

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 6

Código de la dependencia.

FECHA	martes, 11 de diciembre de 2018
--------------	---------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Ubaté
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
Cristancho González	Yonathan Daniel	1.076.662.374
Rodriguez Reyes	Carol Jeraldin	1.076.659.745

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 6

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Martínez Páez	Marina Raquel

TÍTULO DEL DOCUMENTO
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS HATO CHIPS PARA LOS AÑOS 2018-2023

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÀGINAS
30/10/2018	199

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Planeación	Planning
2. Estrategia	Strategy
3. Competitividad	Competitiveness
4. Mejora continua	Continuous improvement
5. Objetivos	Objectives
6. Control y medición	Control and measurement

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 3 de 6

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Lácteos Hato Chips es una empresa ubicada en el municipio de Ubate, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la leche, la cual tiene una trayectoria de más de 30 años en el mercado, en donde se ha venido destacando por su calidad y variedad de productos, está constantemente se encuentra en la búsqueda del bienestar y la satisfacción de los clientes.

La empresa se desarrolla en una industria altamente competitiva y variable, por esta razón se identificó la necesidad de realizar una planeación estratégica, la cual le permitirá aumentar su participación en el mercado, y la atracción de posibles clientes.

Inicialmente, se realiza un análisis diagnóstico teniendo en cuenta factores externos los cuales permiten analizar el sector donde se encuentra y factores internos que permiten conocer el estado actual y comportamiento de las actividades de la empresa.

Así mismo, se plantea el direccionamiento estratégico a la organización, lo que permite tener una visión global y una gestión adecuada de recursos, con el fin de proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Por otro lado, se realiza la formulación estratégica, en la cual se plantean una serie de estrategias y proyectos que permitan dar solución a las problemáticas identificadas en el diagnóstico organizacional y sean una herramienta para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

Adicionalmente se estructuran los planes tácticos del área de talento humano y mercadeo, que son dos de las áreas más sensibles de la organización, en los cuales se establecen un conjunto de estrategias, que son necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa para los años 2018 – 2023, en estos se plantean una serie de actividades, el responsable de su ejecución, la duración para su implementación, los recursos y el presupuesto necesario.

Finalmente, se establecen una serie de indicadores de gestión, los cuales permitirán orientar y evaluar el comportamiento de las actividades propuestas, así mismo estos facilitaran el proceso de toma de decisiones y mejoras de control dentro de la organización, garantizando la eficiencia de las estrategias planteadas.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 4 de 6

Lácteos Hato Chips is a company located in the town of Ubaté, which produces and commercialises dairy products. Lácteos Hato Chips has more than 30 years in the market, during this time the company has excelled in both the quality and variety of its products, focusing on the satisfaction of its customers.

The company is in a highly competitive and variable industry. For this reason, the need for a strategic planning was identified. This strategic planning is likely to increase their market share, attracting new customers.

First, a diagnosis is made. This diagnosis takes into account both internal and external factors that influence the company. The external factors are used to analyse the industry in which the company is and the internal factors are used to understand the current state of the company and its behaviour.

The strategic direction for the company is proposed. This provides guidance to efficiently manage the company's resources. An efficient management of resources will likely support the accomplishment of the company's mission statement.

The tactical planning for both the Human Resources and Marketing areas of the company is developed; these two areas are the two most sensible areas in the company. In the tactical planning, a set of guidelines are proposed, which will support the objectives set by the company for the 2018 - 2023 period. Each one of the proposed guidelines include: activities, duration, budget required, resources needed and a responsible for the guideline.

A set of management indicators are established for the company. These indicators provide a baseline to measure and evaluate the aforementioned activities. This evaluation will support the decision-making process within the company, ensuring the efficacy of the proposed strategy.



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 5 de 6

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 6 de 6

y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI ___ NO X.**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 8 de 9

Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. Diseño de un plan estratégico para la empresa lácteos hato chips para los años 2018-2023	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
Cristancho Gonzales Yonathan Daniel	<i>Yonathan Cristancho</i>
Rodriguez Reyes Carol Jeraldin	<i>Carol Rodriguez</i>

Código Serie Documental (Ver Tabla de Retención Documental).

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS HATO
CHIPS PARA LOS AÑOS 2018-2023

CAROL JERALDIN RODRIGUEZ REYES
YONATHAN DANIEL CRISTANCHO GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
UBATÉ
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS HATO
CHIPS PARA LOS AÑOS 2018-2023

CAROL JERALDIN RODRIGUEZ REYES
YONATHAN DANIEL CRISTANCHO GONZÁLEZ

PROYECTO MONOGRÁFICO TIPO INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

MARINA RAQUEL MARTÍNEZ PÁEZ
ASESOR

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PROYECTO DE GRADO
UBATÉ
2018

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Agradecimientos:

Este proyecto es dedicado a todas las personas con las que hemos tenido interacción en nuestro proceso formativo, ya que de cada una aprendimos algo diferente y nos ayudaron a ser mejor en el campo personal y profesional.

Agradecemos a las docentes Claudia Esperanza Guzmán González y Marina Raquel Martínez Páez, por ser excelentes profesores y guías en nuestro camino del saber, estamos seguros que cada una de sus enseñanzas y lecciones nos servirán para destacarnos en nuestra carrera como profesionales de administración de empresas, hoy solo podemos dar las gracias a Dios por permitirnos compartir con seres tan maravillosos como ustedes.

Adicionalmente, manifestamos nuestra gratitud con Leidy y Marcela Pachón, Gerentes de Lácteos Hato Chips, por permitirnos desarrollar nuestro proyecto en su empresa, por la confianza y por abrirnos las puertas de su empresa, de la cual aprendimos bastante y nunca olvidaremos.

Reconocemos a nuestra familia por ser el motor y la motivación para lograr cada una de nuestras metas, pero en especial por enseñarnos a hacer las cosas con empeño, motivación y dedicación, que son uno de los componentes con los que debe contar un profesional.

RESUMEN:

Palabras clave: Planeación, estrategia, competitividad, mejora continua, objetivos, control y medición.

Lácteos Hato Chips es una empresa ubicada en el municipio de Ubate, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de la leche, la cual tiene una trayectoria de más de 30 años en el mercado, en donde se ha venido destacando por su calidad y variedad de productos, está constantemente se encuentra en la búsqueda del bienestar y la satisfacción de los clientes.

La empresa se desarrolla en una industria altamente competitiva y variable, por esta razón se identificó la necesidad de realizar una planeación estratégica, la cual le permitirá aumentar su participación en el mercado, y la atracción de posibles clientes.

Inicialmente, se realiza un análisis diagnóstico teniendo en cuenta factores externos los cuales permiten analizar el sector donde se encuentra y factores internos que permiten conocer el estado actual y comportamiento de las actividades de la empresa.

Así mismo, se plantea el direccionamiento estratégico a la organización, lo que permite tener una visión global y una gestión adecuada de recursos, con el fin de proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Por otro lado, se realiza la formulación estratégica, en la cual se plantean una serie de estrategias y proyectos que permitan dar solución a las problemáticas identificadas en el diagnóstico organizacional y sean una herramienta para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

Adicionalmente se estructuran los planes tácticos del área de talento humano y mercadeo, que son dos de las áreas más sensibles de la organización, en los cuales se establecen un conjunto de estrategias, que son necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa para los años 2018 – 2023, en estos se plantean una serie de actividades, el responsable de su ejecución, la duración para su implementación, los recursos y el presupuesto necesario.

Finalmente, se establecen una serie de indicadores de gestión, los cuales permitirán orientar y evaluar el comportamiento de las actividades propuestas, así mismo estos facilitaran el proceso de toma de decisiones y mejoras de control dentro de la organización, garantizando la eficiencia de las estrategias planteadas.

ABSTRACT:

Keywords: Planning, strategy, competitiveness, continuous improvement, objectives, control and measurement.

Lácteos Hato Chips is a company located in the town of Ubaté, which produces and commercialises dairy products. Lácteos Hato Chips has more than 30 years in the market, during this time the company has excelled in both the quality and variety of its products, focusing on the satisfaction of its customers.

The company is in a highly competitive and variable industry. For this reason, the need for a strategic planning was identified. This strategic planning is likely to increase their market share, attracting new customers.

First, a diagnosis is made. This diagnosis takes into account both internal and external factors that influence the company. The external factors are used to analyse the industry in which the company is and the internal factors are used to understand the current state of the company and its behaviour.

The strategic direction for the company is proposed. This provides guidance to efficiently manage the company's resources. An efficient management of resources will likely support the accomplishment of the company's mission statement.

The tactical planning for both the Human Resources and Marketing areas of the company is developed; these two areas are the two most sensible areas in the company. In the tactical planning, a set of guidelines are proposed, which will support the objectives set by the company for the 2018 - 2023 period. Each one of the proposed guidelines include: activities, duration, budget required, resources needed and a responsible for the guideline.

A set of management indicators are established for the company. These indicators provide a baseline to measure and evaluate the aforementioned activities. This

evaluation will support the decision-making process within the company, ensuring the efficacy of the proposed strategy.

TABLA DE CONTENIDO

1. TITULO.....	16
2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3.1. Formulación del problema	18
3.2. Planteamiento del problema	18
4. OBJETIVOS	19
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
5. JUSTIFICACIÓN	20
6. MARCOS DE REFERENCIA	22
6.1. MARCO INSTITUCIONAL	22
6.1.1. Reseña histórica	22
6.1.2. Misión.....	24
6.1.3. Visión	24
6.1.4. Política de calidad	24
6.1.5. Objetivos de calidad.....	25
6.1.6. Logo.....	25
6.1.7. Actividad Económica	25
6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	28
6.3. MARCO LEGAL.....	36

6.4.	MARCO TEORICO	38
6.4.1.	Teoría de la competitividad	38
6.4.2.	Teoría de la calidad total	41
6.4.3.	Teoría humanista	43
6.4.4.	Prospectiva	45
6.5.	Marco Geográfico	48
7.	DISEÑO METODOLOGICO	52
7.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
7.1.1.	Métodos para la recolección de información.....	53
8.	RECURSOS REQUERIDOS	54
9.	CRONOGRAMA	55
10.	ESTADO DEL ARTE.....	56
10.1.	Factores Demográficos.....	56
10.2.	Factores Económicos	57
10.3.	Factores Políticos	60
10.3.1.	Plan de desarrollo de Cundinamarca 2016 - 2020	60
10.3.2.	Plan de desarrollo Municipal 2016 – 2019 de Ubaté	61
10.4.	Factores Socio-culturales	62
10.4.1.	Desempleo	62
11.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	65
11.1.	AUDITORIA EXTERNA	65
11.2.	AUDITORIA INTERNA	83
11.2.1.	ASPECTO COMPETITIVO	83
11.2.2.	ASPECTO DIRECTIVO	88

11.2.3.	ASPECTO FINANCIERO	89
11.2.4.	ASPECTO TALENTO HUMANO	92
11.2.5.	ASPECTO TECNOLOGICO.....	95
11.2.6.	MATRIZ PERFIL COMPETITIVO INTERNO	102
11.2.7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.	120
11.2.8.	ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.	121
11.2.9.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI ...	123
11.2.10.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	124
11.2.11.	MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.	126
11.2.12.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	129
11.2.13.	ANALISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	130
11.2.14.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ..	133
11.2.15.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	136
11.2.16.	MATRIZ PEYEA	138
11.2.17.	ANÁLISIS MATRIZ PEYEA.....	140
11.2.18.	SINTESIS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	141
12.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATETIGO	143
12.1.	PROPUESTA DE MISIÓN	143
12.2.	PROPUESTA DE VISIÓN	143
12.3.	PROPUESTA MEGA.....	144
12.4.	PROPUESTA OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	144

12.5.	PROPUESTA VALORES ORGANIZACIONALES	146
12.6.	PROPUESTA DE LA POLITICA DE CALIDAD	147
12.7.	PROPUESTA OBJETIVOS DE CALIDAD	148
12.8.	PROPUESTA POLITICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO 148	
13.	FORMULACIÓN ESTRATEGICA.....	150
13.1.	Proyectos estratégicos	150
13.2.	Formulación de Estrategias	151
13.3.	Definición de metas del plan estratégico	154
14.	PLANES TACTICOS.....	158
14.1.	PLAN TACTICO AREA COMERCIAL.....	158
14.2.	PLAN TACTICOS TALENTO HUMANO	180
15.	INDICADORES DE GESTIÓN	190
15.1.	FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR	190
15.2.	INDICADOR CUMPLIMIENTO PROYECCIÓN DE VENTAS	193
15.3.	CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LÍNEA DE PRODUCTOS BAJOS EN GRASA	193
15.4.	CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA QUESOS MADUROS.....	193
15.5.	CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS APTA PARA DIABETICOS	194
15.6.	INDICADOR DE NO PRODUCCIÓN	194
15.7.	INDICE DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS	194
15.8.	CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS PUNTO DE VENTA BOGOTÁ.....	195

15.9.	CLIENTES EFECTIVOS.....	195
15.10.	EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD.....	195
15.11.	CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIONES	196
15.12.	CUMPLIMIENTO PLAN DE INCENTIVOS	196
15.13.	CUMPLIMIENTO PLAN DE BIENESTAR LABORAL	196
15.14.	ROTACIÓN DE PERSONAL	197
15.15.	PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL	197
16.	IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO Y CULTURAL DEL PROYECTO.....	198
17.	CONCLUSIONES	200
18.	RECOMENDACIONES	202
19.	BIBLIOGRAFIA	204

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Actividad Económica Lácteos Hato Chips	25
TABLA 2 MATERIALES.....	54
TABLA 3 RECURSOS HUMANOS	54
TABLA 4 TOTAL RECURSOS REQUERIDOS	54
Tabla 5 Departamento de Cundinamarca indicadores demográficos 2005 – 2020	56
Tabla 6 Población estimada municipio de Ubaté 2015.....	56
Tabla 7 Portafolio de productos	83
Tabla 8 Proveedores	84
Tabla 9 Barreras del sector lácteo	86
Tabla 10 Principales competidores	86
Tabla 11 Clientes.....	87
Tabla 12 Posibles clientes	88
Tabla 13 Indicadores de Liquidez	89
Tabla 14 Indicadores de Actividad	90
Tabla 15 Indicadores de Endeudamiento.....	91
Tabla 16 Indicadores de Rentabilidad.....	91
Tabla 17 Distribución de trabajadores por área y género.....	93
Tabla 18 Distribución de la población de trabajadores según su edad.....	93
Tabla 19 Distribución de la población según escolaridad.....	93
Tabla 20 Distribución de la población según tipo de contratación.	94
Tabla 21 Tecnología Utilizada por Lácteos Hato Chips.....	96
Tabla 22 Matriz Axiológica.....	147
Tabla 23 Lista de proyectos estratégicos.....	150
Tabla 24 Matriz de Correlación. Proyectos/Objetivos organizacionales	150

Tabla 25 Matriz de Correlación. Proyectos/Áreas funcionales	150
Tabla 26 Objetivos Organizacionales	151
Tabla 27 Áreas funcionales	151

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Logo Lácteos Hato Chips	25
Imagen 2 Mapa Provincia de Ubaté	48
Imagen 3 Mapa Municipio de Ubaté	49
Imagen 4 Mapa municipio de Fúquene	50

1. TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS HATO
CHIPS PARA LOS AÑOS 2018-2023
(ESTUDIO DE CASO)

2. ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

PROGRAMA:	Administración de empresas
ÁREA:	Administración y Organizaciones
LÍNEA:	Desarrollo Organizacional y Regional
ACTIVIDAD INVESTIGATIVA:	Monografía

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Formulación del problema

¿Qué estrategias puede utilizar Lácteos Hato Chips para ser más competitiva en el mercado regional para los próximos años?

3.2. Planteamiento del problema

Lácteos Hato Chips es una pequeña empresa con más de treinta años de experiencia en el sector industrial del municipio de Ubaté, esta se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la leche, cuenta con una planta de producción y dos puntos de venta. En la actualidad el mercado de los derivados lácteos es muy competitivo, no solo por las grandes empresas de la región como lo pueden ser Doña Leche y Colfrance, sino por el aumento de pequeños puntos de venta de productos lácteos que se ubican en cercanías a Hato Chips, situación que en ocasiones puede generar una disminución en las ventas.

Otro de los inconvenientes a los que se enfrenta la empresa es el alto índice de rotación de personal, lo cual demuestra la deficiencia de las estrategias utilizadas por el área de Gestión humana para atraer y retener los candidatos más apropiados para las diferentes dependencias de la compañía, lo que puede incurrir en el aumento de gastos de personal y dificultades en los procesos operativos.

Adicionalmente, el direccionamiento estratégico con el que cuenta la empresa no está actualizado, debido a que la visión que se planteo estaba estipulada para el año 2018, los objetivos de calidad no son congruentes con la política de calidad y la organización no cuenta con indicadores de control, que permitan identificar falencias en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

Dichos inconvenientes han afectado a la empresa, hasta el punto de reducir su productividad y competitividad en el mercado regional, situación que de no ser intervenida a tiempo puede afectar el normal desarrollo de la organización.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan estratégico para la empresa Lácteos Hato Chips del municipio de Ubaté para los años 2018-2023.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Lácteos Hato Chips, el cual permitirá conocer la situación actual en la que se desarrolla la organización.
- Proponer el direccionamiento estratégico para la empresa Lácteos Hato Chips.
- Formular el plan estratégico a nivel corporativo para la empresa Lácteos Hato Chips.
- Estructurar los planes tácticos de Mercadeo y Talento humano para el mejoramiento organizacional de la empresa, los cuales ayudaran para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, se ha dado un aumento en el consumo de productos derivados de la leche, como lo es el yogur, el arequipe y el queso, en el caso de este último se estima que en países como Italia, Francia y Suiza lideran el consumo de queso con una tasa de entre 20 a 26,3 kg por persona, mientras que cada colombiano consume en promedio 1.4 kg de queso al año¹. Lo anterior según cifras de ASOLECHE.

Dicha tendencia de consumo de los productos derivados de la leche ha exigido que las empresas ofrezcan un producto de óptima calidad y que cumpla con los requerimientos exigidos por las entidades regulatorias como el INVIMA², la cual se encarga de vigilar a las empresas productoras de alimentos y medicamentos.

Adicionalmente, es de gran importancia que las empresas grandes y Mipymes empiecen a desarrollar procesos enfocados en la mejora continua, en la calidad y la satisfacción del cliente, las compañías que logren implementar estos enfoques en sus organizaciones serán más competitivas y productivas en el mercado, así mismo tendrán una reducción en los errores y en la rotación de personal.

La planeación estratégica es una herramienta que ayuda al direccionamiento de la organización, mediante la utilización de enfoques como Calidad total, empowerment, entre otros, los cuales serán seleccionados teniendo en cuenta el tipo de empresa, su cultura organizacional, el entorno interno y externo en el que se desarrolla.

Es de gran importancia la realización de una planeación estratégica en la empresa Lácteos Hato Chips, puesto que es una empresa que ha perdurado en el mercado con el pasar de los años, tiene un nivel óptimo de recordación en los

¹ Clúster lácteo Bogotá Región, Cámara de comercio de Bogotá. ¿Cuánto queso consumen los colombianos? [en línea] Septiembre 2017 [Revisado enero 2018]. Disponible en internet: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2017/Septiembre/Cuanto-queso-consumen-los-colombianos>

² Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

consumidores y se encuentra en una industria que va creciendo continuamente. Dicha planeación permitirá que la compañía cuente con una estructura organizacional definida, también ayudara a reducir problemáticas como la rotación de personal y la pérdida de mercancía por una inadecuada rotación de productos.

Con el desarrollo de este proyecto no solo se prevé un aumento de la competitividad y de la productividad de la empresa, sino también pretende ser el inicio de un proceso de adecuación organizacional, con la finalidad de lograr en un futuro una certificación de calidad de una entidad externa como ICONTEC³.

³ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1. MARCO INSTITUCIONAL

6.1.1. Reseña histórica

Lácteos Hato Chips es una empresa del sector industrial, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, fue fundada el 5 de noviembre de 1987, en la Villa de San Diego de Ubaté, sus propietarios Luz Mary Reyes y Luis Francisco Pachón, empezaron con una idea de negocio la cual les ayudaría a buscar un sustento para su familia que poco a poco empezaba a crecer. Con el tiempo fue naciendo un gusto por el sector lácteo, debido a que su idea de negocio se ejecutaba en un municipio que facilitaba el progreso de esta pequeña empresa.

En sus inicios, los fundadores fueron los primeros operarios, supervisores, administradores y hasta mensajeros del pequeño negocio, esto se dio porque los ingresos de dinero todavía no permitían la contratación de personal, es de recordar que en esas épocas ellos trabajaban una cantina de leche, en un garaje arrendado por 16 meses que adecuaron para el proceso y con utensilios prestados por la señora María de Chacón que sin esperar nada a cambio y motivada por el interés de aquel joven, decidió facilitarles una olla, cinco cantinas y una estufa, para que este fuera dando rienda suelta a su anhelado proyecto.

Para ese tiempo se fabricaban cuatro productos, queso doble crema tipo sabana y blanco, queso campesino criollo y arequipe, estos eran producidos por el señor Pachón el cual contaba con algo de experiencia y unos conocimientos que

adquirió en el SENA⁴, los cuales ayudarían a que su producto fuera uno de los predilectos de sus clientes.

En el desarrollo productivo de la empresa, su propietario Luis Francisco Pachón Olarte, encontró apoyo de algunas personas que ayudaron al crecimiento y sostenimiento de la organización, aportando nuevas ideas e innovaciones las cuales permitieron que sus productos sean reconocidos por ser de óptima calidad.

En la actualidad, a partir del 23 de junio del 2018 en consecuencia por el fallecimiento de su fundador, se constituye una nueva empresa llamada Lácteos Hato Chips P S.A.S, la cual se encuentra a cargo de la señora Leidy Yumary Pachón Reyes.

Hato Chips, cuenta con dos puntos de venta, ubicados estratégicamente, uno en el Km 9.4 vía Ubaté – Chiquinquirá y otro en el Municipio de Ubaté a la salida hacia Bogotá transversal 2#1F-101, adicionalmente cuenta con una planta de producción sectorizada, dependiendo del proceso.

Se puede decir que es una pequeña empresa, puesto que hoy en día cuenta con dieciséis empleados fijos, seis de ellos son operarios, tres hacen parte de atención al cliente, uno de vigilancia, uno en oficios varios, y los cinco restantes pertenecen al área administrativa. Estos empleados son contratados de acuerdo a lo exigido por la normatividad laboral vigente, adicionalmente para las labores de fin de semana se realiza una contratación de personal de apoyo para las áreas ventas y producción.

Sus proveedores son campesinos y ganaderos de la región, los cuales diariamente abastecen con leche de óptimas condiciones a la empresa, para así poder producir y comercializar un producto de calidad a sus clientes los cuales son especialmente turistas y viajeros de la región.

⁴ Servicio Nacional de Aprendizaje

A continuación se nombrara el direccionamiento estratégico actual con el que cuenta la empresa:

6.1.2. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos con altos estándares de calidad e inocuidad. Propondemos la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales, en beneficio de la comunidad, nuestros proveedores, empleados y medio ambiente alcanzando con ello un desarrollo integral en el cumplimiento de planes estratégicos establecidos.

6.1.3. Visión

Seguir siendo una organización comprometida con el mejoramiento continuo de procesos productivos y la calidad de nuestro producto. Para el 2018 contar con una infraestructura que está diseñada en base a la normatividad vigente de Colombia y a las necesidades del mercado.

6.1.4. Política de calidad

En lácteos Hato Chips nos comprometemos a mantener la calidad e inocuidad de nuestros productos, a través de la implementación de programas que se ajustan a la normatividad vigente colombiana, donde a partir de la calidad de las materias primas obtenemos productos naturales (sin conservantes). Acompañado de la capacitación de nuestro talento humano logrando así la completa satisfacción de nuestros clientes.

6.1.5. Objetivos de calidad

- Llevar una trazabilidad de nuestros productos implementando, verificando y auditando programas exigidos según la normatividad vigente de Colombia.
- Satisfacer a nuestros clientes de forma integral, no solo con productos de alta calidad sino también con excelente servicio.
- Lograr una mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante los cambios teniendo en cuenta los compromisos de la prevención de la contaminación.

6.1.6. Logo

Imagen 1 Logo Lácteos Hato Chips



6.1.7. Actividad Económica

Tabla 1 Actividad Económica Lácteos Hato Chips

Actividad económica	Código	Descripción
Principal	1040	Elaboración de productos lácteos
Secundaria	4722	Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados

Fuente Propia

1040: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS

Esta clase incluye:

- La elaboración de leche fresca líquida pasteurizada, esterilizada, homogeneizada y/o tratada a altas temperaturas.
- La elaboración de bebidas a base de leche.
- La elaboración de crema a partir de leche fresca líquida, pasteurizada, esterilizada u homogenizada.
- La elaboración de leche en polvo o leche condensada, azucarada o sin azúcar.
- La elaboración de leche evaporada.
- La elaboración de leche o crema en forma sólida.
- La elaboración de mantequilla.
- La elaboración de yogur, queso y cuajada.
- La elaboración de suero de leche.
- La elaboración de caseína y lactosa.
- La elaboración de helados, sorbetes y postres a base de leche.
- La elaboración de dulce de leche o arequipe.

Esta clase excluye:

- La producción de leche cruda de vaca y de búfala. Se incluye en la clase 0141, «Cría de ganado bovino y bufalino».
- La producción de leche cruda de oveja y de cabra. Se incluye en la clase 0143, «Cría de ovejas y cabras».
- La elaboración de sucedáneos no lácteos de leche y de quesos. Se incluye en la clase 1089, «Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.».

4722: COMERCIO AL POR MENOR DE LECHE, PRODUCTOS LÁCTEOS Y HUEVOS, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

Esta clase incluye:

- El comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos.

Esta clase excluye:

- La producción de leche cruda de vaca y de búfala. Se incluye en la clase 0141,

«Cría de ganado bovino y bufalino».

- La producción de leche cruda de ovejas y cabras. Se incluye en la clase 0143, «Cría de ovejas y cabras».

- La producción de huevos. Se incluye en la clase 0145, «Cría de aves de corral (incluye avestruces)».

- El comercio al por menor de leche en polvo. Se incluye en la clase 4729, «Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p.», en establecimientos especializados.

Fuente: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

6.2. MARCO CONCEPTUAL

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en un entorno cambiante y altamente competitivo, el cual les exige la adecuación y mejoramiento de sus procesos, esto con la finalidad de prevalecer en el tiempo y lograr un nivel de recordación alto. La dirección de las compañías han observado el conjunto de mejoras que traen consigo la aplicación del proceso administrativo en las organizaciones, puesto que este ayudara a la previsión y actuación de diversas situaciones que se pueden presentar en el desarrollo de actividades de la organización. Es de destacar que el proceso administrativo está compuesto por cuatro procesos, planeación, organización, dirección y control.

La planeación es el proceso inicial de todo proyecto, puesto que en este se determinan unos lineamientos y cursos de acción por los que se debe guiar la organización con la finalidad de lograr un objetivo determinado, tal vez por esta razón la planeación es vista como algo discutible, tal y como lo determina Cesar Bernal en su libro Proceso administrativo “la planeación es la función más controvertida , ya que, para muchos críticos de la planeación, en un ambiente tan dinámico y complejo como el actual, es imposible prever los eventos del futuro y, por consiguiente, planear para responder a ellos; adicionalmente la planeación impide la creatividad y la innovación, factores claves e indispensables en un ambiente de cambio e incertidumbre”⁵.

Pero también existen autores que observan la planeación como una estrategia para el diseño y construcción del futuro, entre ellos se puede destacar a Lourdes Munch, José Gallindo y García Martínez Jose los cuales en su libro fundamentos de administración definieron la planeación como “la determinación de objetivos y

⁵ Bernal Torres César Augusto Sierra Arango Hernán Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Segunda edición. 2013. Pág. 55.

elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”⁶.

Mientras que para Daft “La planeación es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias”⁷.

Estos dos autores determinan que en el proceso de planeación la dirección de la compañía realiza la determinación de objetivos y metas, adicionalmente se realiza una asignación de recursos requeridos para lograr su cumplimiento en el tiempo estipulado.

Existen dos tipos de planeación, una se enfoca en la determinación de objetivos para ser cumplidos en un periodo de tiempo determinado, esto se realiza sin ningún tipo de análisis del entorno, a este tipo de planeación se le conoce como tradicional.

Existe otra llamada planeación estratégica, definida por Humberto Serna como “Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”⁸.

En síntesis la planeación estratégica es un proceso desarrollado por la dirección de la empresa en el cual se formulan un conjunto de planes integrales para un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta un análisis de factores internos y externos de la organización. Los cuales tendrán como finalidad dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, lograr un aumento en la

⁶ Lourdes Munch, José Gallindo y García Martínez Jose. Fundamentos de administración. Trillas. 1990

⁷ Daft Richard. Teoría y diseño organizacional. Thomson 2004.

⁸ Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores. 2014

productividad y por ende un mejoramiento en la cultura organizacional de la compañía.

¿POR QUÉ REALIZAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Los cambios tecnológicos que se han desarrollado en las diversas industrias han demostrado que las compañías deben realizar cambios significativos en sus procesos productivos y en su cultura organizacional esto con la finalidad de no afectar el desarrollo de la actividad económica, en este sentido la planeación estratégica implementa un conjunto de estrategias en la organización con la finalidad de no afectar sus procesos.

Por otra parte los fenómenos económicos como la inflación, aumentos en los costos fijos de la organización, aumentos en la tasa de desempleo, entre otros, logran una afectación indirecta en la compañía por esta razón los gerentes de las organizaciones deben prever e implementar una serie de estrategias para impedir afectaciones en las empresas

La competitividad que se encuentra en las diferentes industrias, ha obligado a las organizaciones a la implementación de planes estratégicos para poder lograr una ventaja competitiva frente a sus contendientes y así alcanzar un mayor nivel de participación en el mercado.

CARACTERÍSTICAS

- En este proceso se da la intervención de la dirección superior, para que los planes y estrategias que se proponen tengan un cumplimiento satisfactorio, se hace necesario el compromiso de la alta dirección, para así motivar y comprometer a los colaboradores de la organización.
- La planeación estratégica da respuesta a interrogantes organizacionales y permite tener un mayor direccionamiento.
- Se trata de una planeación a largo plazo, puesto que se definirán planes y estrategias a un término superior a dos años.

- Estudia el medio en el que se desarrolla la organización, puesto que se deben analizar el ambiente externo e interno en el que se desarrolla la empresa, esto con la finalidad de plantear estrategias en las cuales se puedan aprovechar las oportunidades que se encuentran en la industria y hacer frente a las amenazas que se pueden encontrar en el desarrollo de las actividades.
- La planeación estratégica es un apoyo en el proceso de toma de decisiones organizacionales.

TIPOS

Existen tres tipos de planeación estratégica estas son:

- **CORPORATIVA:** considerada planeación de largo plazo (superior a cuatro años), en esta se definen los principios corporativos, los valores, el direccionamiento estratégico y las estrategias globales de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- **TACTICA:** este tipo de planeación consiste en la formulación de planes a mediano plazo, los cuales serán implementados en cada una de las áreas funcionales de la organización, en este tipo de planeación se diseñan estrategias y objetivos teniendo en cuenta la planeación corporativa.
- **OPERATIVA:** en esta se diseñan planes a corto plazo para las áreas operativas de la organización y estas deben ir estrechamente relacionadas con los planes tácticos y corporativos de la organización.

COMO REALIZAR LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La realización de una planeación estratégica exige un trabajo arduo y en equipo, puesto que para la determinación de las diferentes estrategias y planes de acción, es de gran importancia el apoyo y acompañamiento de la dirección y de los supervisores de área. A continuación se relacionan las diferentes actividades que se deben realizar:

1. **Diagnostico Estratégico:** Este consiste en el análisis real de la empresa, se realiza con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización , así como de las amenazas y oportunidades que tiene la compañía, esta incluye la realización de:
 - **Auditoria del entorno:** consiste en el análisis del mercado en el que se desarrolla la compañía, esto con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas en la industria, en este aspecto se deben analizar factores: competitivos, económicos, socioculturales, geográficos, políticos o legales y tecnológicos.
 - **Auditoria organizacional:** en este aspecto se debe realizar un análisis interno de la organización, esto con el propósito de determinar fortalezas y debilidades que puede tener la empresa, en este se deben analizar factores como: talento humano, finanzas, competitividad, tecnología y maquinaria y el direccionamiento actual de la compañía.
2. **Direccionamiento estratégico:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial⁹. Está conformado por:
 - **Misión:** define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación para los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender cómo se relaciona lo que cada uno de ellos realiza con el desarrollo de sus actividades con el propósito

⁹ Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores. 2014

general de la misma. Esta debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales o corporativas¹⁰.

- **Visión:** La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. El objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir¹¹.
- **Políticas:** Son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan; unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en las organizaciones, donde existen diferentes tipos de políticas¹², tales como:
 - Políticas de precios.
 - Políticas de ventas.
 - Políticas para la formulación de planes estratégicos.

¹⁰ Bernal Torres César Augusto Sierra Arango Hernán Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Segunda edición. 2013. Pág. 90 y 91.

¹¹ Chiavenato Idalberto. Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. México 2009. Pág. 99.

¹² Koontz, H y Wehrich, H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. México 1998.

- Políticas de contratación de personal.
 - Políticas de financiación
 - Políticas de presupuestos.
 - Políticas de endeudamiento.
- **Valores organizacionales:** Son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización o compañía a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral¹³.
 - **El mega:** Es un objetivo superior que una organización quiere alcanzar. Señala los sueños realizables en un periodo de tiempo. La definición del mega objetivo es el resultado de un proceso mediante el cual una empresa o una organización definen sus WIG (Widly Important Goals), los cuales se convierten en su reto institucional en el largo plazo. Estos objetivos superiores, además de requerir desafío y compromiso organizacional, deben ser medibles y por tanto facilitar y proporcionar el seguimiento riguroso y disciplinado de sus logros¹⁴.
3. **Formulación estratégica:** Consiste en la selección de los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.
- **Proyectos estratégicos:** Son el resultado de analizarlas opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales la compañía debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía¹⁵.
 - **Estrategia:** Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera

¹³ Bernal Torres César Augusto Sierra Arango Hernán Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Segunda edición. 2013. Pág.96

¹⁴ Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores. 2014

¹⁵ Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores. 2014

de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo¹⁶.

- **Plan de acción:** como resultado del diagnóstico se pueden encontrar una serie de falencias o dificultades que están afectando el normal desarrollo de las actividades organizacionales, como medida para contrarrestar su impacto se deben determinar unos planes y estrategias, en dichos planes se deben determinar tiempo de cumplimiento, responsables de la ejecución y del control.

4. **Auditoria estratégica:** para garantizar el éxito de los planes estratégicos establecidos por la organización se hace necesario la implementación de un sistema de seguimiento y monitoria, mediante la utilización de indicadores de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que se requiera, con el fin de adaptarse a los cambios que se pueden generar en su entorno.

- **Indicadores:** es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión entre dos medidas relacionadas entre sí, que muestra la proporción de la una con la otra.

El término “indicador” se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten establecer el estado de determinado aspecto en relación con algún otro. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen las condiciones o situaciones específicas¹⁷.

¹⁶ Rodríguez Valencia Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. ¿Qué es una estrategia? Cengage Learning Editores, 2005. Pág. 95

¹⁷ Mora García, L.A. Indicadores de la gestión logística. Ecoe editores. Bogotá 2012.

6.3. MARCO LEGAL

- **RESOLUCION 2674 DEL 2013**

Los Derivados Lácteos que se produzcan, importen, exporten, transporten, procesen, envasen, comercialicen o consuman en el territorio nacional, deberán cumplir con las reglamentaciones de la presente resolución y las disposiciones complementarias que en desarrollo de la misma o con fundamento en la Ley 09 de 1979, dicte el Ministerio de Salud.

- **RESOLUCION 2310 DE 1986**

El artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

- **RESOLUCION 5109 DE 2005**

La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que deben cumplir los rótulos o etiquetas de los envases o empaques de alimentos para consumo humano envasados o empacados, así como los de las materias primas para alimentos, con el fin de proporcionar al consumidor una información sobre el producto lo suficientemente clara y comprensible que no induzca a engaño o confusión y que permita efectuar una elección informada.

- **DECRETO 616 DE 2006**

El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que debe cumplir la leche de animales

bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

- **RESOLUCION 683 DE 2012**

La presente resolución tiene por objeto establecer el reglamento técnico, mediante el cual señalan los requisitos sanitarios que deben cumplir los materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con los alimentos y bebidas para consumo humano, con el fin de proteger la salud humana y prevenir las practicas que puedan inducir a error a los consumidores.

- **LEY 89 DE 1993**

Establece la cuota de fomento ganadero y lechero como una contribución de carácter parafiscal destinada a desarrollar programas y proyectos en beneficio del sector.

6.4. MARCO TEORICO

Para el desarrollo del presente trabajo, es de gran importancia la revisión de las diferentes teorías o enfoques que existen entorno a la Calidad total, la competitividad y al desarrollo humano en las organizaciones, esto con la finalidad de contar con las suficientes bases teórico-administrativas para el planteamiento del plan estratégico.

6.4.1. Teoría de la competitividad

Uno de los mayores exponentes de la competitividad es Michael E. Porter, este economista es uno de los mayores precursores de la competitividad, puesto que introdujo el modelo de las cinco fuerzas competitivas, las cuales pueden ser determinantes para el surgimiento de una compañía en el mercado, para lograr una correcta penetración y segmentación de mercado, pero sobre todo permitirá el desarrollo de una ventaja competitiva, la cual ayudara al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como lo determina Porter “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo”¹⁸.

Amenaza de entrada

Hace referencia a las diferentes dificultades que pueden encontrar los nuevos competidores que intenten ingresar a un nuevo mercado, puesto que las compañías ya establecidas implementan una serie de estrategias para limitar el ingreso a esos mercados, esto con la finalidad de no disminuir su nivel de participación en el mercado y para no reducir sus ingresos producto de las

¹⁸ Porter Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En Ser competitivo, edición actualizada y mejorada. Edición 9. España. 2008. P. 33

ventas efectivas. Existen una serie de situaciones que favorecen a los miembros ya establecidos, estos son:

- Economías de escala por parte de la oferta: En este aspecto se da una producción a escala (en grandes cantidades) lo cual incurre en menores costos de producción, logrando una ventaja sobre los nuevos competidores.
- Beneficios de escala por parte de la demanda: este se presenta cuando el consumidor está dispuesto a adquirir el bien o servicio de la empresa establecida, puede ser por aspectos como confianza en la marca, prestigio o calidad.
- Costes por el cambio de clientes: cuando el cliente hace cambios en sus proveedores puede estar incurriendo en gastos innecesarios, como lo pueden ser gastos logísticos, de personal (al requerir capacitación para la utilización o manejo del producto), entre otros. Esto garantiza que el cliente va a preferir la adquisición con las empresas establecidas.
- Requisitos de capital: para poder posicionarse en un nuevo mercado son necesarias la implementación de muchas estrategias, las cuales pueden necesitar un recurso financiero elevado, lo cual deja en ventaja a las compañías ya establecidas.
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: las empresas ya participantes en el mercado sin importar su tamaño contarán con unas estrategias como lo puede ser el prestigio y la calidad, en comparación con los nuevos rivales.
- Acceso desigual a los canales de distribución: en su gran mayoría los canales de distribución ya estarán, lo cual implicara que el nuevo competidor deberá implementar muchas estrategias para poder lograr una penetración en el mercado.
- Política restrictiva del gobierno: en este sentido pueden existir un conjunto de normatividad que dificulte el ingreso al mercado.

La influencia de los proveedores

Es verdad que los proveedores mediante la distribución de materias primas facilitan el proceso productivo de las organizaciones, pero estas pueden afectar el proceso competitivo de las empresas, ya que al existir una dependencia directa, o al existir monopolio en el mercado, estas pueden aumentar los precios de los productos o servicios lo cual puede afectar la competitividad de las empresas, ya que generara un aumento en los costos de producción y en consecuencia las empresas generaran un producto más costoso en comparación con la competencia. Por esta razón es de gran importancia contar con una variedad de proveedores para poder tener un mayor control sobre estos.

La influencia de los compradores

Los compradores pueden tener gran incidencia en el mercado, esto debido a su poder de negociación, ya que si cuentan con un poder alto pueden afectar directamente el desarrollo de la empresa distribuidora en el mercado, ya que esta para poder comercializar de manera óptima sus productos o servicios optara por reducir los precios, lo cual significara una disminución de los ingresos, situación que afecta a las compañías.

La amenaza de los productos sustitutos

Un sustituto, es un producto que realiza una función idéntica o similar, el cual puede remplazar o afectar la comercialización de ciertos bienes en el mercado, por esta razón es de gran importancia que las industrias implementen una serie de estrategias con la finalidad que la llegada de sustitutos no afecte su nivel de participación en el mercado.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad de los competidores existentes se da cuando algunas compañías implementan una serie de estrategias con la finalidad de lograr un aumento en la participación del mercado, estas pueden ser promociones, disminución en los precios y el ofrecimiento de algunos beneficios por realizar la adquisición del producto o servicio que están ofreciendo.

En este sentido existen algunas situaciones que pueden hacer aumentar la rivalidad como lo son:

- Los competidores son muy numerosos y parecidos en tamaño.
- El crecimiento de la industria es lento.
- Las barreras de salida son elevadas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio.

Es de gran importancia que las compañías presten atención a la rivalidad que se puede estar presentando en el mercado, esto con la finalidad de lograr afectaciones en la distribución y comercialización de los bienes o servicios ofrecidos.

6.4.2. Teoría de la calidad total

Desde la edad media se han aplicado principios de la calidad, puesto que algunos talleres de artesanos observaron la necesidad de desarrollar sus productos con algunas especificaciones, con la llegada de la revolución industrial algunos talleres se convirtieron en las nuevas fábricas en esta época se dio gran importancia a las especificaciones de los clientes, posterior a esta época se dio la llegada de la Administración científica con su precursor Frederick Taylor, el cual propuso la elaboración de los productos en línea, lo cual en consecuencia se podían presentar errores humanos, por esta razón se dio la implementación de la supervisión.

En la década de los años cincuenta se dio el surgimiento de las dos corrientes de la calidad, una desarrollada en Japón y la otra en el occidente, en este último un pensador y consultor llamado Joseph Juran propuso un modelo el cual no fue aceptado en EEUU, pero si fue escuchado en Japón.

Ya para los años setenta Japón era un líder en el desarrollo de la calidad, situación preocupante en el occidente puesto que la crisis del petróleo y de los mercados, dio como resultado la necesidad de implementar una cultura organizacional enfocada en la calidad y en la mejora continua, puesto que esta es un requisito para mejorar la competitividad de las organizaciones.

En la actualidad muchas organizaciones de todo el mundo han desarrollado e implementado diversos enfoques basados en la calidad, los cuales les han permitido la corrección y prevención de errores, el aumento de la productividad y les ha permitido ser más competitivos en el mercado actual.

En el desarrollo actual de la calidad, esta se debe aplicar a toda las dependencias de la organización como lo plantea Juan José Tarí Guilló puesto que “esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si ésta se convierte en una organización de calidad, refiriéndose a una empresa avanzada en calidad porque ha implantado la dirección de la calidad”¹⁹.

Como determino Thomas C. Powell “la calidad proporciona las bases para ser un arma competitiva en el negocio de la empresa. En este sentido, la calidad del bien o servicio puede ser una ventaja competitiva siempre que distinga a la organización, a los ojos de los clientes, de sus competidores. Mientras, el enfoque de la dirección de la calidad puede ser una fuente de ventaja competitiva ya que persigue, con la mejora de la calidad, elaborar bienes o servicios que los clientes consideren superiores a los competidores. En este sentido, las ventajas competitivas originadas por la dirección de la calidad no se deben tanto a la

¹⁹Juan José Tarí Guilló. Definición de calidad. En Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España, 2007. P.22

utilización de técnicas y herramientas concretas como a la existencia de ciertas características tácitas e imperfectamente imitables que se constituyen como requisitos para poder implantarla: cultura de calidad receptiva al cambio, participación y formación de los trabajadores, motivación para mejorar, compromiso de la dirección, relaciones de confianza entre trabajadores y directivos. Sin estos recursos tácitos, intangibles, ambiguos casualmente, complementarios y difíciles de imitar, la dirección de la calidad no tiene fundamento para el éxito”²⁰.

6.4.3. Teoría humanista

Uno de los precursores de la teoría humanista fue el psicólogo Abraham Maslow, el cual realizo diferentes estudios del comportamiento de los individuos de las organizaciones y en la mitad del siglo xx propuso un modelo en el cual establecía una serie de necesidades que los individuos debían suplir para poder llegar a un estado de autorrealización, esta pirámide de necesidades consta de cinco niveles, en este sentido, solo se atienden las necesidades superiores cuando ya se han atendido las de los niveles inferiores, estos son los niveles (de inferior a superior):

- Necesidades básicas: hacen referencia a las necesidades fisiológicas de todo ser humano, como lo pueden ser respirar, comer, tomar agua, descansar, entre otras.
- Necesidades de seguridad y protección: estas hacen referencia a las necesidades de seguridad física y económica, como lo pueden ser tener un buen estado de salud, contar con el ingreso de recursos económicos, tener un trabajo y contar con una vivienda la cual garantice la protección y tranquilidad del individuo.

²⁰ Thomas C. Powell. La gestión de la calidad total como ventaja competitiva: una revisión y estudio empírico. Vol. 16. Enero 1995. Pág. 22.

- Necesidades sociales: en este sentido son las necesidades de afiliación, puesto que la persona tiene el deseo de tener interacción social y busca ser parte de un grupo, pero en especial busca la aceptación social, en este también busca el afecto y el amor.
- Necesidades de estima: en este sentido el ser humano busca el reconocimiento que le puede ofrecer la sociedad con aspectos como el respeto, el aprecio, el estatus y la reputación.
- Autorrealización: es el último nivel de la pirámide y la cual se alcanza mediante el cumplimiento de todas las necesidades anteriores.

Dicha teoría es de gran importancia para el desarrollo humano en la actualidad, puesto que las organizaciones modernas implementan una serie de estrategias que permiten a sus trabajadores suplir sus necesidades sin descuidar el desarrollo de sus actividades laborales.

Otro precursor de esta teoría es el economista Douglas McGregor, el cual planteo dos teorías sobre el desarrollo de las personas en la organización y como estas observaban el desarrollo de sus labores, estas son:

- Teoría X: en esta se plantea que el ser humano no desea trabajar, los cuales evitaban la realización de cualquier tipo de actividad, la única forma de motivación que observa es el dinero y este solo responde efectivamente bajo el enfoque del premio y el castigo.
- Teoría Y: En esta se observa el trabajo como una fuente de satisfacción, el nivel de pertenencia con la organización es alto, lo cual ayudara para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el mejoramiento organizacional.

En las teorías propuestas por el señor Maslow y McGregor, buscan el mejoramiento organizacional a través del mejoramiento de las condiciones emocionales y afectivas de los trabajadores, estos buscan que las organizaciones observen a los trabajadores como el recurso más importante de la organización, los cuales ayudaran para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a

fomentar una cultura de calidad enfocada en la mejora continua de los procesos y procedimientos.

Al comparar el desarrollo de la administración tradicional con la moderna en el aspecto humano, encontramos muchos avances como los que puede destacar McGregor “La suerte del trabajador industrial, trátase de un obrero, un profesional o un ejecutivo, ha mejorado en una medida que apenas hubieran podido imaginar sus congéneres durante el decenio de 1920. En general las empresas han adoptado un sistema de valores mucho más humanitario, se han esforzado con éxito por dispensar a sus empleados un trato más equitativo y generoso. Han reducido un grado considerable sus dificultades económicas y eliminado las manifestaciones más extremas de violencia Industrial y han proporcionado al empleado un ambiente de trabajo seguro y agradable en general, pero han hecho esto sin alterar su teoría fundamental en la administración”²¹.

6.4.4. Prospectiva

La prospectiva en los negocios se preocupa por brindar alternativas futuras de la sociedad y los negocios. Se basa en una visión holística, sistemática e integrada de la sociedad y los negocios: además de los aspectos cuantitativos, también considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; donde las relaciones son dinámicas; el futuro es múltiple e incierto; la actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptiva. La prospectiva ayuda a vislumbrar el futuro y a concretarlo²².

Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva en el ámbito mundial. La fundada en Francia en la década de 1960 por Bertrand de

²¹ McGregor Douglas. El lado humano de las organizaciones. La teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización. Bogotá Julio de 1996. McGraw Hill. Pág. 46.

²² Miklos, T y Tellos, M. Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño futuro. Limusa. México 2005

Jouvenel y Michel Godet, con énfasis en el papel protático del ser humano en la construcción del futuro posible que puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sean individuales y organizados, propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

La segunda escuela, denominada inglesa porque su surgimiento se dio en las universidades de Sussex y Manchester, aunque también tiene representantes en Alemania y Estados Unidos. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico las personas y la sociedad se proyectan hacia la construcción de escenarios futuros. Para esta escuela la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro²³.

¿Cuáles son los objetivos de la prospectiva estratégica?

- Construir escenarios alternativos de futuro.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado.
- Proporcionar impulsos para la acción.

Características de la prospectiva estratégica

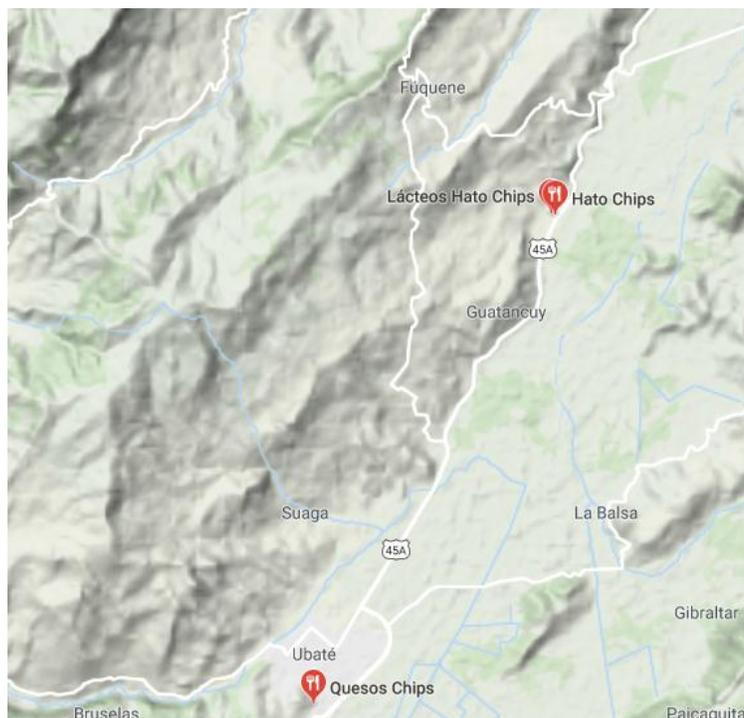
- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria.
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso.
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo.
- Hay preminencia del proceso sobre el producto.

²³ Bernal Torres César Augusto Sierra Arango Hernán Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Segunda edición. 2013. Pág.67

- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente.
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores.

6.5. Marco Geográfico

Imagen 2 Mapa Provincia de Ubaté



Fuente: <https://www.google.com/maps/search/hato+chips/@5.341482,-73.830367,13z>

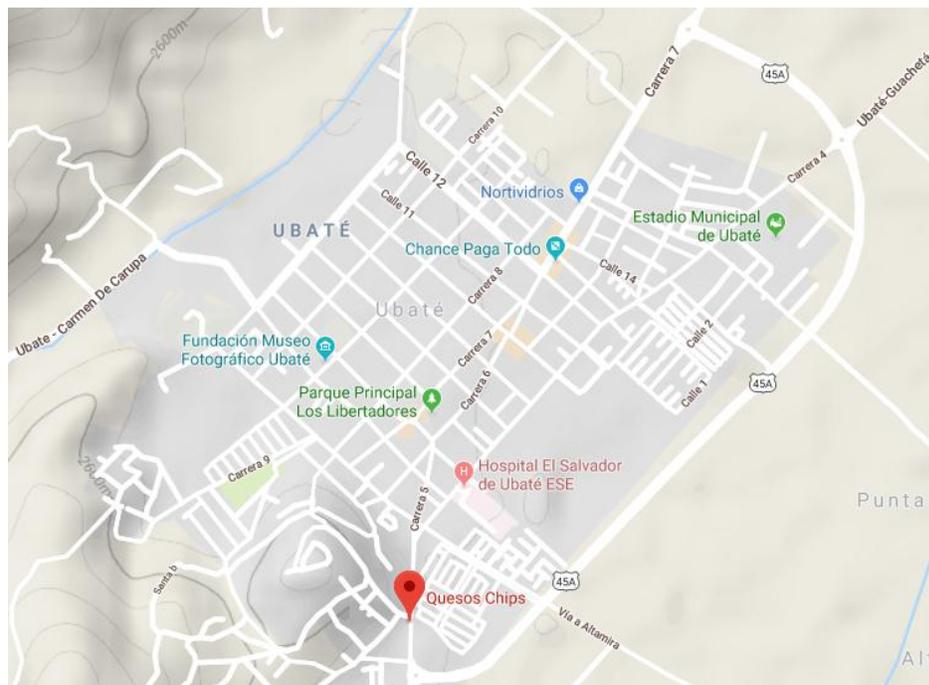
La provincia de Ubaté es considerada la capital lechera de Colombia, en su gran mayoría los habitantes de la región se dedican a la fabricación de productos derivados de la leche, a la extracción de carbón o a actividades agrícolas como la siembra de papá, arveja, quinua, cebolla y maíz.

La Provincia limita al Norte; Noroeste y Noreste con el Departamento de Boyacá, al Occidente con la Provincia de Rionegro; al Sur con la Provincia de Sabana Centro y al Sureste y Oriente con la provincia de Almeidas.

Lácteos Hato chips cuenta con dos puntos de venta ubicados sobre la Ruta 45 A, una de las vías más importantes y transitadas de Colombia, debido a que esta vía comunica las ciudades de Bucaramanga y Bogotá D.C., en el recorrido de esta vía se encuentran sitios emblemáticos como la Mina de sal de Zipaquirá, los farallones de Sutatausa, Laguna de Fúquene, Piedra colgada, Basílica de Nuestra Señora del Rosario de Chiquinquirá, entre otros lugares turísticos.

Ubaté

Imagen 3 Mapa Municipio de Ubaté



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Quesos+Chips/@5.341482,-73.830367,13z/data=!4m8!1m2!2m1!1shato+chips!3m4!1s0x8e4038f5a0775a2b:0x95ec77ca35492475!8m2!3d5.30088!4d-73.81542>

Hato Chips cuenta con un punto de venta en el municipio de Ubaté, ubicado en la salida hacia Bogotá transversal 2#1F-101.

Ubaté es un municipio colombiano del departamento de Cundinamarca, cuenta dentro de su división administrativa con un casco urbano y un sector rural conformado por 9 veredas. Es uno de los 116 municipios que conforman el Departamento de Cundinamarca. Esta localizado en la parte norte de la Sabana de Bogotá²⁴.

Fúquene

Imagen 4 Mapa municipio de Fúquene



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Hato+Chips/@5.341482,-73.830367,13z/data=!4m8!1m2!2m1!1shato+chips!3m4!1s0x0:0x9c7742c56af62bfc!8m2!3d5.3820845!4d-73.7752748>

El otro punto de venta con el que cuenta Hato Chips se encuentra en el municipio de Fúquene en el kilómetro 9,4 vía Chiquinquirá, en la vereda Nemoga, en el sector conocido como la Shell.

²⁴ Alcaldía de Villa de San Diego de Ubaté – Cundinamarca. 27 de Mayo de 2014. http://www.ubate-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml#geografia

Fúquene es uno de los municipios que compone la provincia de Ubaté, Este municipio cuenta con planicies, montañas de más o menos gran altura, su bella laguna donde se está dando inicio a una recuperación ambiental, quebradas y ríos de menor tamaño. Limita con Ubaté, Susa, Guachetá y el departamento de Boyacá.

7. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto esta se basa en la investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis²⁵.

En el desarrollo de este proyecto se planea la realización de un diagnostico organizacional, el cual permitirá conocer el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la compañía, también cuáles son esas oportunidades y amenazas que encuentra la empresa en el mercado. Adicional a lo anterior el diagnostico permitirá identificar características propias de Hato Chips como lo son, su cultura organizacional, el desarrollo productivo, sus dependencias y su participación en el mercado.

Con dicha información se prevé el planteamiento del direccionamiento estratégico para Lácteos Hato Chips, el cual permitirá a la empresa fortalecer su cultura organizacional.

Cumplidos estos dos objetivos, se utilizara toda la información para el planteamiento de dos planes estratégicos para las dependencias de Mercadeo y Talento humano, departamentos que son de gran importancia para la empresa y los cuales permitirán un aumento en la competitividad y productividad de la compañía.

²⁵ Roberto Hernández Sampieri. Carlos Fernández Collado. Pilar Bautista Lucio. Metodología de la investigación. Quinta edición. ¿En qué consiste los estudios de alcance descriptivo? Cap.5. Pág. 80.

7.1.1. Métodos para la recolección de información

Para la recolección de información se utilizarán los siguientes métodos:

- Observación.
- Entrevistas (estructuradas y no estructuradas)
- Cuestionarios
- Recolección de información secundaria.

8. RECURSOS REQUERIDOS

TABLA 2 MATERIALES

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO
Resma de papel (tamaño carta)	Unidad	2	\$24.000
Esferos	Caja	1	\$6.000
Computador	Unidad	1	\$1.420.000
Impresora Multifuncional	Unidad	1	\$546.000
Memoria USB	Unidad	1	\$48.000
Cartuchos de tinta	Unidad	4	\$180.000
Internet	Meses	3	\$162.000
Fotocopias	Unidad	50	\$6.500
Carpetas	Unidad	10	\$6.000
TOTAL:			\$2.398.500,00

Fuente propia.

TABLA 3 RECURSOS HUMANOS

RECURSOS	CANTIDAD	TIEMPO	PRECIO
Humanos	2	11 Meses	\$17.187.324
TOTAL:			\$17.187.324

Fuente propia.

TABLA 4 TOTAL RECURSOS REQUERIDOS

RECURSOS	TIEMPO	PRECIO
Materiales	11 Meses	\$2.398.500
Humanos	11 Meses	\$17.187.324
TOTAL:		\$19.585.824,00

Fuente propia.

9. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño anteproyecto																																												
Asesoría																																												
Entrega anteproyecto																																												
Consulta de resultados																																												
Diagnostico externo																																												
Diagnostico interno																																												
Diseño de Direccionamiento																																												
Plan estrategico																																												
Gestion y control estrategico																																												
Seguimiento y evaluacion																																												
Plan estrategico para el area de mercados																																												
Asesoría																																												
Plan estrategico para el area de gestion humana																																												
Resultados y recomendaciones																																												
Asesoría																																												
Entrega del proyecto																																												
Entrega de resultados																																												
Correcciones																																												
Entrega final del proyecto																																												
Sustentacion																																												

Fuente propia.

10. ESTADO DEL ARTE

10.1. Factores Demográficos

Tabla 5 Departamento de Cundinamarca indicadores demográficos 2005 – 2020

Año	Población Total	Hombres	Mujeres
2005	2.280.037	1.139.717	1.140.320
2010	2.477.036	1.236.525	1.240.511
2015	2.680.041	1.336.216	1.343.825
2020	2.887.005	1.437.797	1.449.208

Fuente: Indicadores demográficos y tablas abreviadas de mortalidad nacionales y departamentales 2005 – 2020 (DANE)

Tabla 6 Población estimada municipio de Ubaté 2015

Población Cabecera	Población Rural	Población Total
25.141	13.668	38.809

Fuente: DANE

Análisis de las estadísticas:

Al analizar las estadísticas poblacionales del departamento se puede apreciar que esta tiende a aumentar con el pasar de los años, se prevé un crecimiento de casi el 7% para el año 2020, lo cual puede tener implicaciones económicas positivas, puesto que esto implicara un aumento en la demanda de ciertos productos de la canasta familiar, entre estos se pueden incluir los derivados lácteos, escenario que beneficia a la empresa. Adicionalmente al presentarse dicha situación también se

genera un aumento en el capital humano, lo cual permitirá contar con personal calificado para las diferentes compañías del departamento.

En cuanto al municipio de Ubaté refleja que el 35% de la población se encuentra en la zona rural, esta situación es óptima para el desarrollo agrícola de la región debido a que la gran mayoría de las personas que viven en el campo desarrollan actividades agropecuarias, como siembra de papá, arveja, cebolla, entre otros, y también se dedican al ordeño, lo cual es una oportunidad para las empresas lácteas del municipio, puesto que garantiza la obtención de esta materia prima tan esencial para el desarrollo de sus productos.

10.2. Factores Económicos

El sector lácteo es de gran importancia para la economía Colombiana, así como lo indico Asoleche, quien destacó que la industria láctea tiene un peso de 24,3% dentro del Producto Interno Bruto (PIB) del agro, lo que se traduce en 1,23% del PIB total nacional²⁶.

Dicha situación es óptima teniendo en cuenta las múltiples afectaciones que se pueden presentar en la industria, como lo son los aumentos o disminuciones en el precio de la leche, contexto dado por la presencia de fenómenos naturales como el del Niño y la Niña, los cuales pueden ser determinantes para la oferta del producto.

Otra situación que tiene implicaciones en el desarrollo productivo de la industria es el déficit que se presenta en la balanza comercial, como se puede apreciar en la gráfica No 1, desde el año 2011 hasta la actualidad, las importaciones de productos lácteos han presentado un aumento significativo.

²⁶ Vega, Juan Pablo. La industria del sector lácteo aporta 24,3% del Producto Interno Bruto agropecuario. La Republica. 31 de mayo de 2018. <https://www.larepublica.co/economia/la-industria-del-sector-lacteo-aporta-243-del-producto-interno-bruto-agropecuario-2733713>

El déficit comercial en productos lácteos para el primer trimestre de 2018 supera los 29 millones de dólares. No obstante, en comparación con el mismo periodo de 2017, las importaciones se han reducido en un 23,9% y las exportaciones han aumentado 180%.

Las exportaciones de leche y derivados lácteos en el primer trimestre de 2018 han sumado un total de 1.137 toneladas por un valor FOB de 4,5 millones de dólares. El 37% de las exportaciones pertenecen a la categoría de leche en polvo entera, seguido de leche en polvo descremada con el 28%. El principal destino de dichas exportaciones corresponde a Venezuela con una participación del 37%, enseguida se encuentra Ecuador con un 30% y en tercer lugar está Estados Unidos con un 18%.

Las importaciones de productos lácteos en el primer trimestre del año suman un total de 14.604 toneladas, por un valor CIF equivalente a 33,5 millones de dólares. Para el periodo de análisis el 45% de las importaciones corresponden a leche en polvo descremada, seguida de leche en polvo entera con un 28%. El principal país de origen es Estados Unidos con el 62% de la participación²⁷.

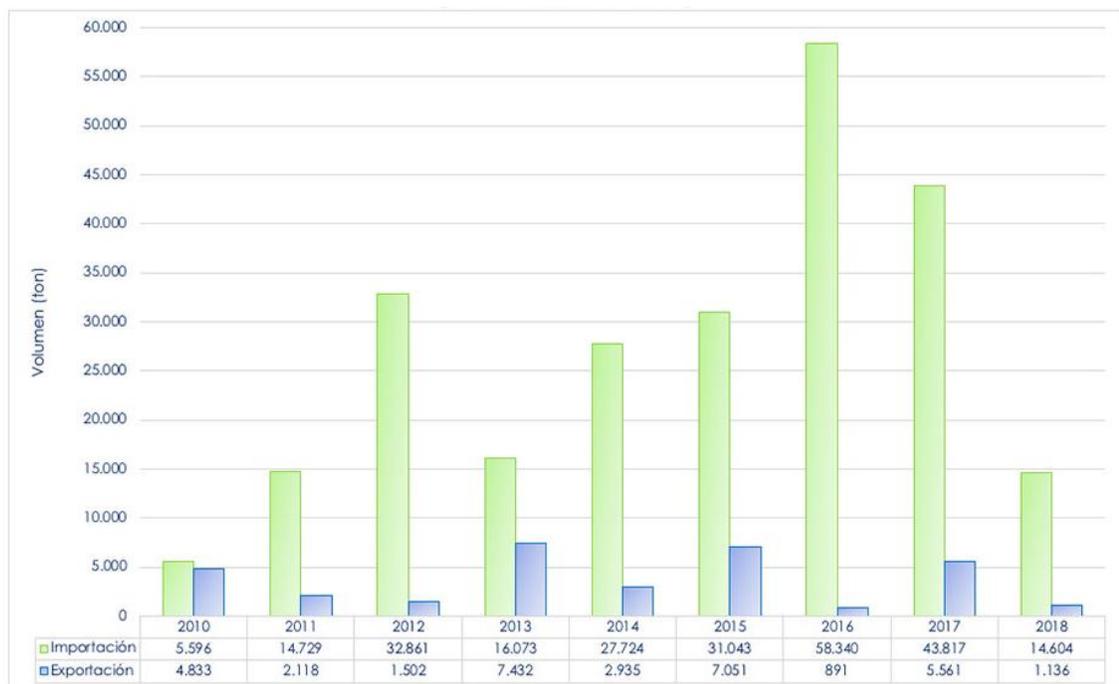
El aumento de las importaciones se ha dado principalmente por el aumento de los tratados de libre comercio (TLC) que se han firmado desde el año 2010, en algunos casos han sido beneficiosos para empresas Colombianas, pero también ha permitido la llegada de productos de otros países como Estados Unidos y México, que son de los países con mayor índice de competitividad en el sector lácteo a nivel internacional. En la actualidad agremiaciones como Fedegán, Asoleche, Analac se encuentran en desacuerdo ante una posible firma de un TLC con Nueva Zelanda y Australia, puesto que estos países son potencia en producción de carne y de leche.

Fedegán, afirma que Nueva Zelanda dispone de condiciones particulares tanto en el clima como en la disposición de pasturas de alimento para los animales, lo que

²⁷ Asoleche. Comercio exterior. <http://asoleche.org/leche-en-cifras/>.

les permite un nivel importante de producción a bajos costos. Y por su parte, Australia cuenta con un hato ganadero cercano a los 30 millones de cabezas (4 % de la población mundial de bovinos) y lleva a cabo procesos de producción a muy bajo costo y con alta eficiencia. Adicionalmente, determina que en Colombia la protección arancelaria del sector es del 80 % para la carne de bovino y del 98 % para la leche en polvo, tanto en Australia como en Nueva Zelanda y Singapur el arancel es del 0 %, o en algún caso particular del 5 %²⁸.

Grafica 1 Volumen de Exportaciones e Importaciones de productos lácteos (2010- Marzo 2018)



Fuente: ASOLECHE

²⁸ Redacción periódico el Espectador. Ganaderos insisten en que su sector sea excluido de negociaciones comerciales con Australia y Nueva Zelanda. En periódico el espectador. [en línea]. <https://www.elespectador.com/economia/ganaderos-insisten-en-que-su-sector-sea-excluido-de-negociaciones-comerciales-con-australia-y-nueva-articulo-796633>.

10.3. Factores Políticos

10.3.1. Plan de desarrollo de Cundinamarca 2016 - 2020

El Departamento de Cundinamarca diseño su plan de desarrollo para los años 2016-2020, en este se encuentran propuestos una serie de programas y estrategias, que tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de los cundinamarqueses. Adicionalmente, se tiene previsto fomentar el desarrollo productivo y competitivo de la región, esto se lograra mediante el apoyo a las diferentes ideas de negocio (especialmente negocios verdes) y el fortalecimiento de las cadenas productivas.

El departamento también desea que los productos elaborados en cada uno de los municipios sean reconocidos a nivel internacional, por esta razón creo su programa “Cundinamarca hacia las cadenas globales de valor”, el cual tiene el objetivo de facilitar las condiciones para que los bienes y servicios cundinamarqueses con potencial exportador y con capacidad de agregación de valor mejoren su competitividad y logren su inserción en las cadenas globales de valor, en la perspectiva de ampliación y diversificación de la oferta exportable, la producción de bienes y servicios de talla mundial, y el acceso a nuevos mercados.

Otro aspecto al que el departamento ha prestado mucha atención es el turismo, por esta razón ha creado el programa “Tour por Cundinamarca”, el cual tiene como finalidad promover el turismo en Cundinamarca como fuente de conocimiento y dinamizador económico.

La empresa Lácteos Hato Chips observa un conjunto de oportunidades en el plan de desarrollo del departamento de Cundinamarca, especialmente en la adecuación del “Tour por Cundinamarca”, puesto que al incluir la provincia de Ubaté, como la capital lechera de Colombia, se lograra la atracción de turistas

interesados en degustar una amplia variedad de quesos frescos elaborados en esta región, lo cual generara un aumento en el índice de ventas. Adicionalmente, el portafolio de productos elaborado por la empresa es de óptima calidad y cumple con los estándares exigidos por el INVIMA, situación que beneficia su potencial exportador, por esta razón se puede apoyar de los diferentes programas que apoyan a las empresas que desean incursionar en mercados internacionales.

10.3.2. Plan de desarrollo Municipal 2016 – 2019 de Ubaté

El plan de desarrollo del municipio de Ubaté, tiene previsto la implementación de un conjunto de programas que permitan el mejoramiento de las condiciones de los habitantes del municipio y el desarrollo sostenible en la región; los ejes centrales en los que se enfoca este plan de desarrollo son el turismo y el desarrollo Agropecuario, actividades económicas que son determinantes para la economía del municipio.

Para el desarrollo regional se observa gran potencial en el sector turístico, por esta razón la alcaldía desea realizar la implementación de un plan turístico, en el cual se explote el atractivo cultural, histórico, natural y gastronómico con el que cuenta la provincia, es de destacar que el ideal de este plan turístico es incluir a los municipios de la provincia y que su eje central sea el municipio de Ubaté.

El municipio también ha establecido que otro sector relevante es el agropecuario, por esta razón a establecido unos programas que buscan la tecnificación de procesos, mediante la asesoría de la Dirección técnica agropecuaria, esto con la finalidad de garantizar productos de óptima calidad que cumplan con los estándares mínimos exigidos por las entidades de vigilancia como el INVIMA. Adicionalmente, mediante su programa “Producción Pecuaria eficiente activa” busca garantizar la sanidad de los animales, esto con el propósito de erradicar posibles enfermedades que afecten a los bovinos y a los humanos.

Para Hato Chips el plan de desarrollo municipal puede traer consigo oportunidades, especialmente con la implementación del plan turístico, puesto que

la empresa es una de las compañías de la región más antiguas del sector lácteo y por la calidad de sus productos, lo cual es un diferenciador frente a su competencia permitiendo así la atracción de clientes. Adicionalmente, con el programa “Producción Pecuaria eficiente activa” se garantiza que la leche con la que se elaboraran los derivados lácteos, sea de óptimas condiciones y cumpla con los requisitos exigidos para su transformación.

10.4. Factores Socio-culturales

10.4.1. Desempleo

El fenómeno del desempleo se presenta, entre otras razones, cuando la cantidad de equipos, recursos financieros y técnicos con que cuenta un país son insuficientes para permitir el empleo de toda la fuerza de trabajo disponible²⁹.

En el mes de mayo el desempleo en Colombia alcanzo una tasa del 9,7%, una de las más altas en los últimos cinco años, en las ciudades en las que se presentó un mayor índice fueron Quibdó (18,0%), Armenia (15,9%) y Valledupar (15,6%) y las de menor Cartagena (7,0%), Santa Marta (7,9%) y Barranquilla (8,2%).

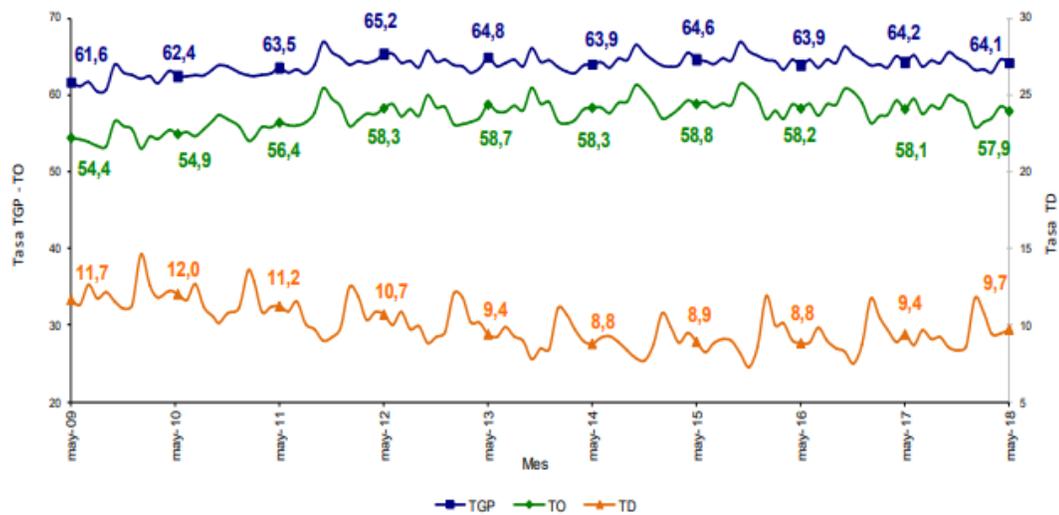
En el período de estudio, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,4 millones. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 62,7% de la población ocupada.

Las ramas de mayor crecimiento, frente al período marzo - mayo 2017, fueron otras ramas* (10,1%) seguida por servicios comunales, sociales y personales (3,1%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (2,1%).

²⁹ Banco de la Republica de Colombia. ¿Qué es desempleo?.
<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-desempleo>.

La mayor contribución al crecimiento de la población ocupada se dio en las ramas de servicios comunales, sociales y personales; otras ramas; y transporte, almacenamiento y comunicaciones, estas contribuyeron en conjunto con 1,1 puntos porcentuales.³⁰

Grafica 2 Tasa global de participación, ocupación y desempleo total Nacional Mayo (2009 – 2018)



Fuente: DANE.

³⁰ DANE. Principales indicadores del mercado laboral Mayo de 2018. Población ocupada por ramas de actividad trimestre móvil marzo - mayo 2018. 28 de Junio 2018.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_18.pdf

11. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

11.1. AUDITORIA EXTERNA

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA							
		<h1>Lácteos Hato Chips P S.A.S</h1>					
FACTORES EXTERNOS		VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA		
TECNOLOGICO	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Globalización de la información					X		Es una oportunidad, puesto que la globalización permite de forma oportuna el desarrollo del sector industrial y empresarial, mediante el acceso a información relevante para el proceso productivo, como tendencias de consumo, mejoramiento de procesos, aplicación de nuevas tecnologías en la industria, y en general el desarrollo del sector. Dicha información facilita el proceso de adaptación de las empresas en una industria tan cambiante y competitiva.
Facilidad de acceso a TIC					X		Las TIC son una gran oportunidad para el desarrollo del sector, puesto que estas tecnologías nos permite el intercambio de información con otras personas sin importar su posición geográfica, esto permitirá la adquisición de conocimientos de tipo

							técnico y empresarial que se puede implementar en la industria para lograr un mayor desarrollo en el mercado regional.
Tecnología con altos precios	X						Los altos costos de la tecnología tienen una afectación directa en el desarrollo competitivo de la industria, puesto que las empresas lácteas en su gran mayoría son de tipo Mipymes, y no cuentan con el suficiente capital para realizar inversiones tecnológicas en su planta productiva y por esta razón optan por el desarrollo de productos de manera tradicional, lo cual implicaran unos costos de producción elevados y una desventaja competitiva frente a sus competidores.
Nuevas herramientas						X	Las nuevas herramientas son una oportunidad para el sector, ya que estas permiten el mejoramiento de los procesos y la reducción de errores en el proceso productivo, por ende generara un aumento en la productividad de las empresas, permitiendo así un aumento en la participación del mercado.
Resistencia a los cambios tecnológicos		X					Es una amenaza, en la actualidad el desarrollo tecnológico es un factor crucial para las compañías, si estas presentan comportamientos de resistencia a los cambios tecnológicos, se generara una desventaja frente a la competencia.
Facilidad de acceso a la tecnología					X		El desarrollo tecnológico que se ha presentado en la industria junto con la globalización ha permitido que las empresas tengan acceso a la tecnología, esto con la finalidad de reducir costos, tiempos y errores, situaciones que pueden afectar directamente el desarrollo competitivo de las empresas.

Tecnificación de Procesos						X	Es una oportunidad, puesto que la tecnificación de procesos permite a las empresas una reducción de errores y tiempos de producción, logrando una mejora en el proceso productivo, adicionalmente permite el desarrollo e implementación de un proceso de calidad, lo cual hace más competitivo al producto en el mercado.
Comunicaciones deficientes		X					Es una amenaza, ya que posibles inconvenientes en las diferentes redes de comunicación (red de Internet, red celular, etc.), pueden causar afectaciones a los procesos de comunicación de las empresas con sus proveedores, los clientes o inclusive al interior de ellas. Logrando así una barrera en el desarrollo competitivo de las organizaciones.
Utilización de tecnología por la competencia	X						Es una amenaza, debido a que si la competencia empieza a utilizar nuevas tecnologías, podría aumentar considerablemente su competitividad en el mercado, provocando así, quizás un rezago en la capacidad de tomar medidas correctivas.
Mecanismos de compra del consumidor		X					En la actualidad se están imponiendo nuevos métodos de compra, los cuales son principalmente a través de Internet, por lo que si el sector y las empresas no se adaptan a estos cambios, podrían perder oportunidades de hacer crecer su mercado y sus beneficios.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)

AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
	Amenazas			Oportunidades			
GEOGRAFICO	-1	-2	-3	1	2	3	IMPACTO
Estado de las vías						X	Es una oportunidad, porque las vías del territorio nacional, en general son buenas y están mejorando, sobre todo por los proyectos de infraestructura vial 4G, los cuales buscan facilitar la conectividad entre las zonas más importantes del país, lo que favorece enormemente el transporte de mercancías y la movilización de personas, impulsando además el desarrollo del comercio, al reducir los tiempos y costos de transporte.
Condiciones climáticas		X					Es una amenaza, ya que Colombia al tener una gran variedad de climas (cálido, templado, frío, páramo, glacial, selva tropical, tropical de estepa y desierto), es muy complicado para las empresas responder tan efectivamente a los posibles cambios que se puedan presentar. Los cambios climáticos más recurrentes en Colombia están dados por el fenómeno del niño (temporada de sequía y aumento de la temperatura) y el de la niña (temporada caracterizada por el aumento generalizado en el

							nivel de lluvia), los cuales pueden producir cambios drásticos en las condiciones de los territorios, afectando las actividades de las empresas.
Desastres naturales			X				Es una amenaza, ya que fenómenos como avalanchas, deslizamientos, desbordamientos de ríos, terremotos, entre otros, no solo pueden afectar la infraestructura de las empresas y la normal realización de sus operaciones, sino que afectan la vida de las personas (clientes), que al fin y al cabo son los que les generan ingresos.
Topografía			X				Es una amenaza, ya que el territorio Colombiano cuenta con una gran variedad de superficies y relieves, lo que dificulta el acceso a diversas zonas o regiones, lo cual limita el desarrollo del sector lácteo.
Plan de ordenamiento territorial			X				Es una amenaza, puesto que la finalidad de este, es regular la utilización, ocupación y transformación del espacio urbano y rural. Por lo tanto si alguna compañía desea realizar una transformación o ampliación de su planta física deben acogerse a lo establecido en el Plan de Ordenamiento territorial (POT).
Costo de desplazamiento			X				Es una amenaza, puesto que los elevados costos de la gasolina y el exceso de casetas de recaudo (Peajes) implican un costo de desplazamiento alto, lo cual puede desincentivar el desplazamiento de turistas y por ende generar implicaciones negativas en el comercio.
Transporte necesario					X		Es una oportunidad, ya que se cuenta con una diversidad de formas para transportar los

							productos; las mejoras tecnológicas que se han realizado a los diferentes medios de transporte, permiten la conservación del producto.
Desarrollo regional					X		Es una oportunidad, en Colombia el desarrollo de unas zonas o regiones es más avanzado, en aspectos competitivos y productivos, lo cual les permite alcanzar una reputación o reconocimiento a nivel nacional e internacional, lo que permite lograr una mayor atracción de posibles clientes.
Recursos naturales				X			Es una oportunidad, la diversidad de recursos naturales con los que cuenta Colombia, permite el desarrollo y creación de productos naturales, lo cual es atractivo para un diverso grupo de consumidores.
Protección del medio ambiente				X			Es una oportunidad, la protección del medio ambiente permitirá contar con un recurso hídrico apto para el consumo y para la elaboración de productos alimenticios. Adicionalmente al cuidar el medio ambiente se podrán encontrar con terrenos aptos para la producción láctea, garantizando así leche de óptima calidad.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)

AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
COMPETITIVO	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Nuevos competidores			X				Es una amenaza baja, puesto que para el posicionamiento en la industria láctea implica una inversión alta de capital, pero si se llegase a presentar la llegada de nuevos competidores implicaría que las empresas existentes en el mercado, deben implementar una serie de estrategias para no presentar afectaciones en el proceso competitivo. Debido a que las nuevas compañías pueden utilizar estrategias de precios bajos o promociones con la finalidad de lograr la atracción de clientes.
Rivalidad entre los competidores		X					Es una amenaza, ya que muchas empresas para lograr el control o poder en un sector específico pueden valerse de muchas estrategias que pueden afectar el desarrollo y progreso del mercado.
Precio de la competencia	X						Es una amenaza, ya que los clientes muchas veces realizan la compra de un producto basados en el precio y no tanto por la calidad o el

							servicio. Esta situación puede generar una guerra de precios, y una afectación directa en el mercado y el libre comercio.
Posicionamiento de multinacionales			X				Es una amenaza, puesto que con la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC) y por la globalización, se incrementó la llegada de multinacionales, las cuales aprovechan los beneficios tributarios que ofrece el estado por posicionarse en el mercado Colombiano. Estas traen consigo un portafolio de productos más variado y económico que el existente en la región, lo cual puede implicar afectaciones serias en el proceso comercial de las empresas locales.
Llegada de productos sustitutos				X			La aparición de productos sustitutos supone una disminución de las expectativas de rentabilidad del sector, estos generan una afectación directa en el índice de ventas, puesto que en su mayoría los productos sustitutos tienen la característica de ser de un precio menor al del producto que reemplazaría.
Innovación						X	Es una oportunidad puesto que la innovación es fundamental para el progreso del sector lácteo, especialmente potencializando el desarrollo de productos con valor agregado, lo cual permitirá su posicionamiento en distintos mercados.
Alianzas estratégicas					X		Las Alianzas estratégicas son una oportunidad, puesto que en Colombia existe una diversidad de asociaciones que se dedican a la recolección y almacenamiento de leche, al lograr un acuerdo comercial con estas, se garantiza contar con la materia prima necesaria para el desarrollo de los

							productos lácteos.
Aumento en la cantidad de proveedores						X	Es una oportunidad, debido a que si existe un número significativo de proveedores las empresas no tendrán dificultades para la adquisición de materias primas, además contarán con una mayor variedad al momento de elegir.
Barreras de entrada						X	La existencia de barreras de entrada en la industria láctea es una oportunidad, puesto que frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad.
Estabilidad en precios de las materias primas						X	La estabilidad en los precios de las materias primas es una oportunidad que permite a las empresas lácteas el desarrollo de sus productos, sin incurrir en sobrecostos de producción.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)

AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
	Amenazas			Oportunidades			
ECONOMICO	-1	-2	-3	1	2	3	IMPACTO
Importaciones	X						La generación de nuevos tratados de Libre comercio que incluyan el sector lácteo, han generado un aumento significativo en las importaciones de productos lácteos en Colombia, por esta razón es una amenaza alta, debido a que la llegada de nuevas empresas, marcas y productos, generan un impacto en la comercialización de los productos en el mercado local. Situación que puede desincentivar el comercio y afectar las buenas prácticas empresariales.
Inflación		X					Es una amenaza, cuando se presenta una inflación alta, es porque el precio de los productos es alto, lo cual afecta directamente el consumo de las personas.
Carga tributaria		X					Es una amenaza, puesto que al tener una carga tributaria alta se desincentivara el desarrollo de ideas productivas en la industria, también si se llegase a realizar reformas en la parte tributaria

							de los productos lácteos, se generarían aumentos en los precios, lo cual incurriría una disminución de las ventas.
Tasas de interés altas							Es una amenaza ya que cuando la tasa de interés sube, sube necesariamente el costo de los créditos, lo que dificulta la capacidad del sector empresarial para financiar las inversiones y afecta la capacidad de consumo de las familias. Esto a su vez puede tener incidencia en el nivel de desempleo, por la misma dificultad de las empresas para financiar su crecimiento y desarrollo debido al encarecimiento del crédito el cual disminuye el consumo, y si el consumo disminuye, el empleo también suele hacerlo, por cuanto el sector productivo debe reducir la oferta, y para reducir la oferta hay que disminuir la producción.
Ingreso per cápita bajo							Es una amenaza, el ingreso per cápita determina en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir.
Exportación						X	Es una oportunidad ya que el sector de los lácteos en Colombia está en crecimiento, lo cual hace que el país sea competitivo especialmente por su calidad de leche y por ello ha logrado ganar participación como exportador a nivel mundial, que hasta la fecha ha llegado a nueve países y exportado US\$23 millones.
Inversión en el sector agropecuario						X	Es una oportunidad, debido a que si se da una mayor inversión en el sector agropecuario, este aumentara su productividad, generara más empleo e iniciara la aplicación de procesos y

							procedimientos de producción enfocados a la industria alimentaria.
Crecimiento del sector agropecuario					X		El campo arroja buenas noticias, contribuye a generar empleo, es jalonador de la economía lo cual permite lograr el objetivo y mantener una tendencia de dinamismo, por esto se estima un crecimiento de 5% anual para el sector agropecuario a través de nuevos proyectos y programas rurales, esto según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el año 2018.
Estabilidad de la política monetaria					X		Es una oportunidad, dado que en la actualidad el estado por medio del banco de la república tiene como propósito mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía.
Crecimiento del PIB					X		Es una oportunidad, ya que significa que se ha aumentado la actividad empresarial del país, en el primer trimestre del año 2018 respecto al mismo periodo de 2017 el PIB creció 2,2%.



Lácteos Hato Chips P S.A.S

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA	
	Amenazas			Oportunidades				IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3		
SOCIALES								
Pobreza			X				Los altos índices de pobreza reflejan el poco desarrollo regional y la deficiencia de la política pública para la generación de empleos y el desarrollo de ideas productivas, situación que no es atractiva para los posibles inversionistas del sector.	
Política salarial		X					Cambios en la política salarial implicarían un aumento en los costos y gastos operacionales, situación poco favorable para los empresarios Colombianos.	
Conformismo de la sociedad con la situación dada		X					La sociedad actual se encuentra con problemáticas de índole social, como lo es la inseguridad, pero en algunos casos se ha vuelto algo del diario vivir y muy normal para las personas, lo cual puede afectar directamente el desarrollo de las empresas.	
Crecimiento demográfico	X						Es una amenaza, ya que al presentarse un crecimiento poblacional se puede dar un aumento en los niveles de desempleo, provocar un debilitamiento en los sistemas educativo y salud, además de incrementar el fenómeno de	

							inseguridad por la falta de oportunidades.	
Desempleo	X						Es una amenaza, debido a que una alta tasa de desempleo disminuye los ingresos de los hogares afectando su capacidad de compra y mejora de su calidad de vida. En Mayo de 2018 la tasa de desempleo se ubicó en el 9,7%.	
Acuerdos de paz						X	Es una oportunidad, puesto que los acuerdos de paz permitirán el desarrollo regional de algunas regiones que en el pasado eran consideradas zonas rojas, por los diversos enfrentamientos que se daban entre la fuerza pública y los grupos al margen de la ley. Adicional al desarrollo regional, se pueden ingresar a nuevos mercados, que pueden tener gran potencial comercial.	
Cultura de aprecio por la calidad							X	Si los consumidores colombianos empiezan a tener una cultura de compra más enfocada hacia la buena calidad y no hacia los precios bajos, sería una buena oportunidad para las empresas que realicen sus productos teniendo en cuenta los estándares de calidad y las exigencias de las entidades de vigilancia como lo puede ser INVIMA.
Educación							X	Es una oportunidad, al garantizar una educación de calidad a la población Colombiana se contara con un mercado laboral capacitado, lo cual permitirá el desarrollo de cada una de las industrias y por ende un mejoramiento en la calidad de vida de estos.
Mejora de la capacidad adquisitiva							X	Es una oportunidad, ya que la mejora en la capacidad adquisitiva de las personas representara un mayor consumo o adquisición de

							bienes y servicios, aumentando su bienestar y calidad de vida.
Inversión en seguridad				X			Es una oportunidad, al existir una inversión alta en seguridad se garantiza el desarrollo regional de las comunidades, sin que estas se puedan ver afectadas por situaciones como robos, atracos y asesinatos. Adicionalmente, permite una mayor atracción de posibles inversionistas.

AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
	Amenazas			Oportunidades			
POLITICO	-1	-2	-3	1	2	3	IMPACTO
Informalidad	X						Es una amenaza, debido a que la informalidad afecta el desarrollo comercial de las empresas y pueden generar afectaciones graves en el mercado, puesto que las empresas que se encuentran en la informalidad, no declaran la misma cantidad de tributos, ni pagan los salarios justos a sus trabajadores y pueden ofrecer productos de menor precio, logrando así una guerra de precios en la industria.
Reforma tributaria		X					Es una amenaza, ya que con la aprobación de reformas tributarias las personas y las empresas deben aumentar el pago de tributos al estado, como sucedió con la Ley 1819 del 29 de Diciembre de 2016 la cual determino la adopción de una reforma tributaria estructural, por medio de la cual se fortalecen los mecanismos contra la evasión y la elusión fiscal y se dictan otras disposiciones.
Políticas medioambientales				X			Es una oportunidad, puesto que el ministerio de medio ambiente o la entidad regional que haga sus veces puede determinar un conjunto de políticas para la protección del suelo, el agua, los

							animales, la fauna, etc., garantizando así un desarrollo regional óptimo.
Reformas laborales		X					Es una amenaza, porque con el ajuste de políticas laborales, se verá afectado el desarrollo de las empresas, ya que algunas tendrán que incurrir en gastos adicionales, para evitar sanciones legales. Una de las últimas reformas laborales fue la ley 1846 del 18 JUL 2017 modificación a la jornada laboral.
Decretos municipales		X					Son una amenaza, porque decretos como los de tributación municipal pueden afectar el desarrollo económico de los sectores.
Tratados de Libre Comercio		X					Es una amenaza, puesto que en la actualidad el estado Colombiano ha realizado un conjunto de tratados de libre comercio (TLC), los cuales han favorecido en factores tecnológicos, pero han afectado seriamente a la industria láctea, hasta el punto de generar un déficit en la balanza comercial, puesto que el índice de importaciones sobre pasa las exportaciones que se realizan, situación que tiende a aumentar con el pasar del tiempo.
Vigilancia de INVIMA						X	Es una oportunidad, puesto que la vigilancia del INVIMA permite la comercialización de productos aptos para el consumo humano, adicionalmente permite garantizar a los consumidores un producto con los más altos estándares de calidad.
Políticas de estímulo PYMES						X	Son una oportunidad, ya que las políticas de estímulo pymes ayudan a que las organizaciones del sector surjan en el mercado competitivo y

							estén legalmente constituidas.
Estabilidad política				X			Es una oportunidad, puesto que en general en Colombia se da una estabilidad política (permanencia de la democracia, reducción en los riesgos de terrorismo y conflictos armados, etc.) lo cual garantiza a los inversionistas un mínimo de seguridad para poder invertir en el país, y a las empresas existentes en el territorio les ofrece la confianza para la permanencia de sus inversiones.
Políticas de comercio					X		Son una oportunidad, ya que al existir unas políticas que incentiven el buen comercio, facilitara el proceso productivo de las compañías formales, y disminuirá la ilegalidad en los diferentes sectores económicos.

11.2. AUDITORIA INTERNA

11.2.1. ASPECTO COMPETITIVO

11.2.1.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tabla 7 Portafolio de productos

TIPO DE PRODUCTO	VARIEDAD
QUESOS FRESCOS	<ul style="list-style-type: none">• Queso navideño.• Queso doble crema finas hierbas.• Queso doble crema tipo sabana.• Queso doble crema tradicional.• Queso pera.• Queso mozzarella.• Queso de untar.• Queso campesino pasteurizado.• Queso campesino criollo.• Cuajadas
QUESOS MADURADOS	<ul style="list-style-type: none">• Queso Paipa
BEBIDAS LACTEAS	<ul style="list-style-type: none">• Yogurt.• Yogurt griego.• Kumis.
POSTRES	<ul style="list-style-type: none">• Tiramisú• Cheesecake• Tres leches• Chicharrón de cuajada• Fresas con crema• Arroz en leche• Arequipe
PANADERIA	<ul style="list-style-type: none">• Arepas Boyacense y de trigo• Almojábanas• Mantecada• Cotudos• Rosquetes

Fuente propia

11.2.1.2. PROVEEDORES

La materia prima más importante para la empresa es la leche, esta debe ser de óptima calidad puesto que garantizara la efectividad del proceso productivo, Lácteos Hato Chips obtiene la leche mediante la recolección directa a campesinos de la región, para este proceso de recolección cuenta con un camión recolector tipo NPR, con un tanque de frio, el cual mantiene en buen estado y lejos de contaminación a este líquido. El camión recolector realiza una ruta diaria por las veredas Media Luna, Centro de Llano, La Patera (Ubaté), Tausabita y Palacio (Cucunuba), en dichos recorridos se recogen aproximadamente 1200 litros, a un precio de \$950 por litro y la forma de pago es de contado cada quince días.

A continuación se relacionan otros proveedores de la empresa.

Tabla 8 Proveedores

Producto	Materia prima	Proveedor	Periodicidad de compras	Localización	Forma de pago
Yogurt	Cultivos	Cimpa	Quincenal	Bogotá	Contado
	Sabores				
	Colorantes				
Queso	Cuajo				
	Ácido acético				
	Utensilios				
Arequipe	Implementos de aseo				
Arequipe	Bicarbonato				
Arequipe chicharrón, postres, queso y Yogurt	Empaques	Ajover	Quincenal	Bogotá	Contado
Arequipe chicharrón, postres,	Etiqueta	Impresiones castillo	Semestral	Ubaté	Contado

queso y Yogurt					
Queso y postre siete cueros	N/A	La vaca parchuda	Diario	Ubaté	Crédito semanal
Kumis	N/A	Productos D'frut	Semanal	Ubaté	Crédito semanal
Postres picotikos	N/A	Fundacion es manos emprendedoras	Semanal	Ubaté	Crédito semanal
Arepas	N/A	Carlos Gil	Semanal	Samaca	Crédito semanal
Almojábanas	N/A	Panadería Juanito	Semanal	Ubaté	Crédito semanal
Cotudos	N/A	Delicias Jota	Quincenal	Cajicá	Crédito quincenal
Rosquetes	N/A	Florinda Rodriguez	Semanal	Lenguazaque	Crédito semanal
Quesadillo	N/A	Alexmar	Diario	Ubaté	Crédito semanal

Fuente propia.

11.2.1.3. Barreras del sector

Para poder posicionar una empresa en el sector lácteo es de gran importancia contar con los recursos financieros necesarios, debido a que para el desarrollo y distribución de los productos lácteos se requiere contar con maquinaria y herramientas y estas tienen que requerir de una inversión alta, si se desea que la producción sea lo más eficaz y eficientemente posible.

Adicionalmente, se hace necesario que los productos lácteos cuenten con un Registro de una entidad de vigilancia y control como lo es el INVIMA, entidad que supervisa los procesos e inspecciona las instalaciones, con la finalidad de garantizar un producto apto para el consumo humano, en la tabla 9 se encuentran relacionadas unas de las barreras para ingresar al sector lácteo.

Tabla 9 Barreras del sector lácteo

Aspecto	MA	A	M	B	MB
Económicas	X				
Tecnológico	X				
Aspectos legales (Registro INVIMA)	X				
Proveedores de leche		X			

Fuente propia

11.2.1.4. Competidores directos

La industria láctea en el municipio de Ubaté, ha sido una gran fuente de ingreso para sus habitantes, puesto que este municipio es considerada la “Capital lechera de Colombia”, este reconocimiento alcanzado, ha permitido que muchas personas lo visiten y adquieran productos derivados de la leche. Esta situación ha sido observada como una idea de negocio por cierto grupo de habitantes los cuales abrieron modestos puntos de venta, que con el pasar de los años se han convertido en fábricas lácteas, unas de estas son las relacionadas en la tabla 10, los cuales cuentan con un portafolio similar al de Lácteos Hato Chips.

Tabla 10 Principales competidores

Nombre	Ubicación
Villa de Ubaté	Km 5 vía Chiquinquirá
Lácteos San Carlos	Round Point Bogotá
Lácteos San Andrés	Km 3 vía Bogotá
Lácteos Don Luis	Km 1 vía Chiquinquirá
Lácteos don Lechero	Round point vía Bogotá

Fuente propia

11.2.1.5. Principales clientes

Los principales clientes de lácteos Hato Chips, son los turistas que se desplazan por la Ruta 45 A, los cuales se desplazan para Bogotá, Chiquinquirá, Barbosa, Bucaramanga o los municipios aledaños de la región. Adicionalmente, la empresa distribuye a clientes de mayor tamaño como panaderías, restaurantes, salsamentarías, los cuales se ubican en Zipaquirá y Bogotá, en la tabla 11 se relacionan los clientes más representativos para la empresa.

Tabla 11 Clientes

Producto	Cliente	Ubicación	Índice de compras	Periodicidad	Forma de pago
Queso Mozarela	Castellana	Bogotá	75 Kilos	Semanal	Contado
Queso campesino pasteurizado	Castellana	Bogotá	40 kilos	Semanal	Contado
Queso campesino pasteurizado	Paloquemado	Bogotá	50 Kilos	Semanal	Contado
Queso campesino pasteurizado	Salsamentaría la Única	Bogotá	30 Kilos	Semanal	Contado
Queso campesino pasteurizado	Restaurante Caliente Caliente	Bogotá	30 Kilos	Semanal	Contado
Queso Doble crema tipo sabana (tajado)		Zipaquirá	20 Kilos	Semanal	Contado
Queso Doble crema		Zipaquirá	60 Kilos	Quincenal	Contado
Queso campesino pasteurizado	Inversiones Cornejo Ruiz (Panadería)	Ubaté	55 Kilos	Semanal	Contado

	San Antonio)				
Queso campesino pasteurizado		Ubaté	90 Kilos	Semanal	Crédito Quincenal

Fuente propia

11.2.1.6. Posibles Clientes

El portafolio de productos de lácteos Hato Chips permite llegar a diferentes clientes, pero la empresa encuentra potencial en los Restaurantes, panaderías y negocios de comidas rápidas, que se ubiquen dentro de la provincia o en cercanías de la Sabana Centro, esto con la finalidad de potencializar la Ruta Zipaquirá – Bogotá, en la tabla 12 se relacionan los productos que se podría ofrecer a los posibles clientes.

Tabla 12 Posibles clientes

PRODUCTO	NOMBRE	UBICACIÓN
Queso campesino pasteurizado – Cuajadas- Doble crema finas hierbas- queso para untar finas hierbas	Restaurantes	Provincia de Ubaté – Sabana Centro y Bogotá
Queso campesino pasteurizado	Panaderías	Provincia de Ubaté – Sabana Centro y Bogotá
Queso doble crema tradicional y Queso doble crema tipo sabana (Tajado)	Negocios de comidas rápidas	Provincia de Ubaté – Sabana Centro y Bogotá

Fuente propia

11.2.2. ASPECTO DIRECTIVO

El estilo de liderazgo adoptado por Lácteos Hato Chips es de tipo autocrático, puesto que el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en los trabajadores

mediante el uso del poder, normalmente utiliza como elemento de persuasión el castigo, por esta razón en la empresa se da un alto nivel de rotación de personal.

La gerencia de la empresa es la que realiza la toma de decisiones en aspectos financieros (pagos de personal y de proveedores), aspectos operativos (cantidad y tipo de producto a producir), y, peticiones y quejas de clientes (devolución o cambio de productos), esto demuestra que en las diferentes áreas de la empresa no se observa autonomía en el proceso decisorio ante la presencia de situaciones que afecten el normal desarrollo de la empresa.

La empresa no cuenta en su totalidad con herramientas de control, debido a que solo cuenta con unas planillas de registro para los productos elaborados, las cuales son obligatorias para poder contar con el registro INVIMA, pero en aspectos administrativos no se cuenta con indicadores de medición o alguna herramienta de control que permita verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

11.2.3. ASPECTO FINANCIERO

En la actualidad, el sector lácteo del municipio de Ubaté es altamente competitivo, puesto que muchas personas naturales y jurídicas han abierto puntos de venta en sitios estratégicos del municipio, esta situación ha afectado el índice de ventas de la empresa, en el año 2017 se evidencio una disminución del 35% en los ingresos operacionales en comparación con el periodo anterior, esta situación ha impactado la situación financiera de la empresa, como se podrá apreciar en cada uno de los tipos de indicadores financieros que se explicaran a continuación:

Tabla 13 Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	2017	2016
RAZÓN CORRIENTE	0,99	1,24
PRUEBA ACIDA 1 (SIN INVENTARIOS)	0,52	0,78
PRUEBA ACIDA 2 (SIN DEUDORES)	0,92	1,09
PRUEBA ACIDA 3 (SIN CxC e INV)	0,44	0,63
CAPITAL DE TRABAJO NETO CONTABLE	- 671.000	17.114.000

Fuente propia

Los indicadores de liquidez reflejan la capacidad con la que cuentan las empresas para cancelar sus obligaciones en el corto plazo, con los diferentes productos convertibles en efectivo en el corto plazo (deudores e inventario).

Como se puede evidenciar en la tabla 13 la empresa Lácteos Hato Chips presenta problemas de liquidez, debido a que sus obligaciones a corto plazo son superiores que sus activos corrientes, esta cuenta con una razón corriente de 0,99, lo cual indica que por cada peso que deba la empresa, esta cuenta con 99 centavos para respaldar sus obligaciones en el corto plazo.

Tabla 14 Indicadores de Actividad

INDICADORES DE ACTIVIDAD		
INDICADOR	2017	2016
ROTACIÓN DE CARTERA	3	5
ROTACIÓN INVENTARIO	21	16
ROTACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	-1	11
ROTACIÓN DE ACTIVOS NO CORRIENTES	0,89	1,20
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS CORRIENTES	8,12	8,18
ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES	0,81	1,05

Fuente propia

Los indicadores de actividad reflejan la eficiencia en que la compañía utiliza sus activos³¹. La empresa Lácteos Hato Chips cuenta con una rotación de cartera de tres días, puesto que la empresa no cuenta con una política de crédito y la gran mayoría de sus clientes realizan pago de contado. La rotación del inventario es

³¹ Ortiz Anaya Héctor. Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 2015.

óptima puesto que los productos distribuidos por la empresa tienen una vida útil de un mes, es de destacar que en el año 2017 (21 días) este indicador presentó un aumento en relación con el periodo anterior (16 días), esta situación se presentó por la disminución en el índice de ventas.

Tabla 15 Indicadores de Endeudamiento

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
INDICADOR	2017	2016
RAZON DE ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	50,7%	42,1%
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO CP	24,5%	23,4%
RAZON DE FINANCIACIÓN L.P	90,0%	89,7%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	40,8%	44,0%
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	5,7%	6,1%
COBERTURA DE LOS INTERESES FINANCIEROS	91,0%	77,1%
LEVERAGE TOTAL	68,9%	78,7%
LEVERAGE A CORTO PLAZO	24,5%	23,4%
LEVERAGE FINANCIERO TOTAL	75,5%	76,6%

Fuente propia

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa³². En el caso de Lácteos Hato Chips se puede destacar que las obligaciones contraídas con entidades financieras y terceros, para el corto y largo plazo, equivalen al 50,7% de las ventas. Adicionalmente, el activo de la empresa está financiado en un 90% con recursos de largo plazo. En cuanto a los intereses financieros la empresa debe destinar un 5,7% del total de las ventas del periodo.

Tabla 16 Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD		
INDICADOR	2017	2016
MARGEN BRUTO	22,0%	19,5%

³² Ortiz Anaya Héctor. Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 2015.

MARGEN OPERACIONAL	9,6%	10,1%
MARGEN NETO	5,1%	4,5%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	6,9%	8,4%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO (ROA)	4,1%	4,7%

Fuente propia

Los indicadores de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades.³³

Para el año 2017, Hato Chips logro un 5,1% de utilidad neta, del total de las ventas, adicionalmente se puede destacar que los dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 6,9%, lo anterior refleja que a pesar de la disminución en el índice de ventas presentado en dicho periodo la empresa logro generar rentabilidad.

11.2.4. ASPECTO TALENTO HUMANO

Lácteos Hato Chips, cuenta con una persona encargada del área de Gestión humana, esta persona se encarga de la recepción de las hojas de vida, la afiliación de los trabajadores y la realización de la liquidación y pago de la nómina. Es de destacar que esta dependencia no está bien consolidada, puesto que no cuenta con la implementación de un manual de funciones de los cargos existentes en la organización, adicionalmente el proceso de selección no es efectivo, debido a que solo se realiza una entrevista en la cual solo se analiza la situación actual de la persona y no el nivel de formación o el posible potencial que puede tener el aspirante para la organización, situación que se refleja en un alto índice de rotación de personal. Es de destacar que la persona encargada no ha implementado estrategias motivacionales para lograr la retención de personas y por ende mejorar el nivel productivo de la empresa.

³³ Ortiz Anaya Héctor. Análisis financiero aplicado y normas internacionales de información financiera – NIIF. Bogotá. Universidad Externado de Colombia. 2015.

A continuación se describirán algunos datos importantes sobre la parte del personal contratado en la empresa, como rango de edad, tipo de contrato, entre otros.

Tabla 17 Distribución de trabajadores por área y género

Área	Femenino	Masculino	Total
Administrativo	22	1	23
Operativo	0	3	3
Total	22	4	26

Tabla 18 Distribución de la población de trabajadores según su edad

RANGO DE EDAD	FRECUENCIA	PROPORCION
Menor de 18 años	10	38%
18 - 37 años	10	38%
38 - 50 años	6	23%
TOTAL	26	100%

Fuente propia

En Hato Chips el 38% de sus trabajadores de tiempo completo se encuentran en un margen de edad de 18 – 37 años, mientras que el otro 38% son menores de 18 años que laboran los fines de semana apoyando la atención del público en los puntos de venta, es de destacar que dichos jóvenes cuentan con un permiso especial por sus padres que les permiten laborar en funciones que no impliquen riesgo para su integridad física y moral, y con una jornada de trabajo especial, esto con la finalidad de no violar la legislación laboral y de no incurrir prácticas de explotación laboral infantil.

Tabla 19 Distribución de la población según escolaridad.

NIVEL DE ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PROPORCION
Primaria	8	31%
Secundaria	12	46%

Técnico	2	8%
Universitario	1	4%
Postgrado	3	12%
Total	26	100%

Fuente propia

En Hato Chips, un 46% de sus trabajadores tienen un nivel de escolaridad de secundaria es de destacar que en este porcentaje se incluyen las trabajadoras ocasionales de los fines de semana, un 8% de los trabajadores cuentan con estudios técnicos, un trabajador en la actualidad desarrolla estudios universitarios y el 12% de los trabajadores cuentan con un nivel de estudio en postgrado, los cuales se desenvuelven en la parte administrativa de la empresa. Un porcentaje preocupante es el 31% de los trabajadores que tienen un nivel de primaria, en este aspecto es de gran importancia desarrollar un plan de carrera para los trabajadores para que estos se superen a nivel educativo y personal.

Tabla 20 Distribución de la población según tipo de contratación.

TIPO DE CONTRATACION	NUMERO	PORCENTAJE
Sin contrato	10	38%
Indefinido	5	19%
Termino Fijo	9	35%
Prestación de servicios	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente propia

La modalidad de contratación utilizada por Hato Chips se encuentra descrita en la tabla 20, se destaca el 38% de los trabajadores que no cuentan con un contrato de trabajo, estos son empleados ocasionales en su mayoría menos de edad que apoyan la atención de público de los puntos de venta los fines de semana, el 19% de los trabajadores cuentan con un contrato a término indefinido, el cual es para los trabajadores administrativos, mientras que un 35% de los trabajadores cuentan con un contrato de término fijo, en su gran mayoría los trabajadores operativos tienen este tipo de contrato.

11.2.5. ASPECTO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico ha permitido la mejora de procesos productivos en las empresas, específicamente en la industria alimentaria ha traído consigo múltiples ventajas entre ellas la conservación de los productos y la prevención de contaminación de hongos y bacterias que pueden afectar la calidad de estos.

En la industria láctea, el desarrollo tecnológico ha permitido la reducción de errores, la innovación y la seguridad alimentaria, mediante la implementación de maquinaria e implementos que mejoran la productividad y la calidad de los diferentes derivados lácteos.

Lácteos Hato Chips, no tiene un alto nivel tecnológico en la planta de producción, debido a que la maquinaria con la que cuenta la empresa requiere un poco más de tiempo para la elaboración de los productos, pero es eficiente en cuanto a la producción de estos, adicionalmente garantiza que los productos cumplan con los estándares mínimos de calidad.

La utilización de la tecnología le ha permitido a la empresa mejorar la presentación de sus productos, en la actualidad una parte del portafolio de quesos es empacado al vacío, lo cual garantiza su frescura y mejora el almacenamiento, situación que es atractiva para los consumidores, la empresa no ha podido implementar en su totalidad esto, debido a que la máquina que realiza esta función tiene una capacidad de producción muy baja, lo cual generaría un cuello de botella en la producción. Una solución para esta situación es la adquisición de una nueva empacadora, pero estas tienen un costo elevado en el mercado y en este momento la empresa no se encuentra en la capacidad para financiarse.

Tabla 21 Tecnología Utilizada por Lácteos Hato Chips

Área	PROCESO	MAQUINA	FUNCIÓN	CAPACIDAD	TIPO DE MANTENIMIENTO
ALMACENAMIENTO	PRODUCTO TERMINADO	CUARTO FRIO	Pequeño cuarto reforzado con acero inoxidable el cual se utiliza para refrigerar producto terminado, para ello alcanza una temperatura hasta los -20°C con puertas de cierre hermético	4000 Kg	Correctivo y preventivo
PRODUCCION	MANTENIMIENTO	CALDERA	Dispositivo de ingeniería diseñado para generar vapor. Este vapor se genera a través de una transferencia de calor a presión constante, en la cual el fluido, originalmente en estado líquido, se calienta y su cambia su fase a vapor saturado	30 BHP	Correctivo
PRODUCCION	QUESO DOBLE CREMA TRADICIONAL, SABANA Y FINAS HIERBAS	MARMITA	Maquina elaborada en acero inoxidable. Olla de cocción con sistema cocable, provistas de doble camisa donde el agua o el aceite térmico transfieren el calor de los productos que se van a concentrar o a pasteurizar. Poseen agitador	400 litros	Correctivo

			con raspadores para evitar que el producto se pegue.		
PRODUCCION	ALMACENAMIENTO	TANQUE FRIO	Maquina elaborada en acero inoxidable en la cual se deposita leche con el fin de almacenarla si esta so no se procesa el mismo día. Dispone de un termostato que es el encargado de medir la temperatura del tanque que debe estar entre 0°C y 4°C	25 kilos	Correctivo
PRODUCCION	QUESO DOBLE CREMA TRADICIONAL, SABANA Y MOZARELLA	TAJADORA	Maquina tajadora eléctrica de elegante diseño y fino acabado, construida en aleación de aluminio lustrado y tratado anodinamente, detalles y componentes de Gran precisión. Los platos de apoyo de su estructura están montados sobre casquillos autolubricados y rodamientos de esferas que permiten desplazamiento muy suave del carro o ensamble del carro. El espesor de corte está regulado por un mecanismo de levas muy sensible, que facilita La regulación milimétrica hoja en acero especial templado cromada y ratificada para larga duración. Componentes como	10 kilos	Preventivo

			manopla en plexiglás, microinterruptor sobre el tratante microinterruptor sobre el tirante para la hoja, tornillería de ajuste en acero inoxidable y pernos debidamente pulidos.		
PRODUCCION	CREMA DE LECHE	DESCREMA DORA	Máquina que retira la crema de leche permite retirar en forma rápida y efectiva material del recipiente en acero inoxidable	80 litros	Correctivo
PRODUCCION	QUESO DOBLE CREMA TRADICIONAL, SABANA, FINAS HIERBAS, PERA, MOZARELLA Y CAMPESINO PASTEURIZADO	EMPACADORA AL VACIO	La máquina empacadora al vacío es un equipo diseñado y elaborado en acero inoxidable que cuenta con temporizadores digitales de alta precisión que brinda un excelente sellado el cual garantiza un vacío en el empaque. Consta de una doble bomba de vacío de aceite que garantiza un flujo de precisión negativa constante según tiempo de programación, cúpula acrílica transparente de grueso calibre la cual soporta sin inconvenientes alta presión negativa.	3 HP	Correctivo
PRODUCCIÓN	QUESO DOBLE	BALANZA	Balanza recargable interna, se puede usar mientras está	3HP	Preventivo

	CREMA TRADICIONAL, SABANA, FINAS HIERBAS, PERA, MOZARELLA Y CAMPESINO PASTEURIZADO		cargando, tiene las funciones de peso digital y está cubierta en acero inoxidable para fácil lavado de su bandeja		
PRODUCCION	QUESO DOBLE CREMA TRADICIONAL, SABANA Y FINAS HIERBAS	TINA DE CUAJADO	Máquina Laura en acero inoxidable con Doble fondo para vapor o agua acabado sanitario contiene un quemador e incluye conexión a gas en la salida sólo contiene un tapón en caso de requerir válvula de uno y medio pulgadas o 2 pulgadas	600 litros	Proactivo
PRODUCCION	MANTENIMIENTO	BOMBAS DE VACIO	Dispositivo que se encarga de extraer moléculas de gas de un volumen sellado, formando un vacío parcial también llegan a extraer sustancias no deseadas en el producto Sistema o proceso	180 W	Preventivo
PRODUCCION	QUESO DOBLE CREMA TRADICIONAL	PAILA DE HILADO	Equipo en el cual se realiza el proceso de concentración en la industria de los alimentos, el proceso de concentración	1000 litros	Correctivo

	L, SABANA Y FINAS HIERBAS		consiste en la eliminación evaporación de agua		
PRODUCCION	PRODUCTO TERMINADO	TIQUETADO RA	Equipo diseñado para colocar la fecha de vencimiento y lote en la superficie de los productos	Codificación de tres líneas y capacidad de impresión de código de barras	Preventivo
PRODUCCION	LECHE	REFRACTO METRO	Es un aparato destinado a medir el índice de refracción de un medio material se basa en la medida del llamado ángulo crítico o ángulo límite o en la medida del desplazamiento de una imagen	N/A	Preventivo
ADMINISTRATIVA		COMPUTAD ORES	Equipos en los cuales se suministra toda la información necesaria de la organización	N/A	Preventivo
VENTAS	FACTURACION	IMPRESORA LASER	Equipo utilizado con la finalidad de obtener las facturas deseadas o solicitadas	N/A	Correctivo
VENTAS	MEDIO DE PAGO	DATAFONO	Dispositivo que, instalado en un establecimiento comercial o tienda, permite cobrar a sus clientes mediante tarjeta de crédito o débito. Consta de un lector de tarjetas, mediante banda magnética o chip, de	N/A	Correctivo

			una impresora de recibos y de un sistema de conexión a través de una línea de teléfono o Internet. Además de esto, permite una comunicación online con la entidad financiera cuando el cliente paga con su tarjeta.		
VENTAS		MAQUINA DE CAFÉ	Su funcionamiento consiste en un depósito de agua que es calentado a 92° donde alcanza una presión de hasta 10 bares, y entonces se abre una válvula que hace pasar durante 15-30 segundos el vapor de agua por el filtro que contiene el café molido muy compactado, para después caer generalmente directamente sobre una taza.	N/A	Correctivo

Fuente propia

11.2.6. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO INTERNO

Perfil de Capacidad Interna							
AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA							
		<h1>Lácteos Hato Chips P S.A.S</h1>					
ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
CAPACIDAD DIRECTIVA	Debilidades			Fortalezas			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Liderazgo Administrativo					X		Es una fortaleza media, puesto que la gerencia de la empresa lidera las diferentes áreas de la empresa, realizando la revisión respectiva para poder evitar errores de tipo técnico y humano. Adicionalmente, realiza un proceso de retroalimentación para buscar la correcta realización de los diferentes procesos.
Conocimiento del entorno por parte de los directivos					X		Es una fortaleza alta, puesto que la dirección de la empresa tiene conocimiento necesario sobre la industria láctea, como es su desarrollo, la tecnología necesaria para el buen desarrollo de las prácticas productivas, la industria alimentaria y los requisitos exigidos por las entidades de

							vigilancia como lo son el INVIMA.
Exceso de autoridad	X						Es una debilidad, debido a que en la organización para las áreas administrativas y operativas, se cuenta con cuatro jefes y supervisores, esto no es óptimo puesto que en el proceso de vigilancia y control, implica una pérdida de tiempo en el proceso productivo de cada área de trabajo. Adicionalmente, para el tamaño de la empresa no se hace necesario contar con tanta supervisión.
Imagen corporativa					X		Es una fortaleza, puesto que la dirección de la empresa busca el reconocimiento de sus productos a nivel local, regional y nacional, por esta razón busca la mejora en sus procesos de producción. Adicionalmente la empresa participa en diferentes ferias empresariales que se realizan con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, CONFACUNDI, Gobernación de Cundinamarca.
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					El desarrollo del sector lácteo se ha dado especialmente por la aplicación de nuevas tecnologías en su proceso productivo, pero la implementación de estas incurre en una inversión elevada. Lácteos Hato Chips no se encuentra en la capacidad para responder a cambios tecnológicos, lo cual puede implicar una debilidad frente a la competencia, una de las causas por las que se da esta situación es por los gastos que implica la adquisición de nueva tecnología y otro motivo es por la falta de personal capacitado, debido a que en la región

							no se cuenta con procesos formativos en producción de derivados lácteos, las personas que tienen conocimientos en este aspecto es porque los han adquirido de manera empírica.
Sistemas de control				X			Es una oportunidad, puesto que entidades de vigilancia como el INVIMA, obliga contar con documentación de control, en la que se debe registrar la cantidad de material producido, el lote de producción y la fecha de vencimiento, entre otros datos, esto con la finalidad de garantizar que el producto final cumpla con ciertos estándares y requisitos, exigidos para que este sea apto para el consumo humano. Esta se califica como baja puesto que la empresa no cuenta con un sistema de control administrativo, lo cual ha generado errores en la parte directiva de la empresa.
Flexibilidad de la estructura organizacional					X		Es una fortaleza, dado que en el área operativa el personal se desenvuelve en el desarrollo de los diferentes procesos de producción (Quesos, arequipe y Yogurt), teniendo en cuenta las tareas y la cantidad de personal requerido para dar cumplimiento a la requisición de producto final.
Comunicación		X					En la empresa se encuentran deficiencias el sistema de comunicación, ya que en algunas ocasiones en el proceso de toma de decisiones no se le informa a los operarios o a la gerencia de la empresa, lo cual puede generar afectaciones en la organización.
Velocidad de respuesta a	X						Es una debilidad, la empresa no cuenta con

condiciones cambiantes							estrategias de implementación inmediata ante posibles cambios que se puedan desarrollar en el entorno, lo cual causa una desventaja en el mercado. Ante estos inconvenientes los tiempos de respuesta de la empresa toman mucho tiempo para su desarrollo e implementación.
Falta de inspección periódica en los puntos de venta	X						Es una debilidad alta, puesto que en el punto de venta de la Shell se evidencia la falta de inspección en aspectos como revisión de documentación, rotación y almacenamiento de productos, manejo de caja e inventario. La falta de vigilancia en el desarrollo de las funciones de dicho punto ha permitido la generación de pérdidas por concepto de daño de producto.

Perfil de Capacidad Interna

AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
TALENTO HUMANO	Debilidades			Fortalezas			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Motivación y ambiente organizacional.		X					Lácteos Hato Chips, no cuenta con estrategias motivacionales, lo cual genera afectaciones en su productividad y en el ambiente de trabajo, debido a que sus trabajadores no observan la importancia que tienen en la empresa.
Accidentabilidad				X			La accidentalidad es una fortaleza, gracias al bajo índice de accidentes laborales que se presentan en la empresa, adicionalmente los incidentes que se pueden presentar durante la ejecución de sus labores son mínimos, ya que corresponde a caídas, golpes o contusiones mínimas, las cuales no implican el traslado de personal a un centro asistencial.

Satisfacción con la remuneración recibida					X		Es una fortaleza, a causa de la misma flexibilidad laboral que se desarrolla en la empresa, implica en el pago de salarios más altos al salario mínimo legal vigente (S.M.L.V) lo cual genera un índice de satisfacción en los trabajadores de la empresa.
Experiencia técnica					X		En su gran mayoría el personal contratado por la empresa cuenta con estudios de nivel técnico y universitario, en el caso de las personas que no tienen una titulación profesional, cuentan con un nivel de experiencia alto en el desarrollo de derivados lácteos, lo cual genera una disminución de los errores en el desarrollo de las tareas y permite un aumento de la productividad.
Selección de personal	X						Es una desventaja alta, debido a que la empresa no tiene establecido un proceso de selección de personal, que le permita contar con un talento humano competitivo y productivo.
Apoyo para desarrollo de proceso formativo					X		Es una fortaleza, Actualmente la dirección de la empresa facilita a sus trabajadores el desarrollo de un proceso formativo de tipo técnico o profesional, mediante la flexibilidad en sus horarios y en algunos casos apoyo económico, esto con la finalidad de contar con un recurso humano calificado.

Rotación de personal	X						La rotación de personal es una desventaja alta, puesto que el índice de rotación es elevado especialmente en los cargos auxiliar de producción y auxiliar de ventas, esto es una consecuencia de la falta de un proceso de selección de personal. Es de destacar que al presentarse esta situación se están incurriendo en sobrecostos administrativos y se corre con el riesgo de no contar con el personal suficiente para la producción del área operativa.
Capacitaciones				X			Las capacitaciones realizadas en la empresa son una fortaleza baja, dado que estas solo se realizan para el personal de producción, pero no se está incluyendo en el cronograma de capacitaciones el área comercial lo cual puede afectar el servicio al cliente.
Trabajo en equipo		X					Es una desventaja, debido a que el personal de trabajo solo se dedica a la realización específica de sus funciones de forma individual, pero no velan por el desarrollo de sus tareas en equipo.
Adaptación a cambios en la empresa		X					La cultura organizacional que tiene la empresa se caracteriza por su resistencia al cambio, debido a que el personal de producción realiza sus tareas de forma tradicional, esto con la finalidad de evitar posibles errores.

Perfil de Capacidad Interna

AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
	Debilidades			Fortalezas			
CAPACIDAD COMPETITIVA	-1	-2	-3	1	2	3	IMPACTO
Fuerza de producto, calidad, exclusividad					X		Es una fortaleza, puesto que los productos elaborados por lácteos hato chips cuenta con los estándares mínimos de calidad, donde su característica principal es el bajo nivel de preservantes, esto con la finalidad de distribuir un producto seminatural, lo cual garantiza la atracción de posibles clientes en el mercado, local y regional.
Lealtad y satisfacción del cliente				X			La compañía desarrolla procesos los cuales garantizan un producto de calidad y además al ofrecer diferentes canales de distribución logran la atracción y fidelización de clientes, los cuales buscan productos derivados de la leche que satisfagan sus necesidades.

Publicidad		X					Lácteos Hato Chips, no realiza campañas publicitarias, lo cual refleja una debilidad en el mercado, puesto que la empresa se desarrolla en un ambiente altamente competitivo, en el cual debe implementar estrategias para lograr una atracción y fidelización de clientes. Una de las razones por las que no se desarrollan estas campañas es por la inversión en la que debe incurrir la empresa.
Costos de distribución y ventas			X				La empresa desarrolla distribución en municipios como Zipaquirá, Cajicá y Bogotá, lo que demuestra su incursión en nuevos mercados, una desventaja son los costos y gastos necesarios como la Gasolina, los peajes y viáticos.
Participación en el mercado				X			Es una fortaleza, debido a que la empresa cuenta con dos puntos de venta ubicados estratégicamente sobre la ruta 45 A garantiza una mayor participación en el mercado aprovechando que esta vía nacional cuenta con una gran circulación vehicular ya que permite la comunicación entre la ciudad de Bucaramanga con la ciudad de Bogotá.
Servicio Postventa		X					En la empresa no se cuenta con un servicio post venta el cual garantice la fidelización de los clientes y la mejora continua mediante la solución de posibles no conformidades con la calidad del producto
Diversificación de productos						X	Es una fortaleza, puesto que la empresa distribuye quesos frescos (doble crema tradicional, sabana, finas hierbas, 7 cueros,

							campesino, de untar, pera, mozzarella) yogur, productos de panadería, arequipe, postres, lo cual es muestra de su diversidad en el portafolio de producto ofrecido a sus clientes.
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos					X		Es una fortaleza, puesto que los proveedores con los que tiene convenio comercial la empresa, permite contar con la disponibilidad de insumos y materia prima justo a tiempo sin llegar a situaciones de desabastecimientos de productos en los puntos de venta.
Falta de maquinaria		X					Es un debilidad, debido a que la empresa no cuenta con cierta maquinaria necesaria para el desarrollo de sus productos lo cual está generando pérdida de tiempo productivo y generación de sobre costos, situación que afecta el desarrollo competitivo de la empresa en el mercado local.
Poca promoción de productos nuevos		X					Es una debilidad, puesto que la empresa no implementa estrategias para la promoción de nuevos productos incentivando la adquisición de estos, lo cual incurre en el índice bajo de ventas de los mismo.

Perfil de Capacidad Interna

AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
CAPACIDAD FINANCIERA	Debilidades			Fortalezas			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Política de crédito		X					Es una debilidad, debido a que la empresa no cuenta con una política de crédito lo cual la hace menos competitiva ante la competencia, es de destacar que la empresa otorga unos días de plazo para el pago de facturas a unos clientes, los cuales realizan compras desde hace muchos años. Ante la posible adecuación de una política de crédito en la empresa es posible que se aumenten las ventas, pero se deben contar con un equipo de cartera capacitado para que estas facturas no se conviertan en deudas de difícil cobro.
Grado de utilización de la capacidad de		X					Es una desventaja, puesto que la empresa no está utilizando de manera adecuada la

endeudamiento							capacidad de endeudamiento con la que cuentan, en la actualidad la empresa cuenta con un crédito el cual equivale a un 50% de las ventas, y dicha obligación financiera fue destinada para una inversión diferente a la actividad económica de la empresa, esto demuestra un error administrativo, puesto que es oportuno realizar endeudamiento para mejoramiento en planta o adquisición de tecnología para la mejora de procesos.
Rotación de inventarios						X	Es una fortaleza alta, debido a que el índice de rotación del inventario es de 21 días, lo cual es óptimo teniendo en cuenta que la gran mayoría de los productos ofrecido por la empresa son de corta duración, esto demuestra que el índice de daño de producto por vencimiento es bajo (esto aplica cuando se da una correcta rotación de producto).
Liquidez	X						Es una debilidad alta, debido a que la empresa presenta problemas de liquidez, debido a que sus obligaciones a corto plazo son superiores que sus activos corrientes, esto quiere decir que ante una posible liquidación de la empresa, sus productos convertibles en dinero (inventario, deudas e inversiones en entidades financieras) no son suficientes para respaldar sus obligaciones con los acreedores, proveedores y trabajadores.
Rentabilidad de la organización						X	Es una fortaleza, puesto que en el último periodo contable la empresa reflejo una rentabilidad del 5% de su índice de ventas, es

							de destacar que esta rentabilidad ha disminuido, puesto que se presentó una disminución en las ventas del 35%, situación que es preocupante y anticipa la urgencia en la implementación de estrategias en el área comercial para lograr mejorar el índice de ingresos operacionales.	
Acceso a capital cuando se requiere						X	Es una fortaleza, puesto que por el excelente comportamiento comercial y la experiencia crediticia, la empresa puede acceder a capital con entidades financieras, adicionalmente los estados financieros de la empresa reflejan la capacidad con la que cuenta la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.	
Habilidad para competir con precios							X	Lácteos Hato Chips, no se encuentra en la capacidad para competir con precios, puesto que para desarrollar un producto de óptima calidad y que cumpla con todos los estándares de las entidades de vigilancia y control, ha tenido que realizar adecuaciones en su planta de producción, utiliza materias primas óptimas para el proceso productivo, lo cual incurre en altos costos y gastos de producción, y por ende el producto que comercializa es un poco más alto que el de la competencia. Al realizar una disminución del precio se podría incurrir en afectaciones económicas y de rentabilidad.
Cumplimiento de las obligaciones financieras							X	Es una oportunidad, ya que la empresa se encuentra en la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras en el largo plazo, adicionalmente cuenta por cada peso que vende la empresa, nueve centavos son destinados

							para cancelar los intereses del crédito con el que cuenta la empresa.
Estabilidad de los costos	X						Es una debilidad, puesto que la industria láctea tiene variaciones en el precio de la leche, ante la presencia de fenómenos naturales (Fenómeno del Niño y la Niña), adicionalmente en épocas de verano el precio de la leche tiende a aumentar, lo cual demuestra una inestabilidad de los precios de una materia prima esencial para el desarrollo de los productos lácteos.
Utilización de herramientas tecnológicas en el área financiera de la empresa						X	Es una fortaleza alta, puesto que la empresa cuenta con datafonos en los puntos de venta (herramienta que no es utilizada por la competencia) lo cual es atractivo para algunos clientes, los cuales no les gusta transportar efectivo. Adicionalmente, la gerencia de la empresa realiza pagos en línea (seguridad social y nómina) esto refleja la eficiencia y la utilización de tecnologías en el área financiera de la empresa.

Perfil de Capacidad Interna

AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA



Lácteos Hato Chips P S.A.S

ASPECTO INTERNO	VALORACIÓN CUANTITATIVA						VALORACIÓN CUALITATIVA
	Debilidades			Fortalezas			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	-1	-2	-3	1	2	3	IMPACTO
Innovación de maquinaria y equipo.		X					Es una debilidad, debido a que la empresa se desarrolla en una industria donde la tecnología juega un papel importante para el mejoramiento de sus procesos y productos, permitiendo así realizar un producto con los estándares mínimo de calidad.
Poco aprovechamiento de las Tic's	X						Es una debilidad, puesto que el sector se desenvuelve en una era tecnológica en donde las tic's permiten el desarrollo comercial de las empresas dando así la oportunidad de incursionar en nuevos mercados.
Página web	X						Hato chips no cuenta con una página web lo cual es una debilidad, puesto que esta herramienta permite dar a conocer la empresa, la variedad de productos ofrecidos y así mismo su ubicación donde los clientes pueden realizar

							sus compras.
Efectividad de la producción					X		Es una fortaleza, puesto que el proceso de producción ya que se tiene en cuenta la ficha de producción la cual tiene estipulado tiempos y movimientos lo que hace que el producto final sea apto para el consumidor
Capacidad de innovación				X			Es una fortaleza, debido a que en el proceso de producción se basan en lo estipulado en el manual de elaboración de los productos, las cuales tienen estipulados los tiempos y movimientos necesarios para realizar un producto apto para el consumidor y que cumpla con los estándares exigidos por las entidades de vigilancia y control.
Distribución en planta						X	Es una fortaleza, debido a que la empresa cuenta con las áreas necesarias para desarrollar cada proceso. Adicionalmente cada uno de estos espacios con la maquinaria y herramientas necesarias para la elaboración del producto final.
Flexibilidad de la producción					X		Es una fortaleza, puesto que la distribución de la planta es apta para la flexibilidad de la producción, ya que no se dan cruces de procesos en el momento de su realización evitando así la contaminación de los productos.
Nivel tecnológico bajo en los puntos de venta		X					Los puntos de venta no cuentan con un nivel tecnológico apropiado, puesto que no cuentan con un programa de facturación, el cual permita conocer en tiempo real el inventario, el índice de ventas en un periodo determinado. Esto es una debilidad, ya que en el proceso de supervisión

							no se contaría con una fuente de información verídica, lo cual dificulta el proceso de control y toma de decisiones.
Control y vigilancia					X		Es una fortaleza, hato chips mediante las cámaras de seguridad puede realizar una vigilancia de los trabajadores más completa y es una fuente para tener evidencias en caso de que se presenten inconvenientes. Adicionalmente el sistema de seguridad es monitoreado desde una entidad la cual se encarga de vigilar y monitorear las 24 horas del día.
Nivel de tecnología utilizada en los procesos			X				La empresa cuenta con maquinaria y herramientas para el desarrollo de sus productos, pero este tipo de tecnología se enfoca solamente en el proceso tradicional y no en la tecnificación de procesos que es el enfoque actual, por esta razón es una debilidad ya que la nueva tecnología permite producir más en el menor tiempo posible reduciendo así costos y gastos operativos.

11.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.

MATRIZ MEFE (FACTORES EXTERNOS)	
	Lácteos Hato Chips P S.A.S.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50,00		
1. Tratados de libre comercio	13	1	13
2. Crecimiento demográfico	3	2	6
3. Importaciones	12	1	12
4. Precio de la competencia	11	1	11
5. Tecnología con altos precios	7	1	7
6. Costo de desplazamiento	4	2	8
OPORTUNIDADES	50,00		
1. Vigilancia de INVIMA	12	4	48
2. Cultura del aprecio por la calidad	10	4	40
3. Inversión en el sector agropecuario	9	4	36
4. Aumento en la cantidad de proveedores	7	4	28
5. Tecnificación de procesos	7	4	28
6. Estado de las vías	5	3	15
Totales	100,00		2,52

Calificar entre 1y 4	4	Máxima oportunidad
	3	Mínima oportunidad
	2	Mínima amenaza
	1	Máxima amenaza

11.2.8. ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.

De acuerdo al resultado 2,52, obtenido de la suma de los factores presentes en la matriz MEFE aplicada a la empresa Lácteos Hato Chips, se puede destacar que la compañía está en las condiciones para afrontar el entorno externo de manera adecuada, utilizando las oportunidades que se encuentran en la industria láctea.

Según lo observado en el POAM, se pudo identificar que la empresa en la actualidad enfrenta amenazas de gran impacto en el desarrollo de su actividad, tales como la firma de tratados de libre comercio y el alto índice de importaciones de leche en polvo y derivados lácteos, estas situaciones afectan la comercialización de sus productos, debido a que algunos países con los que se realizan estos tratados son más industrializados y cuentan con mayores beneficios que los ofrecidos por el estado Colombiano a los productores regionales, en cuanto a las importaciones estas son más elevadas que las exportaciones, lo cual ha provocado un déficit en la balanza comercial y provocado que en el mercado colombiano se estén comercializando derivados lácteos de bajos precios.

Adicionalmente, la empresa encuentra oportunidad en la vigilancia del INVIMA y la cultura de aprecio de la calidad, debido a que esta entidad de vigilancia y control se encarga de certificar que los procesos y las materias primas utilizadas en el proceso de transformación son aptas para el consumo humano, lo cual garantiza a los consumidores un nivel de seguridad, en cuanto a la cultura de aprecio por la calidad, es una tendencia muy importante que se está desarrollando en todas las industrias puesto que los consumidores prestan mayor atención a la calidad del producto, a los beneficios que aporta y están prestando menor importancia al costo que les puede incurrir dicho producto, situación que beneficia directamente a la empresa puesto que los productos ofrecidos son de óptima calidad y cumplen con los estándares mínimos de las entidades de vigilancia y control.

La empresa también identifica una amenaza directa en el precio de los competidores, debido a que estos ofrecen un producto similar pero en menores condiciones de calidad a un precio más bajo, lo cual es atractivo para algunos consumidores, situación que afecta a la empresa puesto que esta tendrá menor participación en el mercado.

Hato Chips identifica dos oportunidades que pueden ser beneficiosas para la empresa, como lo son, La inversión en el sector agropecuario y el aumento en el número de proveedores, estas dos están enlazadas y buscan el desarrollo del sector agropecuario Colombiano, al existir una mayor inversión en el sector este podrá tecnificar sus procesos, aumentar la cantidad de empleos generados y se podrá garantizar que los productos cárnicos y la leche que comercializaran es de óptimas condiciones. En cuanto al aumento en el número de proveedores es algo beneficioso para la empresa, puesto que esto garantizara que la empresa cuente con la cantidad optima de leche (materia prima) para el desarrollo de sus productos.

Otra oportunidad que encuentra la empresa en el entorno es la tecnificación de procesos, puesto que los avances tecnológicos han permitido que las empresas mejoren sus producto y los vuelvan más competitivos en el mercado, esto mediante un enfoque de mejora continua que busca la reducción de errores, pero en este aspecto se puede destacar una amenaza como lo son los altos precios de la tecnología lo cual puede limitar a la empresa para implementar procesos de mejora en su planta.

Finalmente, en menor grado la empresa destaca una oportunidad demográfica como lo es el estado de las vías, debido a que estas son de óptimas condiciones y permiten la intercomunicación con otros municipios aledaños o con Bogotá, pero en este sentido también se encuentra una amenaza como lo son los altos costos de desplazamiento, lo cual limita la capacidad de adquisición de los visitantes del municipio, puesto que el desplazamiento desde Bogotá se incurren en gastos como gasolina y dos peajes.

11.2.9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

MATRIZ MEFI (FACTORES INTERNOS)	
	Lácteos Hato Chips P S.A.S.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50,00		
1. Falta de inspección periódica en los puntos de venta	8	1	8
2. Rotación de personal	9	1	9
3. Liquidez	15	1	15
4. Publicidad	13	2	26
5. Poco aprovechamiento de las TIC's	5	2	10
FORTALEZAS	50,00		
1. Imagen corporativa	11	4	44
2. Experiencia técnica	8	3	24
3. Rotación de inventarios	12	4	48
4. Diversificación de productos	13	4	52
5. Distribución en planta	6	3	18
Totales	100,00		2,54

Calificar entre 1y 4	4	Máxima fortaleza
	3	Mínima fortaleza
	2	Mínima debilidad
	1	Máxima debilidad

11.2.10. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

A la empresa Lácteos Hato Chips se le aplicó la Matriz MEFI, en la cual obtuvo una calificación de 2,54, lo que indica que la empresa se encuentra en la capacidad de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando de manera óptima las fortalezas con las que cuenta para poder enfrentar sus debilidades.

Una de las fortalezas con las que cuenta la empresa, es su imagen corporativa, la cual ha sido fruto de treinta años de trabajo arduo, en esta trayectoria se ha destacado por ofrecer una variedad de productos, los cuales se caracterizan por su frescura y calidad, situación que logró la captación de consumidores y la fidelización de clientes. Por otro lado, Hato Chips cuenta con un portafolio de productos variado, lo que permite llegar a diferentes consumidores, lo cual es una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado local, ya que esta fortaleza le ha permitido tener un mayor índice de participación en el mercado.

También es de destacar que Lácteos Hato chips cuenta con una distribución de planta apropiada para el proceso productivo, donde cada uno de sus procesos tiene los espacios, maquinaria y utensilios necesarios para la elaboración de productos lácteos, es de destacar que esto se realiza teniendo en cuenta las exigencias del INVIMA. Adicionalmente, la empresa cuenta con la experiencia técnica para la realización de sus procesos, puesto que el personal contratado tiene los conocimientos necesarios para la ejecución de sus labores, teniendo en cuenta aspectos como manipulación de alimentos, procesamiento de lácteos, entre otros, esto permite la reducción de errores y la pérdida de materia prima.

Sin embargo también se evidenciaron una serie de debilidades las cuales traen consigo inconvenientes y deficiencias para la organización, una de ellas es la falta de inspección en los puntos de venta, situación que ha perjudicado directamente a la empresa, puesto que las administradoras no están realizando una correcta

rotación de producto, lo cual provoca inconformidades de los clientes y pérdidas por concepto de daño de producto.

Otra debilidad con la que cuenta la empresa es la rotación del personal puesto que al generarse una inestabilidad laboral, se incurren en sobrecostos de entrenamiento, productividad, pérdida de conocimiento y aprendizaje adquirido en un tiempo determinado; puesto que la adaptación de un empleado tarda cierto tiempo y más para que este logre su máxima efectividad, por lo tanto si la empresa desvincula a una persona resulta una gran pérdida económica para la misma.

Otra debilidad que se presenta en lácteos Hato Chips es la no realización de publicidad, lo cual genera, una falta de conocimiento por parte de las personas, acerca de la variedad de productos que ofrece la empresa, logrando así una afectación en el proceso de atracción de consumidores. Por último la empresa no hace un buen aprovechamiento de las Tic's, las cuales son de gran importancia en una organización ya que permiten la intercomunicación entre agentes internos y externos de la organización.

11.2.11. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS.

MATRIZ DOFA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Vigilancia de INVIMA	1. Tratados de libre comercio
	2. Cultura del aprecio por la calidad	2. Crecimiento demográfico
	3. Inversión en el sector agropecuario	3. Importaciones
	4. Aumento en la cantidad de proveedores	4. Precio de la competencia
	5. Tecnificación de procesos	5. Tecnología con altos precios
	6. Estado de las vías	6. Costo de desplazamiento
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS FA:
1. Imagen corporativa	<p>*Realización de portafolio de productos, el cual será entregado a las empresas y a posibles clientes, en el cual se hace énfasis en la experiencia de la empresa, sus registros de INVIMA y la calidad de sus productos. F1; F3;F4;O1;O2.</p> <p>*Realización de un telemercadeo organizado por Rutas, en el cual se distribuyan los productos de la empresa a los clientes y se den a conocer los productos de la empresa en los municipios aledaños. F3;F4;O2;O6.</p>	<p>*Realización de portafolio de productos, el cual será entregado a las empresas y a posibles clientes, en el cual se hace énfasis en la experiencia de la empresa, sus registros de INVIMA y la calidad de sus productos. F1;F3;F4;A1;A3;A4.</p> <p>* Realización de un telemercadeo organizado por Rutas, en el cual se distribuyan los productos de la empresa a los clientes y se den a conocer los productos de la empresa en los municipios aledaños. F3;F4;A3;A4;A6.</p>
2. Experiencia técnica		
3. Rotación de inventarios		
4. Diversificación de productos		
5. Distribución en planta		

	<p>*Diversificación de los sabores de los productos ya existentes F3;F4;F5;O1;O2;O4;O5.</p> <p>*Mejoramiento de la planta productiva, mediante la adquisición de tecnología. F2;F3;F4;F5;O1;O2;O4;O5.</p> <p>*Implementación de un sistema contable y administrativo para el manejo del inventario en los puntos de venta.</p> <p>*Capacitación de personal en aspectos de producción, calidad y servicio al cliente.</p> <p>*Realizar alianzas con cooperativas de leche.FO;O3;O4.</p>	<p>*Creación de una página WEB. F1;F4; A1; A3;A4;A6.</p> <p>* Mejoramiento de la planta productiva, mediante la adquisición de tecnología. F2;F3;F4;F5;A1;A3;A4;A5.</p> <p>*Abrir un punto de venta en el Ciudad de Bogotá. F1;F3;F4;O2;O3;O4;O6.</p> <p>*Participar en ferias empresariales para dar a conocer el producto y realizar acuerdos comerciales. F1;F2;F3;F4;F2;F3;F4.</p> <p>*Exportar quesos frescos con apoyo de Procolombia. F1;F2;F3;F4;F5;A1;A3;A4;A6.</p> <p>*Realizar alianzas gubernamentales con la posibilidad de exportar.A1;A4;A6;F4;F3;F1.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO:	ESTRATEGIAS DA:
1. Falta de inspección periódica en los puntos de venta	*Implementación de un sistema contable y administrativo para el manejo del inventario en los puntos de venta .D1;D5;O4;O5.	*Abrir un punto de venta en la ciudad de Bogota.D1:D3:D4:D5:A2:A3:A4:A6.
2. Rotación de personal		* Realización de un telemercadeo organizado por Rutas, en el cual se distribuyan los productos de la empresa a los clientes y se den a conocer los productos de la empresa en los municipios aledaños.D3;D4;D5;A2;A3;A6.
3. Liquidez	*Diseño de publicidad online. D4;D5;O1;O2;O5;O6.	* Diversificación de los sabores de
4. Publicidad	*Creación de una página web. D4;D5;O1;O2	
5. Poco aprovechamiento de las Tic's	*Buscar nuevos proveedores. D3;D4;O1;O2;O4;O5.	
	* Mejoramiento de la planta	

	<p>productiva, mediante la adquisición de tecnología. D5;O1;O2;O5. *</p> <p>Abrir un punto de venta en la Ciudad de Bogotá. D1;D3;D4;D5;O1;O2.</p> <p>*Capacitación de personal en aspectos de calidad, producción y servicio al cliente. D2;D5;O1;O5.</p> <p>*Tecnificación del proceso de selección. D2;O5.</p> <p>*Diseño de manual de funciones. D2;O5.</p>	<p>los productos ya existentes. D3;D4;A1;A2;A3;A4.</p> <p>*Realizar alianzas gubernamentales con la posibilidad de exportar. D3;D4;D5;A1;A4;A6.</p> <p>*Capacitación de personal en aspectos de calidad, producción y servicio al cliente. D2;D5;A2.</p> <p>*Creación de una página web. D3;D4;D5;A1;A2;A4;A6.</p>
--	---	--

11.2.12. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
Lácteos Hato Chips P S.A.S.											
						San Carlos		Lácteos San Andrés		Lácteos Don Luís	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.	Calif.	Calif. Pond.
Participación en el mercado	25	3	75	3	75	2	50	3	75	4	100
Competitividad de Precios	20	2	40	3	60	4	80	2	40	3	60
Calidad del Producto	20	4	80	2	40	1	20	4	80	2	40
Lealtad del cliente	15	3	45	4	60	2	30	3	45	3	45
Portafolio de productos	20	4	80	4	80	2	40	2	40	2	40
TOTAL	100		3,2		3,15		2,2		2,8		2,85

11.2.13. ANALISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

A la empresa Lácteos Hato Chips se le realizó la MPC, en la cual se identificó que su principal competidor con un promedio ponderado de 3,15 es Lácteos Villa de Ubaté, el cual cuenta con un punto de venta ubicado en el km 5 vía Chiquinquirá en el sector conocido como puente del río, esta empresa tiene trayectoria en el mercado, con un portafolio amplio en productos lácteos y de panadería, una gran ventaja con la que cuenta esta empresa es que ellos elaboran todo el portafolio de sus productos, en este caso el queso siete cueros, los postres, las arepas, las mantecadas entre otros, lo cual les genera un mayor índice de rentabilidad, pero una debilidad es la calidad de sus productos, debido a que estos cuentan con características diferentes las cuales hacen que su vida útil sea corta, adicionalmente los sabores y colores de los productos son diferentes, lo cual no es atractivo para los clientes.

Otro competidor con una calificación total de 2,85 es Lácteos Don Luis, esta empresa se encuentra ubicada en el km 1 vía Chiquinquirá, en el round point, una de las fortalezas es su canal de distribución y su participación en el mercado local, debido a que la empresa distribuye directamente a las tiendas de diferentes barrios del municipio de Ubaté una gran variedad de tamaños de queso doble crema, una debilidad es la calidad de sus productos, puesto que son productos que no están refrigerados lo cual hace que su vida útil sea corta y también el portafolio de productos disponible no es tan amplio en comparación con el de Hato Chips.

Lácteos San Andrés, es otro competidor directo de Hato Chips, que en la MPC obtuvo un promedio ponderado de 2,8, esta empresa ubicada en el km 3 vía Bogotá, sus productos son de óptima calidad, por esta razón sus precios son un poco altos en comparación a los de su competencia y tiene un buen índice de participación en el mercado, a pesar que su portafolio de productos no es tan diverso.

Para finalizar, la empresa Lácteos San Carlos, se ubica en cercanías a Hato Chips, su portafolio de productos no es de gran variedad, puesto que ellos se centran en la producción de queso doble crema y quesadillos, aunque sus productos no son de tan buena calidad, tienen un destacable grado de participación en el mercado, especialmente porque sus precios son más bajos que los de la competencia.

11.2.14. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA							
		<h2>Lácteos Hato Chips P S.A.S.</h2>					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada	Calif.	Calif. Ponderada
INTERNO							
1. Vigilancia de INVIMA	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
2. Cultura del aprecio por la calidad	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3. Inversión en el sector agropecuario	10%	0	0	0	0	1	0,1
4. Aumento en la cantidad de proveedores	12%	3	0,36	3	0,36	3	0,36
5. Tecnificación de procesos	5%	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Subtotal	47%		0,96		1,01		1,16
EXTERNO							
1. Imagen corporativa	15%	3	0,45	2	0,3	3	0,45
2. Experiencia técnica	4%	1	0,04	1	0,04	3	0,12
3. Rotación de inventarios	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4. Diversificación de productos	19%	3	0,57	3	0,57	3	0,57
5. Distribución en planta	5%	0	0	1	0,05	3	0,15
Subtotal	53%		1,36		1,26		1,59
TOTAL	100%		2,32		2,27		2,75

Calificación	3	Muy atractivo
	2	Poco atractivo
	1	Sin atractivo
	0	No relacionado

ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA 1	Abrir un punto de venta en el Ciudad de Bogotá.
ESTRATEGIA 2	Realización de un telemercadeo organizado por Rutas, en el cual se distribuyan los productos de la empresa a los clientes y se den a conocer los productos de la empresa en los municipios aledaños.
ESTRATEGIA 3	Implementación de nuevos productos y sabores

11.2.15. ANÁLISIS DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según el resultado de la matriz cuantitativa de planeación estratégica se le sugiere a Hato Chips iniciar con la implementación de la estrategia No. 3 correspondiente a *la Implementación de nuevos productos y sabores*. Debido a que al ampliar su portafolio de servicios, se podrá lograr una mayor atracción de consumidores, adicionalmente, lo clientes encontraran un grado de diferenciación de los productos de la empresa frente a los de la competencia y también la compañía podría solucionar problemas de liquidez al contar con un mayor ingreso por concepto de ventas. Es de destacar que al realizar mejoras en los productos existentes o al ampliar la gama de sabores, la empresa no debe cambiar el registro de INVIMA.

Posteriormente, se le aconseja a la empresa ejecutar la estrategia No. 1 correspondiente a *Abrir un punto de venta en la ciudad de Bogotá*. Teniendo en cuenta que Hato Chips cuenta con una óptima capacidad de endeudamiento, puede recurrir a financiación cuando lo requiera, distribuye productos Bogotá desde hace varios años, tiene un producto de óptima calidad y su portafolio de servicios permite la atracción de consumidores.

Luego de implementadas estas dos estrategias, se le recomienda a la empresa realizar la implementación de la estrategia No. 1 que concierne a *Realización de un telemercadeo organizado por Rutas, en el cual se distribuyan los productos de la empresa a los clientes y se den a conocer los productos de la empresa en los municipios aledaños*. Dicha estrategia permitirá que la empresa aumente su presencia en municipios cercanos como Zipaquirá, Cajicá y Chía, y que posibles clientes de derivados lácteos prefieran la calidad del producto ofrecido por Hato Chips. Adicionalmente esta estrategia le permitirá aumentar su participación en el mercado y le permitirá contar con un mayor ingreso operacional por la venta de productos lácteos.

Hato Chips al implementar estas tres estrategias, tendrá un aumento en su productividad y garantizará un nivel más alto de competitividad y de respuesta a las necesidades de sus clientes.

11.2.16. MATRIZ PEYEA

MATRIZ PEYEA	
	Lácteos Hato Chips P S.A.S.

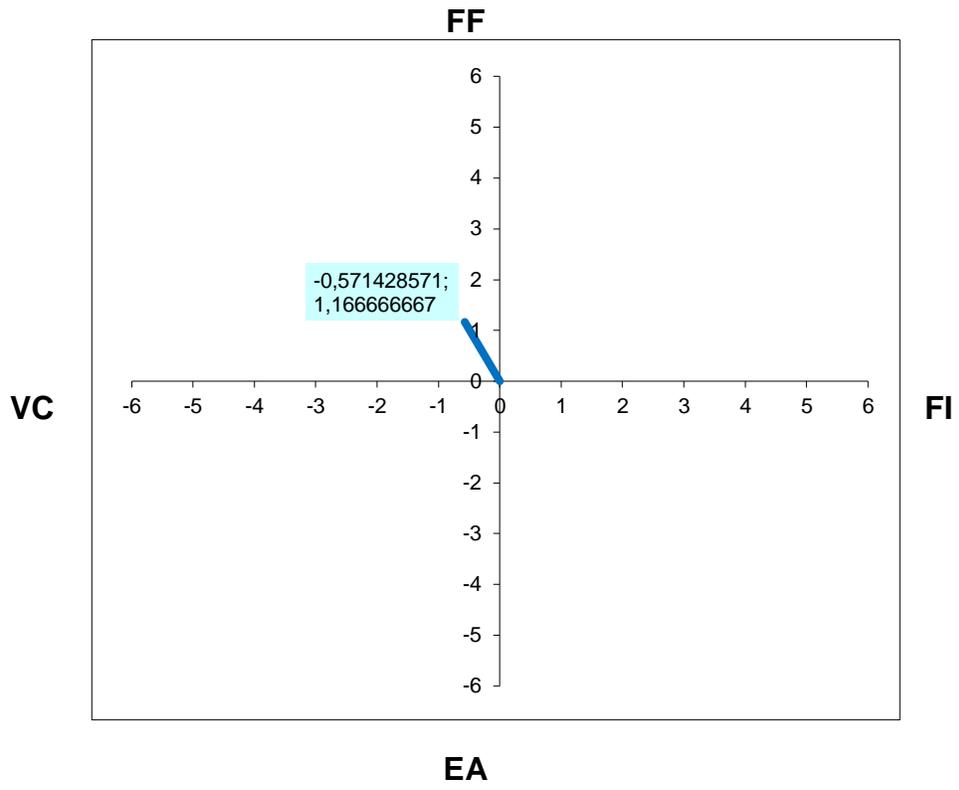
Posición estratégica interna	Calif.	Posición estratégica externa	Calif.
Fuerza Financiera FF		Estabilidad del Ambiente EA	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	4	Aumento de importaciones	-1
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo	5	Barreras para entrar en el mercado	-4
Cuentas por cobrar	4	Presión competitiva	-2
Pago a proveedores	5	Escala de precios de productos competidores	-3
PROMEDIO	4,17	PROMEDIO	-3

Ventaja Competitiva VC	Calif.	Fuerza de la industria FI	Calif.
Participación en el mercado	-4	Potencial de Crecimiento	2
Calidad del producto	-2	Conocimientos tecnológicos	3
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad Financiera	2
Portafolio de productos	-3	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3
Imagen corporativa	-3	Regulaciones del sector	1
PROMEDIO	-3	Demanda	3
		Productividad	3
		PROMEDIO	2,43

Eje X (VC + FI) **-0,57**

Eje Y (FF + EA) **1,17**

X	Y
0	0
-0,571428571	1,17



11.2.17. ANÁLISIS MATRIZ PEYEA

De acuerdo al cuadrante en el que se ubicó la empresa Lácteos Hato Chips P S.A.S., luego de la aplicación de la matriz PEYEA, nos indica que está debe implementar estrategias de tipo conservador, es decir que la hagan permanecer cerca de sus competencias básicas y evite correr demasiados riesgos, pero que a su vez permitan lograr una mayor penetración en el mercado.

La estrategia que ayudaría a lograr este fin, sería la realización de campañas publicitarias ya sean físicas o virtuales, haciendo uso de los dos puntos de venta con los que cuenta la empresa y así mismo de otros medios de comunicación en diferentes municipios con el fin de atraer clientes potenciales. Estas campañas se podrían enfocar con las fortalezas con las que tiene la empresa como son la calidad del producto, su imagen corporativa, portafolio del producto, y lealtad de los clientes.

Adicionalmente, la empresa puede realizar mejoras en la presentación y empaque de sus productos, con la finalidad de lograr un mayor atractivo en el mercado, mantener algunas características inherentes como son calidad, frescura y sabor, situación que permitirá la atracción de nuevos clientes.

Otra estrategia que puede realizar la empresa es la diversificación de sus productos, esto mediante la innovación o modificación del portafolio actual, implantando nuevas características, atributos, formas y sabores, lo cual permitirá llegar a diferentes nichos de mercado.

11.2.18. SINTESIS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Lácteos Hato Chips es una empresa que cuenta con más de treinta años de experiencia en el sector lácteo, durante este tiempo se ha caracterizado por fabricar y comercializar productos con los estándares mínimos de calidad y que cumplan con las especificaciones de los entes de control como INVIMA.

La empresa se desarrolla en una industria altamente competitiva, esto en consecuencia por los altos índices de importaciones, lo cual ha provocado un déficit en la balanza comercial láctea. En la actualidad, el gobierno se encuentra en negociaciones con Nueva Zelanda y Australia para la realización de un Tratado de Libre Comercio, pero asociaciones como ANALAC, ASOLECHE, entre otras, están solicitando no se incluya el sector lácteo en estas negociaciones, debido a que estos dos países son reconocidos a nivel internacional por su alto potencial y productividad en la industria. Lo anterior afecta a las empresas lácteas, ya que los productos importados son de menor precio y pueden generar una guerra de precios con la finalidad de posicionarse en el mercado.

Adicionalmente, en la región han aumentado el número de empresas dedicadas a la producción y distribución de productos lácteos, lo cual ha perjudicado directamente a la organización, debido a que ocasiono disminución de ventas y problemas de liquidez, ha esto se le suma la falta de implementación de estrategias comerciales para contrarrestar dicha afectación.

Otra amenaza que se presenta en el sector es los altos costos de la tecnología, para el desarrollo de producto derivados de la leche, se hace necesario que la empresa cuente con unas máquinas e instrumentos que disminuyan costos y errores en el proceso de producción, pero dicha maquinaria tienen un precio elevado en el mercado Colombiano, lo cual aumenta el tiempo de producción.

Una debilidad importante con la que cuenta la empresa es el alto índice de rotación de personal, esto a causa del estilo de dirección de la empresa, por la falta de capacitaciones y de programas de estímulo, esta situación ha provocado

que en algunas ocasiones el personal tenga que laborar tiempo extra, disminución en la calidad, presencia de quejas de clientes y sobrecostos.

Lácteos Hato Chips puede hacer frente a estas situaciones si llegase a implementar una serie de estrategias comerciales, debido a que cuenta con un variado portafolio de productos, pero realmente este no está siendo potencializado, ni se da a conocer, además la empresa se encuentra en la capacidad para realizar mejoras e innovaciones a los productos existentes, lo cual puede lograr una atracción de clientes.

Una de las estrategias que puede utilizar la empresa con la finalidad de penetrar otro mercado es abrir un punto de venta en Bogotá, esta situación puede ser beneficiosa, teniendo en cuenta el nivel de recordación de la marca y la preferencia de los clientes por un producto de calidad y tradicional.

Otra situación que se evidencio en la empresa es la falta de un sistema de calidad, debido a que la empresa solo está optando por técnicas de calidad con miras de lograr la inocuidad de sus productos, pero realmente no se cuenta con una cultura de mejora continua, lo cual puede mejorar la productividad, competitividad e imagen corporativa.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

12.1. PROPUESTA DE MISIÓN

Somos una empresa Ubatense, con más de treinta años de experiencia en la industria láctea, que ofrece seguridad alimentaria, calidad e inocuidad en sus productos, nos dedicamos a la producción y comercialización directa de derivados lácteos, especialmente quesos frescos, los cuales brindan experiencias deliciosas, saludables y nutritivas a nuestros consumidores por la frescura y buen sabor.

Estamos comprometidos en deleitar y satisfacer las expectativas de los clientes, contribuyendo al bienestar integral de la organización, sociedad y preservación del medio ambiente, para ello contamos con un equipo de trabajo calificado y competente, a fin de lograr el liderazgo competitivo, la integración, el compromiso, pertenencia y bienestar de los miembros de la organización.

12.2. PROPUESTA DE VISIÓN

Para el año 2023, ser la empresa líder en productos lácteos a nivel regional, reconocida por ofrecer productos alimenticios tradicionales, frescos y saludables, siendo la mejor opción de compra para nuestros clientes, para esto contaremos con una planta de producción tecnificada, personal con las más altas cualidades humanas y profesionales, y con diversos canales de distribución, lo cual nos permitirá aumentar nuestra participación en el mercado. Adicionalmente, nuestro portafolio de productos contara con un prestigio por su variedad, calidad e innovación, esto nos permitirá el cumplimiento de las expectativas de nuestros consumidores.

12.3. PROPUESTA MEGA

Para el año 2023, ser reconocido a nivel local como un referente competitivo, que desarrolla productos lácteos con altos estándares de calidad y con un perfil exportador óptimo.

- Ampliar el portafolio de productos con 10 productos nuevos cada año.
- Anualmente aumentar en un 10% el número de clientes efectivos.
- Ser referente de creatividad e innovación de productos lácteos.
- Aumentar anualmente un 5% el índice de ventas en cada uno de los puntos de venta.
- Tener la planta de producción como una de las mejores de la provincia, teniendo en cuenta la normatividad estipulada por los entes de vigilancia y control como INVIMA.

12.4. PROPUESTA OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

En el contexto de su misión, Lácteos Hato Chips orienta sus acciones en los próximos cinco años dentro de los siguientes objetivos globales:

- **Modernización tecnológica:** el desarrollo tecnológico en la industria láctea es de gran importancia para garantizar la calidad de los productos y por ende para mejorar la productividad del área de producción de la empresa, por esta razón en los próximos cinco años se prevé la adquisición de nueva maquinaria y herramientas que permitan la innovación de los productos ofrecidos por Hato Chips.
- **Objetivos de crecimiento:** Lácteos Hato Chips, se desarrolla en una industria altamente competitiva, por esta razón establece los siguientes objetivos para lograr un crecimiento en los próximos cinco años:

- Aumento en la participación del mercado local, mediante la utilización de estrategias comerciales.
- Diversificación geográfica, con la instalación de puntos de venta en mercados estratégicos.
- Atracción de consumidores, mediante la participación activa en ferias empresariales.
- Aumento en el índice de ventas
- **Objetivos control de calidad:** El control de calidad de Hato Chips se evaluara mediante auditorías internas periódicamente y se apoyara con la implementación de indicadores de gestión, previamente definidos por la gerencia de la empresa, esto con la finalidad de iniciar proceso de certificación de la norma ISO 9001:2015.
- **Objetivos de desarrollo comercial:** Es de gran importancia el diseño de estrategias comerciales para aumentar la participación en el mercado, por esta razón la empresa optara por ampliar su portafolio de productos e iniciar una incursión en las Tic's como herramienta comercial, que le permita penetrar nuevos mercados y lograr una mayor atracción de consumidores.
- **Objetivos de talento humano:** es de gran importancia lograr una reducción en los índices de rotación de personal, por esta razón Hato Chips debe optar por diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya el proceso de selección, evaluación de desempeño, capacitación, promoción y bienestar, que permita la retención de los mejores talentos, para el cumplimiento de las metas propuestas.
- **Responsabilidad social empresarial:** En el desarrollo de sus actividades Hato Chips, determinara estrategias para mitigar posibles afectaciones en el medio ambiente. Adicionalmente, la empresa se compromete con el desarrollo regional, la generación de empleo y la atracción turística.
- **Orientación hacia el cliente:** Los clientes son el alma de toda empresa, por esto Hato Chips velara por lograr su satisfacción, mediante la creación de una cultura de servicio al cliente, esta será una estrategia fundamental,

en la que se establece implementar un mecanismo de comunicación, el cual permitirá identificar sus necesidades y dar solución a quejas y reclamaciones en tiempo oportuno.

12.5. PROPUESTA VALORES ORGANIZACIONALES

- **Calidad:** Lácteos Hato Chips se encuentra comprometido con la producción de un producto de óptima calidad, que satisfaga las necesidades de los consumidores de productos lácteos, por esta razón cuenta con la tecnificación de procesos exigida por las entidades de vigilancia y control, además motiva a sus trabajadores a aplicar la mejora continua en cada una de sus actividades.
- **Sentido de pertenencia:** En Hato Chips creemos que cuando te sientes parte de algo, desarrollas las cosas con mayor motivación; esta actitud la queremos impartir en nuestros trabajadores, donde ellos sientan un nivel alto de pertenencia con la empresa, debido a que esta no solo busca el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, sino también la autorrealización de sus empleados, puesto que ellos son el recurso más importante de la empresa.
- **Competitividad:** La competitividad de la organización será el reflejo del éxito de las estrategias implementadas por la empresa, la cual permitirán lograr una mayor participación en el mercado, la atracción de consumidores y la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante productos de óptima calidad y un excelente servicio.
- **Innovación:** En Lácteos Hato Chips deseamos ser un referente de creatividad e innovación, por esta razón nuestros productos contarán con una presentación más exótica y una diversidad de sabores para las bebidas lácteas, lo cual nos permitirá posicionarnos en el mercado regional.

- **Respeto por el cliente:** En el desarrollo de nuestras actividades tenemos una actitud cálida, colaboradora y de servicio con nuestros clientes, lo cual nos permite mejorar nuestra comunicación con estos.
- **Productividad:** perfeccionar nuestros procesos a través de una mejora continua para alcanzar la excelencia en beneficio y satisfacción del personal y clientes de la organización.
- **Honestidad:** proceder con honradez e integridad en las actividades diarias, respetando, cuidando y haciendo uso adecuado de los valores y recursos técnicos, materiales e informativos de la sociedad.

Tabla 22 Matriz Axiológica

	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Colaboradores
Calidad	X	X	X	X	
Sentido de pertenencia			X	X	X
Competitividad			X	X	
Creatividad	X		X	X	X
Respeto por el cliente	X	X	X	X	X
Productividad			X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X

Fuente propia

12.6. PROPUESTA DE LA POLITICA DE CALIDAD

En lácteos Hato Chips estamos comprometidos en fabricar y comercializar productos lácteos de óptima calidad e inocuidad, por esta razón todos nuestros procesos se encuentran enfocados en la mejora continua, la seguridad alimentaria y la protección del medio ambiente, lo cual nos permite la satisfacción y confianza de nuestros clientes, esto lo lograremos mediante el ofrecimiento de derivados lácteos frescos y nutritivos. Nuestros productos cuentan con una excelente materia

prima, son elaborados por un recurso humano calificado, haciendo uso de tecnologías apropiadas que permiten la reducción de errores.

12.7. PROPUESTA OBJETIVOS DE CALIDAD

- Comercializar productos que cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades de los clientes
- Cumplir con los requerimientos legales (INVIMA y FEDEGAN)
- Prevenir la contaminación y mitigar los impactos ambientales generados durante el proceso de producción
- Mejoramiento continuo de procesos

12.8. PROPUESTA POLITICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Lácteos Hato Chips, Se compromete a conservar, mejorar y promover la salud física y mental de sus trabajadores, procurando conservar su integridad mediante la gestión de peligros, riesgos y la adecuación de medio ambiente laboral, en el que nuestros colaboradores mantengan una actitud constante y responsable donde se apliquen criterios de seguridad para minimizar las lesiones, accidentes y enfermedades laborales y/o daños a los que se puedan ver expuestos, así como la disminución de posibles afectaciones a la propiedad, a terceros y a la comunidad.

La alta dirección desea basar el sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo en los siguientes principios:

- Cumplimiento de la normatividad vigente.
- Cultura de seguridad.
- Identificación y gestión de riesgos.
- Cada empleado es responsable de la seguridad en sus labores.

- Compromiso integral de seguridad de clientes y comunidad en general.
- Mejoramiento continuo de los procesos relacionados con la seguridad y salud del personal.
- La capacitación y el entretenimiento son elementos esenciales para desarrollar un trabajo seguro.

Para dar cumplimiento a esta política, la empresa se compromete a destinar los recursos necesarios y a brindar asesoramiento continuo, apoyado en un equipo de trabajo competente, con la finalidad de proteger la seguridad de todos sus colaboradores.

13. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

13.1. Proyectos estratégicos

A continuación se relacionaran los proyectos estratégicos planteados teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, las falencias y necesidades que presenta.

Tabla 23 Lista de proyectos estratégicos

Proyecto	Descripción
Proyecto 1	Debemos reducir la rotación de personal
Proyecto 2	Debemos innovar y lanzar nuevos productos
Proyecto 3	Necesitamos mejorar la calidad de nuestros productos
Proyecto 4	Necesitamos posicionar nuestra empresa

Fuente propia

Tabla 24 Matriz de Correlación. Proyectos/Objetivos organizacionales

Proyecto /Objetivo	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
Proyecto 1			X		X		X
Proyecto 2	X	X	X	X		X	X
Proyecto 3	X	X	X	X	X		X
Proyecto 4		X	X	X			

Fuente propia

Tabla 25 Matriz de Correlación. Proyectos/Áreas funcionales

Proyecto /Área	Área 1	Área 2	Área 3	Área 4	Área 5	Área 6	Área 7
Proyecto 1			X	X			
Proyecto 2	X	X	X		X	X	
Proyecto 3		X	X	X	X	X	X
Proyecto 4		X	X	X	X	X	X

Fuente propia

Tabla 26 Objetivos Organizacionales

Objetivo	Descripción
Objetivo 1	Modernización tecnológica
Objetivo 2	Crecimiento
Objetivo 3	Control de calidad
Objetivo 4	Desarrollo comercial
Objetivo 5	Talento humano
Objetivo 6	Responsabilidad social
Objetivo 7	Orientación hacia el cliente

Tabla 27 Áreas funcionales

Área	Nombre
Área 1	Financiera
Área 2	Comercial
Área 3	Administrativa
Área 4	Talento humano
Área 5	Producción
Área 6	Calidad
Área 7	Logística

Fuente propia

13.2. Formulación de Estrategias

Proyecto 1: Debemos reducir la rotación de personal		
Estrategia	Descripción	Responsable
Estrategia 1:	Realización de capacitaciones	Jefe de talento humano
Estrategia 2:	Implementación de plan de incentivos	Jefe de talento humano
Estrategia 3:	Realización de actividades de bienestar laboral	Jefe de talento humano
Estrategia 4:	Tecnificación del proceso de selección	Jefe de talento humano
Estrategia 5:	Manual de funciones	Jefe de talento humano

Proyecto 2: Debemos innovar y lanzar nuevos productos		
Estrategia	Descripción	Responsable
Estrategia 1:	Elaboración de productos no producidos por la empresa	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
Estrategia 2:	Línea de productos bajos en grasas	Ingeniero de Alimentos –

		Asesor Comercial
Estrategia 3:	Línea de productos apta para diabéticos	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
Estrategia 4:	Línea de quesos madurados	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
Estrategia 5:	Diversificación de sabores de los productos ya existentes	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial

Proyecto 3: Necesitamos mejorar la calidad de nuestros productos		
Estrategia	Descripción	Responsable
Estrategia 1:	Implementación de un servicio post-venta	Asistente de calidad - Asesor comercial
Estrategia 2:	Adquisición de herramientas e instrumentos que aumenten la productividad	Ingeniero de Alimentos – Gerente general
Estrategia 3:	Implementación de un sistema de gestión de calidad	Asistente de calidad
Estrategia 4:	Ampliación de la planta	Ingeniero de Alimentos – Gerente general
Estrategia 5:	Documentación de procesos	Asistente de calidad

Proyecto 4: Necesitamos posicionar nuestra empresa		
Estrategia	Descripción	Responsable
Estrategia 1:	Participación más activa en mercados campesinos y ferias empresariales.	Asesor comercial-
Estrategia 2:	Abrir punto de venta express en la ciudad de Bogotá	Asesor comercial – Gerente general
Estrategia 3:	Búsqueda de nuevos clientes y fidelización de consumidores	Asesor comercial
Estrategia 4:	Implementación de un portafolio de productos	Asesor comercial
Estrategia 5:	Diseño de publicidad online	Asesor comercial

13.3. Definición de metas del plan estratégico

Proyecto	Estrategia	Metas					Responsable
		2019	2020	2021	2022	2023	
Reducir rotación de personal	Realización de capacitaciones	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de capacitaciones.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de capacitaciones.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de capacitaciones.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de capacitaciones.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de capacitaciones.	Jefe de Talento Humano
	Implementación plan de incentivos	Lograr un cumplimiento del 100% del plan de incentivos	Lograr un cumplimiento del 100% del plan de incentivos	Lograr un cumplimiento del 100% del plan de incentivos	Lograr un cumplimiento del 100% del plan de incentivos	Lograr un cumplimiento del 100% del plan de incentivos	Jefe de Talento Humano
	Realización de actividades de bienestar laboral	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de bienestar laboral.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de bienestar laboral.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de bienestar laboral.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de bienestar laboral.	Lograr un cumplimiento del 100% del plan anual de bienestar laboral.	Jefe de Talento Humano
	Tecnificación del proceso de selección	Reducir en un 5% la rotación de personal.	Reducir en un 5% la rotación de personal.	Reducir en un 5% la rotación de personal.	Reducir en un 5% la rotación de personal.	Reducir en un 5% la rotación de personal.	Jefe de Talento Humano
	Implementación manual de funciones	Implementar manual de funciones					Jefe de Talento Humano

		para cada uno de los cargos.					
Innovación y lanzamiento de nuevos productos	Elaboración de productos no producidos por la empresa	Elaboración y comercialización de queso siete cueros		Elaboración y comercialización de kumis	Elaboración y comercialización de quesadillos		Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
	Línea de productos bajos en grasas	Elaboración y comercialización de línea de productos baja en grasa		Aumento de las ventas de productos bajos en grasa en un 5%	Aumento de las ventas de productos bajos en grasa en un 5%	Aumento de las ventas de productos bajos en grasa en un 5%	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
	Línea de productos apta para diabéticos		Elaboración y comercialización de línea de productos apta para diabéticos		Aumento de las ventas de productos aptos para diabéticos en un 5%	Aumento de las ventas de productos aptos para diabéticos en un 5%	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
	Línea de quesos madurados			Elaboración y comercialización de línea de quesos madurados		Aumento de las ventas de quesos madurados en un 5%	Ingeniero de Alimentos – Asesor Comercial
	Diversificación de	Aumentar en un 3% el	Aumentar en un 3% el	Aumentar en un 3% el	Aumentar en un 3% el	Aumentar en un 3% el	Ingeniero de

	sabores de los productos ya existentes	portafolio de productos existentes	portafolio de productos existentes	portafolio de productos existentes	portafolio de productos existentes	portafolio de productos existentes	Alimentos – Asesor Comercial
Mejoramiento de la calidad	Implementación de un servicio post-venta	Implementación de un servicio Post-venta, mediante la utilización de Tic's.					Asistente de calidad - Asesor comercial
	Adquisición de herramientas e instrumentos de producción	Aumentar en un 10% la eficiencia de la producción	Aumentar en un 10% la eficiencia de la producción	Aumentar en un 10% la eficiencia de la producción	Aumentar en un 10% la eficiencia de la producción	Aumentar en un 10% la eficiencia de la producción	Ingeniero de Alimentos – Gerente general
	Implementación de un sistema de gestión de calidad	Realización del PHVA del Sistema de Gestión de Calidad					Asistente de calidad
	Ampliación de la planta	Aumentar en un 5% la capacidad de producción	Aumentar en un 5% la capacidad de producción	Aumentar en un 5% la capacidad de producción	Aumentar en un 5% la capacidad de producción	Aumentar en un 5% la capacidad de producción	Ingeniero de Alimentos – Gerente general
	Documentación	Documentación de					Asistente

	ión de procesos	procesos						de calidad
Posicionamiento de la empresa	Participación más activa en las ferias	Aumentar en un 10% la participación en ferias empresariales	Aumentar en un 10% la participación en ferias empresariales	Aumentar en un 10% la participación en ferias empresariales	Aumentar en un 10% la participación en ferias empresariales	Aumentar en un 10% la participación en ferias empresariales	Asesor comercial-	
	Abrir punto de venta express en la ciudad de Bogotá					Abrir punto de venta expés en la ciudad de Bogotá	Asesor comercial – Gerente general	
	Búsqueda de nuevos clientes y fidelización de consumidores	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos	Asesor comercial	
	Implementación de un portafolio de productos	Implementación de un portafolio de productos empresarial y navideño.					Asesor comercial	
	Diseño de publicidad online	Incrementar en un 5% las ventas	Incrementar en un 5% las ventas	Incrementar en un 5% las ventas	Incrementar en un 5% las ventas	Incrementar en un 5% las ventas	Asesor comercial	

14. PLANES TACTICOS

14.1. PLAN TACTICO AREA COMERCIAL

Plan Táctico				
		<h1>Lácteos Hato Chips</h1>		
Área:	Comercial			
Objetivo Organizacional:	Crecimiento			
Proyecto:	Debemos innovar y lanzar nuevos productos			
Estrategia:	Elaboración de productos no producidos por la empresa			
Meta:	Aumentar el portafolio de productos propios de la empresa			
Indicador:	Presupuesto de ventas			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Identificación de productos no elaborados por la empresa.	Administrador Punto de venta	1 hora	Papelería	N/A
Análisis de requerimientos necesarios para la elaboración de productos.	Ingeniero de Alimentos	2 – 4 semanas	Papelería Computador Teléfono Internet	N/A
Adecuación en planta de producción para la elaboración de queso siete cueros	Contratistas – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$50.000.000
Adquisición de	Gerente	4 – 6	Financieros	\$10.000.000

maquinaria e instrumentos para la elaboración de queso siete cueros	general – Ingeniero de alimentos	semanas		
Diseño de etiqueta y empaque para queso	Contratista	1 – 2 semanas	Financieros	\$800.000
Solicitud de registro INVIMA para queso siete cueros	Gerente e Ingeniero de alimentos	1 semana	Financieros	\$5.600.000
Lanzamiento del producto	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$500.000
Adecuación en planta de producción para la elaboración kumis	Contratistas – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$50.000.000
Adquisición de maquinaria e instrumentos para la elaboración de kumis	Gerente general – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$9.000.000
Diseño de etiqueta y empaque para Kumis	Contratista	1 – 2 semanas	Financieros	\$800.000
Solicitud de registro INVIMA para Kumis	Gerente e Ingeniera de alimentos	4 – 8 semanas	Financieros	\$5.600.000
Lanzamiento del producto	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$500.000
Adecuación en planta de producción para la elaboración de Quesadillo	Contratistas – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$50.000.000
Adquisición de maquinaria e instrumentos para la elaboración de Quesadillo	Gerente general – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$15.000.000

Diseño de empaque para Quesadillo	Contratista	1 – 2 semanas	Financieros	\$800.000
Solicitud de registro INVIMA para Quesadillo	Gerente e Ingeniera de alimentos	4 – 8 semanas	Financieros	\$5.600.000
Lanzamiento del producto	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$500.000

Plan Tático



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Debemos innovar y lanzar nuevos productos
Estrategia:	Línea de productos bajos en grasa
Meta:	Elaborar y comercializar productos lácteos bajos en grasa a partir del año 2019
Indicador:	Presupuesto de ventas línea de productos baja en grasa

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Realización de un estudio de mercado	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Realización de pruebas	Ingeniera de alimentos	4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$200.000
Análisis de laboratorio	Contratista	2 – 3 semanas	Financieros	\$1.690.000
Realización de plan de mercadeo para la línea de productos bajo en grasa	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Diseño de empaque y etiqueta	Contratista	1 – 2 semanas	Financieros	\$800.000
Inducción a los operarios de producción	Ingeniera de alimentos	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de mix de comunicación		2 – 3 semanas		\$900.000

Lanzamiento de la línea de productos	Asistente comercial – Contratista	3 – 4 semanas	Financieros	\$500.000
Realización de evaluación de clientes	Asistente comercial	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$15.000
Implementación de mejoras	Asistente comercial – Asistente de calidad	2 – 4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Debemos innovar y lanzar nuevos productos
Estrategia:	Línea de Quesos maduros
Meta:	Elaborar y comercializar quesos maduros a partir del año 2021
Indicador:	Presupuesto de ventas de quesos maduros

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Realización de un estudio de mercado	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Realización de pruebas	Ingeniera de alimentos	4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$200.000
Análisis de laboratorio	Contratista	2 – 3 semanas	Financieros	\$1.690.000
Realización de plan de mercadeo para la línea de quesos maduros	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Adecuación en planta de producción	Contratistas – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$16.000.000
Adquisición de maquinaria e instrumentos para la elaboración	Gerente general – Ingeniero de alimentos	4 – 6 semanas	Financieros	\$1.500.000
Diseño de	Contratista	1 – 2	Financieros	\$800.000

empaquetado y etiqueta		semanas		
Solicitud de registro INVIMA	Gerente e Ingeniera de alimentos	4 – 8 semanas	Financieros	\$5.600.000
Inducción a los operarios de producción	Ingeniera de alimentos	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de mix de comunicación	Asistente comercial – contratista	2 – 3 semanas	Financieros	\$900.000
Lanzamiento del producto	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$500.000
Realización de evaluación de clientes	Asistente comercial	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$15.000
Implementación de mejoras	Asistente comercial – Asistente de calidad	2 – 4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Debemos innovar y lanzar nuevos productos
Estrategia:	Línea de productos apta para diabéticos
Meta:	Elaboración y comercialización de productos lácteos aptos para Diabéticos a partir del año 2020
Indicador:	Presupuesto de ventas Línea Diabéticos

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Realización de un estudio de mercado	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Realización de pruebas	Ingeniera de alimentos	4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$200.000
Análisis de laboratorio	Contratista	2 – 3 semanas	Financieros	\$1.690.000
Realización de plan de mercadeo para la línea de productos bajo en grasa	Asistente comercial	4 – 6 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$3.000.000
Diseño de empaque y etiqueta	Contratista	1 – 2 semanas	Financieros	\$800.000
Inducción a los operarios de producción	Ingeniera de alimentos	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de mix de	Asistente	2 – 3	Financieros	\$900.000

comunicación	comercial – contratista	semanas		
Lanzamiento de la línea de productos	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros	\$500.000
Realización de evaluación de clientes	Asistente comercial	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	\$15.000
Implementación de mejoras	Asistente comercial – Asistente de calidad	2 – 4 semanas	Tecnológicos Humanos Financieros	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Debemos innovar y lanzar nuevos productos
Estrategia:	Diversificación de sabores de los productos ya existentes
Meta:	Aumentar anualmente el portafolio de productos de la empresa
Indicador:	Cantidad de productos producidos

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Identificación de productos a los cuales se les realizara la mejora	Ingeniero de alimentos	3 – 4 semanas	Tecnológicos	N/A
Estudio de mercado	Asistente comercial	20 - 26 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$3.000.000
Realización de pruebas	Ingeniero de alimentos	6-8 semanas	Financieros Tecnológicos	\$400.000
Realización de Laboratorios	Contratista	2 semanas	Financieros	\$90.000
Solicitud de Materia prima	Ingeniero de alimentos	2 – 3 semanas	Financieros Tecnológicos	\$600.000
Diseño de etiqueta	Contratista	1 semana	Financieros	\$200.000
Diseño de mix de comunicación	Asistente comercial	2 – 3 semanas	Financieros	\$900.000
Lanzamiento del producto	Asistente comercial – Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$500.000
Realización de	Asistente	1 semana	Tecnológicos	N/A

evaluación de clientes	comercial – Administrador punto de venta		Humanos	
Implementación de mejoras	Asistente comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$200.000

Plan Tático



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Necesitamos posicionar la empresa
Estrategia:	Participación más activa en mercados campesinos y en ferias empresariales
Meta:	Aumentar en un 10% anualmente la participación en ferias empresariales
Indicador:	Índice de participación en ferias

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Identificación de ferias empresariales	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Solicitud de formularios	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Definir los objetivos y expectativas de la feria	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Calcular el presupuesto	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Aprobación de presupuesto	Gerente general	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Coordinación interna para designación de responsables	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Diseño del stand	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Preparar material publicitario	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A

Participación en feria	Asesor comercial	1 – 2 días	Humanos Tecnológicos Financieros	\$200.000 - \$500.000 c/u
Recolección de datos (posibles clientes – preferencia de productos y nuevos requerimientos)	Asesor comercial	1 – 2 días	Humanos Tecnológicos	N/A
Análisis de la información recolectada	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Realizar seguimiento de posibles clientes	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Realizar análisis costo-beneficio	Asesor comercial – Gerente general	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Crecimiento
Proyecto:	Necesitamos posicionar la empresa
Estrategia:	Abrir un punto de venta express en la ciudad de Bogotá
Meta:	Abrir punto de venta express en la ciudad de Bogotá a partir del año 2023
Indicador:	Presupuesto de ventas punto de venta Bogotá

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Estudio de mercado para abrir el punto de venta	Asesor comercial	3 – 4 semanas	Financieros Tecnológicos Humanos	\$3.000.000
Búsqueda de local, teniendo en cuenta el estudio de ubicación.	Gerente general – Asesor comercial	1 – 2 semanas	Humanos Financieros	\$130.000
Realización de contrato de arrendamiento	Gerente general	1 semana	Financieros	\$1.200.000
Realización de adecuaciones locativas	Contratistas	1 – 3 semanas	Financieros	\$2.000.000
Convocatoria para contratación de trabajadores	Jefe de talento humano	1 semana	Financieros Humanos	\$50.000
Proceso de selección y contratación	Jefe de talento humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	\$51.000
Inducción de	Jefe de talento	1 – 2	Humanos	\$150.000

personal (incluye curso de manipulación de alimentos)	humano – Asesor comercial – Gerente general – Administrador Punto de venta – Ingeniero de alimentos – Asistente de calidad	semanas	Financieros Tecnológicos	
Traslado de mercancía	Administrador punto de venta	1 – 2 días	Humanos Tecnológicos	\$200.000
Inauguración del punto de venta	Administrador punto de venta – Asistente comercial	1 día	Humanos Tecnológicos Financiero	\$300.000
Inscripción en registro comercial	Gerente general	1 – 2 semanas	Humanos Financieros	\$87.000
Solicitud de certificado uso de suelos	Gerente general	1 – 2 semanas	Humanos	\$45.000
Solicitud de concepto sanitario	Gerente general	1 – 2 semanas	Humanos	N/A
Diseño de plan de contingencia	Asistente de calidad	3 – 4 semanas	Humanos	N/A
Solicitud de certificado de seguridad (bomberos)	Gerente general	1 – 2 semanas	Humanos	\$22.000
Revisión del punto de venta	Asistente de calidad – asesor comercial	1 día	Humanos	N/A
Realización de encuestas de satisfacción de clientes.	Administrador punto de venta	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Análisis de encuestas de satisfacción	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Planes de mejora (si aplica)	Asistente de calidad –	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A

	Asesor comercial – Administrador punto de venta		Financieros (si aplica)	
--	--	--	----------------------------	--

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial			
Objetivo Organizacional:	Crecimiento			
Proyecto:	Necesitamos posicionar la empresa			
Estrategia:	Búsqueda de nuevos clientes y fidelización de consumidores			
Meta:	Aumentar en un 10% el número de clientes efectivos			
Indicador:	Clientes efectivos			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Búsqueda de listado de posibles clientes	Asesor comercial	1 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Filtro en el listado de posibles clientes (por municipios).	Asesor comercial	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de cronograma de búsqueda de clientes.	Asesor comercial	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Envío de portafolio de productos a posibles clientes por correo electrónico	Asesor comercial	Todo el año	Tecnológicos Humanos	N/A
Llamada de seguimiento a posibles clientes	Asesor comercial	Todo el año	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de visitas comerciales y acuerdos	Asesor comercial	Todo el año	Humanos Tecnológicos Financieros	Según número de visitas a realizar

comerciales				
Diseño de promociones para clientes frecuentes	Asesor comercial	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Identificación de clientes frecuentes	Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Entrega de incentivos a clientes frecuentes	Administrador punto de venta	3 – 4 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Desarrollo comercial
Proyecto:	Necesitamos posicionar la empresa
Estrategia:	Implementación de un portafolio de productos
Meta:	Realizar un portafolio de productos en el año 2019, como herramienta comercial.
Indicador:	Presupuesto de ventas

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Análisis de posibles portafolios de productos, teniendo en cuenta las necesidades comerciales	Asesor comercial	1 – 2 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Identificación de información para los portafolios	Asesor comercial	1 – 2 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de portafolio de productos para posibles clientes	Asesor comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de portafolio de productos para las ferias empresariales	Asesor comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A

Diseño de portafolio de productos para sitio web	de de para	Asesor comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de portafolio de productos para época navideña (empresas)	de de para	Asesor comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de portafolio de productos para época navideña (punto de venta)	de de para	Asesor comercial – Administrador punto de venta	2 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Aprobación de los diseños		Gerente general	1 – 2 semanas	Tecnológicos	N/A
Implementación de los portafolios de productos		Asesor comercial – Administrador punto de venta	1 semana	Financieros Tecnológicos	\$1.000.000
Realización de encuesta de satisfacción de clientes	de de de	Asesor comercial	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de planes de mejora (Si aplica)	de	Asesor comercial	1 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Comercial
Objetivo Organizacional:	Desarrollo comercial
Proyecto:	Necesitamos posicionar la empresa
Estrategia:	Diseño de publicidad online
Meta:	Aumentar en un 5% las ventas de productos lácteos
Indicador:	Eficiencia de la publicidad

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Identificación del contenido para sitio Web	Asesor comercial	1 – 2 semanas	Humanos	N/A
Cotización de un programador Web	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Aprobación de presupuesto para publicidad web	Gerente General	1 Semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Diseño y creación de sitio web	Contratista	4 – 5 semanas	Financieros	\$1.000.000
Lanzamiento oficial del sitio web	Asesor comercial	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Creación de redes sociales (Facebook)	Asesor comercial	1 Semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Creación de redes sociales (Instagram)	Asesor comercial	1 Semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Diseño de publicidad	Asesor comercial	Todo el año	Humanos Tecnológicos	N/A

periódica para redes sociales				
Identificación de posibles recetas con los productos de la empresa	Asesor comercial	Todo el año	Humanos Tecnológicos	N/A
Seguimiento de la efectividad de la publicidad web	Asesor comercial	Todo el año	Humanos Tecnológicos	N/A

14.2. PLAN TACTICOS TALENTO HUMANO

Plan Táctico				
		<h1>Lácteos Hato Chips</h1>		
Área:	Talento Humano			
Objetivo Organizacional:	Talento Humano			
Proyecto:	Reducir rotación de personal			
Estrategia:	Realización de capacitaciones			
Meta:	Lograr en un 100% de cumplimiento el plan de capacitaciones			
Indicador:	Cumplimiento plan de capacitaciones			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Realizar diagnostico organizacional (misión, visión y análisis de objetivos) para la definición de necesidades de capacitación	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Realizar análisis de los recursos humanos (definición de conocimientos, comportamientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de objetivos)	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A

Análisis de la estructura de puestos (identificación de los requisitos y especificaciones formativas de cada uno de los puestos).	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Evaluación del programa de capacitación actual de capacitaciones.	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño del plan de capacitación, mediante la ejecución de las siguientes tareas:	Jefe de Talento humano		Tecnológicos Humanos Financieros	
Definición de Objetivo del plan de capacitaciones	Jefe de Talento Humano – Asistente de calidad	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Definición de Indicadores del plan de capacitación.				
Identificación de temas de capacitación				
Selección de cargos a capacitar				
Identificación de recursos necesarios para las capacitaciones	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Seleccionar responsable de la realización de las capacitaciones				
Realización de cronograma de capacitaciones				
Identificación de métodos de	Jefe de Talento	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A

evaluación para analizar la efectividad de las capacitaciones	Humano			
Ejecución del plan de capacitaciones	Jefe de Talento Humano – Ingeniero de alimentos – Entidades particulares	Todo el año	Tecnológicos Humanos Financieros Locativos	\$3.000.000 - \$5.000.000
Evaluación del plan de capacitaciones	Jefe de Talento Humano – Asistente de calidad – Gerente General	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de planes de mejora (si aplica)	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Talento Humano
Objetivo Organizacional:	Talento Humano
Proyecto:	Reducir rotación de personal
Estrategia:	Implementación plan de incentivos
Meta:	Lograr en un 100% de cumplimiento el plan de incentivos
Indicador:	Cumplimiento plan de incentivos

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Realizar diagnóstico de plan de incentivos	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Analizar la escala de salarios vigente	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño estratégico del bono trimestral por el cumplimiento de las proyecciones de ventas.	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño estratégico del bono trimestral por aumento en la productividad e incremento en la calidad de los productos.	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Adecuación de un sistema de bonificaciones por la obtención de clientes nuevos.	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A

Identificación de variables de evaluación	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Creación de cronograma para la entrega de incentivos salariales y no salariales.	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Talento Humano			
Objetivo Organizacional:	Talento Humano			
Proyecto:	Reducir rotación de personal			
Estrategia:	Realización de actividades de bienestar laboral			
Meta:	Lograr en un 100% de cumplimiento el plan de bienestar laboral			
Indicador:	Cumplimiento plan de bienestar laboral			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Diagnóstico del plan de bienestar actual o actividades de bienestar realizadas en el año anterior	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Identificación de actividades a aplicar en el año en curso	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de cotizaciones externas, para eventos, celebraciones e incentivos	Jefe de Talento Humano	1 - 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Realización de presupuesto para el programa de actividades de bienestar laboral	Jefe de Talento Humano	1 - 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Aprobación de del presupuesto	Gerente general	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A

programa de bienestar laboral					
Diseño de cronograma de actividades	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A	
Diseño de formatos e indicadores de evaluación	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A	
Realización e impresión de invitaciones y carteles para eventos	Jefe de Talento Humano	1 Semana	Tecnológicos Humanos Financieros	\$20.000	
Realización de eventos	Jefe de Talento Humano	Todo el año	Tecnológicos Humanos Financieros	\$1.500.000	
Evaluación de los eventos realizados	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A	
Realización de planes de mejora (si aplica)	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A	

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Talento Humano			
Objetivo Organizacional:	Talento Humano			
Proyecto:	Reducir rotación de personal			
Estrategia:	Tecnificación del proceso de selección			
Meta:	Reducir en un 5% la rotación de personal			
Indicador:	Rotación de personal			
Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Diagnostico inicial del proceso de reclutamiento y selección en la empresa	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de proceso de reclutamiento de personal	Jefe de Talento Humano	3 – 4 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Análisis de mercado laboral local	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Identificación de canales de comunicación para publicación de convocatorias	Jefe de Talento humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de documentación necesaria para el proceso de reclutamiento de personal	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Documentación del proceso de	Jefe de Talento	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A

reclutamiento	Humano – Asistente de Calidad			
Creación de formatos para la ejecución del proceso de selección (análisis hoja de vida, entrevista estructurada, prueba de conocimientos, etc.)	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 – 3 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Cotización de un paquete de pruebas psicotécnicas	Jefe de Talento Humano	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Aprobación para la adquisición de pruebas psicotécnicas	Gerente general	1 semana	Tecnológicos Humanos	N/A
Adquisición de pruebas psicotécnicas	Jefe de Talento Humano		Tecnológicos Humanos Financieros	
Documentación del proceso de selección	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A
Diseño de indicadores aplicables al proceso de selección	Jefe de Talento Humano – Asistente de Calidad	1 – 2 semanas	Tecnológicos Humanos	N/A

Plan Táctico



Lácteos Hato Chips

Área:	Talento humano
Objetivo Organizacional:	Talento Humano
Proyecto:	Reducir rotación de personal
Estrategia:	Elaboración de manual de funciones
Meta:	Implementar manual de funciones para cada uno de los cargos en el año 2019
Indicador:	Productividad del personal

Actividad	Responsable	Duración	Recursos	Presupuesto
Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Diseño de instrumentos para la recolección de información	Jefe de Talento Humano – Asistente de calidad	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Aplicación de los instrumentos de recolección de información.	Jefe de Talento Humano	3 - 4 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Sintonizar y tabular la información recolectada	Jefe de Talento Humano	2 - 3 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Realizar análisis y	Jefe de	3 – 4	Humanos	N/A

descripción de puestos	Talento Humano	semanas	Tecnológicos	
Presentación de avances a los ocupantes de los cargos	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Realización de ajustes pertinentes	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Diseño de un formato de manual de funciones	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Diligenciamiento del formato con la información de cada cargo	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Presentación del manual de funciones a la gerencia de la empresa	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Aprobación del manual de funciones	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A
Realización de inducción general y específica a los trabajadores	Jefe de Talento Humano	1 – 2 semanas	Humanos Tecnológicos	N/A
Entrega de manual de funciones a los trabajadores	Jefe de Talento Humano	1 semana	Humanos Tecnológicos	N/A

15. INDICADORES DE GESTIÓN

15.1. FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

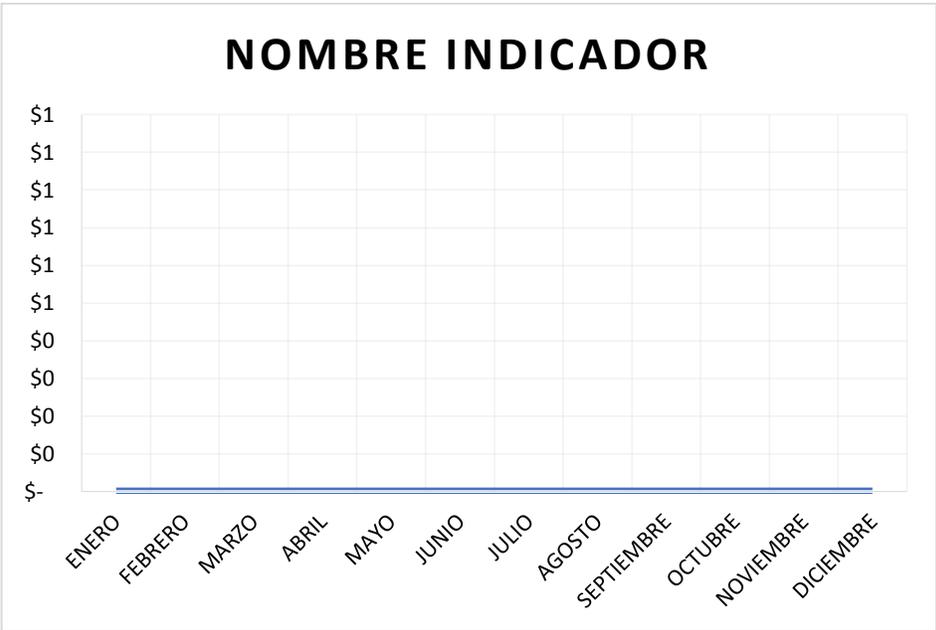


FICHA TECNICA DE INDICADOR

NOMBRE DEL INDICADOR:			
AREA/DEPARTAMENTO:		RESPONSABLE	
FORMULA:			
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE

DATOS

MES	PROYECCIÓN	REALIZADO	CUMPLIMIENTO
ENERO	-	-	%
FEBRERO	-	-	%
MARZO	-	-	%
ABRIL	-	-	%
MAYO	-	-	%
JUNIO	-	-	%
JULIO	-	-	%
AGOSTO	-	-	%
SEPTIEMBRE	-	-	%
OCTUBRE	-	-	%
NOVIEMBRE	-	-	%
DICIEMBRE	-	-	%
TOTAL	-	-	%



ANALISIS

ENERO:
FEBRERO:
MARZO:
ABRIL:
MAYO:
JUNIO:
JULIO:
AGOSTO:
SEPTIEMBRE:
OCTUBRE:
NOVIEMBRE:
DICIEMBRE:

ELABORO:	
CARGO:	

REVISO:	
CARGO:	

APROBO:	
CARGO:	

15.2. INDICADOR CUMPLIMIENTO PROYECCIÓN DE VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DE PROYECCIÓN DE VENTAS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS TOTALES / PROYECCIÓN DE VENTAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.3. CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LÍNEA DE PRODUCTOS BAJOS EN GRASA

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS BAJOS EN GRASA		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS PRODUCTOS BAJOS EN GRASA / PROYECCIÓN DE VENTAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.4. CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA QUESOS MADUROS

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA DE QUESOS MADUROS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS DE QUESOS MADUROS / PROYECCIÓN DE VENTAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

	100%	95%	>90%
--	------	-----	------

15.5. CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS APTA PARA DIABETICOS

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DE PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS APTOS PARA DIABETICOS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS DE PRODUCTOS APTOS PARA DIABETICOS / PROYECCIÓN DE VENTAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.6. INDICADOR DE NO PRODUCCIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DE PROYECCIÓN DE VENTAS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (# de Unidades comercializadas No producidas/ Total Unidades comercializadas No producidas) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.7. INDICE DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS

NOMBRE DEL INDICADOR:	INDICE DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (# DE FERIAS EN LAS QUE SE PARTICIPO / PROYECCIÓN DE PARTICIPACIÓN) * 100		

META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>80%

15.8. CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS PUNTO DE VENTA BOGOTÁ

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DEL PROYECCIÓN DE VENTAS PUNTO DE VENTA BOGOTÁ		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS DEL PUNTO DE VENTA BOGOTÁ / PROYECCIÓN DE VENTAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.9. CLIENTES EFECTIVOS

NOMBRE DEL INDICADOR:	CLIENTES EFECTIVOS		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (# DE CLIENTES EFECTIVOS EN EL PERIODO / PROYECCIÓN DE CLIENTES EFECTIVOS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>80%

15.10. EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD

NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA DE LA PUBLICIDAD		
AREA/DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	RESPONSABLE	ASISTENTE COMERCIAL
FORMULA:	= (VENTAS TOTALES / INVERSIÓN EN PUBLICIDAD) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>75%

15.11. CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIONES

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES		
AREA/DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	JEFE TALENTO HUMANO
FORMULA:	= (# DE CAPACITACIONES REALIZADAS / # DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>70%

15.12. CUMPLIMIENTO PLAN DE INCENTIVOS

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO PLAN DE INCENTIVOS		
AREA/DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	JEFE TALENTO HUMANO
FORMULA:	= (# DE INCENTIVOS ENTREGADOS / # DE INCENTIVOS PROGRAMADOS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>70%

15.13. CUMPLIMIENTO PLAN DE BIENESTAR LABORAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE BIENESTAR LABORAL		
AREA/DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	JEFE TALENTO HUMANO
FORMULA:	= (# DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR REALIZADAS / # DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR PROGRAMADAS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	85%	>70%

15.14. ROTACIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	ROTACIÓN DE PERSONAL		
AREA/DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	JEFE TALENTO HUMANO
FORMULA:	= (EMPLEADOS VINCULADOS – EMPLEADOS DESVINCULADOS) / NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

15.15. PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL

NOMBRE DEL INDICADOR:	PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL		
AREA/DEPARTAMENTO:	TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	JEFE TALENTO HUMANO
FORMULA:	= (TOTAL PRODUCCIÓN /# DE EMPLEADOS) * 100		
META ESTABLECIDA:	ÓPTIMO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
	100%	95%	>90%

16. IMPACTO SOCIAL, ECONOMICO Y CULTURAL DEL PROYECTO

El desarrollo de este proyecto se prevé que genere un impacto positivo en los aspectos social, cultural y económico del municipio de Ubaté.

En el ámbito cultural, se destaca que Ubaté es conocida como la capital lechera de Colombia, desde hace muchos años entidades como la Cámara de comercio han realizado esfuerzos para potencializar esta imagen, mediante el acompañamiento continuo y asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas, con la aplicación del plan estratégico se prevé que durante los años 2019 al 2023 aumente la afluencia de turistas a la región, dado que las estrategias de publicidad en redes sociales tienen la finalidad de atraer la mayor cantidad posible de consumidores de derivados lácteos. Adicionalmente, con la implementación de líneas de productos bajas en grasa y aptas para diabéticos se lograra una mayor fidelización de un pequeño segmento del mercado al cual las empresas lácteas del municipio no observaron potencial.

En el ámbito social, el impacto del proyecto propuesto se verá reflejado en la generación de empleo, dado que si la empresa crece será una generadora de oportunidades para la comunidad en general, lo cual ayudara a mejorar la calidad de vida de los Ubatenses, adicionalmente, con la implementación de los diversos programas de bienestar, la empresa podrá contar con un recurso humano calificado y motivado.

En el ámbito económico, como se destacó en los aspectos anteriores se espera que el plan estratégico para la empresa Lácteos Hato Chips traiga múltiples beneficios como la generación de empleo y la atracción de turistas, situaciones que permitirán un crecimiento económico al municipio, debido a que las personas contarán con mayor flujo de efectivo, se generara más empleo en las otras industrias y se forjara un dinamismo económico. Adicionalmente, se espera que en unos años la empresa opte por exportar sus productos, ya que estos pueden contar con las características necesarias para lograr una fidelización de

consumidores a nivel internacional, esto ayudara a disminuir el déficit en la balanza comercial de la industria láctea.

17. CONCLUSIONES

- La industria láctea en la actualidad presenta potencial en el mercado Colombiano, esto se encuentra reflejado en su índice de participación en el PIB Total (1,23%), pero encuentra una limitación para que su representación más alta, debido a que en este sector se presenta un déficit en la balanza comercial (las importaciones de productos lácteos son más altas, que el índice de exportaciones) situación que impacta directamente a las pequeñas y medianas empresas.
- La realización e implementación de una planeación estratégica, permitirá a la empresa la reducción de errores y de costos, por ende permitirá que esta aumente su productividad y competitividad. Situación que ayudara el proceso de posicionamiento de la empresa a nivel local y regional.
- La motivación laboral es de gran importancia, por esta razón se hace necesario implementar toda serie de planes de incentivos y actividades, esto con la finalidad de disminuir los índices de rotación, situación que ha afectado directamente la productividad de la empresa.
- La industria láctea es susceptible en su índice de precios, debido a que al presentarse fenómenos naturales como el del niño y la niña, afecta directamente los costos de producción de los productos.
- El direccionamiento estratégico propuesto a la empresa permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.
- Las estrategias planteadas, ayudaran a que la empresa obtenga una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación el mercado y fortaleciendo su imagen corporativa dentro de la industria y permitirá la atracción de consumidores de derivados lácteos.

- Los indicadores de gestión planteados son una herramienta de control que le permitirá a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución.
- Los indicadores de gestión planteados, servirán de herramienta de control, lo que permitirá a las directivas detectar y solucionar posibles falencias, adicionalmente, ayudaran para el proceso de toma de decisiones.
- Una de las causas por las que se ha presentado la disminución en las ventas y la participación en el mercado ha sido por la poca utilización de publicidad y la no aplicación de promociones.
- Las empresas lácteas deben contar con un adecuado diseño del área de producción, para poder dar cumplimiento a las especificaciones de las entidades de vigilancia y control, y por ende para garantizar la calidad de los productos ofrecidos a los clientes.
- Para aumentar la productividad y eficiencia de la empresa, se hace necesario que exista un apoyo directo de la dirección de la organización.
- Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, especialmente las redes sociales, pueden ser utilizadas como una herramienta estratégica para el área comercial, debido a que estas permiten la el posicionamiento de nuevos mercados y la atracción de nuevos consumidores.

18.RECOMENDACIONES

- Efectuar reuniones periódicas, en las cuales los directivos de la empresa y los empleados manifiesten las falencias que se han identificado, las posibles soluciones y los responsables de la ejecución de los planes de mejora.
- Realizar contratación de un asesor comercial, el cual se encargara la búsqueda y atracción de clientes, adicionalmente, este se apoyara con los administradores de punto de venta para dar fuerza a la imagen empresarial y aumentar su participación en el mercado.
- Contratar un asistente de calidad, el cual se encargara de la implementación de la norma ISO 9001:2015
- Reestructuración del plan de capacitaciones, en la cual se debe incluir al personal de ventas, esto con la finalidad de dar más fuerza al área comercial y mejorar el servicio el cliente.
- Realización de inspecciones periódicas a los puntos de venta, en las cuales se revisara aspecto como inventario, instalaciones y diligenciamiento de formatos.
- Rediseño de empaque y etiqueta de la diversidad de productos de la organización, debido a que algunos de los productos existentes son empacados de forma tradicional.
- Efectuar visitas comerciales a empresas de la región en época navideña, en las cuales se ofrecerá la diversidad de anchetas elaboradas para la empresa, es de destacar que para la ejecución de esta tarea se hace necesario implementar un portafolio de productos navideños.
- Reestructurar el proceso de selección, en el cual se realice la contratación de personal idóneo, teniendo en cuenta las especificaciones del cargo y no por otras razones.
- Aumentar la publicidad del punto de venta de la Shell, especialmente los fines de semana que son los días en los que se da mayor afluencia de turistas.

- Crear contenido multimedia, el cual será proyectado en los puntos de venta, este deberá ilustrar el proceso de producción de los diversos productos elaborados por la empresa.
- Reestructurar el plan de bienestar vigente de la organización, esto con la finalidad de aumentar la motivación de los trabajadores.
- Crear un instrumento de comunicación entre los clientes y la empresa, en la cual ellos manifiesten sus Peticiones, Quejas, Reclamos o Felicitación.
- Implementar un plan de incentivos para los clientes, en el cual se les obsequie una muestra de un producto elaborado por la empresa, esto teniendo en cuenta el índice de compra.
- Aumentar la variedad de sabores y tamaños de los productos existentes.
- Ofrecer degustación diferente al queso doble crema y al arequipe, esto con la finalidad de aumentar las ventas de otros productos ofrecidos por la empresa.
- Realizar un cambio en el enfoque de la dirección, esto se lograra mediante el diseño de objetivos organizacionales y la implementación de indicadores de gestión en cada una de las áreas de la empresa.

19. BIBLIOGRAFIA

Clúster lácteo Bogotá Región, Cámara de comercio de Bogotá. ¿Cuánto queso consumen los colombianos? [En línea] Septiembre 2017 [Revisado enero 2018]. Disponible en internet: [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2017/Septiembre/Cuanto-queso-consumen-los-colombianos)

[Region/Noticias/2017/Septiembre/Cuanto-queso-consumen-los-colombianos](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2017/Septiembre/Cuanto-queso-consumen-los-colombianos)

Porter Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En Ser competitivo, edición actualizada y mejorada. Edición 9. España. 2008. P. 33

Juan José Tarí Guilló. Definición de calidad. En Calidad total: fuente de ventaja competitiva. España, 2007. P.22

Thomas C. Powell. La gestión de la calidad total como ventaja competitiva: una revisión y estudio empírico. Vol. 16. Enero 1995. Pág. 22.

Roberto Hernández Sampieri. Carlos Fernández Collado. Pilar Bautista Lucio. Metodología de la investigación. Quinta edición. ¿En qué consisten los estudios de alcance descriptivo? Cap.5. Pág. 80.

Rodríguez Valencia Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. ¿Qué es una estrategia? Cengage Learning Editores, 2005. Pág. 95

Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Edición 11ª. Bogotá D.C. – Colombia. 2014. Pág. 73.

Lourdes Munch, José Gallindo y García Martínez Jose. Fundamentos de administración. Trillas. 1990

Daft Richard. Teoría y diseño organizacional. Thomson 2004

Chiavenato Idalberto. Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. México 2009. Pág. 99.

Koontz, H y Weihrich, H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. México 1998.

Mora García, L.A. Indicadores de la gestión logística. Ecoe editores. Bogotá 2012.

Miklos, T y Tellos, M. Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño futuro. Limusa. México 2005.

Bernal Torres César Augusto Sierra Arango Hernán Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson. Segunda edición. 2013. Pág.67