

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 1 de 11</b>

16.

<b>FECHA</b>	jueves, 23 de noviembre de 2023
--------------	---------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Seccional Ubaté
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas

El Autor (Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Gordillo Guzmán	David Esteban	1007396677

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

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Castillo Garrido	Julieth

<b>TÍTULO DEL DOCUMENTO</b>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA QUESOS SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE UABTÉ CUNDINAMARCA

Calle 6 N° 9 – 80 Ubaté – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8553056 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto: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*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 2 de 11</b>


<b>SUBTÍTULO</b> <b>(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)</b>

<b>EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>NÚMERO</b>
ISBN	
ISSN	
ISMN	

<b>AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO</b>	<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>
01/09/2022	107

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS</b> (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
<b>ESPAÑOL</b>	<b>INGLÉS</b>
1.Reestructuración empresarial.	business restructuring.
2. Direccionamiento estratégico	strategic direction.
3.Planeación estratégica.	strategic planning.
4.Estrategia.	strategy
5.Competitividad.	competitiveness
6.	

<b>FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)</b>
<p>Agustín Reyes Ponce, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.</p> <p>Ansoff. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. 1965, Como se cita en Contreras, E. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, Colombia, 2012, 30, P. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de administración.</p> <p>Camacho, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía salud. 2002. 12 P.</p> <p>Cámara de comercio de Bogotá. (CCB). Disponible en: <a href="https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/registro-mercantil">https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/registro-mercantil</a></p> <p>Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, P.17</p>

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 3 de 11</b>

Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, P.18

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995. Como es citado por: Naranjo, R. Mesa, M. Solera, J. De la administración por objetivos al control estratégico. Tecnología en marcha, Págs., 57 – 65.

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill. Citado por Agilera, A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. 2009. Cali – Colombia. 22, P. Universidad del Valle, Facultad de ciencias administrativas.

Drucker 1974, como se cita en: Maragno, S. De Souza, P. Lunkes, J. MISION INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II, (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 23, núm. 3, julio, 2014, Centro de convenciones y estudios turísticos, buenos aires, argentina, P,470.

Enrique B, Franklin, Organización de las empresas, Tercera edición, 1998, p.124

Franco Bobadilla y Rebollar. Como se cita en, José, Aguirre. Importancia de la determinación del punto de equilibrio en proyectos de empresas constructoras, 2020.

George R. Terry, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.48.


Henri Fayol, como se cita en PERSPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.

INVIMA, página web oficial, Disponible en: <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>

Juan P, Escobar. 5 de junio del 20203, Infoabe. Disponible en: <https://www.infobae.com/colombia/2023/06/05/pese-a-inflacion-empresas-no-paran-de-comercializar-leche-y-esperan-ventas-millonarias-al-cierre-del-2023/>

Juan P. Vega, 13 de junio del 2018, AGRONEGOCIOS. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-informalidad-pesa-42-del-sector-lacteo-en-el-pais-y-afecta-a-la-cadena-2737442>

Linda M Chávez, Efectividad de un programa de valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 4 de 11</b>

corporación del ahorro, Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu, Guatemala, 2014, P.12.

López M. Parra, Revista El Buzón de Pacioli, Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Pág. 2. México.

Lorevis Bocanegra y Cristian Ocampo, Análisis situacional de los factores internos y externos de la corporación de servicios del club rotario de Itagüí, Medellín, Colombia, 2020. Universidad de Antioquia. P.23.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16255/10/BocanegraLorevis\\_2020\\_FactorClubRotario.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16255/10/BocanegraLorevis_2020_FactorClubRotario.pdf)

Mintrabajo. 2023. Página oficial ministerio del trabajo, Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia#:~:text=El%20cambio%20ser%C3%A1%20de%20manera,de%2042%20horas%20semanales%20m%C3%A1ximas.>

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson.

Semana.com, 2015. Como es citado en Toledo. Marulanda, (2019), planeación estratégica de la microempresa lácteos mayoral colon, Cali, Colombia. P.89.

Robert Fritz, 1996. Como se cita en: González, J. Manrique, O. González, O. La visión gerencial como factor de competitividad, Universidad EAN, Bogotá, Colombia, 2010.


Steiner, G. Planeación estratégica lo que todo director quiere saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión. 2007. Citado por: el buzón de Pacioli. Planeación estratégica, un pilar en la gestión empresarial. Instituto tecnológico de Sonora, México. 2013. Págs. 32-64.

Tabernero, Ángel. Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del startup Blodel. Madrid, España. Febrero, 2019.

Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNOSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. Xalapa, México.

Tamayo 1996, como se cita en: Fabian J. Rueda & María I, Campos. Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida, Brasil, Universidad São Francisco. 2016)  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212016000200010](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010)

Walter, Andia, Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 2016, P.30.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 5 de 11</b>



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

**RESUMEN**

Este documento presenta la propuesta de reestructuración de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté en el departamento de Cundinamarca, Colombia. Empresa fundada en el año 2000, ante la necesidad de German Gordillo de querer tener un emprendimiento familiar y tener un beneficio económico para mantener a su familia.

Es así como después de 20 años de progreso se toma la oportunidad de ejecutar este proyecto, el cual tiene como objetivo principal, el proponer un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades, oportunidades y capacidades de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

Es de gran importancia lograr intervenir la empresa y así lograr tener una reestructuración efectiva en todas sus áreas para que así continúe creciendo económicamente, y se vuelva más competitiva en el sector, abarcando mayor parte del mercado y logre expandirse.

Este proyecto se desarrollará en tres fases, de las cuales la primera de ellas en la fase de diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAr113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 6 de 11</b>

donde como herramientas de diagnóstico se ejecutarán el (DOFA), para un análisis más interno, matriz (PESTEL) como herramienta de análisis externo y para concluir con esta fase se hará una entrevista semi estructurada a todo el personal que labora en la empresa.

Como segunda fase se analizarán los resultados obtenidos por la fase de diagnóstico y posteriormente se buscarán estrategias y posibles propuestas de mejoramiento que ayuden a la reestructuración de la empresa. para concluir con las fases esta la del plan de acción, donde se tomarán las propuestas y se desarrollaran para tener una visión clara de cómo sería la empresa con dichas propuestas de mejoramiento así identificar si son viables o no.


### **ABSTRAC**

This document presents the restructuring proposal of the company QUESOS SAN FRANCISCO in the municipality of Ubaté in the department of Cundinamarca, Colombia. The company was founded in 2000, due to the need of German Gordillo to have a family business and have an economic benefit to support his family.

Thus, after 20 years of progress, the opportunity is taken to execute this project, whose main objective is to propose a strategic direction according to the needs, opportunities and capabilities of the company QUESOS SAN FRANCISCO in the municipality of Ubaté.

It is of great importance to intervene the company and thus achieve an effective restructuring in all areas so that it can continue to grow economically, and become more competitive in the sector, covering more of the market and expand.

This project will be developed in three phases, the first of which is the phase of diagnosis and analysis of the current situation of the company, where as diagnostic tools will be executed the (FODA), for a more internal analysis,

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 7 de 11</b>

matrix (PESTEL) as a tool for external analysis and to conclude this phase will be a semi-structured interview to all staff working in the company.


As a second phase, the results obtained from the diagnostic phase will be analyzed and then strategies and possible improvement proposals will be sought to help the restructuring of the company. To conclude with the phases is the action plan, where the proposals will be taken and developed to have a clear vision of how the company would be with such proposals for improvement and to know its viability.

### AUTORIZACIÓN 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":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento o medio físico, electrónico y digital.	X	

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 8 de 11</b>

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 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



	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 9 de 11</b>

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**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos) en carta adjunta, expedida por la entidad respectiva, la cual informa sobre tal situación, lo anterior con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular 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.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 10 de 11</b>

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 es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de 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).

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
---	---

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 11 de 11</b>

1. Direccionamiento estratégico de la empresa quesos san francisco del municipio de Ubaté Cundinamarca.pdf	Texto
2.	

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

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafa)</b>
Gordillo Guzmán David Esteban	

21.1-51-20.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA QUESOS SAN  
FRANCISCO MUNICIPIO DE UBATÉ CUNDINAMARCA

DAVID ESTEBAN GORDILLO GUZMÁN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA QUESOS SAN  
FRANCISCO MUNICIPIO DE UBATÉ CUNDINAMARCA



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UBATÉ-CUNDINAMARCA

2023

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA QUESOS SAN  
FRANCISCO MUNICIPIO DE UBATÉ CUNDINAMARCA

DAVID ESTEBAN GORDILLO GUZMÁN

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de:Administrador de Empresas

Asesor interno

Julieth Castillo Garrido

Administrador(a) de empresas

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL UBATÉ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UBATÉ-CUNDINAMARCA

2023

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Ubaté. Septiembre del 2023.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios que durante todo este proceso me ha dado sabiduría, fuerza y salud para lograr avanzar en el proceso académico pese a las dificultades, obstáculos y retos. gracias, señor también por mi vida personal, y laboral que si tu apoyo de seguro no lograría llegar hasta este punto. Amen.

A mi madre, Elena Guzmán, a quien amo con todo mi corazón y la persona que ha estado conmigo en todo momento si importar las circunstancias, dándome su apoyo, sus consejos, palabras de ánimo y siempre queriendo a su hijo para lograr motivarme y terminar mi profesión.

A mi padre, German Gordillo, quien me ha apoyado en todo momento y de todas las formas posibles, me ha dado la oportunidad estudiar, tener un transporte y ha depositado su confianza en mí, para ser su sucesor. Él ha sido un gran ejemplo de padre, hermano, hijo, amigo y de una persona decente, responsable y respetuosa.

Un agradecimiento especial a mis padres por su apoyo incondicional, su confianza y sus valores inculcados, porque por ellos dos estoy donde estoy y soy quien soy, por ser las personas más amables, respetuosas, humildes, trabajadoras y dedicadas a sus hijos.

A mis hermanos, Laura y Francisco Gordillo Guzmán, por el apoyo y motivación de los dos hacia mi carrera profesional y laboral, así mismo espero ser un ejemplo para ustedes.

Gracias a todas aquellas personas que contribuyeron a este logro en mi vida, como familiares, amigos profesores y especialmente a mi tutora de trabajo de grado Julieth Castillo Garrido por su tiempo, paciencia y exigencia por cada capítulo del proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, los dos pilares de mi vida quienes gracias a su buena crianza, enseñanza y buenos valores han sabido guiarme por el buen camino y apoyarme en todo momento de mi vida, han sido un gran ejemplo para mí y me siento orgulloso de quienes son mis padres, este logro también es por y para ustedes. Soy quien soy gracias a ellos.

A aquellas personas quienes me han apoyado en esta etapa, que considero como mi familia, primos, amigos, mi pareja, mi padrino por sus consejos, su colaboración y sus palabras de ánimo cuando para difícil estaba el camino. Y por confiar en mí a pesar de las circunstancias.

A quienes fueron mis profesores, por las enseñanzas, experiencias y valores que me transmitieron durante estos diez semestres, en los que aportaron en el desarrollo de mi formación profesional.



## TABLA DE CONTENIDO

1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
2. INTRODUCCIÓN .....	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
4. OBJETIVOS.....	18
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
5. JUSTIFICACIÓN .....	19
6. MARCOS DE REFERENCIA .....	20
6.1. MARCO CONCEPTUAL.....	20
6.1.1. Concepto de administración.....	20
6.1.2. Concepto de estrategia.....	20
6.1.3. Concepto de reestructuración.....	21
6.1.4. Concepto de plan estratégico.....	22
6.1.5. Concepto de estructura organizacional.....	22
6.2.1. Direccionamiento estratégico.....	22
6.2.2. Planeación estratégica.....	24
6.3. MARCO LEGAL.....	24
6.3.1. Registro mercantil.....	24
6.3.2. Inscripción en el RUT (Registro único Tributario).....	25
6.3.3. Permisos y licencias de funcionamiento.....	25
6.3.3.1. Registro sanitario INVIMA.....	25
6.4. MARCO HISTÓRICO .....	26
7. METODOLOGIA .....	27
8. CAPITULO 1.....	28
8.1. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EXTERNO (PESTEL).....	28
8.2. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO (DOFA).....	34
9. CAPITULO 2.....	39

9.1.	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	39
9.2.	RELACIÓN MATERIA PRIMA/PRODUCCIÓN MES DE ABRIL .....	45
9.3.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	50
9.3.1.	Margen de rentabilidad.....	53
10.	CAPITULO 3.....	57
10.1.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	57
10.1.1.	Organigrama.....	57
10.1.2.	Valores.....	59
10.1.3.	Misión.....	61
10.1.4.	Visión.....	62
10.1.5.	Objetivos estratégicos.....	62
10.1.6.	Políticas.....	64
10.2.	MANUAL DE FUNCIONES .....	69
10.2.1.	Perfiles que necesita la empresa.....	69
10.2.2.	Área de producción.....	73
10.2.3.	Área de ventas.....	76
10.2.4.	Área financiera y contable.....	79
10.3.	CREACIÓN DE UN ÁREA ADMINISTRATIVA .....	83
10.4.	PRODUCCIÓN DE MATERIA PRIMA (LECHE).....	85
10.5.	CRIANZA DE BOVINOS O PORCICULTURA.....	87
11.	POSIBLES RIESGOS Y PROBLEMAS.....	89
12.	CONCLUSIONES .....	91
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	93
13.	ANEXOS.....	96
13.1.	PERSONAL LABORANDO .....	96
13.2.	APARTADO TECNOLÓGICO.....	98
13.3.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	101
13.4.	ENCUESTA PERSONAL LABORANDO.....	103
13.5.	FINCA SAN FRANCISCO .....	109

## **LISTA DE FIGURAS**

Ilustración. 1 Organigrama Quesos San Francisco.....	58
Ilustración 2. Grafica representativa del punto de equilibrio de la empresa Quesos San Francisco .....	52

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz PESTEL - Político, Económico. ....	28
Tabla 2. Matriz PESTEL - Social, Tecnológico. ....	31
Tabla 3. Matriz PESTEL - Ecológico, legal. ....	33
Tabla 4. Matriz de diagnóstico (DOFA). ....	35
Tabla 5. Tabla de análisis entrevista semiestructurada. ....	41
Tabla 6. Relación materia prima-producción, abril 1 al 15. ....	45
Tabla 7. Relación materia prima-producción, abril 16 al 30. ....	47
Tabla 8. Ventas totales mes de abril. ....	53
Tabla 9. Costos directos e indirectos mes de abril. ....	54
Tabla 10. Margen de Utilidad mes de abril. ....	54
Tabla 11. Plan de acción propuesta implementación de la plataforma estratégica. .....	68
Tabla 12. Cuadro general de los requerimientos laborales por área de trabajo. ....	70
Tabla 13. Funciones y requerimiento laborales Área de producción. ....	73
Tabla 14. Funciones y requerimiento laborales Área de ventas. ....	76
Tabla 15. Funciones y requerimiento laborales Área financiera. ....	79
Tabla 16. Plan de acción propuesta implementación del manual de funciones. ....	82
Tabla 17. Plan de acción propuesta creación de un área administrativa. ....	83
Tabla 18. Plan de acción propuesta producción de materia prima (leche) ....	86
Tabla 19. Plan de acción propuesta crianza de bovinos o porcicultura. ....	87

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo a Tabla representativa de todo el personal que labora en la empresa.....	96
Anexo b Apartado tecnológico de la empresa Quesos San Francisco.....	98
Anexo c Portafolio de productos de la empresa Quesos San Francisco. ....	101
Anexo d Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Quesos San Francisco. ....	103
Anexo e Foto real de la finca San Francisco .....	109

## **RESUMEN**

Este documento presenta la propuesta de reestructuración de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté en el departamento de Cundinamarca, Colombia. Empresa fundada en el año 2000, ante la necesidad de German Gordillo de querer tener un emprendimiento familiar y tener un beneficio económico para mantener a su familia.

Es así como después de 20 años de progreso se toma la oportunidad de ejecutar este proyecto, el cual tiene como objetivo principal, el proponer un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades, oportunidades y capacidades de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

Es de gran importancia lograr intervenir la empresa y así lograr tener una reestructuración efectiva en todas sus áreas para que así continúe creciendo económicamente, y se vuelva más competitiva en el sector, abarcando mayor parte del mercado y logre expandirse.

Este proyecto se desarrollará en tres fases, de las cuales la primera de ellas en la fase de diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa, donde como herramientas de diagnóstico se ejecutarán el (DOFA), para un análisis más interno, matriz (PESTEL) como herramienta de análisis externo y para concluir con esta fase se hará una entrevista semi estructurada a todo el personal que labora en la empresa.

Como segunda fase se analizarán los resultados obtenidos por la fase de diagnóstico y posteriormente se buscarán estrategias y posibles propuestas de mejoramiento que ayuden a la reestructuración de la empresa. Para concluir con las fases esta la del plan de acción, donde se tomarán las propuestas y se desarrollarán para tener una visión clara de cómo sería la empresa con dichas propuestas de mejoramiento así identificar si son viables o no.

## **ABSTRAC**

This document presents the restructuring proposal of the company QUESOS SAN FRANCISCO in the municipality of Ubaté in the department of Cundinamarca, Colombia. The company was founded in 2000, due to the need of German Gordillo to have a family business and have an economic benefit to support his family.

Thus, after 20 years of progress, the opportunity is taken to execute this project, whose main objective is to propose a strategic direction according to the needs, opportunities and capabilities of the company QUESOS SAN FRANCISCO in the municipality of Ubaté.

It is of great importance to intervene the company and thus achieve an effective restructuring in all areas so that it can continue to grow economically, and become more competitive in the sector, covering more of the market and expand.

This project will be developed in three phases, the first of which is the phase of diagnosis and analysis of the current situation of the company, where as diagnostic tools will be executed the (FODA), for a more internal analysis, matrix (PESTEL) as a tool for external analysis and to conclude this phase will be a semi-structured interview to all staff working in the company.

As a second phase, the results obtained from the diagnostic phase will be analyzed and then strategies and possible improvement proposals will be sought to help the restructuring of the company. To conclude with the phases is the action plan, where the proposals will be taken and developed to have a clear vision of how the company would be with such proposals for improvement and to know its viability.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

QUESOS SAN FRANCISCO es una empresa familiar productora y comercializadora de lácteos ubicada en la vereda Soagá del municipio de Ubaté, ha estado dedicada a este rubro por más de 20 años. Sus objetivos principales son tener control de la materia prima principal (leche) y la máxima calidad de sus productos.

En primer lugar, la materia prima la leche es recolectada a pequeños campesinos y ganaderos por el casco rural de la vereda y sus alrededores, se lleva un control estricto con los niveles sólidos en la leche, su acidez e inocuidad con el fin de obtener de esta los mejores productos en sabor, calidad y rendimiento. En segundo la calidad de los productos, en los procesos de transformación desde que la leche ingresa en la planta se trata con el mayor cuidado e inocuidad, el personal encargado de la elaboración de cada producto es capacitado y cuenta con la experiencia necesaria para dicha acción, es así como se logra la máxima calidad de los productos.

La mayoría de su personal operativo tiene vínculo familiar o relación cercana con la empresa esto hace que allí una apropiación y sentido de pertenencia hacia la misma y existe dedicación a la hora de la transformación de la leche. Los productos que elaboran son el queso doble crema entero y tajado, queso campesino, yogurt y arequipe, todos los productos son distribuidos mediante rutas programadas diariamente a mayoristas, minoristas y clientes finales en el municipio de Ubaté.



## 2. INTRODUCCIÓN

QUESOS SAN FRANCISCO es una empresa familiar que fue creada y constituida en el año 2000 por German Alberto Gordillo Diaz en una vereda del municipio de Ubaté Cundinamarca, actualmente la empresa lleva más de 20 años produciendo y comercializando productos lácteos, como lo son quesos doble crema, queso campesino, queso tajado y yogurt en tiendas y autoservicios en el municipio de Ubaté.

Dentro de la estructura de la empresa hoy, solo está conformada en el área de producción y área de ventas, y a lo largo de su trayectoria se ha evidenciado algunas oportunidades de mejora dentro de su estructura, ya que durante los últimos años se ha reflejado el crecimiento en la demanda de los productos gracias al consumo que generan las personas del municipio y municipios aledaños.

Para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO es de vital importancia lograr reestructurar las áreas de ventas y producción, adicionalmente rediseñar el área de contabilidad ya que busca tener un mayor crecimiento económico y alcance mediante las mejoras dentro de su estructura.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se mencionó anteriormente, QUESOS SAN FRANCISCO busca tener un mayor crecimiento económico mediante mejoras dentro de su estructura organizacional. Es indispensable que la empresa expanda sus horizontes, impulse su comercio mediante mejoras en sus áreas, logrando que los mercados que se abarquen incrementen en número eliminando las dificultades y trabas que la demanda que puedan generar, puesto que una buena comercialización puede impactar de manera positiva el crecimiento de la economía dentro de la empresa.

Cabe resaltar, que la empresa cuenta con dificultades en el actual entorno de crecimiento estructural por su bajo presupuesto, pero, aunque cuente con dificultades es importante resaltar las posibilidades con las que cuenta mencionadas anteriormente y las ventajas que obtendría ampliando sus horizontes, generando así el bienestar de la empresa, como es de esperar, cuanto mayor sea el bienestar, mejores serán las condiciones de los consumidores y productores de la economía.

La empresa QUESOS SAN FRANCISCO desde la fecha de su fundación su propietario estableció sus propios estatutos arbitrariamente para el funcionamiento y el buen manejo de su pequeña empresa, al pasar de los años y su posterior crecimiento organizacional han surgido problemas con respecto al funcionamiento de las diferentes áreas administrativas ya que continúa manejando la empresa como hace 20 años, pero su entorno ha cambiado, la competencia es más agresiva y el alcance de la empresa es mucho mayor.

La estructura organizacional de esta empresa no está bien definida y muchas de sus áreas no funcionan de manera eficaz lo que ocasiona muchos problemas en el desarrollo de sus actividades internas por falta de procesos, planes de acción o procedimientos para ejecutar las actividades en todas las áreas y puestos de trabajo, como malos procesos al momento de la fabricación de sus productos, excesos, pérdidas de tiempo, personal operario sin capacitación, mala gestión con

los insumos y materias primas, poca difusión y conocimiento de la marca que no hace posible expandirse en el mercado, y un mal e ineficiente sistema contable.

### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el direccionamiento estratégico a la empresa de QUESOS SAN FRANCISCO permitirá impactar en su crecimiento, sostenibilidad económica e impacto socioambiental?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un direccionamiento estratégico acorde a las necesidades, oportunidades y capacidades de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.
- ✓ Formular las estrategias de planeación y direccionamiento que orienten la intervención de cada departamento y proceso.
- ✓ Diseñar el plan de acción que contemple los aspectos administrativos que fortalezcan e impulsen el crecimiento de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

## 5. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se enfocará en analizar factores internos y externos de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO con el fin de mejorar y fortalecer la gestión realizada por el propietario el cual ha ejecutado modelos mentales tradicionales por 2 décadas, es un compromiso adquirido por ser parte de esta familia emprendedora y como profesional.

Se realizará en base a la creación y mejoras de las diferentes áreas de la empresa; con la aplicación de teorías administrativas así como también aplicar la teoría sobre la planeación estratégica, con la utilización de herramientas investigativas para su posterior análisis y puesta en marcha de los lineamientos, para implantar la propuesta de direccionamiento estratégico, con el determinante de lograr reestructurar la empresa y generar un impacto, estructural y organizacional para beneficio de sus clientes, futuros clientes y propiamente de la empresa.

Desarrollar este proyecto es de gran importancia para que la empresa QUESOS SAN FRANCISCO siga con su crecimiento económico, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y expandiéndose en el mercado; teniendo claro el concepto de direccionamiento estratégico nos permitirá desarrollar estrategias de intervención y mejora para que su funcionamiento organizacional sea óptimo, genere estrategias administrativas que apalanquen esta iniciativa y corrobore que el proceso en el que está envuelta es del máximo grado de relevancia para el momento en el que se encuentra la empresa después de tanto tiempo en stand by con respecto a esta nueva era, el mercado, la demanda y la difícil competencia dentro del mercado.

## **6. MARCOS DE REFERENCIA**

### **6.1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **6.1.1. Concepto de administración.**

Teniendo en cuenta lo aportado por el señor George Terry en el campo de la administración, afirma que: “La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.<sup>1</sup>

Para Henri Fayol “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”.<sup>2</sup>

Según Agustín Reyes Ponce, define: “La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.<sup>3</sup>

Este autor añade que la Administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

#### **6.1.2. Concepto de estrategia.**

---

<sup>1</sup> George R. Terry, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.48.

<sup>2</sup> Henri Fayol, como se cita en PERSPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.

<sup>3</sup> Agustín Reyes Ponce, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.

Con respecto a las aportaciones de Ansoff en el campo de la estrategia empresarial afirma que:

La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos. Podemos afirmar que Ansoff estableció la separación entre el concepto de gestión operacional y el de gestión estratégica. <sup>4</sup>

Para George Steiner<sup>5</sup>, la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza ante una respuesta a la acción o posible acción de un competidor.

### **6.1.3. Concepto de reestructuración.**

---

<sup>4</sup> Ansoff. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. 1965. Disponible en: [www.Scribd.com](http://www.Scribd.com)

<sup>5</sup> Steiner, G. Planeación estratégica lo que todo director quiere saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión. 2007.

De acuerdo con Stephen P. Robbins,<sup>6</sup> “Reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores”

#### **6.1.4. Concepto de plan estratégico.**

“La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo.”<sup>7</sup>

#### **6.1.5. Concepto de estructura organizacional.**

“Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro.”<sup>8</sup>

## **6.2. MARCO TEORICO**

### **6.2.1. Direccionamiento estratégico.**

---

<sup>6</sup> Robbins, Stephen. P. (2005). Administración. Pearson.

<sup>7</sup> López M. Parra, Revista El Buzón de Pacioli, Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Pág. 2. México. Disponible en: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>, y [Repositorio Digital: Página de inicio \(uce.edu.ec\)](#)

<sup>8</sup> Brume M. Javier. Institución Universitaria Itsa (978-958-52221) Barranquilla, 2019 ISBN 978-958-52221-1-3 Libro: Estructura organizacional. Pag.8. Colombia.



Con referencia a el apartado de direccionamiento estratégico, el Autor Camacho, propone una importante opinión sobre este donde afirma que:

El direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.<sup>9</sup>

Por otro lado, definimos un concepto aportado por Thompson y Strickland donde definen el direccionamiento estratégico como:

“el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Camacho, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía salud. 2002. 12 P.

<sup>10</sup> Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Para Dess y Lumpkin la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.<sup>11</sup>

### **6.2.2. Planeación estratégica.**

Según Chiavenato la planeación estratégica “Se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”<sup>12</sup>

## **6.3. MARCO LEGAL**

### **6.3.1. Registro mercantil.**

Según la Cámara de comercio de Bogotá el registro mercantil:

“Permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante. Además, el Registro Mercantil les permite a los empresarios tener acceso a información clave para que amplíen su portafolio de posibles clientes y proveedores”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.

<sup>12</sup> Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.

<sup>13</sup> Cámara de comercio de Bogotá. (CCB). Disponible en: <https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/registro-mercantil>

Este registro se solicita ante la Cámara de comercio y allí se especifica el nombre y régimen de la empresa, el representante legal y a que actividad económica que realiza, esto da transparencia y confianza al momento de ejecutar sus actividades.

### **6.3.2. Inscripción en el RUT (Registro único Tributario).**

El Registro Único Tributario (RUT), según la ley colombiana es un mecanismo establecido por el Estado que permite recoger la información completa de los contribuyentes e identificar si es éste es persona natural o jurídica y a su vez sirve para obtener información veraz, actualizada y confiable de los sujetos obligados a inscribirse en el mismo, todo con el fin de desarrollar una gestión en materia de recaudo, controlando y facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias.<sup>14</sup>

### **6.3.3. Permisos y licencias de funcionamiento.**

#### **6.3.3.1. Registro sanitario INVIMA**

Somos la Agencia Regulatoria Nacional, una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> DIAN (Dirección de impuestos y aduanas nacionales), dian.gov.co, Disponible en; <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>

<sup>15</sup> INVIMA (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos) Página de internet Disponible en: <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>

#### **6.4. MARCO HISTÓRICO**

QUESOS SAN FRANCISCO es una empresa transformadora de lácteos con más de 20 años de trayectoria, su fundación se remonta hacia el 22 de septiembre del 2000, donde su propietario salió de una empresa de lácteos y quiso emprender con un negocio independiente bajo el nombre de lácteos del molino, la fábrica estaba conformada por una habitación en su casa de 4x4 metros, donde laboró allí con su esposa, fabricaba quesadillos y queso tipo campesino con 120 litros diarios.

Luego de 13 años en dicha fabrica logro construir su planta propia con todas las medidas necesarias para la fabricación de lácteos, y ya bajo el nombre de QUESOS SAN FRANCISCO inauguró su nueva planta el día 22 de octubre del 2013, después de esto y su crecimiento progresivo durante el tiempo expandió su ruta hasta Bogotá y municipios aledaños como Guachetá. Aumentó su personal productivo y expandió su recolección de leche hasta el punto actual de trabajar 1000 litros diarios, y diversificar su portafolio de productos con, queso doble crema, arequipe, y yogurt.

## 7. METODOLOGIA

### METODO MIXTO

Para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO se realizará una metodología de tipo mixto donde se ejecutarán diversos análisis internos y externos basados en trabajo de campo y en método de observación, todo esto enfocado en el proceso de reestructuración, y ejecutados a través de la aplicación de unas herramientas de diagnóstico las cuales permitirán identificar en qué situación y bajo que circunstancias esta la empresa actualmente.

Para el inicio de este proyecto se parte de la herramienta de diagnóstico DOFA la cual ayudara a identificar factores favorables y críticos de la empresa en datos cualitativos que se analizaran y se tomaran decisiones basados en dichos hallazgos, con el fin de tener respuesta ante posibles factores críticos y enfocados en el proceso de reestructuración.

Como segunda herramienta de diagnóstico esta la matriz PESTEL la cual identifica todos los factores externos claves que afectan de manera positiva o negativa la empresa, en valores de menor a mayor impacto. Para la tercera herramienta de diagnóstico, esta una entrevista semi estructurada la cual se realizará a el 100% del personal que labora en la empresa.

Dichas respuestas serán de manera cualitativa las cuales posteriormente se analizarán bajo una herramienta de análisis de datos cualitativos llamada (AtlasTi) la cual arrojará puntos claves críticos o positivos, en valores alfanuméricos según el grado de relevancia encontrado en las respuestas.

Al finalizar la etapa de diagnóstico se analizarán todos los datos recolectados y se plantearán estrategias de intervención a la empresa QUESOS SAN FRANCISCO con el fin de tener cumplimiento con todos los objetivos propuestos y con el proceso de reestructuración.

## 8. CAPITULO 1

- ✓ Diagnosticar la empresa QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

### **Etapa de diagnóstico.**

Para la etapa de diagnóstico de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO se utilizaron dos herramientas las cuales fueron PESTEL y análisis DOFA.

### **8.1. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EXTERNO (PESTEL)**

Según Taberner Ángel (2019) la herramienta PESTEL es utilizada principalmente por las empresas para obtener información y análisis acerca del entorno que lo rodea.

“El PESTEL también ayuda a la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como la revolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. Por estas razones las empresas que utilizan esta herramienta con capaces de orientarse y posicionar el negocio de una forma favorable.”<sup>16</sup>

A continuación, se desarrolló la herramienta de diagnóstico PESTEL con el fin de analizar los diferentes factores externos de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO de Ubaté.

Tabla 1 Matriz PESTEL - Político, Económico.

---

<sup>16</sup> Taberner, Ángel. Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del startup Blodel. Madrid, España. Febrero, 2019.

Fuente: Elaboración propia.

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>POLITICO</b>	Informalidad (voluntad política)
	Estabilidad política
	Corrupción
<b>ECONOMICO</b>	Índice de inflación de la leche para el 2023 aumentó un 18,8 % con respecto al año anterior.
	El PIB de industrias lácteas del país es de un 3,53% para este año.
	Riesgo del sector lácteo.

#### Factor político

Los aspectos del factor político que más afectan el sector lácteo, la estabilidad política la cual se ve afectada frecuentemente con los cambios del gobierno nacional y la respuesta de la población, una política muy desigual y que no favorece a nadie, relacionado a esto está la corrupción y es desparpajo de bienes y recursos que no se ven en beneficio de la población y en este caso de las empresas o el sector lácteos que se logra ver más afectado por las alzas en los precios de los insumos y cuidado de los animales.

Por otro lado, y como el factor más importante que afecta el sector lácteo y la competitividad esta la informalidad, la cual más allá de un apartado legal se ve muy influenciado por el sector político, tiene un impacto muy fuerte a razón de que las empresas que están en la informalidad no pagan sus impuestos, mucho menos los beneficios legales a los trabajadores y se convierte en una competencia desleal.

“Es así como el estado como ente político no tiene la voluntad ni los recursos para lograr combatir la informalidad, cerca de 42% de la leche que se produce se vende

a través de canales informales. Esta leche no tiene empresas constituidas y esa leche de canales informales se vende muy por debajo de los precios regulados y se ponen productos más baratos.”<sup>17</sup>

### Factor económico

Como factores económicos están el aumento constante de la leche la cual es la materia prima principal y según CONtexto ganadero<sup>18</sup> “En 2023 el costo del litro ha sido de \$2315 en promedio, un 18,8 % más alto que el promedio de 2022, que fue de \$1949.”

Es así como sigue disparado el precio de la leche, por diversos factores como las sequias, los altos costos de alimentos para el ganado y la competencia con empresa grandes que tienen la capacidad económica para pagar más por litro de leche. Relacionado con esto hay zonas del país como Cauca, Nariño y Valle del cauca donde le precio de la leche se registró a \$1.845 pesos para este año, donde sus costos de producción son mucho menores y vende sus productos cerca a esta región y no existe la manera de ser competitivos. <sup>19</sup>

La leche es un alimento de gran importancia y de mucha necesidad en la dieta diaria de las familias, es así como este sector no para y sigue produciendo derivados lácteos por todo el país, es así como más allá de

---

<sup>17</sup> Juan P. Vega, 13 de junio del 2018, AGRONEGOCIOS. Disponible en:

<https://www.agronegocios.co/agricultura/la-informalidad-pesa-42-del-sector-lacteo-en-el-pais-y-afecta-a-la-cadena-2737442>

<sup>18</sup> CONtexto ganadero, mayo 2023. Pagina de internet, disponible en:

<https://www.contextoganadero.com/economia/precio-de-leche-rompio-nuevo-record-en-marzo>

<sup>19</sup> Escobar, p. Juan. 5 de junio del 2023, Infoabe. Pagina de internet, disponible en:

<https://www.infobae.com/colombia/2023/06/05/pese-a-inflacion-empresas-no-paran-de-comercializar-leche-y-esperan-ventas-millonarias-al-cierre-del-2023/>



más macro empresas existen más de 800.000 familias en Colombia producen, transforman o comercializan derivados lácteos, es así como todas las pequeñas empresa toman tanto valor e importancia dentro del sector y el consumo del país, tal importancia tiene que aportar un 3,53% del PIB industrial de Colombia, pese a esto existen crisis que hacen poner en riesgo este sector, como la importación de leche en polvo o lactosuero.<sup>20</sup>

Tabla 2. Matriz PESTEL - Social, Tecnológico.

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>SOCIAL</b>	Factor cultural y turístico.
	Tasa de crecimiento.
	Migración.
<b>TECNOLOGICO</b>	Mejoras e innovaciones tecnológicas.
	Desarrollo de canales de promoción y distribución online.
	Automatización.

Fuente: Elaboración propia.

### Factor Social

Como factores sociales más importantes que impacten a la empresa y en si al sector lácteo de la región es todo el apartado cultural y turístico donde la provincia de Ubaté se ve constantemente visitada por turistas que vienen a conocer sus atractivos, a

<sup>20</sup> Escobar, p. Juan. 5 de junio del 2023, Infoabe. Página de internet, disponible en: <https://www.infobae.com/colombia/2023/06/05/pese-a-inflacion-empresas-no-paran-de-comercializar-leche-y-esperan-ventas-millonarias-al-cierre-del-2023/>

degustar de su comida entre estos sus derivados lácteos, ya que es conocida como (la capital lechera de Colombia).

Mas allá de esto se es corrido vial esencial para comunicarse con el departamento de Boyacá donde estos lugares con concurridos como Chiquinquirá, Ráquira, Villa de Leyva etc. Por sus atractivos turísticos y religiosos. Es una ubicación estratégica donde todo el transporte nacional que se dirige hacia Bogotá DC pasa por este lugar siendo así un atractivo de conocer.

Otros factores están la tasa de crecimiento poblacional, es importante y de gran impacto porque existe mayor demanda y más oportunidad de satisfacer dichas necesidades; de igual forma esta la migración de personas que acuden a esta provincia en busca de oportunidades y trabajo es así donde se puede abarcar mercado a mayor número de personas.

#### Factor tecnológico

Para el factor tecnológico se tiene en cuenta que es muy difícil competir ante las nuevas tecnologías y métodos que se adoptan a la fabricación de los productos lácteos, la total automatización de los procesos productivos, así mismo se encuentra la innovación en base a dichas tecnologías no solo en el producto en sí, sino también en toda la cadena de suministro que lleva a el producto terminado.

Si se habla del factor tecnológico en las empresas se debe tener mucha importancia a los canales de comunicación, promoción y venta, estos son los medios más importantes de estos tiempos que conllevan a que las empresas se muestren ante el público, puedan llegar a más personas y así mismo lograr una comunicación más asertiva.

Tabla 3. Matriz PESTEL - Ecológico, legal.

<b>FACTORES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>ECOLÓGICO</b>	Manejo de desperdicios y desechos
	Contaminación de agua, tierra y aire.
	Desastres naturales (sequias, fenómeno del niño)
	Amenaza de epidemias y pandemias
<b>LEGAL</b>	Subsidios.
	Legislación laboral.
	Normas y registros.

Fuente: Elaboración propia.

#### Factor Ecológico.

Como factores ecológicos y siendo una empresa transformadora de leche existe grado de contaminación tanto en el suelo con diversos residuos y desechos como lo son el suero y que afectan a el suelo y su desarrollo natural, de igual forma afecta las emisiones de humo provenientes de una caldera a carbón.

Siguiendo con amenazas en el factor ecológico está presente las largas sequias y el fenómeno del niño que bien las dos tienen un gran impacto en el sector lácteo por la escasa producción de pastos, lo que disminuye la producción de leche. Bajo esta situación también está presente la latente amenaza de nuevas epidemias y/o pandemias de afecten nuevamente a el país o el mundo.

#### Factor Legal.

Para los factores legales se encuentran los beneficios y subsidios que otorga el gobierno nacional a micro y pequeñas empresas del sector con entrega de elementos y utensilios necesarios para sus laborales ya que se dificulta la adquisición de dichos elementos.

Así como también los beneficios con respecto a el registro sanitario INVIMA que tiene un costo muy elevado para empresas que aún están empezando, así es como tiene un descuento del 100%. “Aplicable a microempresas, incluyendo los pequeños productores de acuerdo con la tipificación actual en el marco del Decreto 691 de 2018. Exceptuada de pago, en el marco del parágrafo 2 del Art. 2 de Ley 2069 de 2020.”<sup>21</sup>

Mas allá de esto está la nueva reforma laboral donde se establece que se reducirán las horas laborales gradualmente.

El cambio será de manera gradual así: desde el próximo 16 de julio de 2023, una hora; desde el día 16 de julio del año 2024, será de 46 horas; en el día 16 de julio del año 2025, pasará a 44 horas y finalmente, a partir del 16 de julio de 2026, será de 42 horas semanales máximas.”<sup>22</sup>

## **8.2. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO (DOFA)**

---

<sup>21</sup> INVIMA (Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos) Página de internet

Disponible en: <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>

<sup>22</sup> Min trabajo (Ministerio de trabajo) página de internet, disponible en:

<https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia#:~:text=El%20cambio%20ser%C3%A1%20de%20manera.de%2042%20horas%20semanales%20m%C3%A1ximas>

Una de las herramientas principales para realizar el diagnóstico de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO fue el DOFA la cual consiste en:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.<sup>23</sup>

De igual forma Thompson y Strickland, afirman que: “El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio y una mejora en el apartado interno de la empresa y también la situación externa en forma de oportunidades y amenazas.”<sup>24</sup>

Es así como de la siguiente forma se elaboró la matriz DOFA, con el objetivo de diagnosticar la empresa QUESOS SAN FRANCISCO y así analizar la situación de la empresa a nivel interno y a nivel externo identificar los factores que afectan y favorecen.

Tabla 4. Matriz de diagnóstico (DOFA).

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Gran extensión de terreno y planta propia, acorde para la elaboración de los productos lácteos.	<b>D1.</b> No se cuenta con plataforma estratégica.

<sup>23</sup> Talancón, H. P. La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Xalapa. México. Disponible en: [Repositorio UCC : Inicio](#)

<sup>24</sup> Thompson & Strickland, 1998. Como es citado en: Talancón, H. P. La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Xalapa. México.

<b>F2.</b> Larga trayectoria en el mercado	<b>D2.</b> La materia prima (leche) es escasa en el sector.
<b>F3.</b> Productos de buena calidad y artesanales.	<b>D3.</b> No se cumple con los pedidos requeridos.
<b>F4.</b> Precios justos, accesibles y acordes al producto.	<b>D4.</b> Gran cantidad de residuos orgánicos (agua residual, suero de leche).
<b>F5.</b> Atención personalizada a los clientes.	<b>D5.</b> No hay funciones específicas para cada operario y los cargos de la empresa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Evaluar crianza de ganado bovino o porcicultura utilizando los residuos orgánicos de la empresa (lactosueros y aguas residuales).	<b>A1.</b> Competencia con productos certificados y reconocidos que son comercializados en el municipio y sus alrededores.
<b>O2.</b> Evaluar la posibilidad de tener un hato de vacas para la producción de leche y tener la materia prima suficiente para cumplir con los pedidos.	<b>A2.</b> Competencia desleal.
<b>O3.</b> Participación en alianzas estratégicas y convenios que favorezcan el sector.	<b>A3.</b> Condiciones climáticas del sector.
<b>O4.</b> Sistemas de comunicación que permitan una mejor comercialización del portafolio de productos.	<b>A4.</b> Variabilidad en los precios de la leche.
<b>O5.</b> Lograr conocer el margen y la cantidad de ganancias de la empresa.	<b>A5.</b> Precios elevados de la leche con respecto a otras regiones.

Fuente: Elaboración propia.

## Hallazgos

Con respecto a las variables internas por el apartado de las fortalezas se identifica principalmente que la empresa QUESOS SAN FRANCISCO cuenta con una planta productiva relativamente nueva con un nivel de producción muy superior al que al momento se está trabajando; la elaboración de los productos es muy casera y natural, es por eso por lo que sus productos son de alta calidad y muy apetecidos por los clientes, lo que ha llevado a estar por más de 20 años en el sector y con la misma calidad.

Las principales debilidades percibidas por la empresa láctea son el no contar no con modelo de plataforma estratégica la cual le dé una razón de ser, un propósito y metas fijas. De igual forma no se cuenta con funciones específicas para las personas que laboran en la empresa, las actividades se realizan por órdenes y no son iguales. Por otro lado, es con respecto a la materia prima es escasa en el sector y a precios muy elevados lo que conlleva a que haya muy baja productividad para la demanda que tiene la empresa.

Lo anterior enlaza con la siguiente debilidad la cual es que no se logran cumplir con la totalidad de la demanda y los pedidos solicitados por los actuales clientes. Por último, existen residuos orgánicos que no se les da uso y no se aprovechan de mejor forma, dichos residuos son aguas residuales y suero de leche o lacto suero.

Para concluir con el análisis DOFA están las variables externas donde están las oportunidades donde resalta principalmente el auto sustentarse de su materia prima principal con la posibilidad de tener un hato de vacas lecheras como lo hacen algunas empresas del sector. De igual forma el participar en alianzas estratégicas con empresas o con entidades gubernamentales con el fin de beneficiarse mutuamente.

Continuando con las oportunidades está el lograr un mejor aprovechamiento de los residuos orgánicos como lo pueden ser el suero y la inversión en porcicultura o bien sea las aguas residuales limpias regar las tierras con las que se cuenta y tener crianza de ganados bovinos.

Las principales amenazas vistas por la empresa están en si la gran competencia del sector con empresas con más nivel tecnológico y trayectoria, así como también la competencia desleal que ocurre mucho en este sector lácteo, con respecto a la calidad de los productos y relacionado a los precios.

Las condiciones climáticas y la variabilidad de los precios con amenazas que aquejan mucho el sector bien sean por sequias extensas o extensas lluvias los pastos se ven tremendamente afectados y baja la productividad de leche. Siguiendo con esta línea está el poder competir con productos provenientes de otras regiones donde los precios de la leche son menores y los costos de producción permiten vender productos a un menor costo.



## **9. CAPITULO 2.**

- ✓ Formular las estrategias de planeación y direccionamiento que orienten la intervención de cada departamento y proceso.

Como segunda fase en el proceso de reestructuración esta la formulación de estrategias que sirvan como medios que ayuden a el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa, luego del proceso de diagnóstico, de identificación de fortalezas y debilidades se utilizaran herramientas para la formulación de estrategias de planeación.

### **9.1. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Para el desarrollo de y la ejecución de las estrategias se realizó una entrevista semi estructurada la cual tenía como objetivo tener todo el conocimiento pertinente del personal que labora en la empresa, dichos conocimientos se basan en las experiencias adquiridas, los roles de cada uno, la capacidad de ser autocritico y así mismo generar análisis y oportunidades de mejora.

Mas allá de esto es tener total conocimiento desde la perspectiva de cada uno de los entrevistados, de sus inquietudes, factores a destacar y también aquellas falencias que desde su visión son claras, con el objetivo de generar estrategias para mitigar dichas falencias.

La entrevista fue realizada a todo el personal que labora en la empresa, incluyendo a los dueños y a el personal que trabaja ocasionalmente, para un total de (5) personas; esto con el fin de tener todas las perspectivas posibles y luego de analizar los resultados tener ideas claras y adecuadas a el proceso.

La entrevista cuenta por 11 preguntas divididas en 3 bloques, el primero de ellos es la identificación de cada una de las personas, como que cargo ocupa, el tiempo que lleva en la empresa, etc... el segundo bloque va más dirigido a el conocimiento que tienen sobre la empresa en su apartado administrativo, organizacional y del desarrollo de sus actividades. El ultimo bloque es un apartado enfocado a tener una visión crítica de cada uno de los empleados, identificando factores a destacar e ideas generadas por ellos según sus experiencias, roles y oportunidades de cambio o mejora.

Los resultados de dicha entrevista fueron analizados por la herramienta ATLAS.ti la cual es un software el cual analiza datos cualitativos asistidos por computadora y arroja resultados en forma de palabras claves para lograr extraer el mayor análisis posible. Estas palabras claves se van repitiendo y va enumerado según el grado de interés correspondiente a cada una de las respuestas.

Es así como la mayoría de las preguntas fueron excluidas por ser más de tipo cuantitativo y no era de ayuda para este análisis por software, estas fueron analizadas de otra manera y serán de importancia para lograr generar otro tipo de estrategias.

Dichos hallazgos arrojados por la herramienta de diagnóstico están en la siguiente tabla.

Tabla 5. Tabla de análisis entrevista semiestructurada.

#	PREGUNTA	CODIGO		CARACTERIZACIÓN DE PREGUNTAS	
1	¿Durante el tiempo que lleva en la empresa ¿ha visto algún tipo de evolución?	Crecimiento	Aumento de la demanda	1	Evolución sobre tiempo laborado
			Crecimiento de la empresa	1	
			Desarrollo tecnológico	1	
		Transformación	Cambios organizacionales	1	
			Tecnología	1	
			Crecimiento	1	
		Avances laborales	Avances laborales	1	
			Aumento de la demanda	1	
			Avances tecnológicos	1	
		Empresarial	Crecimiento organizacional	2	
		Innovación		1	
Cambio tecnológico		1			
2	Según las actividades que realiza ¿Cree que los procesos son eficientes y eficaces? ¿qué le mejoraría?	Productividad	Frustración	1	Criterio sobre actividades propias
			Productividad	3	
			tiempo	1	
		Planificación	2		

		Gestión	Eficiencia	2	
			Carga de trabajo	1	
			Eficacia	1	
			Satisfacción del cliente	1	
		Logística	Ventas	2	
3	¿para usted sería de gran ayuda algún tipo de elemento o maquinaria para lograr mayor eficacia en sus actividades?	Gestión empresarial	Gestión de inventario	3	Mejoras sobre actividades
			Control de gestión	2	
			Eficiencia	2	
			Compra	1	
			Calidad de producto	1	
			Durabilidad	1	
		Automatización	Eficiencia	2	
			Productividad	2	
			Reducción de esfuerzo físico	1	
			Mejora de equipos	1	
			Automatización de procesos	1	
4	¿usted que mejoraría en su espacio de trabajo, relacionado con infraestructura y organización?	Desarrollo	Mejoramiento de infraestructura	1	Criterio de mejora específico
			Organización	2	
			Productividad	1	

		Gestión de recursos	Eficiencia	1	
			Gestión de inventario	1	
			Inversión	1	
			Equipos	1	
			Limpieza	1	
5	Si fuera potestad suya, ¿qué le mejoraría a la empresa?	Gestión empresarial	Mejora	1	Criterio y potestad de mejora
			Finanzas	1	
			Estrategia empresarial	1	
			Expansión de mercado	2	
			Satisfacer la demanda	1	
			Control	1	
			Eficiencia	2	
			Productividad	1	
			Control de inventario	1	
			Optimización de tiempo	1	
			Desempeño laboral	1	
			Mejora continua	1	
			Demanda	1	

Resultados arrojados por la herramienta de análisis Atlas.Ti, los números frente a la palabra son el grado de importancia según que (código). Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a el análisis de la entrevista semi estructurada con la herramienta de análisis de datos Atlas.Ti, se identifican lo hallazgos en valores numéricos y palabras claves según sea la respuesta, en cuanto más se repita la palabra calve o los valores numéricos aumenten, tendrá mayor grado de importancia para intervenir.

Se pueden identificar variables de interés baja, que siendo esta baja no significa que no tiene importancia o impacto, medias y alta; los puntos más altos son de mayor interés y se ven con mayor claridad, donde está dirigido a la productividad, la eficiencia en los procesos productivos, la organización, la gestión del inventario y el aumento de la demanda.

Según esta herramienta las principales falencias de la empresa van relacionadas a el apartado productivo y administrativo, esto va relacionado con los recolectado en la fase de diagnóstico que la principal debilidad en la baja recolección de materia prima, lo que afecta el nivel productivo.

La parte administrativa es ineficiente, por factores como la mala organización que existe dentro de la planta, los cargos no son bien definidos y es así como los procesos no son eficaces, las rotaciones de inventario son inadecuadas y el talento humando realiza las actividades por displicencia por cargas excesivas de trabajo y tiempos extensos.

Es así como según los resultados encontrados se tomó la decisión de establecer estrategias de planeación y de intervención en todas las áreas de la empresa con el fin de orientar a la empresa en su proceso de reestructuración empresarial.

## 9.2. RELACIÓN MATERIA PRIMA/PRODUCCIÓN MES DE ABRIL

Teniendo en cuenta las debilidades de la empresa (D2) y (D3), presentadas anteriormente en el análisis DOFA, y el análisis de la entrevista semi estructurada, las cuales expresan la escasa materia prima (leche) en el sector y el problema que tiene la empresa al momento de cumplir con todos los pedidos solicitados respectivamente.

Se tomó a la decisión de realizar un cuadro en el cual expresa la relación materia prima-producción de un mes en concreto el cual es abril y es uno de los meses que según la empresa es muy bajo a nivel de demanda. Con el fin de tener una referencia clara del nivel de producción de la empresa, el porcentaje en el cual se divide la producción en todas sus líneas y la manera en la que se comporta el área de producción ante el bajo nivel de producción con respecto a su demanda.

Tabla 6. Relación materia prima-producción, abril 1 al 15.

FECHA	MATERIA PRIMA EN LITROS	PRODUCCIÓN EN LIBRAS	
1/04/2023	630	LB Doble crema	173
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
2/04/2023	650	LB Doble crema	175
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
3/04/2023	645	LB Doble crema	163
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	30
4/04/2023	720	LB Doble crema	106
		LB Campesino	96

		LT Yogurt	0
5/04/2023	665	LB Doble crema	105
		LB Campesino	90
		LT Yogurt	80
6/04/2023	580	LB Doble crema	85
		LB Campesino	98
		LT Yogurt	
7/04/2023	720	LB Doble crema	96
		LB Campesino	98
		LT Yogurt	
8/04/2023	610	LB Doble crema	84
		LB Campesino	87
		LT Yogurt	0
9/04/2023	640	LB Doble crema	172
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
10/04/2023	610	LB Doble crema	115
		LB Campesino	70
		LT Yogurt	0
11/04/2023	640	LB Doble crema	170
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
12/04/2023	660	LB Doble crema	114
		LB Campesino	70
		LT Yogurt	0
13/04/2023	640	LB Doble crema	173
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
14/04/2023	920	LB Doble crema	145
		LB Campesino	94



		LT Yogurt	80
15/04/2023	880	LB Doble crema	164
		LB Campesino	90
		LT Yogurt	0
<b>CANTIDAD LT</b>	<b>10210</b>	<b>CANT. LB DOBLE CREMA</b>	<b>2040</b>
		<b>CANT. LB CAMPESINO</b>	<b>793</b>
		<b>CANT. LT YOGURT</b>	<b>190</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior hace referencia a la cantidad de leche recolectada por la empresa durante la primera quincena del mes de abril, para un total de 10.210 litros, haciendo referencia la estrategia que tiene la empresa ante la escasez de materia prima, esta señalado con color rojo los días donde se compró leche de empresas cercanas, es claro que a un costo mas elevado de lo normal, pero se prioriza el tratar de cumplir con la demanda.

Tabla 7. Relación materia prima-producción, abril 16 al 30.

<b>FECHA</b>	<b>MATERIA PRIMA EN LITROS</b>	<b>PRODUCCIÓN EN LIBRAS</b>	
16/04/2023	320	LB Doble crema	84
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
17/04/2023	930	LB Doble crema	164
		LB Campesino	95
		LT Yogurt	0
18/04/2023	640	LB Doble crema	158
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0

19/04/2023	640	LB Doble crema	169
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
20/04/2023	680	LB Doble crema	130
		LB Campesino	77
		LT Yogurt	0
21/04/2023	670	LB Doble crema	167
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	30
22/04/2023	645	LB Doble crema	167
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	0
23/04/2023	640	LB Doble crema	110
		LB Campesino	84
		LT Yogurt	
24/04/2023	640	LB Doble crema	105
		LB Campesino	84
		LT Yogurt	
25/04/2023	620	LB Doble crema	134
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	
26/04/2023	600	LB Doble crema	99
		LB Campesino	77
		LT Yogurt	
27/04/2023	880	LB Doble crema	159
		LB Campesino	73
		LT Yogurt	
28/04/2023	1240	LB Doble crema	243
		LB Campesino	107
		LT Yogurt	

29/04/2023	1080	LB Doble crema	199
		LB Campesino	96
		LT Yogurt	
30/04/2023	560	LB Doble crema	143
		LB Campesino	0
		LT Yogurt	
<b>CANT. LT</b>	<b>10785</b>	<b>CANT. LB DOBLE CREMA</b>	<b>2231</b>
		<b>CANT. LB CAMPESINO</b>	<b>693</b>
		<b>CANT. LT YOGURT</b>	<b>30</b>

Fuente: Elaboración propia.

La anterior tabla muestra la cantidad de leche recolectada por la empresa durante la segunda quincena del mes de abril del año 2023, con respecto a la estrategia mencionada anteriormente se muestra en color rojo los días donde se compró leche.

Se presentó las tablas de la relación en materia prima (leche) la cual fue adquirida por empresa y con toda la producción realizada durante el mes de abril del año 2023.

MES DE ABRIL 2023	
TOTAL, DE LITRO DE LECHE RECIBIDA	<b>20995</b>

Como se presentó anteriormente, la totalidad de la leche que transformó la empresa fue de 20.995 litros aproximadamente. Esta materia prima es recolectada por la propia empresa QUESOS SAN FRANCISCO por un carro acondicionado para esto, las rutas de recolección se hacen diariamente en el horario de la mañana y es comprada a pequeños y medianos ganaderos del sector, aproximadamente a 5 km a la redonda, en las veredas de Guatancuy, Soagá, Volcán 1 y Volcán 2 del municipio de Ubaté.

MES DE ABRIL 20203	
TOTAL, LIBRA QUESO CAMPESINO	<b>1486</b>

TOTAL, LIBRA QUESO DOBLE CREMA	<b>4271</b>
TOTAL, LITRO YOGURT	<b>220</b>

Según las tablas presentadas anteriormente se puede identificar el nivel de producción del mes de abril según cada producto que fabrica la empresa, correspondiente a la total de la materia prima recolectada, dicha producción es principalmente para el queso doble crema, en el cual se fabricaron 4.271 libras con un promedio de 142.3 diariamente repartidas en todas en todas sus presentaciones y con una participación del 71,46% de la producción de la empresa.

Para el queso campesino se fabricó 1.486 libras de queso, esto equivale a un promedio de 49,5 quesos diarios y una participación del 24,86% de la producción de la empresa. con la menor participación se encuentra en yogurt con un 3,68%, para el ultimo producto de la empresa, el arequipe para ese mes no se fabricó de ningún tipo teniendo pedidos pendientes para este mes, esto representa la baja productividad de la empresa con respecto a su demanda y la espacio en el mercado y la diversificación de sus productos.

### **9.3. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Según lo que expone José R. Aguirre,<sup>25</sup> punto de equilibrio es el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida.”

“El punto de equilibrio es el nivel de producción en donde existe la igualdad o la equiparación entre la suma de los costos fijos y variables y los ingresos por ventas durante un periodo económico”<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Aguirre. José. Importancia de la determinación del punto de equilibrio en proyectos de empresas constructoras. 2020.

<sup>26</sup> Bobadilla, R & Rebollar. Como se cita en: Aguirre. José. Importancia de la determinación del punto de equilibrio en proyectos de empresas constructoras. 2020.

Según lo afirmado por los autores, teniendo en cuenta el análisis DOFA realizado como herramienta de diagnóstico y la oportunidad (O5) donde aqueja el lograr conocer el margen y la cantidad de ganancias de la empresa; es así como antes de formular las estrategias de intervención será necesario conocer si la empresa obtiene ganancias o pérdidas y cuál es el nivel de equilibrio.

Por este motivo se tomó la decisión de realizar el punto de equilibrio de la empresa con el fin de conocer el punto en unidades de producción y de dinero, donde se logre saber qué nivel donde no se generan pérdidas.

Se realizó el punto de equilibrio de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO, basados en la función P.E (Punto de equilibrio), cuyas variables son: Costos fijos mensuales, Costo variable por unidad y precios de venta, se explicarán enseguida:

$$P.E = \frac{CF}{P - CV}$$

**P.E** = Punto de equilibrio.

**CF** = Costos fijos mensuales.

**P** = Precio de venta por unidad.

**CV** = Costos variables por unidad.

La fórmula se realiza dividiendo el costo fijo mensual, entre el resultado de la resta del precio de venta y los costos fijos de producción por unidad, en este caso se manejó como referencia en **LIBRAS** de queso **DOBLE CREMA**.

<b>COSTO FIJO MENSUAL (CF)</b>	<b>COSTO VARIABLE POR UNIDAD (CV)</b>	<b>PRECIO PRODUCTO TERMINADO (P)</b>
9.000.000	9.074	11.700

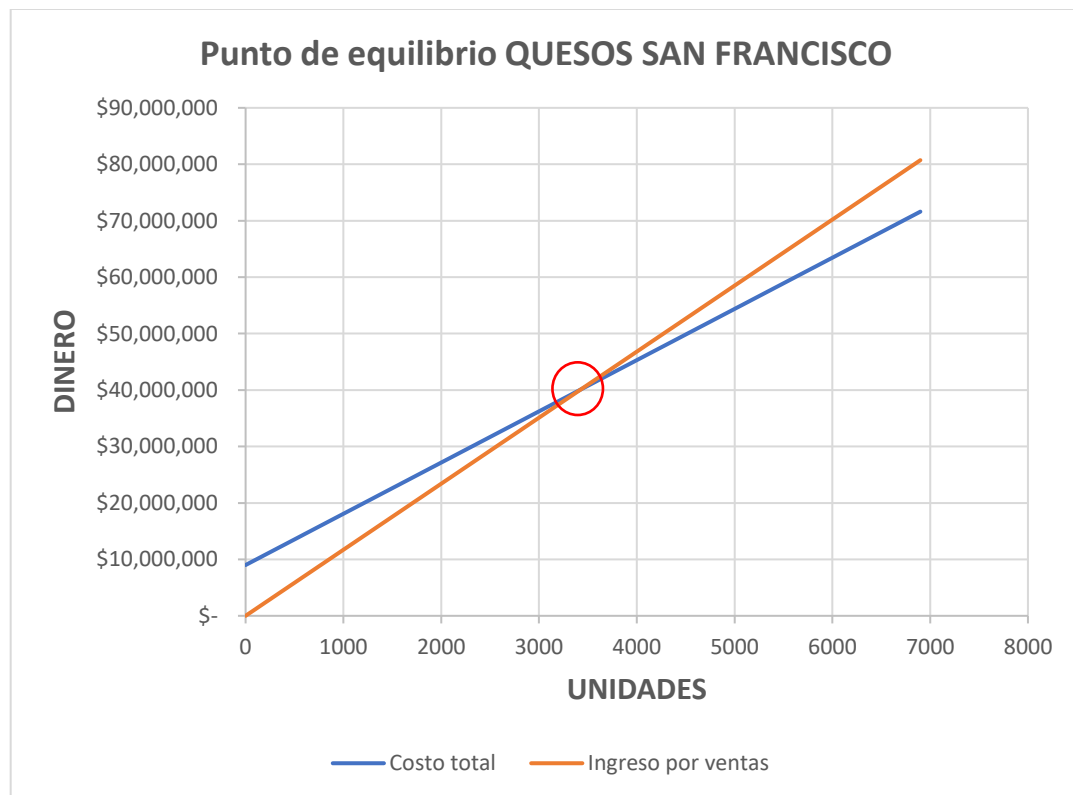
$$P.E = \frac{9.000.000}{11700 - 9074}$$

**P.E = 3427 Unidades.**

Cantidad de equilibrio en unidades	<b>3.427</b>
------------------------------------	--------------

Equilibrio en dinero	<b>\$ 40.099.010</b>
----------------------	----------------------

Ilustración 1. Grafica representativa del punto de equilibrio de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO



Fuente: Elaboración propia.

Para la empresa QUESO SAN FRANCISCO y según la fórmula realizada para el punto de equilibrio, se puede afirmar que el punto en el que la empresa no genera pérdidas es de 3.427 unidades en libra de queso doble crema mensualmente, o bien en términos de dinero la base mínima es de \$ 40.099.010, (cuarenta millones noventa y nueve mil diez pesos colombianos).

### 9.3.1. Margen de rentabilidad

Luego de realizar el punto de equilibrio de la empresa se realizará un ejercicio de simulación del mes de abril del año 2023, el cual se tiene la información completa en cuanto costos directos, indirectos, el total de ventas y la materia prima recolectada. Esto con el fin de identificar en qué situación está la empresa en cuanto a si genera pérdidas o que porcentaje de utilidad tiene, así se podrá tener en cuenta el punto de equilibrio.

Tabla 8. Ventas totales mes de abril.

<b>MES DE ABRIL 2023</b>	<b>UNIDADES PRODUCIDAS</b>	<b>PRECIO VENTA</b>	<b>TOTAL</b>
Total, libra queso campesino	<b>1486</b>	9000	\$ 13.374.000
Total, libra queso doble crema	<b>4271</b>	12000	\$ 51.252.000
Total, litro yogurt	<b>220</b>	6000	\$ 1.320.000
		<b>TOTAL, VENTA MES DE ABRIL</b>	<b>\$ 65.946.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede identificar la totalidad de unidades producidas y el precio de venta por unidad con respecto al mes de abril del año 2023, de igual forma la totalidad de ventas por producto y de manera general, las cuales fueron de 65.946.000 (sesenta y cinco millones novecientos cuarenta y seis mil pesos colombianos).

Para la siguiente tabla se incluyeron los costos totales mensualmente de la empresa, donde se encuentra el costo directo de fabricación, así como también los costos indirectos de la empresa.

Tabla 9. Costos directos e indirectos mes de abril.

	<b>TOTAL, COSTOS</b>
<b>Costos directos</b>	\$ 43.503.187
<b>Costos indirectos</b>	\$ 9.000.000
<b>Costos mensuales</b>	\$ 52.503.187

Fuente: Elaboración propia.

El margen de utilidad y utilidad porcentual de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO para el mes de abril del año 2023, se realizó de la siguiente manera:

$$\text{Costos totales mensuales} - \text{Total de ventas mensuales} = \text{Utilidad.}$$

$$\text{Utilidad} / \text{Ventas totales} = \text{Utilidad porcentual.}$$

Tabla 10. Margen de Utilidad mes de abril.

<b>Ventas totales</b>	\$ 65.946.000
<b>Utilidad</b>	\$ 13.442.813
<b>Utilidad porcentual</b>	<b>20,38%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede identificar diversas situaciones con respecto a la utilidad de la empresa y a la posición tenido en cuenta el punto de equilibrio. en primera instancia se puede afirmar que la empresa está en una situación positiva con respecto a las unidades producidas y a las ventas generadas, ya que supera con creces la base mínima de no perdidas.

La cual según el punto de equilibrio está en 3.427 unidades producidas o 40.099.010 (cuarenta millones noventa y nueve mil diez pesos colombianos) en total de ventas. Es así



como para el mes de abril del año 2023 la empresa vendió en todos sus productos un total de 65.946.000 (sesenta y cinco millones novecientos cuarenta y seis mil pesos colombianos), superando en un 64,4% de la base mínima de no perdida. Por otro lado, la utilidad generada para el mes de abril es de 20,38% o en dinero de 13.442.813. (trece millones cuatrocientos cuarenta y dos mil ochocientos trece pesos colombianos).

Lo que se puede concluir es que la empresa superó con creces la base mínima del punto de equilibrio y obtuvo ganancias de 20,38% para beneficio del dueño de la empresa, lo que indica que la empresa es rentable pese a el bajo nivel de producción y la falta de expansión en el mercado.

#### **9.4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Con respecto a todos los análisis obtenidos gracias a las herramientas de diagnóstico PESTEL Y DOFA, así como también la entrevista semi estructurada como herramienta para formulación de estrategias se identificó los puntos más críticos y claves a intervenir con el fin de establecer estrategias ante estos hallazgos, lograr un mejoramiento acorde con las necesidades y desarrollar el proceso de reestructuración en esta empresa. los principales hallazgos son:

- La materia prima principal (leche) es escaza en el sector lo que conlleva a incumplir con la demanda.
- Existen desperdicios no aprovechados como las aguas residuales y el lactosuero, estos son tirados a los suelos causando daño ambiental.
- Los cargos y funciones de todo el personal no están establecidos.
- No existe control ni manejo de los inventarios.
- No cuenta con un apartado físico para actividades administrativas y contables.
- No se cuenta con todo lo que incluye una plataforma estratégica que defina los lineamientos organizacionales.

Dichos hallazgos expuestos anteriormente son elementos analizados y extraídos de toda la etapa de diagnóstico realizada con herramientas de apoyo como lo son la matriz PESTEL y la matriz DOFA y DOFA cruzado con sus correspondientes estrategias. Así como también de esta etapa de formulación de estrategias, apoyada de la entrevista semi estructurada y su posterior análisis gracias a la herramienta de software ATLAS.TI, este uso de las herramientas permitió que toda la información recolectada fuera clara y precisa para su proceso de análisis para que posteriormente sean pilares esenciales para la formulación de las estrategias a intervenir en este proceso de reestructuración.

Teniendo en cuenta los hallazgos expuestos se tendrán en cuenta los más importantes para lo que se busca en el proceso de reestructuración, se harán énfasis en estos para desarrollar estrategias de mejora y oportunidad de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Como parte de los hallazgos más importantes está la gran causal de problemas que ocasiona la escasez de materia prima, el bajo nivel de producción ocasiona que no se cumpla con la totalidad de la demanda, hallan clientes descontentos y sea imposible poder expandirse en el mercado.

El segundo hallazgo en grado de importancia es la razón que la empresa pese a más de 20 años de trayectoria no cuenta con una plataforma estratégica definida, no cuenta con misión y visión clara, los objetivos y políticas organizacionales son inexistentes; así como también hay áreas que no son funcionales, en este caso para el área contable y financiera, esto hace imposible tener un rumbo claro y metas definidas por parte de todo el personal de la empresa.

Para concluir con los factores claves y de mayor importancia encontrados esta la situación que afecta todas áreas de la empresa con respecto a el talento humano ya que no se tiene claro los cargos ocupan dentro de la empresa, así mismo las actividades que deben realizar no se tienen claras y cualquier persona realiza cualquier trabajo.

## 10. CAPITULO 3

- ✓ Diseñar el plan de acción que contemple los aspectos administrativos que fortalezcan e impulsen el crecimiento de la empresa de QUESOS SAN FRANCISCO del municipio de Ubaté.

Para la realización del plan de acción se tomará en cuenta todos los hallazgos encontrados bajo todo el proceso de análisis y planteamiento de estrategias para el mejoramiento de los procesos de la empresa, así como también se tomarán las oportunidades de crecimiento para aprovecharlas a favor y mitigar los inconvenientes vistos.

### 10.1. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Según con Bocanegra L, y Ocampo C.<sup>27</sup> La plataforma estratégica es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Y puede estar compuesta principalmente por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas etc.

Con respecto el proceso de formulación de estrategias realizado y con base en los análisis realizados, las falencias vistas y la oportunidad de mejora encontrada, se tomó la decisión de implementar un modelo de plataforma estratégica con todos sus puntos. se desarrollará un modelo de plataforma estratégica para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO.

#### 10.1.1. Organigrama.

---

<sup>27</sup> Bocanegra, L. Ocampo, C. Análisis situacional de los factores internos y externos de la corporación de servicios del club de Itagüí, 2020. Medellín. Universidad de Antioquia p,23.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.<sup>28</sup>

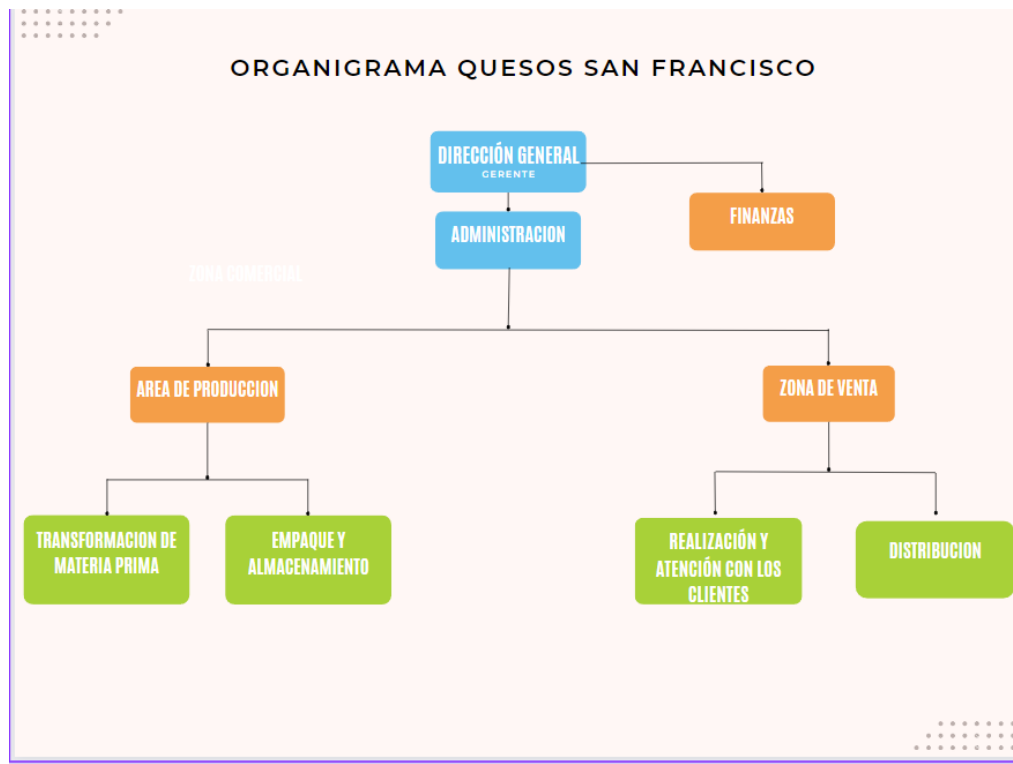
El organigrama elaborado está elaborado de una manera jerárquica donde el ente principal es el director general o dueño de la empresa, seguido de la administración y de manera horizontal a estos está ubicada el área financiera y contable.

Seguido de esto y coordinado por administración están las áreas de producción donde controla la transformación y empaque de los productos, así como también toda la cadena de suministro. y el área de ventas donde coordina la elaboración de pedidos, la atención y trato con los clientes y la distribución de los productos.

Ilustración. 2 Organigrama QUESOS SAN FRANCISCO.

---

<sup>28</sup> Enrique B, Franklin, Organización de las empresas, Tercera edición, 1998, p.12.



Fuente: elaboración propia.

### 10.1.2. Valores.

“los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.”<sup>29</sup>

Según Chiavenato y Sapiro,<sup>30</sup> definen los valores organizacionales como virtud, cualidad identificación pertenecía, respecto a la complejidad, cultura de calidad y con ello participar la transparencia del servicio.

<sup>29</sup> Tamayo. 1996, como se cita en Rueda. F. & Campos. M. Valores organizacionales. Evidencias de validez para un instrumento de medida 2016. Brasil. Universidad São Francisco. 2016)

<sup>30</sup> Chiavenato y Sapiro 2010, como se cita en: Chávez.M. Linda, Efectividad de un programa de valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de corporación del ahorro

De igual forma Linda M Chávez,<sup>31</sup> afirmaba que cuanto más acorde y centrados estuviesen los valores organizacionales, mejor será la respuesta ante el cumplimiento de los propósitos de la empresa; es como una forma de establecer objetivos o metas, pero ya enfocadas en cada persona trabajando allí.

Con respecto a los anterior se establecieron los siguientes objetivos organizacionales para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO con el fin de lograr el cumplimiento de todos sus objetivos y sus metas, pero más enfocadas en cada una de las personas que trabajan allí, es una forma de alinear sus intereses hallar sentido de pertenecía e identificación.

- Puntualidad: Este valor tiene gran importancia dentro de la empresa de manera que en cuanto mejor se trabaje en esto mayor será el rendimiento y el desempeño del personal para alcanzar los objetivos y metas planeadas.
- Excelencia: Para la empresa la busca de la excelencia en su personal laborando es vital para el mejor desarrollo de sus actividades, el dejar a un lado la autocomplacencia y no estar en zona confort sino constantemente buscar de la perfección.
- Responsabilidad: El ser consciente de la responsabilidad y afrontarla de una manera acorde ayuda a tener dediciones claras con respecto al que se debe hacer, como hacer las cosas y acciones que se vayan a tomar.
- Respeto: Este es vital dentro del ambiente laboral y se genera un entorno de cordialidad y seguridad, donde se tiene empatía, ante situaciones y condiciones ajenas. Lo que conlleva a uno mejor funcionamiento dentro de la organización y lo más importante su talento humano.

---

<sup>31</sup> Chávez. M. Linda, Efectividad de un programa de valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de corporación del ahorro, Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu, Guatemala, 2014, P.12

- Trabajo en equipo: Es muy importante para el funcionamiento de la empresa y así mismo el cumplimiento de metas y objetivos el trabajar en conjunto y tener un esfuerzo coordinado ante dificultades o grandes trabajos. Dicho trabajo en equipo multiplica la productividad y contribuye al desarrollo personal y en conjunto.
- Honestidad: Es importante tener personal con una conducta recta y horada donde sea de confianza, sepa tomar decisiones en razón a lo que cree y se deba, todo relacionado y acorde con la moral y la ética profesional.

### 10.1.3. Misión

“La misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa.”<sup>32</sup>

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser.”<sup>33</sup>

Según lo propuesto anteriormente sobre la definición de la misión en una organización y lo propuesto por los autores se realizó la misión para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO de Ubaté.

***Misión:*** *Somos QUESOS SAN FRANCISCO, una empresa productora y comercializadora de productos lácteos ubicada en el municipio de Ubaté, ofrecemos productos de excelente calidad con la experiencia de más de 20 años trabajando en*

---

<sup>32</sup> Drucker 1974, como se cita en: Maragno, S. De Souza, P. Lunkes, J. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II.

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, Cap. 1. P.17.

*el sector, trabajamos con el fin de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes, ayudando con el crecimiento económico y social de la región.*

#### **10.1.4. Visión.**

La visión organizacional, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.<sup>34</sup>

De acuerdo con la definición clara de una visión organizacional, se realizó la visión para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO de Ubaté:

**Visión:** *Para el año 2029 queremos ser una empresa reconocida en toda la provincia de Ubaté por la fabricación de productos lácteos de excelente calidad la cual nos ha caracterizado durante tanto tiempo, seguir ampliando el portafolio con productos nuevos e innovadores aportando alimentos nutritivos a nuestros consumidores y siendo responsables con el medio ambiente.*

#### **10.1.5. Objetivos estratégicos.**

---

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, Cap. 1. P.18.



“Los objetivos estratégicos son objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión.”<sup>35</sup>

“Una organización avanza cuando hay una visión clara y entendida ampliamente. Esta crea tirantez entre lo real y lo individual, estimulando a las personas a trabajar juntas para comprimir la distancia entre ambas.”<sup>36</sup>

Con respecto a la definición de los objetivos estratégicos y los propuesto por los autores, se realizaron los objetivos estratégicos de la empresa QUESOS SAN FRANCISCO, basados en la misión y visión de esta.

- *Lograr disminuir los costos de producción si perder calidad:* Tipo de objetivo estratégico dirigido hacia la rentabilidad de la empresa donde se priorizará la reducción de los costos sobre materias primas, insumos y demás condiciones o procedimientos que afecten el costo del producto final; con el fin de tener mayor rentabilidad y manejar la misma calidad en el producto terminado.
- *Incrementar el rendimiento en la producción, en términos de tiempos y producto terminado:* Tipo de objetivo dirigido a el aumento de la productividad y el rendimiento, donde se busca mejorar el rendimiento en cada proceso productivo que conlleva a el desarrollo del producto y así mismo aumentar el nivel de producto con la misma materia prima.
- *Lograr tener puntos diferenciales y valor agregado en todos los productos:* tipo de objetivo enfocado hacia la cuota de mercado, donde se busca tener cada producto con algo diferenciador que impulse a su compra y el

---

<sup>35</sup> Walter, Andía, Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público, 2016

<sup>36</sup> Robert Fritz, 1996. Como se cita en: González, J. Manrique, O. González, O. La visión gerencial como factor de competitividad.

reconocimiento de la marca para aquellos nuevos clientes, así mismo en un mediano plazo abarcar más cuota de mercado en el sector.

#### **10.1.6. Políticas.**

Según Chiavenato<sup>37</sup> las políticas organizacionales son una base de reglas establecidas con el fin de administrar funciones y así mismo garantizar su desempeño con respecto a los objetivos propuestos.

Así mismo Chiavenato, establece que las políticas organizacionales:

Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema.<sup>38</sup>

Con respecto a la definición y los aportes realizados por el autor se proponen políticas organizacionales para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO, a fin de lograr el mejor cumplimiento de sus objetivos. Dichas políticas están divididas en las tres reas de la empresa y según qué actividades se realizan en ellas (producción, ventas, financiera y contable).

Políticas financieras y contables

---

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de los recursos. Cap. 4. P.102.

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de los recursos. Cap. 4. P. 102. Disponible en: [Documents and E-books \(idoc.pub\)](#)

- 1) Presentar mensualmente información y registro contable de todos los ingresos, egresos y utilidades de a la empresa para uso interno.
- 2) Tener registro actualizado constantemente sobre toda la información de los clientes, proveedores.
- 3) Tener un registro con toda la información que contenga, inventarios, cuentas por cobrar, deudas por pagar y obligaciones financieras.
- 4) Estar al tanto de las operaciones financieras que se hayan realizado o posibles a desarrollar.
- 5) Realizar pagos a proveedores y de obligaciones financieras en las fechas establecidas.

#### Políticas de producción.

- 1) Cumplir con los horarios laborales establecidos dentro de la planta, bien sea de entrada o salida.
- 2) Hay que asegurar que la recolección de materias primas se realice con la mejor calidad.
- 3) Todo el personal que labora e ingresa a la planta de producción deberá utilizar toda su dotación, así como también los implementos de bioseguridad e inocuidad correspondientes.
- 4) Se permite la entrada a la planta solo al personal autorizado.
- 5) Todo operador con poca experiencia no podrá manipular ninguna maquinaria ni equipo de laboratorio, luego de 2 meses de experiencia.
- 6) No se aceptará materia prima o insumos que no estén acordes a las condiciones de calidad e inocuidad establecida, con respecto a temperatura, acidez, desperfectos, fecha de vencimiento. etc.
- 7) Mantener en todo momento la limpieza y orden de la planta.
- 8) Realizar mantenimiento y revisión del estado de las maquinarias al terminar los procesos productivos.

- 9) Se deberá realizar rotación efectiva de los inventarios con relación a insumos con estándares de control muy delicados.

#### Políticas de ventas.

- 1) Crear vínculos de respeto y buen trato con clientes y compañeros.
- 2) Garantizar a los clientes la calidad e inocuidad de los productos.
- 3) Coordinar el pedido de acuerdo con los pronósticos de ventas, el día de reparto y la cantidad de producto solicitado a fin de evitar daños y devoluciones.
- 4) Realizar un segundo control de calidad a la hora de cargar los pedidos, dicho control debe cumplir los estándares establecidos en empaque, etiqueta, fecha de vencimiento y rotación de inventarios.
- 5) Procurar establecer buena comunicación y relación comercial con los demás distribuidores a fin de encontrar estrategias colaborativas.
- 6) A la hora de entregar los productos en determinados lugares se debe etiquetar los productos con el precio correspondiente ordenado por el mismo lugar.
- 7) Con respecto al etiquetado de los productos se coloca en la parte superior derecha sin obstruir la etiqueta.
- 8) Tener estricto control de limpieza del lugar donde se exhiben los productos, dichas limpiezas se realizan semanalmente con los mismos elementos proporcionados por la empresa.
- 9) Tener control de las fechas de vencimiento, la condición de los productos y la buena rotación de estos.
- 10) Todas las facturas de venta serán cobradas el mismo día de entrega de producto, haciendo excepción a casos específicos determinados por la empresa.

Esta propuesta tiene como objetivo el delimitar todas las áreas de la empresa, como también mejorar el rendimiento en todas las actividades, va en función de lograr conocer la razón de ser la empresa, sus objetivos y tener en todo su personal una apropiación y carisma hacia la empresa. se ejecutará en tres fases esenciales como lo son el presentar la iniciativa a el gerente, armonizar todos los puntos y lograr tener la validación de la plataforma estratégica. Como segunda fase esta la socialización de todos los factores a todo el personal, como también la implementación de la plataforma estratégica en lugares físicos según corresponda. Y para concluir esta las fases de controlar y monitorear el proceso. Como indicadores de rendimiento están, la satisfacción de los operarios y el clima organizacional.

Tabla 11. Plan de acción propuesta implementación de la plataforma estratégica.

<b>ACTIVIDAD</b>	Implementación de la plataforma estratégica.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Bajo el déficit administrativo analizado, se realizó una plataforma estratégica la cual se implementará en la empresa.			
<b>OBJETIVO</b>	Tener un mejor rendimiento organizacional. Delimitar todas las áreas y volverlas funcionales.			
<b>FASES</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Presentación de la iniciativa.	1/12/2023	8/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.
Validación de la iniciativa.	8/12/2023	15/12/2023	German Gordillo.	Tiempo.
Armonización de la plataforma estratégica.	16/12/2023	20/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.
socialización en la empresa.	21/12/2023	24/12/2023	David Gordillo y German Gordillo.	Tiempo.
Implantar de manera física.	26/12/2023	30/12/2023	Operario encargado.	Tiempo y compra de materiales necesarios.
Controlar el proceso.	1/01/2024	-		Tiempo.
<b>INDICADORES</b>	Satisfacción de los operarios. Clima organizacional			

Fuente: Elaboración propia.

## **10.2. MANUAL DE FUNCIONES**

Esta propuesta está dirigida hacia el buen funcionamiento de las áreas de la empresa, así como también el mejor rendimiento de todo el personal, en función de tener actividades claras e independientes según el cargo y trabajo que realicen.

### **10.2.1. Perfiles que necesita la empresa**

Con respecto a la fase de diagnóstico, formulación de estrategias y analizando la situación administrativa se realizaron modelos de perfiles según requiera la empresa.

El primer modelo es general basado en todas las áreas de la empresa donde especifica la información básica, los procedimientos que se realizan, el producto en el que se trabaja y las horas que requiere el proceso al mes.

Los demás modelos especifican cada área de una forma más detallada sobre el cargo requerido, funciones, requisitos necesarios, actividades a desarrollar, habilidades blandas y las aptitudes que se necesita.

Tabla 12. Cuadro general de los requerimientos laborales por área de trabajo.

AREA	INFORMACIÓN BÁSICA	NOMBRE DEL SUB-PROCESO	DESCRIPCION DE LOS PROCEDIMIENTOS	PRODUCTO ESPERADO	HORA S/MES PROM EDIO
<b>FINANCIERA Y CONTABLE</b>	Es el área encargada del desarrollo de organizar, controlar y gestionar los ingresos y egresos de la empresa	Contabilidad Tesorería Presupuesto Nomina.	Administrar todos los activos de la empresa, pagar las nóminas, llevar la contabilidad, y mantener un presupuesto para posibles inversiones o gastos inesperados.	Pagos de nómina completos y a tiempo. Pagos a proveedores completos y a tiempo. Balance general completo.	48



<b>PRODUCCIÓN</b>	Esta área debe producir todos los productos bajo las condiciones específicas de calidad y rendimiento mejorando la productividad.	Manejo de inventarios. Transformación de materia prima. Control de calidad. Empaque. Almacenamiento.	Se debe mantener al tanto del inventario, la recolección de la materia prima el buen trato de esta, la fabricación de los productos bajo las condiciones de calidad establecidas, el empaque y el adecuado almacenamiento de los productos respectivamente.	Rotación de inventarios. Calidad del producto terminado.	224
				Mayor rendimiento en tiempos y en producción. Empaques acordes con lo establecido. Almacenamiento y control de estos acordes a lo establecido.	

<p><b>VENTAS</b></p>	<p>Es el área encargada de mantener la buena relación con los clientes, así mismo buscar mayor cantidad de clientes, entregar los pedidos a tiempo, gestionar la demanda y promocionar los productos en los establecimientos de comercio.</p>	<p>Relación con los clientes. Distribución. Gestión de ventas. Nuevos mercados. Cuentas por cobrar.</p>	<p>Se debe tener constante comunicación con los clientes con respeto a quejas, reclamos o pedidos, completar todas las entregas acordes con la otra y el orden de las rutas, mantener los espacios de distribución limpios y bajo todos los estándares de calidad y visibilidad, así como también buscar el constante crecimiento la cantidad de clientes nuevos.</p>	<p>Clientes satisfechos. Buena rotación de productos exhibidos. Entrega de productos en tiempos exactos y pedidos completos. Cobro de facturas al día. Buen trato con clientes nuevos.</p>	<p>104</p>
----------------------	---	---	---	--	------------

*Cada área con el requerimiento específico, exigencia y horas laborales mensualmente. Fuente: Elaboración propia.*

## 10.2.2. Área de producción.

Tabla 13. Funciones y requerimiento laborales Área de producción.

<b>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR POR LOS OPERADORES DE LA EMPRESA QUESOS SAN FRANCISCO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Proceso:</b>	Recolección y transformación de materia prima.
<b>Área encargada del proceso:</b>	Operario de producción.
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Coordinar todos los procesos y funciones que conllevan a la elaboración de los productos lácteos, en sus fases de recolección de materia prima, fabricación y almacenamiento.	
<b>DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
1. Recolección de la materia prima principal (leche)	
2. Desarrollar los procesos de transformación de la leche bajo los estándares de inocuidad y calidad recomendados.	
3. Manejo, control y rotación de inventarios de todos los insumos y demás elementos necesarios para el producto terminado.	
<b>PRODUCTOS INDIVIDUALES</b>	
Queso de pasta hilada tipo doble crema (Entero y tajado).	
Queso fresco tipo campesino.	
Derivados lácteos fermentados tipo, Yogurt y Kumis.	
Arequipe.	
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS ESENCIALES</b>	
Saber leer, saber desarrollar cálculos matemáticos como suma, resta, división y multiplicación;	

<b>ESTUDIO Y EXPERIENCIA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
Como mínimo haber cursado y terminado exitosamente la básica primaria.	<p>Para el proceso de transformación de la materia prima se necesita tener experiencia mínima de 6 meses en procesos relacionados con el trato de productos derivados de la leche.</p> <p>Para ser asistente de producción no se necesita ningún tipo de experiencia.</p>	
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN EL PROCESO</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Conocimientos en el entorno</b>	Estar al tanto de las funciones y procesos que suceden, independientemente de la actividad que realice.	Ser consciente de la responsabilidad e importancia de todos los procesos.
		Sabe actuar y manejar cualquier tipo de proceso en caso de ser necesario intervenir.
		Estar al día de los eventos que suceden diariamente.
<b>Experticia profesional</b>	Aplicar el conocimiento personal y profesional en todas las actividades que	Orienta todos los conocimientos hacia el bien y la calidad de los productos.

	beneficien los procesos de la empresa.	Asesora y aconseja con respecto a sus conocimientos y experiencias adquiridas. Sabe comunicarse de manera clara lógica y efectiva.	
<b>Aprendizaje continuo</b>	Adquirir y aplicar constantemente conocimientos y habilidades que beneficien los procesos, de tal manera que aumente la calidad del producto.	Aprende de los demás y de la experiencia de sí mismo. Se adapta a los cambios, a las nuevas tecnologías y aprende de ello. Reconoce sus propias limitaciones y se esfuerza por mejorar sus capacidades. Aplica los conocimientos y experiencias adquiridas en el desarrollo de los procesos.	
	<b>Trabajo en equipo</b>	Entender el ritmo de trabajo, así como también ser un apoyo para los compañeros y visera.	Aporta ideas y soluciones para beneficio mutuo. coopera con distintas actividades para beneficiar a sus compañeros

		Respeta opiniones distintas a las de su posición.
		planifica sus propias acciones e incluye a sus compañeros.
<b>Creatividad e innovación</b>	Genera nuevas ideas y soluciones.	ofrece respuestas y soluciones alternativas ante situaciones.
		Es creativo a la hora de realizar las actividades de una forma diferente.

Fuente: Elaboración propia.

### 10.2.3. Área de ventas.

Tabla 14. Funciones y requerimiento laborales Área de ventas.

<b>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR POR LOS OPERADORES DE LA EMPRESA QUESOS SAN FRANCISCO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Proceso:</b>	Elaboración de pedidos, Entrega y Distribución del producto.
<b>Encargado del proceso:</b>	Auxiliar de ventas
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Elaboración de pedidos, entrega y distribución en todos los puntos establecidos.	
<b>DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
1. Toma y empaque de pedidos - atención de llamadas.	
2. Entrega del producto en cada uno de los lugares a la hora establecida.	

3. Cobro de facturas de venta.		
<b>PRODUCTOS INDIVIDUALES</b>		
Realización de las facturas de venta a todos los clientes.		
Limpieza y desinfección de los congeladores o neveras donde se exhiban los productos (semanalmente)		
Etiquetado de precio de venta a todos los productos, con su correspondiente valor y lugar.		
Surtido y organización por fecha de vencimiento en todos los lugares establecidos.		
Cobro de la respectiva facturación, bien sea efectivo o medios digitales autorizados.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS ESENCIALES</b>		
Saber leer, saber desarrollar cálculos matemáticos como suma, resta, división y multiplicación. Tener licencia de conducción.		
<b>ESTUDIO Y EXPERIENCIA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
Como mínimo haber cursado y terminado exitosamente bachillerato.	Se requiere una experiencia mínima de 3 meses en ventas y trato con los clientes.	
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN EL PROCESO</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Conocimientos en el entorno</b>	Estar al tanto de la rotación de los productos, así como también de los espacios establecidos y la	Ser responsable con el trato y manejo de los productos.
		Estar al tanto de los eventos o circunstancias diarias que afecten la entrega de los productos o elaboración de pedidos.

	hora de entrada de productos. Ser empático con los clientes	Saber entender las decisiones de los clientes, de igual forma ser amable y empático
<b>Experticia profesional</b>	Aplicar el conocimiento personal y profesional en todas las actividades que beneficien los procesos de la empresa.	Orienta todos los conocimientos hacia el bien, la calidad de los productos y la eficiencia de sus actividades. Es capaz de asociar y saber expresar sus conocimientos en acciones o conductas que mejoren las actividades. Sabe comunicarse de forma efectiva y maneja situaciones de trato con el cliente.
	Adquirir y aplicar constantemente conocimientos y habilidades que beneficien las actividades y aumenten la calidad del servicio.	Es perceptivo y aprende de los demás, incluso de la experiencia personal. Sabe adaptarse a los cambios y es capaz de aprender de esto. Reconoce sus limitaciones y se interesa por mejorar sus aptitudes.
	Entender el ritmo de trabajo y ser un apoyo para sus compañeros.	Respecta diferentes opiniones de sus compañeros. Aporta ideas y soluciones para beneficio mutuo. Coopera con diferentes situaciones que no le aplican.



		planifica sus propias acciones e incluye a sus compañeros.
<b>Creatividad e innovación</b>	Genera nuevas ideas y soluciones.	ofrecer respuestas y soluciones alternativas.
		Es creativo a la hora de realizar las actividades de una forma diferente.

Fuente: Elaboración propia.

#### 10.2.4. Área financiera y contable.

Tabla 15. Funciones y requerimiento laborales Área financiera.

<b>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR POR LOS OPERADORES DE LA EMPRESA QUESOS SAN FRANCISCO</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Proceso:</b>	Pago de nóminas, proveedores, Contabilidad y control del presupuesto.
<b>Encargado del proceso:</b>	Contador y/o Administrador.
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Llevar estricto control en las labores de contabilidad, presupuestos y pagos de la empresa.	
<b>DESCRIPCIONES DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	
1. Llevar la contabilidad financiera, administrativa.	
2. Tener control y manejo de los inventarios, así como el presupuesto a ello.	
3. Tener en constante control y vigilancia del nivel productivo y de ventas.	
<b>PRODUCTOS INDIVIDUALES</b>	
Estado de resultados de la empresa semestralmente.	
Llevar el control del nivel de producción mensual.	

Llevar el control del nivel de ventas mensual.		
Pagar todas las obligaciones financieras.		
Hacer pago de nóminas y a proveedores.		
<b>CONOCIMIENTOS BASICOS ESENCIALES</b>		
Gestión de contabilidad y finanzas, así como también toma de decisiones y responsabilidad		
<b>ESTUDIO Y EXPERIENCIA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		
<b>ESTUDIOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
Técnico o pregrado en todo lo relacionado con manejo administrativo o contable	Mínimo 6 meses de experiencia en todo lo relacionado con manejo administrativo y contabilidad.	
<b>COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES EN EL PROCESO</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
<b>Conocimientos en el entorno</b>	Estar al atando de todos los movimientos económicos como fiscales de la empresa y del entorno microeconómico.	Estar al tanto de las acciones y movimientos diarios.
		Saber actuar en momentos de estrés y de ritmo laboral
<b>Experticia profesional</b>	Aplicar todos los conocimientos adquiridos	Orienta sus conocimientos hacia el bien, la eficiencia de sus

	en su proceso de formación académica, así como también su experiencia laboral, con el fin del beneficio de la empresa y el buen desarrollo de sus labores.	<p>actividades y el beneficio de la empresa</p> <p>Maneja adecuadamente su ética profesional.</p> <p>Sabe comunicarse con los demás y maneja situaciones de alto nivel de presión.</p>
<b>Aprendizaje continuo</b>	Adquiere y aplica conocimientos y habilidades que fortalezcan y ayuden a ser su trabajo más eficiente y eficaz.	<p>Es perceptivo y aprende de los demás.</p> <p>Reconoce sus limitaciones y se interesa por aprender y ser mejor.</p> <p>Se adapta a los cambios y a las nuevas tecnologías, normas y leyes.</p>
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajar con su equipo de forma conjunta y participativa que apoye y se logren cumplir los objetivos de manejar más eficiente.	<p>Sabe escuchar y entender a sus compañeros.</p> <p>Aporta ideas y soluciones en beneficio común.</p> <p>Coopera en todas situaciones para beneficio común.</p>
<b>Creatividad e innovación</b>	Crea soluciones y propone ideas nuevas.	<p>Ofrece respuestas y soluciones alternativas</p> <p>Es creativo al momento de ejecutar sus actividades.</p> <p>Desarrolla nuevas maneras de realizar su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Esta propuesta está dividida en cuatro fases principales, la primera de ellas es la presentación de la iniciativa a el gerente, su validación y armonización, posteriormente la socialización a todo el personal y la implementación del manual de funciones de manera física para un correcto desempeño de este. La tercera fase es la ejecución de capacitaciones a todo el personal por área de trabajo, adoptando sus nuevas funciones, y guiando a el personal en sus actividades, como última fase está el monitoreo y control de todo el proceso. El indicador de rendimiento será el clima laboral comparando el antes y el después de todo el proceso.

Tabla 16. Plan de acción propuesta implementación del manual de funciones.

<b>ACTIVIDAD</b>	Implementación del manual de funciones y capacitación a los empleados.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Debido al poco manejo administrativo analizado, se realizaron manuales de funciones específicas por cada áreas y proceso de la empresa.			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar el clima organizacional. Tener metas y objetivos claros según cada área y su proceso.			
<b>FASES</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Presentación de la iniciativa	1/12/2023	8/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.
Validación de la iniciativa.	8/12/2023	15/12/2023	German Gordillo.	Tiempo.
Armonización de la plataforma estratégica.	16/12/2023	20/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.
socialización en la empresa.	21/12/2023	24/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.

Implantar de manera física.	26/12/2023	30/12/2023	Operario encargado.	Tiempo y compra de materiales.
Capacitaciones.	26/12/2023	30/12/2023	David Gordillo.	Tiempo.
Control del proceso.	1/01/2024	-	David Gordillo.	Tiempo.
<b>INDICADORES</b>	Clima organizacional.			

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3. CREACIÓN DE UN ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta propuesta está dirigida a el poder tener un área administrativa física para el poder desarrollar todas las actividades administrativas, así como también el poder tener un lugar dispuesto a recibir visitas de, clientes, proveedores y entes de control. Esta propuesta será realizada en un sitio que actualmente funciona como la bodega de la empresa, se realizarán cambios y mejoras para poder dividir las dos operaciones en el mismo lugar aprovechando las dimensiones.

Lo anterior esta dividido en tres fases principales como los son la cotización y compra de materiales, la posterior adecuación y construcción de la zona y la puesta en marcha de las actividades. Los indicadores de rendimiento que estarán en esta propuesta son, el funcionamiento de las administrativas y desempeño contable y financiero.

Tabla 17. Plan de acción propuesta creación de un área administrativa.

<b>ACTIVIDAD</b>	creación de un área específica para las actividades administrativas. (oficina)			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Debido al bajo proceso administrativo actual y guiado por el proceso de reestructuración se destinará un espacio físico para la construcción de una oficina.			
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar sus funciones administrativas y de organización. Proporcionar un lugar de trabajo tangible para labores administrativos, contables y financieras.			
<b>FASES</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Cotización de materiales.	1/01/2024	19/01/2024	Germán Gordillo.	Transporte y tiempo necesario.
Adecuación de la zona.	20/01/2024	24/01/2024	Operario encargado.	Tiempo y recursos monetarios.
Compra de materiales	25/01/2024	5/02/2023	Germán Gordillo.	Dinero necesario.
Construcción del área.	6/02/2023	15/02/2023	Operario encargado.	Tiempo y recursos monetarios.
Puesta en ejecución.	16/02/2023	-	David Gordillo.	Tiempo.
<b>INDICADORES</b>	Funcionamiento de áreas administrativas Desempeño contable y financiero.			

Fuente: Elaboración propia.

#### **10.4. PRODUCCIÓN DE MATERIA PRIMA (LECHE)**

Esta propuesta es una oportunidad que está dirigida a mitigar la escasez de la leche que afecta directamente el nivel de producción y la demanda, es así como se produciría la leche creando un hato de vacas aprovechando el terreno de la finca San Francisco que cuenta con un terreno de 2 fanegadas, está ubicada en la misma propiedad de la planta de producción, esto es un punto favorable ya que se reduciría costos en transporte.

Mas allá de esto la oportunidad de poder controlar la calidad de la leche, en su nivel de grasa, de proteína y la raza de las vacas, todo esto mejorar la calidad del producto terminado y genera ventajas competitivas.

Esta propuesta se divide en tres fases principales donde está la cotización y compra de los animales, en este caso (vacas de leche), la adecuación del terreno y la compra de implementos necesarios para dicha actividad, por último, el inicio de la producción lechera y un monitoreo constante del proceso; controlando la calidad de del producto. Los indicadores de rendimiento serán la cantidad y calidad de leche producida, y el rendimiento a mediano plazo de producción por cabeza de ganado.

Tabla 18. Plan de acción propuesta producción de materia prima (leche)

<b>ACTIVIDAD</b>	Invertir en ganado Bovino para la producción de leche.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Debido a la alta escasez de materia prima y los altos precios se toma la decisión de invertir en ganado bovino para ser auto sustentable en lo correspondiente a la materia prima (leche).			
<b>OBJETIVO</b>	Mitigar la escasez de materia prima. Incrementar la calidad de los productos.			
<b>FASES</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
Cotización.	1/01/2024	14/01/2024	Germán Gordillo	Transportes a los destinos interesados.
Adecuación del terreno.	15/01/2024	19/01/2024	Operario encargado.	Mano de obra y compra de materiales
Compra del ganado.	20/01/2024	31/01/2024	Germán Gordillo.	Dinero (varía según la cantidad y precio unitario)
Inicio de la producción Láctea.	1/02/2024	NA	Operario encargado.	Compra de materiales y alimentos necesarios.
Control y monitoreo.	1/02/2024	NA	David Gordillo.	Tiempo destinado.
<b>INDICADORES</b>	Cantidad total de leche producida por día/mes/año.			
	Rendimiento por vaca lechera.			
	Calidad de la leche			

Fuente: Elaboración propia.



## 10.5. CRIANZA DE BOVINOS O PORCICULTURA

La crianza de ganados (terneros) o porcicultura es una propuesta enfocada en a la reducción del impacto ambiental negativo que tiene el desaprovechar los desperdicios lácteos (lactosuero), aguas residuales y darles un uso adecuado como el fortalecimiento de los pastos de la finca San Francisco y en caso de los sueros servirles como alimentos a esta clase de animales, obteniendo beneficio de ellos y reduciendo el nivel de contaminación a los suelos. Dirigido por tres fases, la cotización y compra de los animales, la adecuación del terreno bien sea la construcción de una granja Porcicola o el alistamiento de un terreno para los bovinos y por último el controlar y monitorear el proceso de crecimiento y alimentación de los animales. Los indicadores de rendimiento establecidos serán la cantidad de desperdicios aprovechadas y el nivel de aguas residuales utilizadas.

Tabla 19. Plan de acción propuesta crianza de bovinos o porcicultura.

<b>ACTIVIDAD</b>	Invertir en crianza de ganado bovino y porcicultura.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	Debido a la cantidad de lactosuero sobrante, aguas residuales y gran terreno con el que se cuenta, se toma la decisión de invertir en esto para mitigar los desechos.			
<b>OBJETIVO</b>	Reducir los desperdicios sobrantes.			
	Lograr impactar favorablemente el nivel de contaminación de suelos.			
<b>FASES</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>DE</b>	<b>FECHA DE FINALIZACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
				<b>RECURSOS NECESARIOS</b>

Cotización.	1/01/2024	14/01/2024	Germán Gordillo.	Transporte a los destinos interesados.
Adecuación del terreno.	15/01/2024	19/01/2024	Operario encargado.	mano de obra y compra de materiales.
Compra de los animales.	20/01/2024	31/01/2023	Germán Gordillo.	Dinero según el animal y cantidad.
controlar y monitorear el proceso de crianza	1/02/2024	NA	David Gordillo	Tiempo mensual destinado a ello.
<b>INDICADORES</b>	Reducción de desperdicios lácteos			
	Aprovechamiento de aguas residuales.			

Fuente: Elaboración propia.

## 11. POSIBLES RIESGOS Y PROBLEMAS

Teniendo en cuenta las estrategias planteadas para el proceso de reestructuración y el plan de acción realizado, es claro que son propuestas que tienen sentido y coherencia, más allá de la necesidad o la posible inclusión de dichas propuestas hay evidencias y análisis de peso que llevan al punto que estas son recomendaciones que gran ayuda para que la empresa siga creciendo y logre el cumplimiento de sus objetivos.

Sin embargo, es así como siempre todo tiene un riesgo y podría implicar problemas, de esta forma se plantearon diversas situaciones donde se expondrán posibles riesgos o problemas que podrían ocurrir al momento de ejecutar las estrategias propuestas en el plan de acción.

Para las propuestas donde se realizaron la plataforma estratégica y los manuales de funciones, implican riesgos en función de que inicialmente sean aceptados y ejecutados por la empresa y en segunda medida que realmente tengo la capacidad de impactar positivamente o sean un riesgo para los procesos ya actividades realizadas por la empresa; más allá de esto la situación donde no sea de utilidad y no genere el impacto esperado.

Siguiendo con las estrategias propuestas, en este caso están aquellas que tienen un mayor riesgo en el apartado económico, ya que para desarrollarse requieren cierta capacidad de invertir.

Para la creación de la oficina y lugar del área contable y financiera, será hecho en lugar que actualmente es la bodega y sus funciones serán compartidas, claramente bajo las condiciones necesarias de privacidad e higiene. El riesgo en este caso es si los espacios serán muy reducidos o quedarían obsoletos al momento de ejecutarse con el riesgo de perder dicha inversión.

Para concluir están las estrategias que requieren aun mayor inversión y riesgos altos, ya que se está hablando de crianza de animales y es un negocio complicado, porque hay muchos factores que no dependen de un plan o salen de improviso, dichos factores serían las enfermedades ocurridas hacia los animales, los bajos niveles de rendimiento, las condiciones climatológicas, y los robos o perdida de estos, generando una perdida de la inversión considerable.

Estos riesgos o problemas son los que podrían afectar a el proceso o la ejecución de el plan de acción.

## 12. CONCLUSIONES

Después de todo el trabajo y la propuesta de reestructuración realizada a la empresa QUESOS SAN FRANCISCO se identifica que cuenta con mucho potencial para seguir creciendo y ser más competitivo en el mercado, se observa que cuenta con muchas variables de mejora y oportunidades, así mismo muchos puntos a corregir, de manera interna y externa para ayudar a este proceso.

El principal punto para intervenir y más llamativo bajo el proceso fue el identificar la gran dificultad que se tiene al momento de obtener la materia prima (leche) debido a la escasez de esta en el sector que se opera, esto impide la posibilidad de posicionarse en el mercado y poder cumplir con el nivel de demanda.

Bajo el proceso de reestructuración se pudo identificar los problemas con los que cuenta la empresa QUESOS SAN FRANCISCO a nivel de su estructura organizacional, ya que sus áreas no están bien establecidas, no son funcionales, y otras no cuentan siquiera con un lugar específico para la ejecución de las actividades, como el caso de no contar con una oficina.

Pese a esto la empresa ha perdurado durante todo este tiempo y es competitiva, esto es clara señal de que bajo el proceso de reestructuración y su correcta aplicación puede proyectarse con mayor impacto en el mercado y lograr expandirse aún más.

Las recomendaciones para la empresa QUESOS SAN FRANCISCO, son el uso y la ejecución de todas las estrategias planteadas a nivel interno y que van dirigidas a todo el modelo organizacional y funcional de la empresa, de esta forma se logrará plantar en su estructura y sus áreas funcionaran mejor para así lograr tener un mayor impacto hacia afuera.

Cabe resaltar que el trabajo y las estrategias dirigidas hacia todo el personal operativo en función de sus actividades y normas establecidas es de importancia para tener un correcto funcionamiento de las áreas.

Es claro y de importancia hablar de las estrategias dirigidas hacia las oportunidades vistas en todo el proceso de reestructuración, como lo son el tener la capacidad de diversificar las operaciones de la empresa, no solo de producir lácteos sino aprovechar sus desechos lácteos para otros beneficios, mencionados en el plan de acción propuesto. Y de una u otra manera tener algo así como una economía circular y ser mayormente auto sostenible, ambiental y económicamente.

Todo el trabajo realizado para empresa fue de gran crecimiento personal y profesional, más allá de tener todo el conocimiento de esta fue positivo el poder identificar falencias y oportunidades donde antes no se tenían en cuenta y claramente serán de gran ayuda para la empresa.

### 13. BIBLIOGRAFÍA.

Agustín Reyes Ponce, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.

Ansoff. The Corporate Strategy. New York, USA: Mc Graw Hill. 1965, Como se cita en Contreras, E. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica, Colombia, 2012, 30, P. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de administración.

Camacho, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía salud. 2002. 12 P.

Cámara de comercio de Bogotá. (CCB). Disponible en: <https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/registro-mercantil>

Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, P.17

Chiavenato, Idalberto, administración de los recursos (el capítulo humano de las organizaciones) 2007, P.18

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995. Como es citado por: Naranjo, R. Mesa, M. Solera, J. De la administración por objetivos al control estratégico. Tecnología en marcha, Págs., 57 – 65.

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill. Citado por Agilera, A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. 2009. Cali – Colombia. 22, P. Universidad del Valle, Facultad de ciencias administrativas.

Drucker 1974, como se cita en: Maragno, S. De Souza, P. Lunkes, J. MISION INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II, (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 23, núm. 3, julio, 2014, Centro de convenciones y estudios turísticos, buenos aires, argentina, P,470.

Enrique B, Franklin, Organización de las empresas, Tercera edición, 1998, p.124

Franco Bobadilla y Rebollar. Como se cita en, José, Aguirre. Importancia de la determinación del punto de equilibrio en proyectos de empresas constructoras, 2020.

George R. Terry, como se cita en PRESPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.48.

Henri Fayol, como se cita en PERSPECTIVAS, (2007) ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN, Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. P.47.

INVIMA, página web oficial, Disponible en: <https://www.invima.gov.co/web/guest/tarifas>

Juan P, Escobar. 5 de junio del 2020, Infoabe. Disponible en: <https://www.infobae.com/colombia/2023/06/05/pese-a-inflacion-empresas-no-paran-de-comercializar-leche-y-esperan-ventas-millonarias-al-cierre-del-2023/>

Juan P. Vega, 13 de junio del 2018, AGRONEGOCIOS. Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-informalidad-pesa-42-del-sector-lacteo-en-el-pais-y-afecta-a-la-cadena-2737442>

Linda M Chávez, Efectividad de un programa de valores organizacionales para aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores de corporación del ahorro, Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu, Guatemala, 2014, P.12.

López M. Parra, Revista El Buzón de Pacioli, Año XII, Número 81 abril-junio 2013: Pág. 2. México.

Lorevis Bocanegra y Cristian Ocampo, Análisis situacional de los factores internos y externos de la corporación de servicios del club rotario de Itagüí, Medellín, Colombia, 2020. Universidad de Antioquia. P.23.

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16255/10/BocanegraLorevis\\_2020\\_FactorClubRotario.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16255/10/BocanegraLorevis_2020_FactorClubRotario.pdf)

Mintrabajo. 2023. Página oficial ministerio del trabajo, Disponible en: <https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2023/julio/los-salarios-de-las-y-los-trabajadores-se-deberan-mantener-con-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-en-colombia#:~:text=El%20cambio%20ser%C3%A1%20de%20manera,de%2042%20horas%20semanales%20m%C3%A1ximas.>

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson.

Semana.com, 2015. Como es citado en Toledo. Marulanda, (2019), planeación estratégica de la microempresa lácteos mayoral colon, Cali, Colombia. P.89.

Robert Fritz, 1996. Como se cita en: González, J. Manrique, O. González, O. La visión gerencial como factor de competitividad, Universidad EAN, Bogotá, Colombia, 2010.

Steiner, G. Planeación estratégica lo que todo director quiere saber. México. Grupo



editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión. 2007. Citado por: el buzón de Pacioli. Planeación estratégica, un pilar en la gestión empresarial. Instituto tecnológico de Sonora, México. 2013. Págs. 32-64.

Tabernero, Ángel. Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del startup Blodel. Madrid, España. Febrero, 2019.

Talancón, H. P. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNOSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. Xalapa, México.

Tamayo 1996, como se cita en: Fabian J. Rueda & María I, Campos. Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida, Brasil, Universidad São Francisco. 2016)

[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212016000200010](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212016000200010)

Walter, Andia, Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 2016, P.30.

## 13. ANEXOS

### 13.1. PERSONAL LABORANDO

Anexo a Tabla representativa de todo el personal que labora en la empresa.

NOMBRE	APELLIDO	EDAD	TIPO DE CONTRATO	ESTUDIO	SALARIO	FECHA DE INCORPORACIÓN	PUESTO QUE OCUPA
German	Gordillo	46	NA.	Primaria.	NA.	20/10/2000	Gerente general.
Elena	Guzmán	42	Indefinido.	tecnólogo agroindustria láctea	SMMLV.	5/01/2001	Jefe de producción.
David	Gordillo	22	Indefinido.	Administración de empresas.	SMMLV.	1/01/2018	Jefe de ventas y administrador.
Juan Carlos	Niño	45	Indefinido.	Primaria.	1.500.000	1/11/2009	Operario.


William	Gordillo	18	Indefinido.	Secundaria.	SMMLV.	1/01/2023	Operario.
---------	----------	----	-------------	-------------	--------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

## **13.2. APARTADO TECNOLOGICO**

Anexo b Apartado tecnológico de la empresa Quesos San Francisco.

**APARTADO TECNOLÓGICO EMPRESA QUESOS SAN FRANCISCO UBATÉ**

<b>COMPONENTES</b>	<b>ESPECIFICACIONES Y FUNCIONES</b>	<b>IMAGEN REPRESENTATIVA</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<b>CALDERA</b>	Caldera generadora de vapor a alta presión, su funcionamiento es a base de carbón y leña. Consta de un condensador de vapor, una moto bomba que impulsa el agua y un kit de tuberías que conducen el vapor.		Imagen adquirida por medio de la empresa Quesos San Francisco.
<b>MARMITAS</b>	Recipientes con capacidad de 400 y 800 litros de leche, su funcionamiento es a base de el vapor conducido por la caldera. Su función es realizar todas las cocciones necesarias en los procesos		Imagen adquirida por medio de la empresa Quesos San Francisco.
<b>CUARTO FRIO</b>	Cuarto de 16 metros cuadrados, con un aislamiento especial para la conservación de frio, contine un motor, 2 ventiladores refrigeradores, dos puertas en acero inoxidable especiales para la conservación de frio y un controlador de temperatura.		Imagen 1 adquirida por medio de la empresa Quesos San Francisco. Imagen 2 adquirida de internet.

	Su función es mantener y refrigerar todos los productos.		
<b>DESCREMADORA</b>	Descremadora de leche, con capacidad de 10 litros, su función es separar la grasa o crema de leche de la leche.		Imagen adquirida por internet.
<b>TAJADORA</b>	Tajadora de queso manual con capacidad para tajar de a 1 queso, su funcionamiento es tajar queso en diferentes tamaños, como tajadas de 0,5 cm, quesos por libras y medias libras.		Imagen adquirida por medio de la empresa Quesos San Francisco.
<b>MAQUINA FECHADORA TERMICA AUTOMATICA</b>	Maquina fechadora térmica, funciona a partir de energía eléctrica hace el trabajo más eficiente y veloz, su función es poner las fechas de vencimiento y lote, con una cinta especial que no se borra.		Imagen adquirida por internet.

Fuente: Elaboración propia.

### 13.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Anexo c Portafolio de productos de la empresa Quesos San Francisco.

LINEA DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	IMAGEN REPRESENTATIVA
<b>DOBLE CREMA</b>	Queso fresco de pasta hilada. Tiene un color blanco crema, casi amarillo brillante a la vista, su consistencia es semi blanda y cremosa, tiene presentaciones en tajado x500 - x250 gr y entero x250 - x350 - x550 - x800 gr.	
<b>CAMPESINO</b>	Queso fresco, semi blando y semi graso, prensado elaborado con leche pasteurizada de aspecto color blanco marfil de sabor cremoso y fresco. En presentaciones de x 500 y x1000 gr.	

<p><b>YOGURT</b></p>	<p>Yogurt entero elaborado con leche entera fermentada mediante cultivos lácticos, con saborizantes y colorantes artificiales, contienen fruta. Sabores melocotón, mora, fresa, coco, feijoa, kiwi, ron con pasas y mango. En presentaciones de 1 litro y 2 litros.</p>	
<p><b>AREQUIPE</b></p>	<p>Producto elaborado con leche entera y azúcar, de aspecto viscoso, color ámbar brillante en presentaciones de x 125 - x220 - x450 gr</p>	

Fuente: Elaboración propia.



### 13.4. ENCUESTA PERSONAL LABORANDO.

Anexo d Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Quesos San Francisco.

<b>ENTREVISTA PERSONAL LABORANDO</b>			
	<b>PREGUNTA</b>	<b>Análisis cualitativo</b>	<b>Conclusiones</b>
1	<b>¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?</b>	De las cinco personas encuestadas se nota un factor significativo donde dos personas que llevan más de 10 años en la empresa y los tres restantes apenas están hace menos de 2 años.	Dentro del personal que hay actualmente se cuenta con 2 operarios de gran experiencia y 3 con poco tiempo que aún siguen aprendiendo.
2	<b>¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa?</b>	De acuerdo con los cargos de trabajo se evidencia las áreas de la empresa, los cuales tres personas están en el área de producción y otros dos en el área de ventas, rotando puestos y horarios.	Se cuentan con tres personas encargadas del área de producción, 2 de ventas más allá de ellos está el administrados que controla el área de ventas y el gerente que controla la producción y todo el general.
3	<b>¿Durante el tiempo que lleva</b>	Todas las respuestas tomaron un SI, aunque personal que lleva más tiempo ven como tipo de evolución la	La evolución más significativa de la empresa fue la construcción de la

	<p><b><i>en la empresa ha visto algún tipo de evolución? SI-NO ¿Cuál?</i></b></p>	<p>creación de la nueva planta de trabajo y la adquisición de las maquinas modernas de trabajo; por otro lado, el personal con menos tiempo notó como evolución la diversificación de productos como el yogurt, arequipe, el aumento sustancial en la demanda y en el interés de más clientes.</p>	<p>planta propia seguida del cambio de equipos y maquinas modernas, en el último año se han diversificado los productos como el yogurt y se han aumentado las ventas bajo el impedimento de la baja producción de la empresa.</p>
4	<p><b><i>¿Según las actividades que realiza cree que los procesos son eficientes y eficaces? SI-NO ¿Por qué?</i></b></p>	<p>Para los trabajadores de la empresa los procesos son eficientes y eficaces hasta cierto punto ya que se ven como dificultades las pérdidas de tiempo, falta de implementos o personal de apoyo para liberar cargas de trabajo.</p>	<p>Los procesos dentro la empresa son tardíos y a veces un poco ineficientes por fallas en el control de los tiempos, en la acción principal de cada día la cual la recolección de la materia prima y más allá de esto se acumulan los trabajos y procesos para tan poco personal y actividades claras para cada persona.</p>
5	<p><b><i>¿Qué le mejoraría usted a los procesos</i></b></p>	<p>Con respecto a la pregunta anterior en esta pregunta los encuestados nos dieron su opinión con respecto a que le mejorarían a sus puestos de trabajo y procesos</p>	<p>La organización dentro de la planta y los tiempos tardíos son las dificultades</p>

	<p><b>que realiza diariamente?</b></p>	<p>productivos, respondieron como tiempos tardíos en la recolección de la leche lo que afecta en el rendimiento y la calidad del producto, la organización y limpieza visual dentro de la empresa se ven como dificultades al momento de desarrollar los procesos productivos. además, la falta de personal en la planta se ve como dificultad. por el área de ventas el trato con los clientes, los pagos al contado y los tiempos tardíos en la entrega de los productos con dificultades que limitan a que los procesos de la empresa.</p>	<p>más mencionadas a mejorar por parte de los operarios.</p>
6	<p><b>¿Para usted sería de gran ayuda algún tipo de maquinaria para lograr mayor eficacia en sus actividades? SI-NO ¿Por qué?</b></p>	<p>Todas las respuestas se inclinaron hacia un SI, ya que es de gran importancia recurrir a nuevos elementos o maquinarias, estas se divide en áreas como lo pueden ser el áreas de producción con máquinas de extracción de leche como bombas sumergibles y tanques en acero para mayor capacidad y reducción de tiempo, máquinas de producción de quesos como hiladoras automáticas que fabrican el queso automáticamente, un banco de hielo y tubos de enfriamiento para el procesos de pasteurización del queso campesino y así reducir el desorden y la contaminación por</p>	<p>Las respuestas se inclinaron hacia el SI ya que estos implementos son de ayuda para reducir las cargas laborales, reducir tiempos de trabajo, tener más comodidad al momento de realizar sus actividades y lograr mayor productividad y calidad.</p>

		manipulación de la leche, para el área de ventas se sugirió un sistema de inventarios para controlar la cantidad disponible y los productos agotados.	
7	<b><i>¿Qué mejoraría en su espacio de trabajo relacionado con infraestructura y organización?</i></b>	Para el área de producción se manifestó principalmente mejorar la organización al interior de la empresa con respecto a todos los implementos que se amontonan en el mismo lugar, así mismo se sugiere controlar mejor los horarios de trabajo ya que están a criterio de nadie, dividir los diferentes áreas de trabajo en acrílicos se sugirió y así mismo cambiar implementos de madera y plástico que aún están en uso por piezas en acero, para el área de ventas se recalcó los excesivos tiempos de entrega y más control con la facturación de los productos.	La implementación de nuevas máquinas, equipos, mejoras con los estatutos de la empresa o la inversión en infraestructura son de agrado y necesidad por parte de los trabajadores para facilitar sus actividades y como resultado lograr mayor productividad y eficiencia, elementos como bombas de succión sumergibles, divisiones en acrílico, moldes en acero, mejora en tiempos de entrega y horarios laborales con importantes en el interior de la planta.
8			

	<b><i>¿Existe un manual de funciones para ejecutar sus actividades dentro de la empresa?</i></b>	Todas las respuestas fueron que NO incluso desconocen este manual de funciones.	Todas las personas encuestas desconocían el manual de funciones, luego de su explicación reafirmaron que sería importantes destinar a cada uno una función específica y así lograr mayor control y orden en los procesos.
9	<b><i>¿Conoce la misión y visión de la empresa?</i></b>	Ningún empleado sabe cuál es la misión y visión de la empresa.	Puesto que la misión y visión existen es de total desconocimiento del personal operativo, lo cual no cuentas con objetivos ni metas organizacionales que los motiven a realizar sus actividades.
10	<b><i>¿conoce el organigrama de la empresa?</i></b>	A pesar de manifestar que saben qué lugar ocupan dentro del organigrama de la empresa no lo conocen ni lo han llegado a visualizar.	La empresa Quesos San Francisco cuenta con un organigrama establecido, pero es de total desconocimiento de los trabadores, algunos desconocen su puesto dentro de esta.
11			

<p><b><i>¿si fuese de potestad suya, que le mejoraría a la empresa en general?</i></b></p>	<p>La opinión de los operarios de la empresa con respecto a que le mejorarían en un ámbito general se centró mucho en mejorar como tal el inventario en bodega con respecto a insumos, implementos de aseo, implementos para empaque ya que siempre hay dificultades por dichos elementos. por otro lado, la compra de materia prima es importante por la excesiva demanda y la empresa no da abasto por falta de leche. y relacionado con la leche es la búsqueda de nuevos clientes, expandirse más en el mercado para tener mayor crecimiento.</p>	<p>Las respuestas se centraron en aumentar la materia prima, aumentar el nivel de los inventarios y expandirse en el mercado, lo que indica que está en crecimiento y que se necesitan hacer cambios para lograr mitigar las dificultades y aumentar los progresos significativos.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

### 13.5. FINCA SAN FRANCISCO

Anexo e Foto real de la finca San Francisco



Fuente: Tomada por David Gordillo.