clima organizacional y mejora en los procesos
Indicador de satisfacción	Datos históricos y previos	Porcentaje de reducción de quejas	Mejora en la calidad del servicio

Fuente: Autoría propia.

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

Para la compañía Lácteos El Portillo, es importante tomar decisiones en base a los principios éticos estructurados por la ley, este tipo de decisiones primero: aumenta la productividad, manteniendo la misma planta de trabajo y las condiciones para los mismos, segundo: mantiene la lealtad del cliente, un cliente que se comunica con la empresa en opinión queja o sugerencia, interactuando con las condiciones de precios y productos, tercero: accede a nuevos mercados, con certificaciones y cumplimiento de estándares, y el número cuatro: construye credibilidad, reconocimiento como una empresa respetuosa de las personas.

El departamento de gerencia empresarial, como líder en la gestión organizacional, busca que la empresa tome una posición activa y responsable de sus operaciones, generando acciones que promueven la cultura de buenas prácticas y apoyo social. Un equilibrio importante y de constancia para las compañías.

La RSE, maneja una pirámide como herramienta de aprendizaje así: diseño y ejecución de productos, proyección de comunidad, proyección de familia, desarrollo de personal individualmente, cumplimiento de régimen legal, (WBG, 2006). Protege los intereses de la compañía y los accionistas. La RSE y el Gobierno Corporativo, realizan esa enseñanza para fortalecer en los estudiantes, liderazgo y gestión, aumentando su compromiso ético frente a la sociedad.

11.1 Diagnóstico

Responsabilidad social empresarial MMGO, en la cual se evalúan siete variables de factores ambientales, sociales, físicos y culturales en los que la compañía puede ser participe.

Gráfico 4 Responsabilidad social empresarial



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

Se caracterizan en grupos de interés, que son, colaboradores, clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad.

Tabla 17

Matriz de análisis RSE

Grupos de interés	Instrumento aplicado Entrevista, encuesta...	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Colaboradores	Entrevista	Motivación e interés por implementar el sistema, buen clima laboral	Falta de integración del grupo y comunicación

Cientes	Encuesta	Incentivos de ventas con promociones, servicio puerta a puerta	Disminuir los tiempos de pago y créditos.
Proveedores	Satisfacción del cliente incognito	Cercanía del proveedor, tiempos oportunos de entrega.	Crédito para postergar pagos, Incentivos y publicidad de ventas
Medio ambiente	Auditoria externa	Convenio con empresas del mismo sector.	Falta de implementación de un programa de manejo de residuos.
Sociedad	encuesta	Satisfacción de los clientes externo aceptación de productos amigables con el medio ambiente.	Certificaciones y acreditaciones por parte de los entes reguladores que ejercen control sobre los procesos internos.

Fuente: Autoría propia.

11.2 Propuesta de mejora

Conforma tres objetivos, la implementación de un sistema de responsabilidad social, adquirir conciencia ambiental y establecer planes de responsabilidad comunitaria.

Tabla 18

Propuesta de mejora RSE

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementación de un sistema de responsabilidad social	Contratación de un externo	Gerencia	Físicos y económicos	A disponer los planes que proponga el profesional	Será establecido por el profesional externo	# de residuos <u>2016</u> # de residuos 2017	3.000.000
Concientizar al personal sobre preservación del	Capacitación sobre preservación y cuidado	Gerencia y todas las áreas de la empresa	Físicos y económicos	Capacitación por medio de videos y desarrollo de cuestionario con respecto al	Dos días a la semana, dos horas por	# de <i>personas capacitadas</i> total, personal	500.000

medio ambiente	del medio ambiente			trabajo	cada día durante un mes		
Establecer planes de responsabilidad con la comunidad.	Crear conciencia sobre conservación con los vecinos del sector e instituciones educativas	Gerencia y todo el personal de la empresa	Físicos, económicos y humanos	Capacitación por medio de videos y actividades lúdicas de aprendizaje	Días viernes y sábados 2 horas cada día durante un mes	# de personas asistentes # de personas convocadas	400.000

Fuente: Autoría Propia.

11.3 Indicadores

Tabla 19

Indicadores RSE

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de residuos	La cantidad de residuos disminuidos frente a otros años	$\frac{\# \text{ de residuos } 2016}{\# \text{ de residuos } 2017}$	Reducir los niveles de residuos contaminantes
Medición de capacitación	Cantidad de personas capacitadas	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{total, personal}}$	Concientización de todo el personal de la planta

Asistencia a capacitación	Responsabilidad y concientización.	$\frac{\# \text{ de personas asistentes}}{\# \text{ de personas convocadas}}$	Responsabilidad social con los vecinos del sector
---------------------------	------------------------------------	---	---

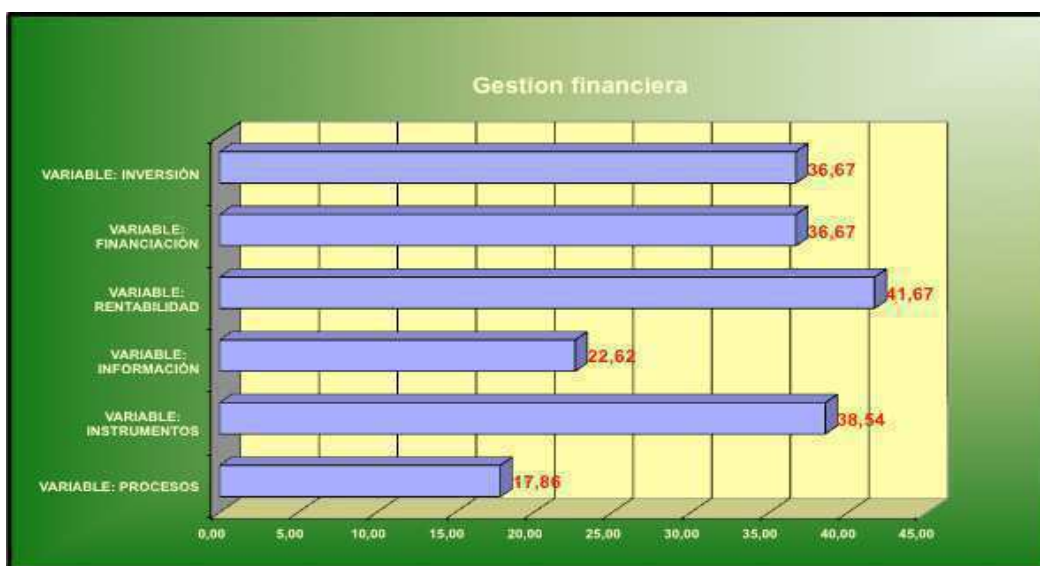
Fuente: Autoría propia.

12. Gestión financiera

La gestión financiera es una tarea compleja y constante, toma decisiones según la capacidad económica basada en el conocimiento teórico y práctico de los estados financieros. La responsabilidad en la compañía está dispersa por ellos cada departamento debe ser claro con la información suministrada. El director puede acompañar los requerimientos con campañas de socialización y marketing, El apoyo de ciencias exactas como economía, administración y contabilidad, permite la aplicación de herramientas y métodos para recolectar y utilizar la información al tomar decisiones, de igual forma los métodos cuantitativos se clasifican en variables complejas y formalmente diferentes.

12.1 Diagnóstico

Gráfico 5 Gestión financiera



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

Cuando se desarrolla el estudio de gestión de mercado en Lácteos El Portillo, los valores de rentabilidad y financiación son los de mayor influencia negativa, lo que determina en si una necesidad de construir en cada Departamento, programas de refuerzo y estrategias para fortalecer la compañía en estos aspectos, ya que son 2 condiciones directamente relacionadas con las nuevas adquisiciones y sustentabilidad financiera.

La falta de investigación de mercados impide la buena toma de decisiones por desconocimiento, debido a que la gestión de la compañía en las variables de información y procesos esta más fortalecida se prevé que a partir de ellas se deben reforzar las otras variables, buscando la cobertura de nuevos mercados, recursos y productos que fomentan la competitividad.

La formación financiera de la compañía se acompaña de la gestión y organización de cada proceso contable, aplicando fórmulas que relacionen numéricamente cada actividad con costos y promedios, Lácteos El Portillo aplica fórmulas de mejora de procesos y desarrollo de estrategias, mejora del clima organizacional, mejora de procesos y mejora de la calidad en el servicio, como se expuso anteriormente en la tabla 18 de indicadores.

12.2 Propuesta de mejora

Implementa el estudio de los diferentes indicadores para la empresa.

Tabla 20

Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementar una investigación de mercados	Encuestas, sondeos e investigaciones	La gerencia Junta directiva	Capital propio	Contratación de empresa la cual se haga responsable de la actividad	Depende de la empresa a contratar	$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	2.000.000
Promociones y ventas rápidas de los productos	Promociones, por medio de impulsadoras, beneficios por volumen de compras	Gerencia Junta directiva	Capital propio	El personal de ventas, y repartidores	Lunes y martes de 6 a 10 am	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1.000.000

Fuente: Autoría propia.

12.3 Indicadores

Con el cual se busca tener clara la capacidad de pago de la empresa y la rentabilidad en ventas.

Tabla 21

Indicadores gestión financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Rentabilidad neta de ventas (margen neto)	Utilidad de la empresa por cada unidad de venta	$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Valorar que las utilidades en la empresa provengan de la venta de sus productos
Liquidez corriente	Capacidad de pago de la empresa	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Efectuar pagos a corto plazo

Fuente: Autoría propia.

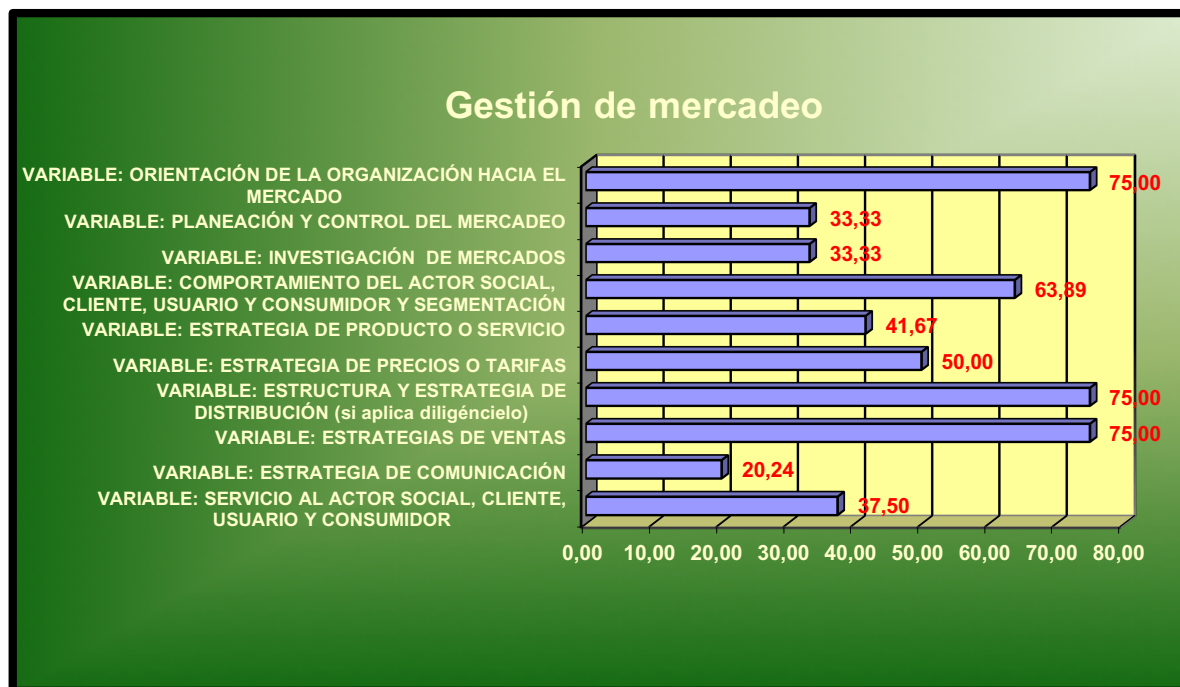
13. Gestión de mercado

El módulo de gestión de mercado, se justifica en la inquietud profesional del estudiante por plasmar sus propios interrogantes nacidos en la observación y en la experimentación del mercado y el desarrollo de su propia iniciativa para tomar decisiones previendo sus propias respuestas, el mundo globalizado del mercado y las nuevas tendencias de los mismos, la incertidumbre, la presión de la competencia entre otros, hace que la Investigación de los mercados tome un alto “valor” estratégico para decidir sobre el futuro empresarial.

13.1 Diagnóstico

Gestión de mercadeo MMGO. En la que evalúan la organización del mercado, el control, los segmentos de consumidores, las estrategias de ventas articuladas y las estrategias de comunicación entre el proveedor y cliente.

Gráfico 6 Gestión de mercadeo



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

13.2 Propuesta de mejora

Implementa el estudio de investigación de mercados y nuevas promociones y ventas rápidas de los productos.

Tabla 22

Propuesta de mejora gestión de mercado.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Incrementar las ventas	Realizar inspección de rutas, fidelizar clientes, sacar promociones	Dpto ventas	Físicos y financieros	Establecido en el cronograma	Según el jefe de ventas	Ventas año 2016 ----- Ventas año 2017	\$10.000.00
Encontrar nuevos nichos de mercado	Buscar nuevos clientes en sectores donde no llega la competencia	Dpto de ventas y vendedores	Físicos y humanos	Establecido en el cronograma	Según el jefe de ventas	Ventas año 2016 ----- Ventas año 2017	\$7'000.000.00

Fuente: Autoría Propia.

13.3 Indicadores

Tabla 23

Indicadores gestión de mercado

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Pedidos a conformidad	Disminución de errores	$Rna = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$ $\frac{\text{Ventas activo}}{\text{total}}$	Superar el financiamiento y aumentar ventas
Rotación de ventas	Aumento de utilidades	$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{ventas}}{\text{Activo total}}$	Satisfacción en el cliente y aumento de utilidades

Fuente: Autoría propia.

14. Negociación y manejo del conflicto

El conflicto es una constante disputa por algún objetivo en común, en cualquier ambiente del diario vivir se reflejan conflictos y sean de gran magnitud o conflictos simples. Cada ser humano siempre está en búsqueda de sus propios objetivos y en busca de sus propias metas, la mayoría de conflictos del tipo que sean, son producidos por los intereses propios y que de alguna manera a otra persona no le va a gustar, o simplemente va estar en discordia por su modo de pensar o de hacer las cosas.

Entre las organizaciones siempre se ven conflictos internos y externos, ya sea por ciertos cambios en su modo de dirección y ejecución de actividades. Estos conflictos crean un ambiente laboral tenso y pesado, se debe estar en contante búsqueda de conflictos dentro de las organizaciones ya que pueden llegar a ocasionar grandes molestias para la compañía y sus clientes.

14.1 Diagnóstico

Contextualización, por afectaciones del clima laboral. Debido a factores internos o externos de la compañía.

Tabla 24

Conflicto 1

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	Afectación de clima laboral
Síntomas	Baja productividad de la parte operativa Baja efectividad en la entrega de pedidos
Causas	Exceso de recarga laboral Falta de empoderamiento
Pronostico	Mejora continua de clima laboral
Actores	Jefe de producción y operarios
Factores que intervienen	Desánimo y falta de compromiso
Alcance	Área de producción

Proceso (etapas)	Realizar reuniones de forma regular escuchar aportes, quejas y reclamos por parte de los colaboradores
-------------------------	--

Fuente: Autoría propia.

Por la no expresión ni divulgación al cumplimiento de los logros adquiridos por el trabajador.

Tabla 25

Conflicto 2

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	no expresan ni divulgan ese cumplimiento de logros
Síntomas	Falta de compromiso de la gerencia con sus empleados falta de información que daría motivación a los empleados
Causas	no existe una constante relación entre los administrativos y los operativos.
Pronostico	Alta rotación de personal Errores en los procesos por falta de comunicación
Actores	Departamento administrativo, ventas y producción
Factores que intervienen	Una posible discriminación Desigualdad por los niveles de jerarquía
Alcance	Todas las áreas de la empresa
Proceso (etapas)	Realizar actividades de recreación y trabajo en grupo ayuda a que todos los empleados interactúen entre si

Fuente: Autoría Propia.

Por no reconocer los errores ni aceptar la culpabilidad, para emplear una medida correctiva.

Tabla 26

Conflicto 3

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos	no reconocen los errores, sino se reparten la culpabilidad.
Síntomas	Choques o conflictos entre las áreas involucradas Perdida y queja de clientes

Causas	Mal manejo de inventarios El no planeamiento de corrección de errores frente a un conflicto Falta de pausas activas
Pronostico	Falta de Respeto entre los integrantes de la empresa Conflicto de intereses
Actores	Todo el personal de la empresa
Factores que intervienen	Estados de ánimo de los integrantes Cultura y modales
Alcance	Áreas que se relacionen en los problemas
Proceso (etapas)	Como siguiente estrategia Motivar la comunicación asertiva que incluya a todos los integrantes de la empresa con el fin de que expresaran sus ideas, positivas o negativas de los sentimientos de una manera honesta y Cortez

Fuente: Autoría propia.

Como se refleja en los gráficos se ven tres tipos de conflictos los cuales se le dan prioridad urgente para solucionar, como por ejemplo uno de ellos habla sobre el no reconocimiento de logros y metas cumplidas por los operarios de Lácteos El Portillo, esto puede ocasionar una gran desmotivación por parte del personal laboral ya que se valora el trabajo ejecutado por ellos. Para esto se debe reflexionar con la parte gerencial de la empresa para que tengan siempre presente que deben retribuir y valorar los logros y metas alcanzados por los empleados.

En el segundo conflicto vemos que los diferentes grupos de trabajo en caso de algún error en conjunto siempre buscan en culpar al otro equipo de los posibles errores que puedan tener en el momento de la ejecución de actividades, por consiguiente, no buscan una solución en conjunto como poder solucionar los errores, para esto se deben de tener planes preventivos y correctivos para que los grupos de trabajo sepa que hacer en el momento que se cometan errores.

Gráfico 7 Cultura organizacional



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

Como se evidencia en este gráfico, la variable de cultura organizacional que más bajo porcentaje tiene es el de liderazgo, lo que nos conlleva a pensar que hay que reforzar de manera oportuna y efectiva el liderazgo por parte de la gerencia y personal a cargo de la parte operativa, esta falta de liderazgo ocasiona que no haya una buena ejecución de actividades baja la productividad y por consiguiente las ventas.

14.2 Propuesta de mejora

Para implementar la mejora a los conflictos ya mencionados anteriormente se tiene la siguiente tabla la cual comprende varios ítems como objetivos, que acciones se realizarán, quienes serán los responsables, los recursos que se emplearán entre otros.

Tabla 27

Propuesta de mejora negociación de conflictos

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Conoce las ideas de los empleados de la compañía, que se sientan más incluidos, sus aportes y puntos de vista más valorados ya que fomenta el sentido de pertenencia en la empresa	Implementar un tablero de expresiones donde se plasme las cosas a mejorar, y que aspectos que podrían afectar la productividad de la empresa	La gerencia	Financieros	Capacitación a los integrantes de la empresa de cómo ejecutarlo	Según lo acordado con los empleados	Numero de ideas plasmadas ----- numero de ideas ejecutadas	300.000
Crear una cultura organizacional, un ambiente laboral adecuado	Buscar un sitio adecuado en el cual se realicen actividades recreativas y de integración	Recursos humanos	Financieros y humanos	Programar las actividades a disfrutar	Según disponibilidad de los integrantes de la empresa	Número de empleados asistidos ----- número de empleados invitados	3.000.000
Mejorar la comunicación para mejorar el servicio, los niveles de producción.	Crear un manual de procedimientos para ejecutar correctamente las tareas	La gerencia	Financieros Humanos	Socializar con todos los integrantes de la empresa	1 hora después del almuerzo durante 1 día	Porcentaje de reducción de quejas	250.000

Fuente: Autoría Propia.

14.3 Indicadores

También se medirá la correcta ejecución de los objetivos por medio de esta matriz, realizando una formula por medio de indicadores que permitirá medir el cumplimiento de los mismos.

Tabla 28

Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de aplicabilidad	Generación de nuevas ideas y sugerencias	Numero de ideas plasmadas ----- numero de ideas ejecutadas	Mejora de procesos y desarrollo de estrategias
Indicador de cumplimiento	Número de asistentes	Número de empleados asistidos ----- Número de empleados	Mejora de clima organizacional y mejora en los procesos
Indicador de satisfacción	Datos históricos y previos	Porcentaje de reducción de quejas	Mejora en la calidad del servicio

Fuente: Autoría propia.

15. Gestión de operaciones y logística

La logística es la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos, con relación al campo de la producción, la logística trata de aplicar estos principios a la transformación de los productos y de aportar los medios para conseguirlo, (ramón Martin-andino).

La logística es una de las áreas más importantes de la empresa en donde es realmente cuando el producto terminado está listo para darse al cliente, este proceso debe ser ejecutado con gran precisión, y efectividad ya que estas dos variables pueden hacer que el cliente mantenga sus niveles de compra o desista de ellos.

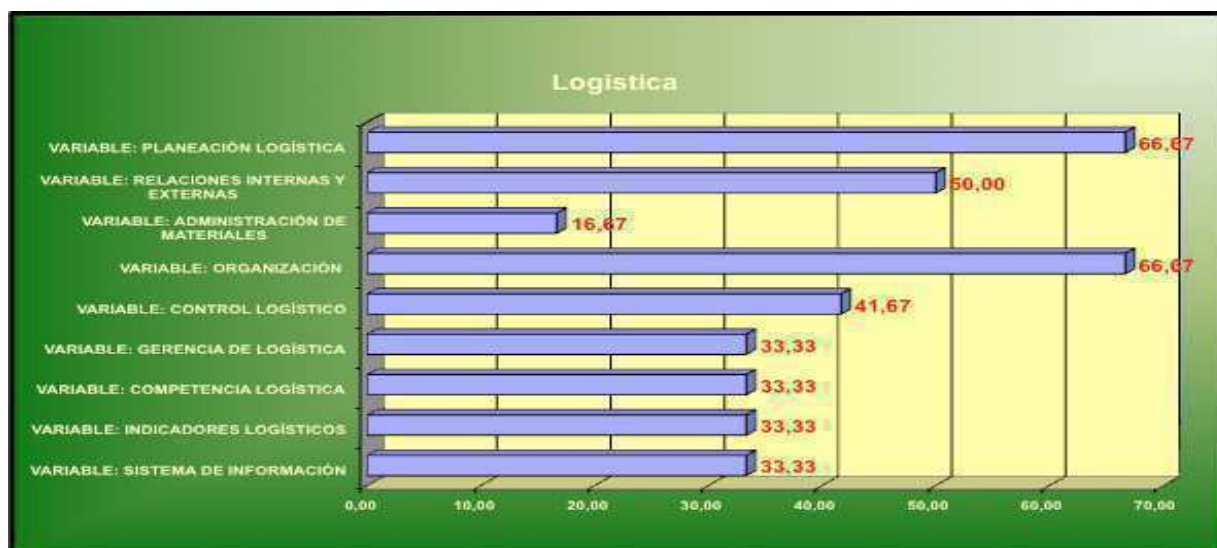
El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la matriz MMGO identificando las variables planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales y recursos, control, competencia e indicadores logísticos y sistemas de información.

15.1 Diagnóstico

En la que se relacionan nueve variables de coordinación de proyectos.

Tabla 29

Gestión de operaciones y logística



Fuente: Adaptado de Modelo MMGO – (EAN, 2009)

Como podemos apreciar dentro de la matriz MMGO se encuentra una variable con un resultado muy bajo el cual los ha obligado a implementar una propuesta de mejora la cual se llama administración de materiales, en la cual se refleja, en que la materia prima en ocasiones se agota debido a que no se tiene un control de los insumos requeridos para la producción, las otras variables que presentan bajos niveles tienen que ver con el sistema de inventarios que no está implementado y se traduce a deficiencia entradas y salidas de los productos.

15.2 Propuesta de mejora

En la siguiente tabla veremos cómo diversificará y se dividirá las acciones pertinentes a seguir y ejecutar para lograr el cumplimiento de los objetivos que en este caso es la implementación de un sistema eficiente de inventarios, en los cuales la empresa tenga un control total de las entradas y salidas de dinero de Lácteos El Portillo.

Dentro de esta tabla se logra determinar que agentes participan en la ejecución de las actividades, se establecen los recursos, de especifica cuáles son los pasos a seguir para ejecutarlo, también se plantea un horario específico y horas del desarrollo, unos costos estimados de la ejecución de las actividades.

Tabla 30

Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Implementar un sistema de inventarios	Se implementará un sistema de inventarios el cual proporcione un orden más eficaz y control de materias primas y productos terminados, el método de	Johan preciado Alfonso Oñate Wilmer Valderrama	Bibliografías, datos estadísticos, transporte hasta el mercado, gastos de papelería, Equipo de computo	Se establecerán dentro del cuarto frío unas señales de colores las cuales identificarán el orden de salida de la mercancía, el orden de entrada de la misma, se hará por medio de	Miércoles, jueves y viernes durante 1 semana en el horario de 10 am a 12 pm	Cumplimiento de cronograma objetivos planeados	300.000

	inventario se llama primeras en entrar primeras en salir			capacitación los operarios del chinomatic			
Realizar un benchmarking	Tomar una empresa del sector para determinar que posibles fallas se tiene y así corregirlas y tomarla como ejemplo de cómo realizarlas de manera adecuada	Johan preciado Alfonso Oñate Wilmer Valderrama	Bibliografías, datos estadísticos, transporte hasta el mercado, gastos de papelería, Equipo de computo	Determinar que empresas se visitaran. Entrevistar al personal de la competencia para determinar los procedimientos a evaluar.	Entrevista: miércoles y jueves de 5 de la tarde a 6 de la tarde	Recolección de información de la empresa evaluada <hr/> Sobre los procedimientos en los cuales se tienen las fallas	600.000
Capacitar una persona vinculada a la parte administrativa en donde haga un aprovechamiento total del programa Helisa niif	Cotizar el valor de las capacitaciones directamente con la empresa Helisa creadora del programa para la capacitación	Gerencia de lácteos el portillo	Recursos monetarios, para la capacitación	Cotizar directamente la capacitación con la empresa escoger la persona con las capacidades adecuadas para la capacitación y aplicación del sistema	Los horarios serán determinados por la empresa Helisa quien es la que hará la capacitación	Reducción de errores y aprovechamiento del programa <hr/> cantidad de errores anteriores a la capacitación	El costo lo determina la empresa Helisa

Fuente: Autoría propia.

15. 3 Indicadores

En la siguiente tabla están plasmados los indicadores con los cuales se quiere verificar el cumplimiento de las actividades, donde se le da un nombre, que puede llegar a medir, cual es la fórmula para el indicador y cuál es la meta o a donde se quiere llegar con este indicador.

Tabla 31

Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Cumplimiento	Efectividad sistema de inventarios	Cumplimiento de cronograma _____x100 objetivos planeados	Inventario eficaz y controlado
Indicador de benchmarking	Identificación de posibles fallas que se ven frente a la competencia	numero de fallas solucionadas _____x100 numero de fallas encontradas	Eliminación de errores logísticos
Indicador de conocimiento	Desempeño total del programa	Reducción de errores y aprovechamiento del programa _____ x100 cantidad de errores anteriores a la capacitación	Control total del sistema contable y aplicar todos sus módulos en cada una de las áreas de la empresa

Fuente: Autoría propia.

Conclusiones

La propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Lácteos El Portillo Ltda., permite la identificación de falencias que se han venido presentado dentro de la compañía, por ello en el presente documento se dan a conocer una serie de estrategias que permitan generar un valor agregado a la empresa frente a la competencia, por consiguiente, para el desarrollo de dichas estrategias fue necesario realizar un diagnóstico, una propuesta y la formulación de indicadores con el ánimo que la organización disminuya sus costos e inconformidades en sus labores cotidianas.

De igual forma, se encontraron módulos con más importancia que otros, como la gestión estratégica, la responsabilidad social y gestión de operaciones y logística, debido a la falta de planeación por parte de la junta directiva, impidiendo un crecimiento avanzado de la empresa, también se identificó que no se maneja medidas ni personas a cargo de la gestión ambiental y por ende no son competitivos en esta área, además se destaca una gran pérdida de productos por el manejo inadecuado de la mercancía con fechas cortas de vencimiento.

Para terminar, la empresa Lácteos El Portillo Ltda., debe abrir paso a la creación de una nueva política estratégica, dándole importancia a cada departamento de la compañía, además de aspectos relacionados a cambios de tendencias del mercado, distribución y comercialización pues el actual direccionamiento de la compañía está generando que esta no sobresalga dentro de la industria.

Recomendaciones

En el desarrollo de esta investigación y como resultado de la Propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Lácteos El Portillo Ltda., se utilizaron varias herramientas importantes como la matriz DOFA y la MMGO para realizar el respectivo diagnóstico de la compañía, de la cual surgieron recomendaciones que serán mencionadas a continuación:

Implementar un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), para ser una empresa amigable con el medio ambiente, generando valor agregado frente a los stakeholders.

Realizar publicidad en la empresa por medio de su distribución propia, incrementando las ventas y dándose a conocer a la ciudad y sus alrededores.

Adquirir un sistema de manejo de inventarios, evidenciando entradas, salidas y existencias.

Este proyecto no solo fortalece y amplía el conocimiento en las distintas áreas de la empresa, sino también nos abre un nuevo panorama de lo que es la realidad, las empresas y su entorno, que a lo largo de la carrera profesional no se llevan a cabo.

Referencias

- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Educar*. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Virtual, E. (s.f.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/juegos/>
- Arias, F. (2006). En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatriz: <http://dofamatriz.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldowordpress.com/gerencia/>
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: www.arcencielmex.com
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*,. St. Paul : West Pub. Co. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016

- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu.co:
http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO
- transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4. COLOMBIA*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Perez, J. A. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/49210761/MATRIZ-MMGO>
- Chiavenato, I., & A. S. (2010). *Planeación estratégica*. McGraw Hill.
- Universidad EAN . (2009). Obtenido de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- EAN. (2009). Obtenido de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- (s.f.). Obtenido de <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/lacteos.html>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- (s.f.). Obtenido de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com.co/>
- (s.f.). Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <http://estrategia-actual.blogspot.com.co/p/que-es-estrategia-michael-porter.html>
- (s.f.). Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3704>

(s.f.). Obtenido de <http://www.itsa.edu.co/gestion-empresarial>

(s.f.). Obtenido de <http://www.escuelamangement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>

Lista de gráficos

Grafico 1 Direccionamiento estratégico	34
Grafico 2 Analisis entorno economico	40
Grafico 3 Gestión humana	66
Grafico 4 Responsabilidad social empresarial	70
Grafico 5 Gestión financiera	74
Grafico 6 Gestión de mercadeo	77
Grafico 7 Cultura organizacional	82

Lista de tablas

Tabla 1 Formulación del problema	13
Tabla 2 Normatividad que rige la empresa	24
Tabla 3 Análisis DOFA Empresa Lácteos El Portillo Ltda	32
Tabla 4: Estrategias DOFA	33
Tabla 5 Propuesta de mejora gestión estratégica	36
Tabla 6 Indicadores gestión estratégica	37
Tabla 7 Indicadores economicos	39
Tabla 8 Matriz Pestel	41
Tabla 9 Matriz MEFE y MPC	42
Tabla 10 Matriz MPC	43
Tabla 11 Matriz 5 fuerzas de Porter	44
Tabla 12 Análisis océano azul	45
Tabla 13 Propuesta de mejora gestión humana	46
Tabla 14 Indicadores entorno económico	47
Tabla 15 Propuesta de mejora	67
Tabla 16 Indicadores gestión del talento humano	68
Tabla 17 Matriz de análisis RSE	70
Tabla 18 Propuesta de mejora RSE	71
Tabla 19 Indicadores RSE	72
Tabla 20 Propuesta de mejora gestión financiera	75
Tabla 21 Indicadores gestión financiera	76
Tabla 22 Propuesta de mejora gestión de mercado	78
Tabla 23 Indicadores gestión de mercado	78
Tabla 24 Conflicto 1	79
Tabla 25 Conflicto 2	80
Tabla 26 Conflicto 3	80
Tabla 27 Propuesta de mejora negociación de conflictos	83
Tabla 28 Indicadores negociación del conflicto	84
Tabla 29 Gestión de operaciones y logística	85

Tabla 30 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

86

Tabla 31 Indicadores gestión operaciones y logística

88

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación de la empresa	30
Ilustración 2 Instalaciones Lácteos El Portillo Ltda	30

Lista de figuras

Figura 1 5 fuerzas de Porter	22
Figura 2 Línea de tiempo estratégica	23
Figura 3 Línea de tiempo Lácteos El Portillo	24