

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA LÁCTEOS  
EL PORTILLO LTDA

PRECIADO VILLEGAS JOHAN DAVID  
TORRES GUTIERREZ RAUL ANDRES  
VALDERRAMA BORDA WILMER LIBARDO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA  
LÁCTEOS EL PORTILLO LTDA

PRECIADO VILLEGAS JOHAN DAVID  
TORRES GUTIERREZ RAUL ANDRES  
VALDERRAMA BORDA WILMER LIBARDO

Asesor del Trabajo  
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

Este trabajo se lo queremos dedicar primeramente a Dios por la oportunidad que nos ha dado, también a la Universitaria Agustiniana y a los profesores que con su instrucción y enseñanza nos ayuda a ser mejores cada día, por último, a nuestra familia que a lo largo de nuestro proceso educativo ha sido de suma importancia para nuestro óptimo desarrollo.

## **Agradecimientos**

Nuestros primeros agradecimientos son para la Universitaria Agustiniana, puesto que la institución es fundamental para nuestra formación académica, velando por nuestra integridad, acompañamiento y fortalecimiento en nuestro diario vivir.

También agradecemos a los docentes por permitirnos hacer parte de este proyecto que ha sido enriquecedor y muy fructífero para enfrentarnos a la vida laboral con bases fuertes.

## Resumen

En el plan estratégico para el mejoramiento continuo de Lácteos El Portillo Ltda, se tienen en cuenta varios temas pertinentes, como el análisis y la valoración de la compañía que en resumen, es una compañía productora y comercializadora de productos derivados de la leche, con una experiencia de 22 años en el mercado, la cual cumple con estándares de calidad y es reconocida por el sector de alimentos en la ciudad de Bogotá, especialmente en la zona sur

Para el análisis de las condiciones de la empresa Lácteos El Portillo, se implementan una serie de matrices como la MMGO, análisis DOFA y otras que se utilizan como ayudas para tener un panorama más amplio de la realidad, permitiendo la identificación de posibles aspectos para mejorar en la compañía y así mismo investigar de una manera concreta, cuál es el método para cumplir y desarrollar todos los procesos internos y externos como negocio.

A partir del diagnóstico, se proponen objetivos y acciones para lograr que Lácteos El Portillo se mantenga vigente dentro del mercado como una empresa sólida y fuerte frente a la competencia, se realiza una serie de objetivos complementados con acciones, tiempos de ejecución, costos estimados y recursos a utilizar, buscando ejecutar el proyecto de manera real con el consentimiento del representante legal, la gerencia y la junta directiva. Compitiendo con calidad y buenos procesos, se desarrollará un plan de trabajo efectivo con la mayor objetividad posible para el éxito de este proyecto y el de la compañía.

**Contenido**

Introducción	10
Capítulo I: componente investigativo	11
1. Tema de investigación	11
2. Problema de investigación	12
2.1 Enunciado del problema.	12
2.2 Formulación del problema	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. Justificación	16
5. Marco de referencia	17
5.1 Marco teórico y conceptual	17
5.2. Marco histórico y legal	22
6. Marco metodológico	26
7.1 Razón social	29
7.2 Objeto social	29
7.3 Reseña empresarial	29
7.3.1 Factores claves de constitución.	30
7.4 Ubicación e instalaciones	30
8. Gestión estratégica	32
8.1 Diagnóstico	32
8.2 Propuesta mejora	35
8.3 Indicadores	37
9. Entorno económico y competitividad	38
9.1 Diagnostico	38
9.2 Propuesta de mejora	46
9.3 Indicadores	47
10.1 Diagnóstico	48

10.2 Propuesta de mejora	67
10.3 Indicadores	68
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	69
11.1 Diagnóstico	69
11.2 Propuesta de mejora	71
11.3 Indicadores	72
12. Gestión financiera	74
12.1 Diagnóstico	74
12.2 Propuesta de mejora	75
12.3 Indicadores	76
13. Gestión de mercado	77
13.1 Diagnóstico	77
13.2 Propuesta de mejora	78
13.3 Indicadores	78
14. Negociación y manejo del conflicto	79
14.1 Diagnóstico	79
14.2 Propuesta de mejora	82
14.3 Indicadores	84
15. Gestión de operaciones y logística	85
15.1 Diagnóstico	85
15.2 Propuesta de mejora	86
15. 3 Indicadores	87
Conclusiones	89
Recomendaciones	90
Referencias	91
Lista de tablas	95
Lista de Ilustraciones	97

## Introducción

Lácteos El Portillo es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos lácteos como; kumis, yogurt, arequipe, gelatinas y quesos, cuenta con 22 años en el mercado y pertenece al sector secundario, ya que transforma la materia prima en productos. Esta investigación se centra en reconocer su funcionamiento y encontrar estrategias de mejoramiento.

El presente documento se divide en cuatro capítulos, el primero corresponde al componente investigativo; es decir al desarrollo del planteamiento del problema, identificado por medio de la pregunta: ¿Que estrategias se deben elaborar para generar un mejoramiento en la empresa Lácteos El Portillo? La respuesta a esta pregunta, tiene la intención de diseñar una propuesta para el progresivo desarrollo de la compañía, a través del diagnóstico, la generación de estrategias y la definición de indicadores.

Desde el marco teórico, en el segundo capítulo, se aborda la gestión estratégica, basados en la directriz de gestión que el autor (Porter, 1996) redacta como: “Su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás”. El escritor fue considerado un gran teórico de la administración donde muchas de sus teorías se basan en la estrategia, en cómo hacer y ejecutar, siempre orienta sus temáticas al mejoramiento continuo, a crear valor agregado y la eficacia en los procesos.

La metodología emprendida en el tercer capítulo, es de tipo cualitativo con enfoque en el estudio de caso; por ello, se hace necesario un análisis global a toda la empresa utilizando las matrices DOFA y MMGO; de modo que permita diagnosticar los principales síntomas o causas y generar un plan estratégico a aplicar.

Finalizado el análisis de la metodología emprendida, el último capítulo de este documento, esgrime el resultado de la investigación, la cual entrega como herramienta al empresario una propuesta en la que se encuentran estrategias y sugerencias de implementación a futuro. Por último, se redactan unas conclusiones y recomendaciones propias del ejercicio investigativo.

## **Capítulo I: componente investigativo**

### **1. Tema de investigación**

Lácteos El Portillo es una productora y comercializadora de alimentos lácteos. El sector donde se encuentra la empresa es el secundario, perteneciendo a la escala de procesos de transformación de la leche y sus derivados en productos lácteos como el yogur, kumis, gelatina, queso y arequipe. Este mercado es muy competitivo puesto que, unas empresas surgen y otras se quedan en bancarrota. Por eso, es necesario diseñar un plan estratégico para mantenerse, dimensionar la empresa, su posicionamiento y un mejor desarrollo competitivo.

La gestión estratégica es un instrumento para gestionar y ordenar, donde se definen los objetivos de la empresa y se establecen para lograrlos, también reconoce la participación basada en el liderazgo de la junta directiva para tomar decisiones importantes frente a las demandas del ambiente inmediato y futuro (Ocampo, 2017).

Por consiguiente, es preciso establecer un proceso de gestión estratégica en Lácteos el Portillo, para ser más audaces y tomar ventaja sobre la competencia, determinando planes y estrategias que le permitan a la compañía alcanzar el liderazgo en el mercado.

## 2. Problema de investigación

### 2.1 Enunciado del problema.

Lácteos El Portillo Ltda. es una empresa reconocida en el sector de alimentos al sur de la ciudad de Bogotá. Se dedica a fabricar y comercializar productos derivados de la leche, como kumis, yogurt, arequipe, gelatina y bebida láctea.

En lo corrido de este año, se evidencia una disminución en las ventas con respecto a los datos obtenidos del año anterior. Es así, que la empresa tiene sus productos en tiendas, almacenes y mini mercados. Sin embargo, ha presentado una baja en la demanda por la entrada de nuevos competidores como D1, Justo & Bueno o Ara, que obligan a los pequeños empresarios a innovar o buscar otro mercado.

Por otro lado, en la empresa se evidencia constante rotación del personal de producción por las características y condiciones de trabajo, que puede ser bajo presión y también por la falta de adaptación a políticas de la organización. Por consiguiente, algunos empleados no tienen sentido de pertenencia y demuestran despreocupación frente a desperdicios en los procesos de empaque, embalaje y otros.

Además, se encuentra un manejo inapropiado de órdenes de operación, situación que lleva a la deficiencia en el control de materias primas e insumos por parte de las áreas de producción, administración y compras, generando alimentos con pequeños defectos que conllevan a la insatisfacción de los clientes.

También se evidencia que el espacio destinado a producción está saturado con inventario de nuevos productos lanzados al mercado por la compañía, como alimentos light y bebidas lácteas en varias presentaciones, estas últimas, comercializadas con jardines infantiles e instituciones educativas.

Teniendo en cuenta la investigación realizada, se evidencia que la empresa tiene un bajo porcentaje de inversión en mercadeo y publicidad, ya que la junta directiva ha orientado sus recursos al fortalecimiento de la infraestructura y rutas de distribución.

Con lo anterior, la empresa podría estar en crisis económica, financiera y de producción, perdiendo participación en el mercado, disminuyendo sus ventas y también generando recorte de personal. En ese sentido, es necesario realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar acciones para el mejoramiento, que lleven a la organización a fortalecer sus operaciones y lograr un posicionamiento en el mercado de Bogotá.

## 2.2 Formulación del problema

En la siguiente tabla se presenta la pregunta problema que orienta la investigación y también los síntomas, causas, pronósticos y control al pronóstico de manera resumida.

Tabla 1

### *Formulación del problema*

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Lácteos El Portillo Ltda.?	
<b>SÍNTOMAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de ventas el año actual en comparación con el año anterior</li> <li>• Manejo inapropiado para efectuar las órdenes de compra a los proveedores, falta organización y mejor comunicación en el área administrativa.</li> <li>• Saturación de espacio utilizado de producción, debido a nuevos productos que ha sacado la compañía.</li> <li>• Rotación constante de personal de planta, ya que se trabaja bajo presión y muchas personas no se acostumbran.</li> </ul>	
<b>CAUSAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas en el mercado, con descuentos, promociones y demás.</li> <li>• Deficiencia en el control de la materia prima e insumos.</li> <li>• Daños y desperdicios en el área de producción.</li> <li>• Trabajo bajo presión dentro de la planta.</li> <li>• Falta de conocimiento del personal administrativo.</li> </ul>	
<b>PRONÓSTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconvenientes con algunos clientes y falta de satisfacción con los productos.</li> <li>• Entrega de pedidos incompletos o en una presentación inadecuada.</li> <li>• Las sanciones legales pueden llegar hasta el cierre de la empresa o disminuir la utilidad</li> </ul>	

de la empresa en gran proporción.

### **CONTROL AL PRONÓSTICO**

Puede tener una crisis económica, financiera y de producción, perdiendo participación en el mercado, disminuyendo sus ventas y también generando recorte de personal, por ello es necesario realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar acciones para el mejoramiento, que lleven a la organización a fortalecer sus operaciones y lograr un posicionamiento en el mercado de Bogotá.

Nota: Adaptado con base a datos proporcionados por Lácteos El Portillo Ltda. ®

### **3. Objetivos**

En el proyecto integrador se han propuesto los siguientes objetivos

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Lácteos El Portillo Ltda.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta estratégica para el mejoramiento de la empresa Lácteos El Portillo Ltda.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

#### 4. Justificación

Lácteos El Portillo Ltda. es una empresa con una gran trayectoria en el mercado de los derivados lácteos, especialmente en la ciudad de Bogotá, donde produce y comercializa alimentos en panaderías, almacenes minoristas, supermercados, almacenes de cadena e instituciones educativas. Con 22 años de experiencia en este sector, cada día hay más expectativas y cambios en el mercado, debido a esto se toma la decisión de seleccionar la empresa para el desarrollo del proyecto integrador.

En la actualidad, la globalización y la gestión al cambio han sido determinantes para el fortalecimiento de muchas empresas, que aplicaban procesos, diseños y políticas tradicionales, que no les permitía innovar y crecer en el mercado. Por tanto, es necesario implementar procesos con planeación estratégica para la toma de decisiones y adaptación al cambio, logrando una ventaja competitiva sobre otras organizaciones del sector.

Según (Porter, 1996), la “competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás”. Es así, que las empresas deben desarrollar procesos de gestión estratégica que les permita diseñar e implementar mejoras en todas las áreas de la compañía, para generar un valor agregado al producto o servicio y lograr el liderazgo en el mercado.

En ese sentido el desarrollo del proyecto integrador permite la aplicación práctica de los conceptos teóricos vistos durante la especialización, para contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, ya que muestra como es la realidad en el campo de batalla de las empresas y permite proponer acciones que contribuyen al mejoramiento de las compañías y también a los profesionales, futuros especialistas en gerencias de empresas.

Por otro lado, la Universitaria Agustiniana como institución de educación superior busca desarrollar competencias investigativas, que les permita a los estudiantes diseñar planes orientados a la solución de problemas en empresas a nivel departamental, regional, nacional e internacional, además el proyecto se establece como un requisito para optar al título de especialistas en gerencia de empresas.

## 5. Marco de referencia

En el proyecto integrador se han propuesto desarrollar el marco de referencia teniendo en cuenta los siguientes elementos:

### 5.1 Marco teórico y conceptual

En la investigación se aborda la gestión estratégica y la competitividad como categorías teóricas que orientan el desarrollo relativo del proyecto.

La gestión estratégica para (Jadue, 2016) es definida como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. De esta manera, es preciso que la empresa realice políticas y planes estratégicos que le permitan desarrollar acciones para el mejoramiento y cumplimiento de las metas propuestas, de modo que genere más competitividad y mejora en sus procesos.

Igualmente, la gestión estratégica según (Betancourt, 2016) es definida como: “Arte o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de un negocio”. Entendido como los planes estratégicos que permitan a la compañía crear acciones de progreso para mantenerse vigente y estar en avance frente al mercado.

Por otra parte, la gestión estratégica toma una idea diferente y controversial, basándose en integrar toda la empresa desde la parte administrativa hasta la parte operativa, esta teoría se enfoca en la idea principal de cuáles son las responsabilidades, competencias y obligaciones del gerente. (Chiavenato, 1999)

El autor habla de tres niveles diferentes dentro de la organización; a) Nivel global, comprende a la empresa en su totalidad; b) Organización en el nivel departamental, comprende todos y cada uno de los departamentos que forman parte de la organización; c) Organización en el nivel de tareas y operaciones, enfocada hacia cada tarea, actividad, procedimiento u operación específica. Igualmente, el autor hace referencia a que las competencias del gerente, son relativas al mejoramiento de las estructuras y las funciones administrativas de la institución, ya que éstos tienen como finalidad el ordenar los esfuerzos y contribuir a los logros de los objetivos propuestos.

La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa, ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentren relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa, para obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiestan dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino. (Chiavenato & Arao, 2010).

Entre las principales características de la gestión estratégica se pueden resaltar, la planificación, que se desarrolla de afuera hacia dentro, así mismo, se busca reducir el índice de errores los cuales generan mayores gastos, garantías y retrasos en los procesos, con esto se quiere lograr la rápida transmisión de la información, lo que permite la toma de decisiones más rápido de los directivos, logrando de este modo la buena comunicación entre todas las personas que están vinculadas a las actividades de la compañía.

Dentro de la gestión estratégica encontramos unas etapas las cuales son básicas para el buen funcionamiento de la empresa. Una empresa participativa y horizontal es más participativa, que una empresa que se planifica desde adentro hacia fuera. Es así, las etapas de una buena gestión son las siguientes, Definición del ámbito donde se encuentra la organización, Imagen objetivo, Asociación estratégica, Objetivos estratégicos, Diagnostico participativo, Normas y políticas de la organización. (Segura, 2017).

La competitividad es abordada por varios autores, iniciando con una frase muy importante dicha por Peter Ferdinand Drucker “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomo alguna vez una decisión valiente”. Tal como lo dijo el autor, se debe salir de la zona de confort y lanzarse hacia nuevas ideas, productos y mercados.

La competitividad según el autor (Anzil Federico, 2008) es entendida como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado frente a sus competidores, donde la competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido al igual que los insumos necesarios para obtenerlos.

Teniendo en cuenta otro autor como (Garay , 1980) La competitividad industrial es una medida obtenida en la capacidad inmediata y futura del sector industrial, para diseñar, producir y

vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de los productos similares ofrecidos por los competidores. El juez fina es el mercado y el consumidor.

Por consiguiente, cuando el documento de (Alic, 1997), se refiere al tema de competitividad, enseña el término como la capacidad empresarial de un país, para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional entre de la competencia con empresas de otros países.

Se puede decir que la competitividad es la cantidad de posibilidades que cualquier compañía o nación posee, es su capacidad de producción, comercialización y posicionamiento en el mercado nacional o internacional. Según lo mencionado anteriormente, la competitividad de la empresa Lácteos El Portillo puede llegar a nivel nacional, a nivel internacional, si establece de manera eficiente una gestión estratégica a largo plazo.

Entre las características de la competitividad se debe tener una constante Innovación, En un mundo que va a toda prisa la innovación es un factor primordial para la competitividad, el constante cambio ayuda a mantener al cliente expectante.

Como el liderazgo no depende de una sola persona, ni los productos o servicios de la compañía, buscando mejoras dentro de la empresa, que permita una relación horizontal. El buen uso de nuevas tecnologías y demás. Como es el internet, que se ha convertido en una herramienta de comunicación indispensable en los últimos años, jugando un papel clave en los cambios sociales, culturales y económicos, comunicación y marketing: Es un punto clave para el crecimiento de la empresa, su gestión a través de la red, supone su posibilidad de mejorar la relación -Cliente-Marca, Talento Humano: Ninguna empresa debe estar en pie sin un mínimo de una persona, un excelente grupo de trabajo, es vital para la evolución competitiva de la compañía.

Por consiguiente el estudio de caso es definido según (Bisquerra, 2009) como un “método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, que implican un proceso de indagación, caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendiendo esto como entidades sociales o entidades educativas únicas”. Se entiende que la investigación y recolección de datos son un método útil para la organización, que aprueban el análisis de las diversas situaciones del mercado, sector, ámbito social y empresarial.

También el estudio de caso abarca unas características, que son: Investigar fenómenos para dar respuesta a: ¿Cómo? ¿Que? y ¿Porque? ocurren. Consiente en estudiar el tema o varios temas, Reconoce el estudiar fenómenos múltiples desde diferentes perspectivas, Explora un conocimiento de forma más profunda y concreta.

Por otra parte, son analizados otros factores como el de situación poblacional, que hace parte de la investigación metodológica y es de gran importancia dentro de la compañía, según (Martínez, 2012) quien aporta una definición biológica del concepto de población, como un conjunto renovado en el que entran nuevos individuos por nacimiento o inmigración, y salen otros por muerte o emigración. Algunos conceptos asociados son:

Densidad; Es el tamaño del conjunto respecto a una cierta unidad de espacio, se determina y expresa generalmente como el número de individuos o biomasa de población. Natalidad; Es la capacidad de incremento de la población, la tasa de natalidad equivale a la tasa de nacimientos.

Mortalidad: Se refiere a la muerte de individuos de la población, esto equivale a la tasa de muertes en demografía humana Migraciones; Movimiento de individuos dentro de la población, corresponde a la entrada de nuevos individuos a la población.

Comunidad Biótica; conjunto de poblaciones que viven en un hábitat o zona definida que puede ser amplia o reducida. Población biológica; Conjunto de organismos e individuos que coexisten en un mismo espacio y tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el estudio con personas de distintas características y perfiles, basados en las variables estipuladas (sexo, etnia, estrato, nivel de escolaridad,) respecto al tiempo- los individuos serán de esta generación de una edad de 18 a 45 años, en cuanto al espacio – se limita en la ciudad de Bogotá, en localidades como Kennedy y Bosa, enfocados en los barrios más populares y con más comercio.

El entorno económico identifica mecanismos contribuyentes a las operaciones comerciales de la compañía y en este caso se enfoca en el desarrollo sostenible con estrategias de apropiación en el mercado. Algunos de los objetos de estudio en los que trabaja Lácteos El Portillo son: Responsabilidad social y negocios inclusivos, Comercio justo, Buen gobierno y gestión socialmente responsable, Modelos de emprendimiento e innovación, Riesgos económicos y financieros.

Dentro de los elementos más importantes Según Porter (1982) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa, con el medio ambiente”. Por

consiguiente, es preciso que las empresas formulen de manera efectiva las 5 fuerzas de Porter, para establecer planes adecuados que contribuyan a la sostenibilidad ambiental. Por lo tanto, a continuación, se dan a conocer:

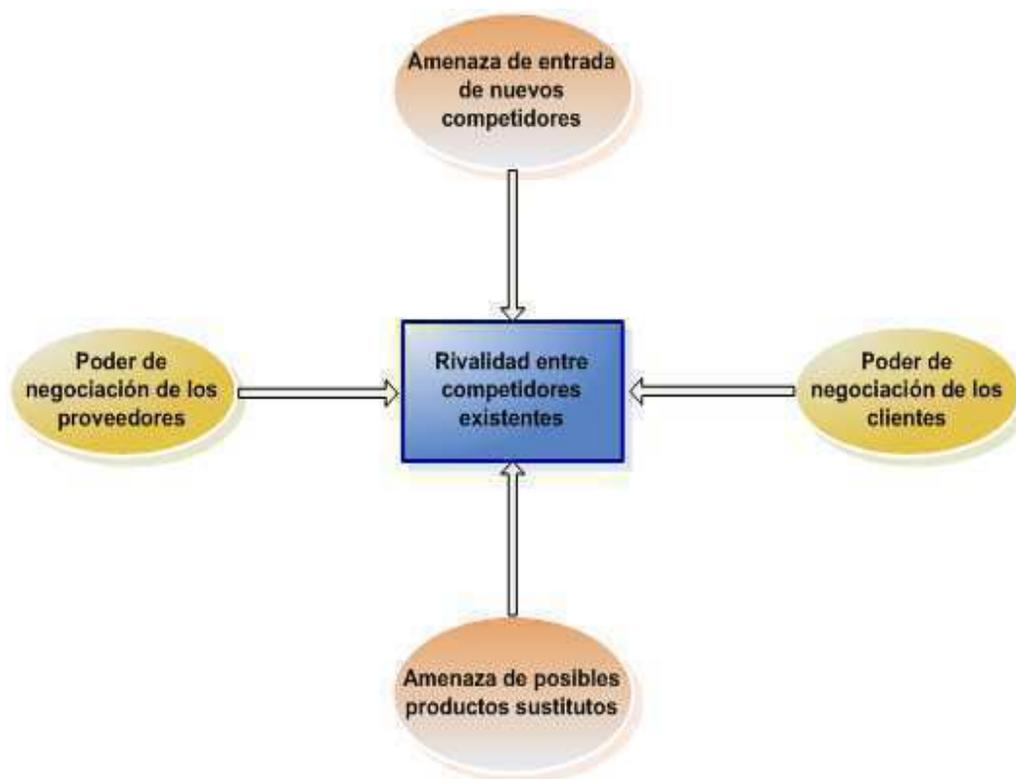


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter. Nota: Adaptado de (Ángel, 2011)

Por lo tanto, es preciso integrar la administración estratégica a todos los departamentos de la empresa como producción, marketing, contabilidad, finanzas y recursos humanos, con el fin de que estén enfocados en la misión y la visión de la compañía, unificando todas las áreas de la compañía, para realizar un análisis y así mismo formular e implementar la planeación estrategia, con el fin de crear y ejecutar oportunidades de planeación a largo plazo, que se adapten a la compañía y a todas sus dependencias.

## 5.2. Marco histórico y legal

La gestión estratégica se ha venido creando y desarrollando a lo largo de los años, con aporte y conceptos de grandes autores, que han ampliado y mejorado este concepto, por consiguiente, daremos a conocer la línea de tiempo desde sus inicios hasta los últimos aportes realizados.

### Línea de tiempo gestión estratégica

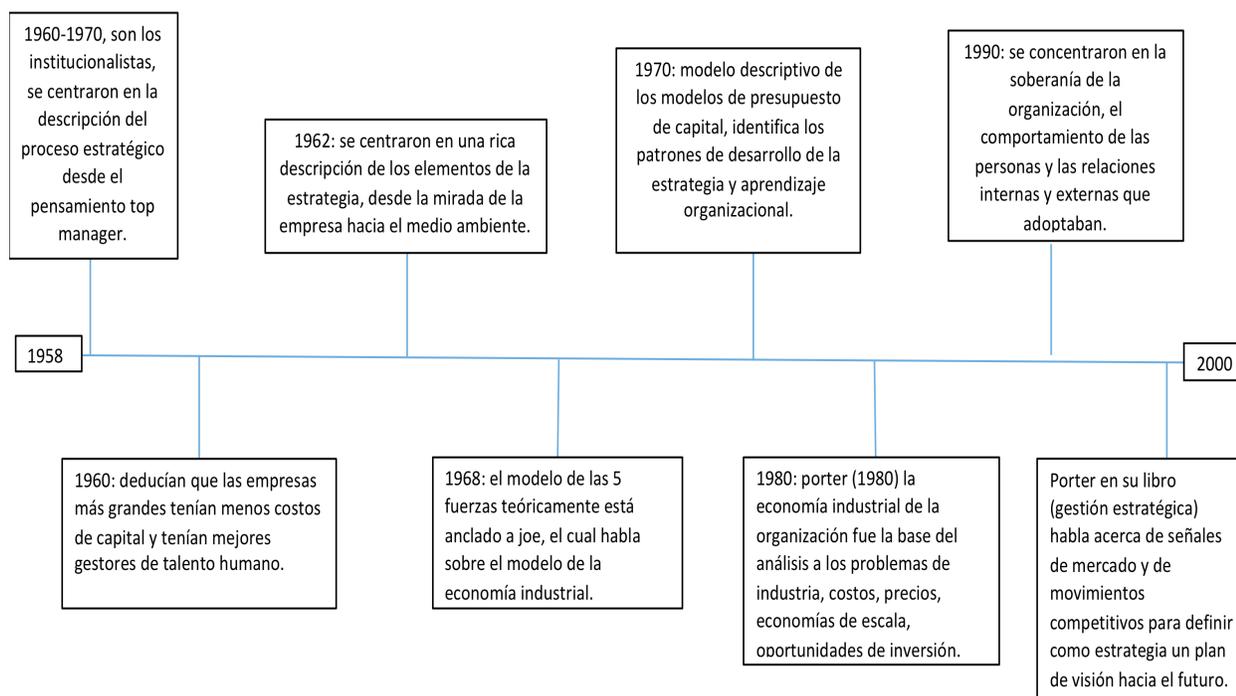


Figura 2. Línea de tiempo estratégica. Nota: Autoría propia.

Además, se realizó una línea de tiempo desde el año en que empezó a realizar sus primeros productos hasta la actualidad, de tal manera el desarrollo de empresa fue extendiéndose a nivel de producción, de ventas, de personal y flujo de caja. Tiempo después entro otro socio a la compañía lo que le permitió un crecimiento de manera notoria a lo largo de sus últimos años. No solo se quedó con la venta de leche y el kumis, sino que empezaron a sacar su línea de producción de yogures y bebidas lácteas para algunos colegios, supermercados y panaderías.

Con el objetivo de no solo permanecer en el mercado sino de ir en crecimiento, la empresa busca de manera constantes asesorías externas, que le permitan tomar medidas para la toma de decisiones, entre estas asesorías están las que dictan la cámara de comercio de Bogotá, outsourcing, Secretaria Distrital de Ambiente, etc.



Figura 3. Línea de tiempo Lácteos El Portillo. Nota: Autoría Propia.

Lácteos EL Portillo es una sociedad limitada (Ltda.), Con una actividad económica 1040 ubicada en el sector de alimentos, especialmente en la producción y comercialización de productos lácteos, con una transición de persona natural a persona jurídica en el año 2010, por razón del aumento de sus ingresos y contratación de nuevo personal, lo que significó el cambio de persona natural a jurídica.

Por otro lado, se mencionan algunas de las entidades que rigen la compañía: INVIMA, Ministerio de trabajo, Ministerio de salud, DIAN, Secretaria Distrital de ambiente, etc.

Tabla 2

*Normatividad que rige la empresa*

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
Decreto 3075 de 1997	Artículo 1. Ámbito de aplicación.	Todas las empresas fabricación de alimentos a nivel nacional, cumpliendo con las BPM y el personal deberá tener una valoración médica, para no generar posibles contaminaciones en el alimento. La empresa debe tener un programa de capacitación continuo.
	Artículo 7. BPM	
	Artículo 13. Salud	
	Artículo 14. Educación y capacitación	
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007	Numeral 5. Recepción de M. P	Manipulador de alimentos debe recibir capacitación en higiene y también deben practicarse exámenes médicos periódicamente.
	Numeral 7. Requisitos para almacenamiento de M. P	
	Numeral 9. Requisitos para limpieza e higiene	
Ley 9 de 1979	Artículo 3. Usos del agua. Artículo 10. Residuos líquidos. Artículo 22. Residuos sólidos. Artículo 41. Emisiones atmosféricas. Artículo 63. De las aguas lluvias.	Código sanitario nacional dictan medidas de condiciones básicas sanitarias para la protección del medio ambiente, calidad del agua, gas, derechos respecto a la salud

Resolución 5109 de 2005	Artículo 12. Rotulado o etiquetado de materias primas de alimentos.	Menciona los requisitos que debe tener el producto en la etiqueta (contenido, lote, ingredientes, etc.)
Resolución 765 de 2010:	Artículo primero. - objeto.	Las personas Naturales y Jurídicas establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte
Res.1090 de 1998 y 127 del 2001	Artículo segundo.-	Requisitos para ser manipulador de alimentos.

Nota: Autoría Propia.

## 6. Marco metodológico

El proyecto integrador se desarrolla a partir de una investigación de tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso, para entender este término se observa el caso según la perspectiva de (Bisquerra, 2009) quien redacta: “aquella situación o entidad social única que merece interés en investigación” es decir, una persona, individuo, algún problema en especial, una empresa, etc.

Por consiguiente el estudio de caso es definido según (Bisquerra, 2009) como un “método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, que implican un proceso de indagación, caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendiendo esto como entidades sociales o entidades educativas únicas”. Se entiende que la investigación y recolección de datos son un método útil para la organización, que aprueban el análisis de las diversas situaciones del mercado, sector, ámbito social y empresarial.

También el estudio de caso abarca unas características, que son: investigar fenómenos para dar respuesta a: ¿cómo? ¿Que? y ¿Porque? Ocurren, permite estudiar el tema o varios temas a la vez, al igual que estudiar fenómenos múltiples desde diferentes perspectivas. Con lo cual es posible explorar un conocimiento de forma más profunda y concreta

Con lo anterior, la empresa Lácteos El Portillo mediante una muestra aleatoria de personas, brinda la información necesaria para la implementación de esta investigación, permitiendo de esta forma, diagnosticar e identificar el estado actual de la empresa; encaminada a encontrar problemáticas existentes y con el objetivo de crear acciones de mejoramiento, en el rendimiento de la organización.

Por otra parte, son analizados otros factores como el de situación poblacional, que hace parte de la investigación metodológica y es de gran importancia dentro de la compañía, según (Martinez, 2012) quien aporta una definición biológica del concepto de población, como un conjunto renovado en el que entran nuevos individuos por nacimiento o inmigración, y salen otros por muerte o emigración. Algunos conceptos asociados como los veremos en los siguientes párrafos.

La densidad es el tamaño del conjunto respecto a una cierta unidad de espacio, se determina y expresa generalmente como el número de individuos o biomasa de población. También se observa la natalidad, como la capacidad de incremento de la población, la tasa de natalidad

equivale a la tasa de nacimientos. Del mismo modo, la mortalidad se refiere a la muerte de individuos de la población, esto equivale a la tasa de muertes en demografía humana. Otro aspecto importante son las migraciones, que son el movimiento de individuos dentro de la población, corresponde a la entrada de nuevos individuos a la población.

Por consiguiente, se encuentran otros conceptos como la comunidad Biótica, que es el conjunto de poblaciones que viven en un hábitat o zona definida que puede ser amplia o reducida. Además, otro ítem de gran importancia es la población biológica, que es el conjunto de organismos e individuos que coexisten en un mismo espacio y tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó el estudio con personas de distintas características y perfiles, basados en las variables estipuladas (sexo, etnia, estrato, nivel de escolaridad,) respecto al tiempo- los individuos serán de esta generación de una edad de 18 a 45 años, en cuanto al espacio – se limita en la ciudad de Bogotá, en localidades como Kennedy y Bosa, enfocados en los barrios más populares y con más comercio.

Por consiguiente con el tema, a continuación se relacionan herramientas de manejo de la información, aplicadas para concluir el análisis de estudio de caso y variables. “Champan, A. (Codina, 2009) citando a Albert Humphrey afirma lo siguiente: que el análisis DOFA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen en la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa” (Villarreal, 2013).

MMGO es una herramienta modernizada hacia las empresas del siglo XXI, aquellas competitividad, centradas en la investigación y desarrollo capaces de competir en el mercado con otras empresas. El Modelo es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella. Modelo construido por el grupo de investigación -GPYMEs- de la Universidad (EAN, 2005).

Un Programa Maestro de Producción (MPS), es un plan detallado que establece la cantidad específica y las fechas exactas de fabricación de los productos finales, proporcionar las bases para establecer los compromisos de envío al cliente, la utilización eficaz de la capacidad de la planta, lograr los objetivos estratégicos de la organización y resolver las negociaciones entre fabricación y mercado (Sepúlveda, 2013).

MEFE: El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. (Trujillo, 2011).

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo (Otalvaro, 2013).

EDCO contribuye en la detección de las condiciones y características del medio ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados de una organización, lo que ha generado un progreso en el estudio sistemático y fundamental dentro del mejoramiento del comportamiento del empleado mismo. Se ha constituido en el factor en que se fundamentan las razones para hacer cambios en los métodos de consecución de objetivos institucionales en términos de procesos, lo cual constituye una mayor eficiencia organizacional, circunstancia indispensable en el mundo actual en términos de competitividad en el entorno organizacional (Castro, 2011).

## 7. Conceptualización de la empresa

Es una empresa fundada hace 20 años en el mercado de la capital colombiana, reconocida en el sur de la ciudad y en el norte con un pequeño porcentaje, se identifica la empresa por sus productos de calidad (Kumis y yogur espeso), por su buen servicio ágil y eficiente, por su personal comprometido con la empresa, etc.

### 7.1 Razón social

Razón Social: Lácteos El Portillo Ltda.

Nit: 900.364.558-4

CIIU: 1040- Elaboración de productos lácteos.



Fuente: Lácteos El Portillo 2017

### 7.2 Objeto social

El objeto social de la empresa es: la elaboración y comercialización de productos lácteos, pasteurización, homogenización, vitaminización y envase de leche líquida, producción de mantequilla, producción de queso, cuajada, requesón, elaboración de leche condensada, elaboración de helado a base de leche, elaboración de sorbetes y postres a base de leche, elaboración de sorbetes y postres a base de leche, elaboración de leches acidas, yogures, kumis, etcétera, elaboración de crema de leche, elaboración de leche en polvo, producción de arequipe, producción de sueros, producción de lactosa. (Cámara de comercio de Bogotá, 2017, pág. 1)

### 7.3 Reseña empresarial

Este apartado es uno de los puntos fundamentales; pretende resaltar el espíritu emprendedor y de liderazgo del empresario. Se describe los pormenores de la creación de la empresa objeto del diagnóstico. Incluye factores claves de constitución y decisiones constitutivas

### 7.3.1 Factores claves de constitución.

Uno de los factores claves de constitución de la empresa era de tipo familiar, ya que el fundador y creador principal quería una estabilidad económica para él y su familia. Debido a que el fundador y dueño realizó la respectiva formación académica en administración de empresas, y obtuvo un título de elaboración de “derivados lácteos” en el Sena. Así mismo surgió con la idea de negocio de implementar su planta física y su propia organización.

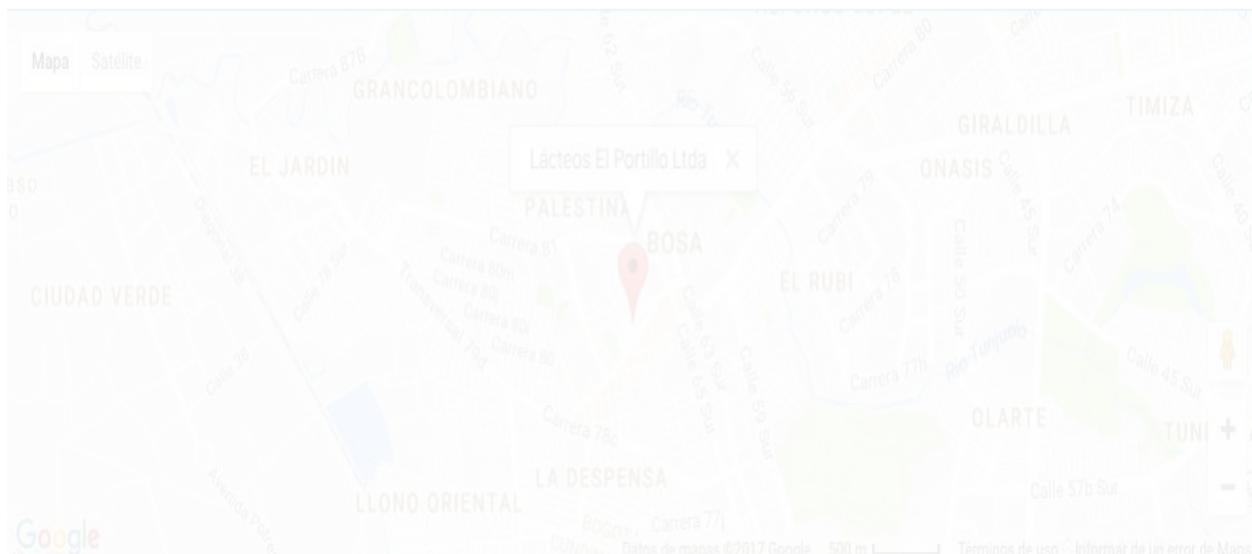
### 7.3.2 Decisiones constitutivas.

La decisión tomada para la conformación de la empresa fue una idea familiar de crear, fortalecer y crecer con una empresa de lácteos, dando empleo a parte de la familia y amigos, a lo largo del tiempo fue creciendo hasta constituirse legalmente.

### 7.4 Ubicación e instalaciones

La empresa siempre ha estado ubicada en la ciudad de Bogotá, en el sector de Bosa, para ser más específicos en el sector de Bosa Jiménez de Quesada, en la dirección Tv 80 b # 65 f – 83 sur.

Ilustración 1 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps. Recuperado el 01 de abril de 2017.

## Ilustración 2 Instalaciones Lácteos El Portillo Ltda.



Fuente: Google Maps. Recuperado el 01 de Abril de 2017.

## 8. Gestión estratégica

### 8.1 Diagnóstico

La empresa Lácteos El Portillo ha tenido un crecimiento significativo a lo largo de sus últimos 5 años, de lo cual es la planeación y ejecución de nuevas estrategias que ha optado en los últimos años, para lo cual es un compromiso de la alta dirección el buscar y crear nuevas estrategias diariamente para su ejecución y crecimiento de la organización.

Para llevar a cabo ese proceso de una forma más eficaz y práctica, los estrategas disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de sus fases y que se deben ver, por separado para poder integrar toda la información posteriormente. En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber:

#### 8.1.1 Análisis DOFA empresa Lácteos El Portillo Ltda.

Tabla 3

*Análisis DOFA Empresa Lácteos El Portillo Ltda.*

Fortalezas - F	Debilidades - D	Oportunidades - O	Amenazas - A
1.Productos saludables y economicos en I + D	1. Precariedad en un software contable.	1. Mayor conciencia al elegir alimentos saludables.	1. Aumento de productos sustitutos.
2. Política de subsidio de alimentacion (cliente interno).	2. Maquinaria obsoleta.	2. Incremento de consumo per capital de leche por persona en Colombia. (Fedegan, 2015).	2. Entradas de grandes competidores.
3. Alianzas con entidades del gobierno (Fundaciones, jardines,etc)	3. Falta de publicidad de la empresa.	3. Disponibilidad de materias primas para productos lácteos. (Ministerio de agricultura).	3. Competencia desleal, perdida de clientes a la empresa.
4. Variedad de productos y precios dependiendo del consumidor.	4. No cuentan con un sistema de inventario que permita en control eficaz de la mercancia.	4. Asesoría para empresas del sector lacteos para exportacion en america latina (Procolombia).	4. Nuevas normal que restringue la venta de productos (Bolsa).
5. Apalancamiento financiero con Bancolombia.	5. No cuentan con un protocolo de familia, ya que la empresa es familiar.	5. Exportacion de productos exentos de IVA y aranceles (Queso y arequipe).	5. incremento de precios en los aranceles para materia prima importada.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 4

## Estrategias DOFA

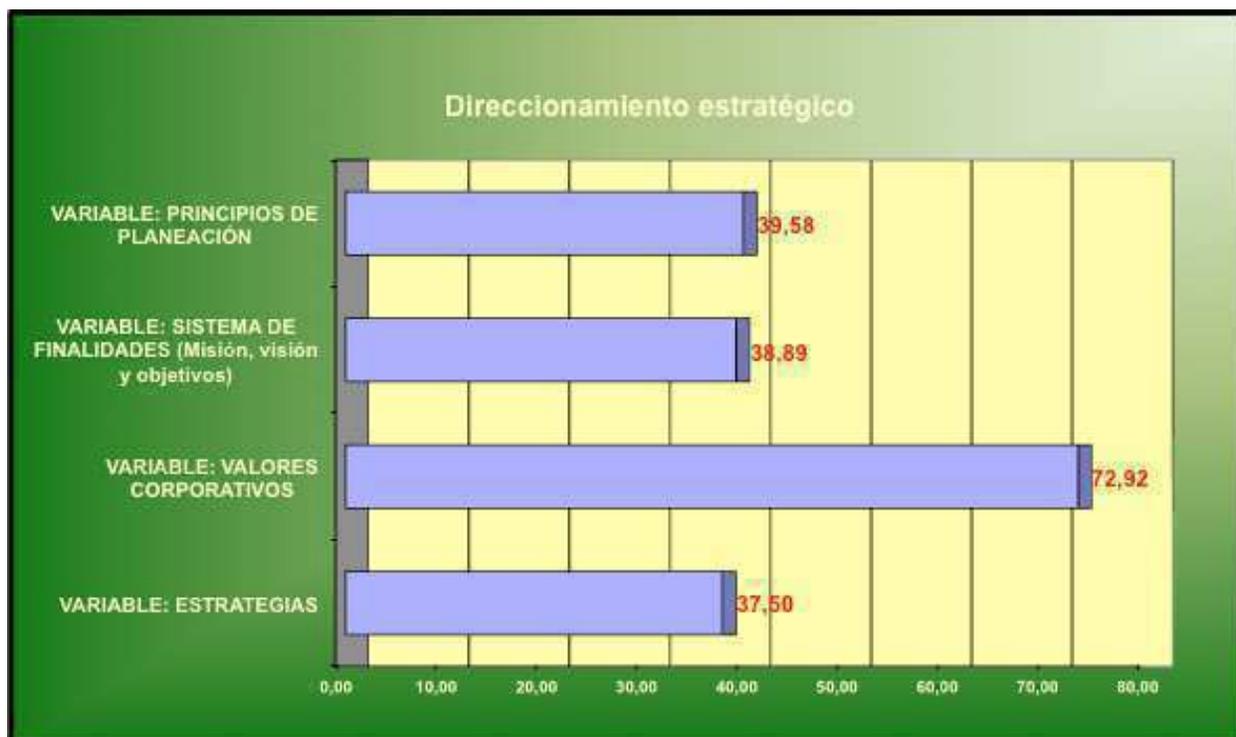
	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos saludables y economicos en I + D</li> <li>2. politica de subsidio de alimentacion (cliente interno)</li> <li>3. Alianzas con entidades del gobierno (Fundaciones, jardines, etc)</li> <li>4. Variedad de productos y precios dependiendo del consumidor</li> <li>5. Apalancamiento financiero con Bancolombia</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precariedad en un software contable</li> <li>2. Maquinaria obsoleta refleja algunas perdidas de productos.</li> <li>3. Falta de publicidad de la empresa.</li> <li>4. No cuentan con un sistema de inventario que permita en control eficaz de la mercancia.</li> <li>5. No cuentan con un protocolo de familia, ya que la empresa es familiar</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor conciencia al elegir alimentos saludables.</li> <li>2. Incremento de consumo per capital de leche por persona en Colombia. (Fedegan, 2015)</li> <li>3. Disponibilidad de materias primas para productos lácteos. (Ministerio de agricultura)</li> <li>4. Asesoría para empresas del sector lácteos para exportación en América Latina (Procolombia).</li> <li>5. Exportación de productos exentos de IVA y aranceles (Queso y arequipe).</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se crearan espacios publicitarios por medio de los furgones en los cuales se reflejen los buenos habitos alimenticios</li> <li>2. Promociones y ofertas a un menor precio al cliente interno de consumo propio, familiar y ventas externas</li> <li>3. Desarrollar una investigacion de mercado en la cual se logren acuerdos comerciales con nuevos proveedores</li> <li>4. Buscar nuevos nichos de mercados en el exterior, e introducir nuestros productos en un nuevo mercado con un valor agregado</li> <li>5. Invertir en una nueva planta de producción para desarrollar estos productos que estan exentos de iva y aranceles</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante el consumo de alimentos saludables se tenga un registro de los clientes en una fuerte base de datos, implementando el software.</li> <li>2. Aprovechar el incremento de consumo de leche y las buenas utilidades que trae para hacer un ahorro y reemplazar la maquinaria obsoleta por una nueva .</li> <li>3. Crear nuevas alianzas estrategicas con nuevos proveedores y que ellos mismos nos provean productos y publicidad .</li> <li>4. Por medio de las capacitaciones y orientaciones desarrollar un sistema de inventarios en cual se refleje claramente un control eficaz de la marcancia, y de los productos disponibles para exportacion.</li> <li>5. Implementar un protocolo de familia el cual sea claro la delegacion de tareas y proyectos, linea de mando, correccion de errores, motivaciones entre otros. Seguir motivandoo la expansion de mercado en otros paises.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de productos sustitutos</li> <li>2. Entradas de grandes competidores.</li> <li>3. Competencia desleal, perdida de clientes a la empresa.</li> <li>4. Nuevas normal que restringue la venta de productos (Bolsa)</li> <li>5. incremento de precios en los aranceles para materia prima importada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizaran campañas de publicidad y exaltar los beneficios de productos saludables y de cuidado en la nutricion dando a conocer que muchos productos sustitutos no cuentan con estos beneficios nutricionales.</li> <li>2. Con la política de cliente interno que se maneja en el portillo es claro que se quiere motivar al cliente interno, los cuales no querran abandonar la empresa y que se sientan partícipes de esta empresa como si fuera de ellos.</li> <li>3. Recuperar estos clientes ya perdidos por medio de nuevos lanzamientos de productos y reducción en precios manteniendo la calidad ya que constantemente estan en la busqueda y desarrollo de otros productos.</li> <li>4. Esta nueva restriccion de venta de productos en bolsa les da una nueva oportunidad de innovar y mejorar al momento de almacenar y empacar los productos, los cuales estaran a la vanguardia de los productos que seran llevados al exterior y así se lograra un impacto al ojo del cliente al ver productos que contribuyen a la conservacion del medio ambiente</li> <li>5. El incremento en los precios de los aranceles de la materia prima les dan un voz de alerta para que esten preparados para estos nuevos cambios de precios de compras pero como se tienen acuerdos comerciales con proveedores ellos no podran elevar los precios sin aviso, y cuando se umpla el periodo de un año se incrementaran progresivamente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir un software contable el cual haga mas agil, facil y eficaz el sistema de contabilidad y que ya este actualizado para hacer declaraciones con NIIF. Seguir con la linea de producción y desarrollar productos que desplacen estos productos sustitutos.</li> <li>2. Renovar toda la maquinaria obsoleta la cual les quita capacidad de producción y calidad para de este modo no darle espacio a otro competidores que puedan arribatar la demanda.</li> <li>3. Generar un buen impacto visual y de calidad al cliente con los productos de lacteos el portillo por medio de campañas publicitarias y degustaciones las cuales generaran un preferencia sobre la competencia con respecto al cliente. Por medio de publicidad visual auditiva y de navegacion en la web.</li> <li>4. Implementar un sistema de inventario llamado PEPS. Que permitira un eficaz control de entradas y salidas de productos. Y buscar que nuevas alternativas de empaque hay para implementar en la empresa y estar a la vanguardia con el tema de conservacion ambiental.</li> <li>5. Los efectos seran progresivos por los acuerdos firmados con los proveedores para que mantengan sus precios durante un año y el aumento que se presente sea de manera progresiva. implementar un protocolo de familia el cual sea claro la delegacion de tareas y proyectos, linea de mando, correccion de errores, motivaciones entre otros.</li> </ol>

Fuente: Autoría propia con datos proporcionados por Lácteos El Portillo.

### 8.1.2 Análisis matriz MMGO

En gestión estratégica, se hace un análisis a través de la aplicación de la matriz MMGO tomando las variables principios de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias, el análisis de la matriz MMGO nos permite medir las variables, las finalidades, los valores corporativos sobre los cuales se produce el direccionamiento estratégico de la empresa.

Gráfico 1 Direccionamiento estratégico



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

Es posible identificar en el direccionamiento estratégico de la empresa, el alto porcentaje de la variable: Valores Corporativos que obtuvo un 72,92%, debido a su presencia y fuerte impacto en el desarrollo de acciones dentro y fuera de la empresa, lo cual genera una buena imagen y la proyecta como un modelo corporativo. La variable: Principios de Planeación, con un resultado de 39,58%, da cuenta de un estilo práctico y democrático que permite al personal dar una opinión o sugerencia oportuna.

Las variables: Sistema de Finalidades con 38,89% y Estrategias con 35,50%, dan cuenta de que los empleados no están completamente informados de la misión y visión de la compañía, también se ve la falta de comunicación y cumplimiento de las estrategias formuladas por la empresa razón por la cual, se hace necesaria una reestructuración de los campos más débiles y volver a ejecutar la evaluación para verificar que la reestructuración es eficiente y que las debilidades fueron superadas.

## **8.2 Propuesta de mejora**

En términos de mejoramiento y productividad de la empresa son establecidos tres objetivos estratégicos, enfocados al posicionamiento en el mercado, los ingresos de la compañía y calidad de vida de las personas, los objetivos descritos a continuación, pretenden disminuir riesgos fortalecer aspectos y resolver problemáticas ya identificadas:

Los objetivos establecidos para Lácteos El Portillo son: Posicionar la compañía en el mercado, ampliando el portafolio de productos y acreditaciones de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes para que estos a su vez reconozcan la compañía como un referente de los productos lácteos.

Aumentar los ingresos de la compañía con programas de fidelización de clientes, para que ellos encuentren facilidad en continuar adquiriendo los productos, el objetivo del programa se enfoca en motivar, ofrecer promociones y descuentos que aumenten la economía y bienestar del comprador.

Mejorar la calidad de la experiencia de los usuarios con la compañía y con el producto, para incrementar la satisfacción del cliente.

Organizar un ambiente sólido de trabajo y confianza dirigido a los trabajadores de Lácteos El Portillo, que les brinde estabilidad, beneficios, crecimiento personal y familiar.

La propuesta de mejora es importante para la organización al establecer una solución frente a las problemáticas más importantes, realizar acciones de mejoramiento y calcular recursos y costos estimados para dichos planteamientos.

Tabla 5

*Propuesta de mejora gestión estratégica*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Penetración en el mercado con precios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar una promoción por producto mensual.</li> <li>Abrir nuevas rutas de distribución. (Buscar nuevos clientes)</li> </ul>	Vendedores y jefe de ventas	Físicos y financieros	Capacitar los vendedores, de modo que hagan saber a los clientes de las promociones	Según disponibilidad de ruta	$\frac{\$ \text{ venta último mes}}{\$ \text{ venta mes actual}}$ $\frac{\# \text{ clientes}}{\# \text{ clientes nuevos}}$	\$2.000.000
Desarrollo de productos saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar asesorías de alimentos para el desarrollo e investigación del producto.</li> <li>Encuesta de mercado.</li> </ul>	Ing. De alimentos y jefe de ventas	Humanos y financieros	Contratación de un ingeniero de alimentos para la investigación y elaboración de productos	Según el horario que disponga el ingeniero para la ejecución de su trabajo	$\frac{\text{Venta total mensual mes anterior}}{\text{Venta mes actual con nuevos productos}}$	\$2.000.000
Concientizar al cliente de un producto amigable con el M. A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad por redes sociales y voz a voz.</li> <li>Realizar estudios que lo demuestren.</li> <li>Repartir volantes de conciencia</li> </ul>	Ing. Ambiental y jefe de ventas	Físicos y financieros	Colgar la publicidad por las diferentes redes sociales que tiene la empresa	Todos los viernes de cada semana	$\frac{\# \text{ de likes}}{\text{like totales}}$	\$500.000

Fuente: Autoría propia.

### 8.3 Indicadores

Los indicadores actúan como una herramienta de fijación de estándares teóricos y prácticos con el propósito de identificar las variables de control en los sistemas de gestión aplicados a la compañía. Estos nos ayudan a establecer pautas, parámetros y procesos. según la normativa ISO los estándares de calidad están determinados por la experiencia del usuarios y dicha experiencia es valorada para brindar mayores beneficios al negocio.

Los indicadores como variables establecidas, son fundamentales al medir, formular y plantear metas para la optimización y el mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, de igual manera se usa como una herramienta útil para identificar problemáticas asociadas.

En Lácteos El Portillo, se establecen 3 indicadores en términos de calidad que evalúan los valores del mercado, la competitividad, la satisfacción del cliente y la responsabilidad social de la compañía, representados así:

Tabla 6

#### *Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Penetración en el mercado con precios	Participación en el mercado frente a la competencia.	$\frac{\$ \text{ venta último mes}}{\$ \text{ venta mes actual} \times \# \text{ clientes}} \times \# \text{ clientes nuevos}$	Incremento del número de nuevos
Desarrollo de productos saludables	Satisfacción del cliente, satisfacción de nuevas necesidades.	$\frac{\text{Venta total mensual mes anterior}}{\text{Venta mes actual con nuevos productos}}$	Penetración de mercado, y tener varias líneas de productos
Concientizar al cliente de un producto amigable con el M. A	Contribución desde la empresa con responsabilidad social	$\frac{\# \text{ de personas antes de concientización}}{\# \text{ personas que consumen productos amigables con el m.a después de la concientización}}$	Participación activa con la protección del medio ambiente

Fuente: Autoría propia.

## **9. Entorno económico y competitividad**

Las compañías aumentan su información con cada día de operaciones por lo que es necesario para las organizaciones aplicar el concepto de gestión, asociado a la administración y logro de objetivos, según el centro de investigación de la universidad de la Salle, en su publicación gestión, entorno y competitividad, las organizaciones deben manejar sistemáticamente un conjunto de conocimientos y aplicaciones de diagnósticos, diseño, planeación, ejecución que se reporta a los directores encargados de cada aspecto.

Lácteos El Portillo, elabora para su gestión económica y competitiva indicadores sobre el entorno organizacional, desde su personal hasta su producto, una práctica que le permite reconocer los objetivos sociales, ambientales, las ganancias y rutas de comunicación entre proveedores y clientes. Este tipo de gestión es eficiente en la medida en que le permite tomar decisiones a corto y mediano plazo, con la prevención incluso de amenazas en términos legales y normativos.

El entorno económico identifica mecanismos contribuyentes a las operaciones comerciales de la compañía y en este caso se enfoca en el desarrollo sostenible con estrategias de apropiación en el mercado. Algunos de los objetos de estudio en los que trabaja Lácteos El Portillo son: Responsabilidad social y negocios inclusivo, comercio justo, buen gobierno y gestión socialmente responsable, modelos de emprendimiento e innovación, riesgos económicos y financieros.

### **9.1 Diagnóstico**

El diagnóstico de entorno empresarial es de vital importancia en cuanto a los cambios y acontecimientos económicos como un factor importante para la vigencia de la compañía. Se mide la proyección de la organización en el tiempo y su impacto empresarial.

Indicadores económicos e impacto empresarial trm, dtf, tasa de usura, empleo y salario y por ultimo pib.

Tabla 7

*Indicadores económicos*

indicadores economicos	2014	2015	2016	2017	IMPACTO EN LA EMPRESA
<b>TRM</b>	\$2.392,46	\$3.149,47	\$3.000,71	\$2.939,72	El 8 % delos insumos de la empresa son importados los cuales hacen que los costos se incrementen.
<b>DTF</b>	4,1%	4,6%	6,8%	7,1%	Impacta a la empresa negativamente, ya que la empresa cuenta con creditos, por lo cual se vera obligada a pagar un interes mas alto.
<b>TASA DE USURA</b>	29,5%	29,1%	32,1%	33,6%	No se ve afectada directamente ya que la empresa no cuenta con estos tipos de creditos.
<b>EMPLEO Y SALARIO</b>	9,1%	8,9%	9,8%	10,0%	Es un factor de riesgo alto ya que al no ver empleo la poblacion tiene menos poder adquisitivo para fluctuar en el mercado.
<b>PIB</b>	3,9%	3,5%	6,5%	8,8%	El crecimiento economico es favorable ya que permite el buen desarrollo de la economia del pais donde se presenta un movimiento positivo de la economia haciendo que el poder adquisitivo de la poblacion sea mayor.

Fuente: Elaboración propia.

Empresa: Lácteos El Portillo Ltda.

Sector: Secundario.

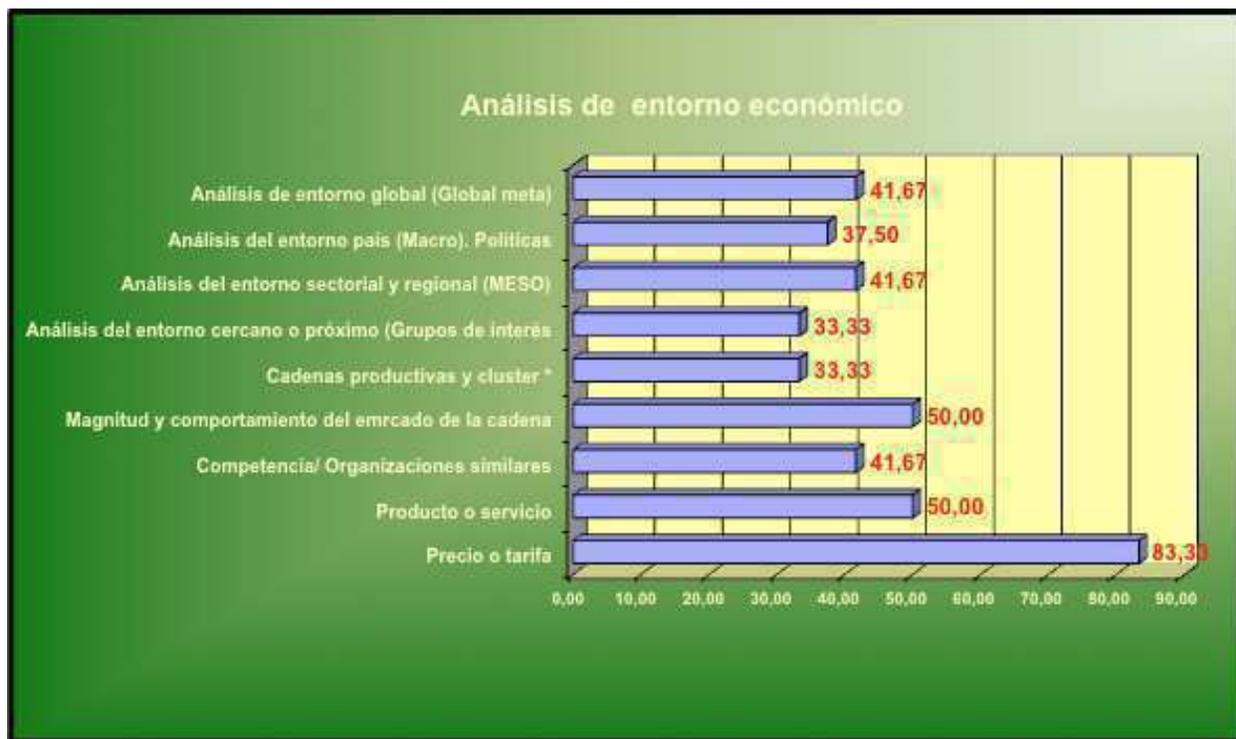
Sector industrial: Transformación de materias primas a productos terminados.

Actividad económica: 1040-Elaboración de productos lácteos como yogurt, kumis, queso, arequipe y demás productos derivados de la leche.

La fabricación de productos lácteos en Colombia, representa anualmente un aproximado de 6.500 ton, superando la producción de países latinos como Brasil, México y Argentina (Fedegan, 2015). El estado colombiano posee políticas de compromiso respecto a la producción de leche fresca y producto de consumo lácteo en el territorio nacional y el comercio de exportación.

El análisis sectorial permite la creación de directrices de emprendimiento comercial y desarrollo de negocios, hace parte del entorno económico evaluando la posición de la empresa como se expone en la siguiente gráfica.

Gráfico 2 Análisis entorno económico



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

Análisis: Según la matriz MMGO y el estudio realizado, se analizó que el precio y tarifa de cada uno de los productos de la empresa tiene un estudio, un análisis y un conocimiento claro de los costos y gastos que demandan. Por otro lado, como se observa en la gráfica se conocen de manera informal (memoria del dueño, información de voz a voz) las características (tendencias, tamaño y estructura) y el interés de la cadena productiva y los clústeres en los cuales se encuentra.

La siguiente matriz es utilizada para tener presente los factores que inciden en el funcionamiento de la organización, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos ya que por su desconocimiento puede proporcionar amonestaciones y sanciones a la organización.

En esta matriz se presentan los factores que inciden en el funcionamiento de la organización, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos ya que por su desconocimiento puede proporcionar amonestaciones y sanciones a la organización.

Tabla 8

*Matriz Pestel*

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Participación de las personas en la vida civil y política	Pib estima un 3%	Colombia tiene 32 departamentos, 74% población habitan en la urbanidad	Tecnología fomenta empleo aporta al pib	Colombia es el 2 pais con biodiversidad	Política de negociacion y celebracion de acuerdos internacionales de inversion
Estado protege la diversidad e integridad del ambiente legal y decretos	Colombia 4 economía mas grande de america y la 6 en latinoamerica	10,6% afrocolombianos, 3,4% indigenas,49% mestizos y el 37% blancos	Internet tiene un impacto en la educacion	Paramos importante ecosistema hibrido	Ley 149 de 1994
Proteccion a la inversion extranjera	Colombia mayor exportador de café, productor de barriles de petroleo y grandes productores de esmeraldas y la floricultura	Tasa de natalidad 21,665 tasa de mortalidad 5,955, esperanza de vida 72,56 años	Colombia va invertir en ciencia, tecnologia e innovacion	Evitar quema e incendios	Fortalecimiento de los acuerdos del TLCs
Acuerdos comerciales y fortalecer alianzas	Tasa impositiva (porcentaje de impuestos) ley impone estos impuestos	Sistema de salud regido por la ley 100	Maquinas con mas optimizacion de procesos	Proteccion a la biodiversidad	Acuerdos de doble tributacion
Reforma tributaria objetivo aumentar empleo y disminuir inflacion	Tasa de interes es del 7%	Exámenes pisa puesto 61 de 65 países educación pesima	Colciencias	Ley ambiental 99 de 1993	Ley 996 ley de mi pyme
Legislacion laboral (ministerio de trabajo)	Dólar se mantendra en el 7% hasta final del año 2017	Medios de comunicación en colombia: periodicos, espectador, nuevo siglo, tiempo, republica, se mana, portafolio, dinero	Informatica y comunicaciones mas crecimiento		Ley 29 de 1990 ciencia y tecnologia
Colombia es un estado unitario con presidente y se divide en tres ramas de poder publico	Colombia es el pais de latinoamerica con mas sobreendeudamiento	Alimentos mas caros, mayor gasto en bebidas, crecimiento de ventas de multiniveles en un 48%			Ley 399 de 1996 racionalizacion del gasto publico
Colombia esta en una situacion de riesgo media inestabilidad politica y por grupos armados	Deficit cuenta corriente, panorama crediticio negativo				

Fuente: Autoría propia.

Desde el factor político la compañía cumple con el mayor número de aspectos clasificados, los acuerdos, reformas, leyes y alianzas establecidas en Colombia, además de cumplir con

factores sociales en compañías productoras de lácteos, respecto al crecimiento económico la estructura organizacional de la compañía, se valora en una escala ascendente de productividad.

La empresa ha construido unos valores que se enfocan en la adquisición de nuevas tecnologías aplicadas a la producción y las prácticas ecológicas, en las que es necesario capacitar al personal, considerando que los aportes tecnológicos bien comprendidos y manejados por los trabajadores obtiene como resultado un ambiente de trabajo más eficiente, productos con mayor calidad y aumento de las utilidades.

Tabla 9

*Matriz MEFE y MPC*

Oportunidades			
1. Mayor conciencia al elegir alimentos saludables	0,10	2	0,20
2. Incremento de consumo per capital de leche por persona en Colombia. (Fedegan, 2015)	0,10	4	0,40
3. Disponibilidad de materias primas para productos lácteos. (Ministerio de agricultura)	0,15	3	0,45
4. Asesoría para empresas del sector lácteos para exportación en América Latina (Procolombia)	0,10	1	0,10
5. Exportación de productos exentos de IVA y aranceles (Queso y arequipe)	0,05	1	0,05
Amenazas			
1. Aumento de productos sustitutos	0,15	2	0,30
2. Entradas de grandes competidores.	0,15	2	0,30
3. Competencia desleal, pérdida de clientes a la empresa	0,05	2	0,10
4. Nuevas normas que restringen la venta de productos (Bolsa)	0,10	3	0,30
5. Incremento de precios en los aranceles para materia prima importada	0,05	3	0,15

<b>Valor Ponderado empresa</b>	<b>2,35</b>
--------------------------------	-------------

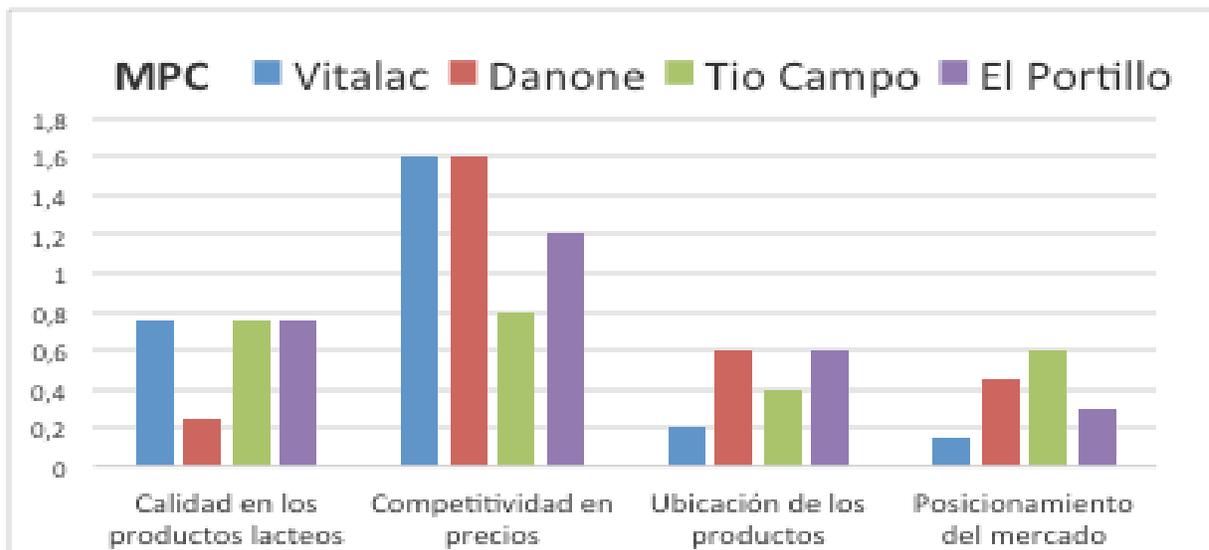
Fuente: Autoría propia.

Valor ponderado de la empresa 3,35

La matriz MEFE, expone que la compañía Lácteos El Portillo acumulo un porcentaje de 3.35, donde su mayor oportunidad está en la disponibilidad de materias primas para productos lácteos y la amenaza o riesgo más significativo es la competencia desleal y la pérdida de clientes en la empresa.

En la Tabla 11 se evalúa y se calcula los factores éxito para la organización como lo son publicidad, calidad de productos, competitividad de precios, posición financiera e infraestructura.

Tabla 10

*Matriz MPC*

Fuente: Autoría propia.

Por otro lado, en la tabla 11 se estudia las 5 fuerzas más trascendentes para la organización; rivalidad de competidores, entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores.

Respecto al análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se identifican las 2 competencias más representativas del consumo de productos de lácteos conocidos como Alpina y Alquería, tomándolas como un referente competidor a alcanzar Lácteos El Portillo está en constante búsqueda de mejoramiento, calidad y expansión. Las configuraciones de nuevas empresas aumentan los estándares de calidad y quienes más cumplan con ellos e innoven son las compañías que más reciben en utilidades y ventas.

Los productos lácteos tienen competitivamente un alto nivel nutricional, en los clientes que además de elegir entre otros productos de lácteos, tiene la posibilidad de elegir entre jugos gaseosas y otros, lo que genera un mayor reto para la compañía. De allí que una alternativa sea ofertar con precios al consumidor, apuntando a un precio bajo y mayor calidad, al negociar con los proveedores de insumos, trabajadores, comercializadores y distribuidores.

Tabla 11

## Matriz 5 fuerzas de Porter

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociacion de los Compradores	El poder de negociacion de los proveedores
<p>Con respecto a la competencia la empresa Lácteos El Portillo lucha constantemente en el mercado de lácteos, ya que actualmente existen grupos económicos más grandes, los cuales tienen el control de muchos alimentos lácteos, en pocas palabras existen dos grandes monopolios que son alpina y danone (alquería) los cuales establecen los precios entre ellos lo cual los obliga a buscar nuevos nichos de mercado y mantenernos en constante innovación y expansión para evitar una absorción de estos grandes competidores.</p>	<p>La entrada de nuevos competidores es un factor clave e importante para analizar ya que es primordial para determinar la demanda a la cual se quiere llegar y satisfacer esa necesidad, como por ejemplo colanta, cuenta con muchos productos los cuales son de origen extranjero y que llegan a unos precios más accesibles y respaldados por una excelente compañía como lo es colanta, esto puede impactar directamente los movimientos de la empresa principalmente las ventas y utilidades.</p>	<p>La amenaza de productos sustitutos es inminente ya que muchos de estos productos son a muy bajos precios de mercado, muchas veces los clientes optan por adquirir productos más baratos sin importarles la calidad y los beneficios nutricionales, como por ejemplo gaseosas, jugos, etc, entre otros sustitutos que afectan directamente las empresas, por eso lactos el portillo opta por siempre estar en constante desarrollo y a la vanguardia en cuanto a procesos y metodología de trabajo para brindarle a sus clientes buenos productos a precios cómodos para la población.</p>	<p>El poder de negociación de los compradores o clientes es un tema base que a lacteos el portillo lo tiene muy claro y que su razón de ser basa mucho en esta variable, lacteos el portillo busca satisfacer las necesidades de sus clientes, busca ofrecer mayor calidad y servicio con un solo propósito el cual es la fidelización de los clientes, por medio de promociones, estrategias de ventas, claro está manteniendo unos precios bajos pero con excelente calidad y servicio.</p>	<p>Frente al poder de negociación de los proveedores es una variable la cual está muy presente y de una muy buena manera ya que lacteos el portillo tiene un proveedor fuerte el cual le congela los precios de la materia prima durante un periodo determinado en este caso que es de un año, el poder de negociación está bastante claro ya que lacteos el portillo tiene la facultad y libertad de buscar nuevos proveedores de sus insumos y materias primas para la elaboración de sus productos, caso contrario de algunos proveedores los cuales entre ellos crean estrategias de mercado en donde se congelan precios, cosa que no es legal pero que tristemente se ve reflejada en la economía.</p>

Fuente: Autoría propia.

La siguiente tabla es utilizada para dar a conocer el estado actual e ideal en el mercado según la Estrategia océano azul para la empresa Lácteos El Portillo.

Tabla 12

*Análisis océano azul*

<b>Océano Rojo</b>	<b>Océano Azul</b>	<b>Estrategias Lácteos El Portillo</b>
Representan la mayor cantidad de industrias de la actualidad.	Representan una mínima cantidad de industrias en la actualidad.	Entrar en esa cantidad mínima de industrias del océano azul.
Está en constante pelea con la competencia.	No tienen muy en cuenta a la competencia.	Tener exclusividad en los productos para no estar en plena competencia
Espacio conocido del mercado	Espacio desconocido del mercado	Buscar nuevas rutas de distribución en mercados diferentes
Cotidianidad en la demanda	Creación de nuevas oportunidades y demanda (Ir más allá)	Planta física en otro departamento o ciudad
La utilidad está en el promedio del mercado	La utilidad es mucho más alta	Reducción de costos en servicios públicos
No se tiene en cuenta el valor agregado sino las tendencias y estadísticas	Innovación en el valor agregado, una estrategia diferente, con un costo bajo	Crear nuevos productos innovadores atendiendo la necesidad del cliente (Yogurt light, yogur con frutas)
Medidas preventivas	4 acciones: Eliminar.	Eliminar los productos con defectos de calidad
Objetivos a corto, mediano y largo plazo	4 acciones: Reducir.	Reducir la gran cantidad de pérdidas de productos por vencimiento.
Metas y objetivos	4 acciones: Incrementar.	Incrementar el desempeño a los empleados para mayor eficiencia (Eficiencia)
Departamento de investigación y desarrollo	4 acciones: Crear.	Crear publicidad por medio de los vehículos de reparto de la empresa
Cotidianidad en los productos	Explorar industrias alternativas: Sustitutos y alternativas.	Innovar para crear los productos sustitutos
Mismos clientes y misma demanda	Explorar grupos estratégicos del sector: Factores que inciden en la decisión del cliente	Dirigir y enfocarse en una campaña de mercadeo enfocada en los niños o población de cierta zona
Se tiene en cuenta por estadísticas o persuasiones de la empresa	Explorar la cadena de compradores: Líderes de opinión que influyen.	Investigar cuales son las opiniones de nuestros compradores para mejorar y así

		poder ser la empresa con mayor favoritismo hacia ellos.
--	--	---

Fuente: Autoría propia.

## 9.2 Propuesta de mejora

Para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta de mejora y la meta a la que se espera llegar se hace uso de esta tabla de indicadores en cuanto a entorno económico.

Tabla 13

### *Propuesta de mejora gestión humana*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos		Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Reducir los intereses por los créditos	Realizar Abonos más altos para disminuir intereses. Compra de cartera por un de menor intereses	Gerente o junta directiva.  Dpto. Financiero	Financieros		Mes a mes	$\frac{\text{Intereses pendientes}}{\text{Interés pagado}}$	Lo presupuestado por la empresa
Desarrollo de productos saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar asesorías de alimentos para el desarrollo e investigación del producto. Encuesta de mercado.</li> </ul>	Ing. De alimentos y jefe de ventas	Humanos y financieros		Según lo establecido por el ingeniero de alimentos	$\frac{\text{Venta total mensual mes anterior}}{\text{Venta mes actual con nuevos productos}}$	\$2.000.000
Concientizar al cliente de un producto amigable con el M.A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad por redes sociales y voz a voz.</li> <li>Realizar estudios que lo demuestren.</li> <li>Repartir volantes de conciencia</li> </ul>	Ing. Ambiental y jefe de ventas	Físicos y financieros		Según lo establecido por el ingeniero ambiental		\$500.000

Fuente: Autoría propia.

### 9.3 Indicadores

Tabla 14

*Indicadores entorno económico*

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.

## 10. Gestión de talento humano

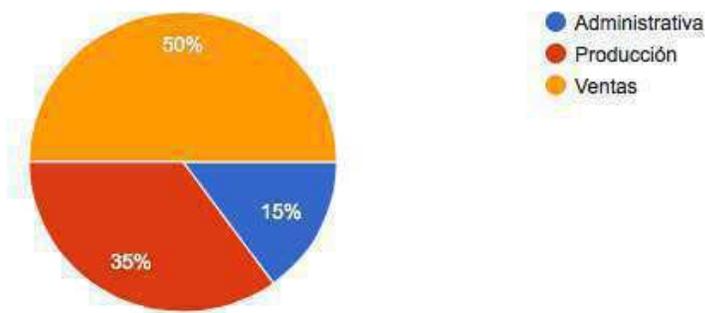
### 10.1 Diagnóstico

El clima organizacional en la empresa Lácteos El Portillo es algo que se ha venido tratando de tiempo atrás, para lo cual queremos Identificar un conflicto en la empresa preponderante que afecta la compañía, y propone una solución de lo cual se realizó una encuesta con 40 preguntas a todas las áreas como Administración, Ventas y Planta, en total se realizaron 20 encuestas para determinar y analizar donde está el conflicto y poder dar una solución.

Se realizaron unas graficas con la información recolectada en las áreas, administrativa, de producción y ventas. Subdivididas en: análisis de relaciones interpersonales, análisis de estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, estabilidad, claridad y coherencia y valores colectivos.

#### Area a la que pertenece

20 respuestas

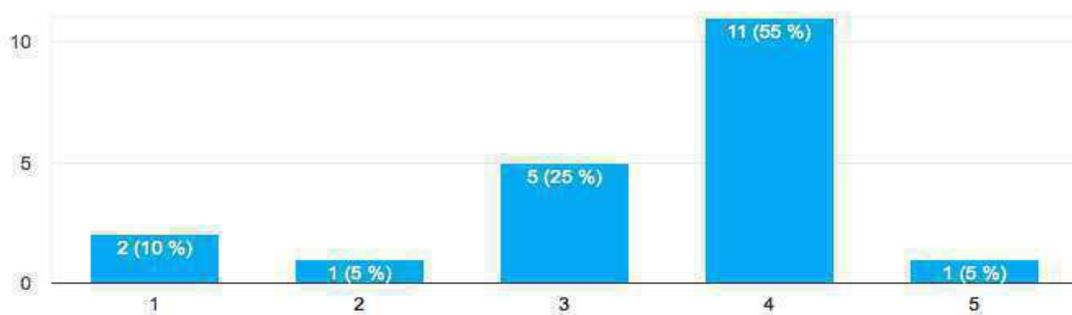


Fuente: Autoría Propia.

El equipo de trabajo no se basa solamente en la decisión de una sola persona, sino que se valoran las opiniones colectivas, también se ve que las relaciones entre compañeros de trabajo son agradables y de gran aceptación entre todos, por lo cual no se evidencia ningún conflicto entre el personal y las áreas.

### 1. ¿ Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones ?

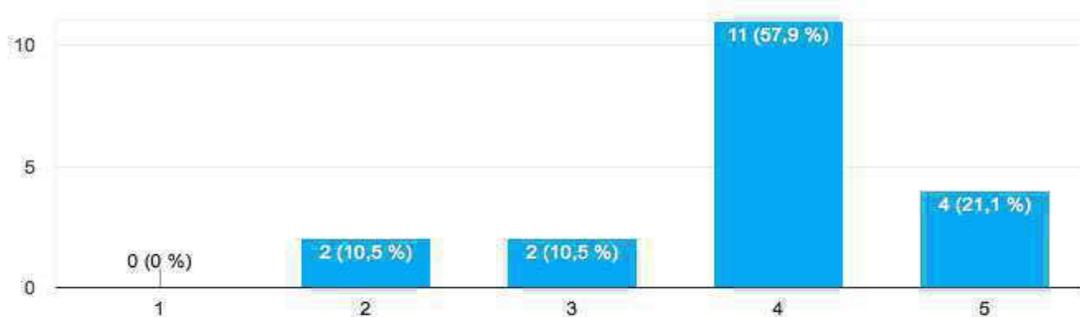
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

### 2. ¿ Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

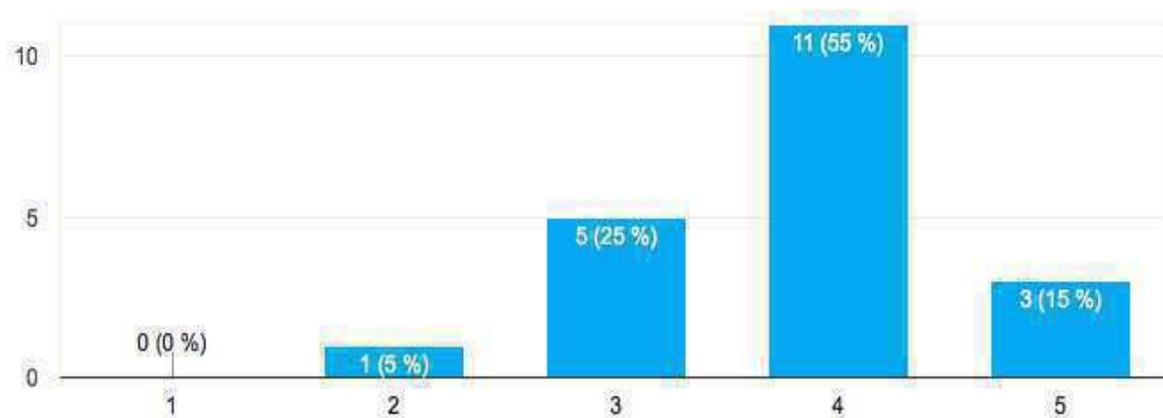
19 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

### 3. ¿ Los miembros del grupo son distantes conmigo?

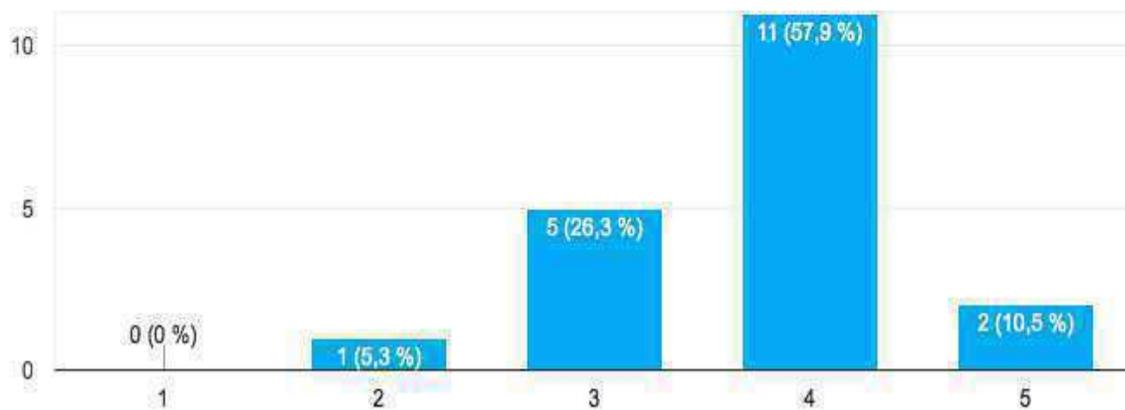
20 respuestas



Fuente: Autoría Propia.

### 4. ¿ Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?

19 respuestas



Fuente: Autoría Propia.