

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS
PARA AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA MARCA DE LECHE “UNO A”
EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**NELSON ENRIQUE VALENCIA NARVAEZ
EDWARD ARCE QUINTERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2010**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS
PARA AUMENTAR LA PARTICIPACION DE LA MARCA DE LECHE “UNO A”
EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI**

**NELSON ENRIQUE VALENCIA NARVAEZ
EDWARD ARCE QUINTERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Contador Público**

Asesor: Pablo Vicente Coral

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA
PALMIRA
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

JURADO

JURADO

Palmira, 21 de Agosto de 2010

DEDICATORIAS

A DIOS, que me da el aliento y la vida para culminar este logro

A mi PADRE, Germán Arce, quién me motivo a continuar mis estudios

A mi MADRE, Yolanda Quintero (QEPD), motivo de orgullo

A mi ESPOSA, Adriana Arroyo, por su paciencia y tiempos no dedicados en largas noches de estudio

A mi HIJO, Juan David Uribe, también por los tiempos que quedaron faltando para sus juegos y salidas mientras estudiaba

EDWARD ARCE QUINTERO

A mi Madre, Irlene Narváez, la cual es mi inspiración de lucha

A mi ESPOSA, Magda Carabalí quien me impulsa día a día

A mi hija, Yuliana Valencia motivación de sueños e ilusiones que aspiro alcanzar y cumplir

Al Creador quien me dio la vida y lo que hoy soy

NELSON VALENCIA NARVAEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos, a todas las personas que infirieron en el desarrollo de nuestra carrera, para llegar a terminar uno de los proyectos de nuestra vida, que con nobleza y perseverancia hemos logrado.

A los docentes que nos dieron la pauta y la guía para forjar día a día por medio de esfuerzos, sacrificios en tiempo, físicos y económicos.

A la Universidad, escuela donde muchos llegamos, pero por medio del temple de nuestra lucha se funde el conocimiento logrando ser hoy quienes somos, y seremos cada día los mejores.

A nuestros compañeros amigos de batalla entre libros, noches eternas y miedos compartidos, donde el triunfo es nuestra meta, con ellos hombro a hombro realizamos el sueño posible de ser hoy contadores estar en la excelencia de la minoría selecta a la cual pertenecen los egresados de la

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

A nuestra familia quienes a costa de sacrificio de tiempo, apoyo y dándonos aliento para lograr un sueño posible.

A TODOS QUIENES MERECEMOS COMPARTIR ESTE TRIUNFO

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa ATOGAN S.A.S. de la ciudad de Santiago de Cali. El propósito consistió en diseñar una propuesta de mejoramiento y optimización de los recursos de la empresa ATOGAN S.A.S. para lograr una mayor participación de la leche UNO A en la ciudad de Santiago de Cali. Para ello se realizó un trabajo de campo con entrevistas estructuradas a fuentes primarias de la empresa. El trabajo se inscribe en la metodología de estudios descriptivos, mediante métodos inductivos. Como herramienta de trabajo se empleó la matriz DOFA. El análisis de los resultados permitió presentar cuatro estrategias: Administrativa, contable y financiera, de producción y de mercadeo y ventas, cada una de ellas con sus diferentes categorías que permitan avanzar los tópicos que dan cuenta de los objetivos propuestos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
1. TITULO	12
2. ANTECEDENTES	13
3. EL PROBLEMA	15
3.1 Preguntas derivadas del Problema	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 Objetivo General.....	17
4.2 Objetivos Específicos	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
5.1 DESDE LO SOCIAL	18
5.2 DESDE LO PROFESIONAL.....	18
5.3 DESDE LA ACADEMIA.....	19
6. MARCO REFERENCIAL.....	20
6.1 MARCO CONTEXTUAL:.....	20
6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	21
6.3 MARCO LEGAL.....	26
6.4 MARCO TEORICO.....	31
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
7.1 EL TIPO DE INVESTIGACION	42
7.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	42
7.2 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	42
7.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....	42
7.3.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	43
8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	44
8.1 Área administrativa	44
8.1.1 Visión	45
8.1.2 Misión.....	46
8.1.3 Principios y valores.....	47
8.1.4 Plan de desarrollo.....	47
8.1.5 Estructura organizativa.....	48
8.1.6 Manuales de funciones	49

8.1.7	Reglamento interno de trabajo.....	50
8.1.8	Reglamento de seguridad e higiene	50
8.2	Área Contable financiera.....	51
8.2.1	Sistema de información contable.....	51
8.2.2	Sistema de costeo.....	52
8.3	Área de producción	53
8.3.1	Descripción de la planta.....	53
8.3.2	Descripción del proceso de producción de la leche UNO A.....	44
8.4	Área de mercadeo y ventas.....	57
8.4.1	Producto	58
8.4.2	Precio.....	58
8.4.3	Promoción.....	59
8.4.4	Plaza	59
8.4.5	Líneas de distribución	60
9	Análisis del entorno interno y externo del mercado de la leche en Cali.	61
9.1	Análisis del entorno interno.....	61
9.1.1	TALENTO HUMANO	61
9.1.2	RECURSOS.....	62
9.1.3	OPERACIONES DEL PRODUCTO	63
9.1.4	MARKETING.....	65
9.1.5	FINANZAS	67
9.1.6	IDEAS E INNOVACION.....	68
9.2	Organización jurídica.....	70
9.2.1	Fuentes de financiación.....	71
9.2.2	Estructura del capital.....	71
9.3	Análisis del entorno externo.....	72
9.3.1	Entorno económico.....	72
9.3.2	Entorno Demográfico.....	76
9.3.3	Entorno tecnológico.....	77
9.3.4	Entorno Ecológico	78
9.3.5	Entorno cultural	79
9.3.6	Entorno social	80
9.3.7	Entorno jurídico	81

9.4	Matriz DOFA	81
10.	Propuesta de optimización de los recursos para posicionar la leche UNO A en el mercado de Cali.....	86
10.1	Estrategias Administrativas	86
10.1.1	Importancia del mejoramiento continuo	87
10.2	Estrategias contables y financieras	104
10.2.1	Auditoria Interna	104
10.2.2	El sistema de información Contable.....	105
10.2.3	Sistema de información de costos	106
10.3	Estrategias de producción.....	109
10.4	Estrategias de Mercadeo y ventas.....	114
10.5	Área de Mercado	116
10.6	Promociones.....	118
10.7	Canales de distribución	120
10.8	Exhibidores	121
10.9	Programas	122
11	CONCLUSIONES.....	128
	BIBLIOGRAFÍA.....	130
	ANEXO	132

INTRODUCCION

El propósito de la investigación es presentar una propuesta para el mejoramiento de la participación de un producto, como lo es la leche de marca UNO A, en el mercado en la ciudad de Santiago de Cali, a partir del mejoramiento de los recursos de la empresa.

Para lograr un mejoramiento en la participación de una empresa, que para el caso aquí expuesto es ATOGAN SAS, a través de su producto, es fundamental entender los estados actuales en los cuales se encuentra dicha empresa, toda vez que permita reconocer aquellos aspectos que intervienen ya sea de manera positiva o negativa en el proceso de participación, es decir en la relación entre el producto y el consumidor, ya sea este a manera de expendedor, que bien podría considerarse como un consumidor toda vez que accede al producto, ya sea a manera de consumidor final, en tanto satisface una necesidad personal.

Una vez sentada las bases de lo que se quiere lograr, se procede a revisar documentos que orienten el proceso de la investigación. Documentos que permitan definir los objetivos, las herramientas, los métodos y demás componentes apropiados par lograr el propósito.

Seguido a ello, se procedió a realizar un trabajo de campo, es decir establecer contacto con la empresa, fundamentalmente con las personas o documentos quienes pudiesen proporcionar información para la consecución de los objetivos.

La presente investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, inductivo, ya que se pretende describir los diferentes procesos que permiten el mejoramiento de la participación de la marca UNO A en la ciudad de Santiago de Cali. Es inductivo ya que partirá de las situaciones concretas que se observen al interior de la unidad de estudio hasta el análisis de la misma a partir de un marco teórico general.

Para hacer el reconocimiento del estado actual de la empresa se ha acudido a la Matriz DOFA, por cuanto ella permite reconocer tanto las debilidades, como las fortalezas de la empresa, por un lado, las oportunidades y amenazas que se le presentan a la misma. Para ello se acudió a la experiencia y el conocimiento de la persona quien ha estado al frente de la empresa desde que fue creada y mediante entrevistas, basadas en una encuesta a manera de guión de entrevista, por cuanto no se trataba de llenar un cuestionario sino que sirviera de referente para ahondar en los diferentes tópicos que abarcan los diferentes componentes que dan cuenta del objeto de la presente investigación.

Finalmente, el análisis de los resultados permitió presentar cuatro estrategias: Administrativa, Contable y financiera, de Producción y de Mercado y Ventas, cada una de ellas con sus diferentes categorías que permitan abarcar los tópicos que dan cuenta de los objetivos propuestos.

1. TITULO

Propuesta de mejoramiento y optimización de los recursos para aumentar la participación de la marca de leche "UNO A" en la ciudad de Santiago de Cali.

2. ANTECEDENTES

La empresa ATOGAN SAS, trabaja con la marca de leche UNO A. Realiza actividades productoras y comercializadoras del ganado y sus productos; es una pequeña empresa que en el transcurso de su existencia ha sufrido altibajos en desarrollo de su objeto social, necesitando de la modernización y reestructuración de los procesos para mantenerse en el mercado, buscando mejor posicionamiento. Lo anterior hace necesario diagnosticar el estado actual de la empresa analizando el desempeño en las actividades de los últimos 5 años, para impulsar su crecimiento y posesionar de manera significativa en la ciudad de Santiago de Cali, su producto estrella: la leche UNO A.

La marca de leche UNO A surge como respuesta a los altos excedentes de leche en la empresa ATOGAN SAS, las dificultades para comercializarla impulsan la instalación de una planta pasteurizadora. Administrativamente no ha tenido cambios radicales y su principal política es manejar una óptima calidad en sus productos. Actualmente se maneja un contrato con la Comercializadora “La 14” para empacar la leche marca “La 14”, figura conocida como marca propia.

Importante reseñar que hace quince años la Secretaria de Salud hizo una investigación de las empresas lecheras y la marca UNO A, junto con una reconocida marca de la ciudad de Tulúa, ocuparon los primeros lugares en calidad, dicho reconocimiento conllevó a disparar las ventas y que llegara a su punto más alto en el mercado de la ciudad de Santiago de Cali.

El mercado de la leche actualmente es muy competido porque estamos en un momento de abundancia y la empresa que en sus inicios producía la leche, la procesaba y la empacaba; en los últimos tiempos decidió comprar la materia prima puesto que las condiciones climáticas e hidrográficas donde estaban ubicados los hatos no son los apropiados.

En un principio la leche solo se vendía en almacenes de cadena pero en vista de la acogida que tuvo se decidió aumentar la producción y crear rutas para vender en tiendas, y aunque las ventas han disminuido en general, es en las tiendas donde se presenta la mayor dificultad para aumentar la participación del producto.

3. EL PROBLEMA

Formulación del problema

¿Cómo optimizar los recursos para aumentar la participación en el mercado de la marca de leche UNO A la ciudad de Santiago de Cali?

Planteamiento del problema

La empresa de lácteos ATOGAN SAS, está dedicada a comercializar la leche y sus derivados, pero este trabajo se va a centrar solamente en lo que tiene que ver con la leche, porque en la actualidad es el producto que presenta problemas en el mercado, mientras que los derivados se encuentran mejor posicionados.

Esta investigación se realiza en tiempo actual conforme a la información suministrada por la empresa que maneja la marca de leche UNO A. Asimismo con referente teórico concerniente a la Contabilidad y los Sistemas de información.

El propósito de la investigación es presentar una propuesta de cara al mejoramiento en la participación de un producto en el mercado en la ciudad de Santiago de Cali, a partir del mejoramiento de los recursos de la empresa, entendidos estos como el conjunto de componentes tanto del talento humano, como de los equipos, herramientas, insumos y materiales, incluyendo planta física. De aquí surge entonces la pregunta:

¿Cómo optimizar los recursos para la participación en el mercado de la marca de leche UNO A en la ciudad de Santiago de Cali?

3.1 Preguntas derivadas del Problema

- 1 ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de la empresa en su estado actual?
- 2 ¿Cuál es el estado actual de los recursos en general de la empresa ATOGAN SAS.?
- 3 ¿La marca de leche UNO A cuenta con las condiciones para tener una mayor participación en el mercado?
- 4 ¿De qué forma los componentes actuales del sistema de información contribuyen al proceso de generación de informes idóneos para la toma de decisiones?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento y optimización de los recursos para lograr una mayor participación de la leche UNO A en la ciudad de Santiago de Cali.

4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el actual sistema de información financiero y administrativo de la compañía ATOGAN SAS.
2. Identificar las incidencias del entorno interno y externo en el mercado de la leche.
3. Describir los procesos de producción y costos para la leche UNO A.
4. Identificar las líneas de distribución de la leche UNO A y el aporte de cada una en la participación en el mercado.

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 DESDE LO SOCIAL

La organización ATOGAN SAS requiere de información oportuna y veraz para tomar decisiones que de ser equivocadas, afectarían a muchas familias que obtienen su sustento de ella.

Esta investigación permite presentar una propuesta de mejoramiento al Sistema de información administrativo y financiero para tomar decisiones idóneas y establecer estrategias de posicionamiento en el mercado, logrando una óptima ejecución en el manejo de los recursos y hacer que la marca de leche UNO A sea reconocida por la sociedad y haga parte de la canasta familiar.

5.2 DESDE LO PROFESIONAL

El contador Público está llamado a nuevos retos en el ejercicio de la profesión, y uno de esos retos es agregar valor a la organización desde su labor cotidiana haciendo que el sistema de información sea claro, útil y pertinente, por consiguiente el contador debe ser un director y gestor de la información en la organización esto lleva a que sea un líder en la consecución de propuestas de mejoramiento, por ende este trabajo reafirma lo expresado puesto que busca maximizar los conocimientos propios de la profesión. Asimismo, este trabajo brinda a los profesionales de la Contaduría Pública una herramienta para implementar modelos de mejoramiento administrativo y contable en las organizaciones.

5.3 DESDE LA ACADEMIA.

La Universidad del Valle se ha caracterizado por formar profesionales destacados para el mercado laboral y la sociedad en general, que participa y propone nuevas formas de visionar la profesión y el país. Esta investigación abrirá un espacio desde la academia al contexto real de las organizaciones participando en un tema de vital importancia como el desarrollo y sostenimiento empresarial. De igual forma es la inclusión de la Universidad en el entorno real propendiendo por ser cada vez mas diversificado.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL:

La empresa ATOGAN SAS dueña de la marca UNO A. La cual inicia sus actividades a principios del año 1980, una empresa dedicada a ganaderías especializadas en la producción de leche, ubicada en la zona plana agrícola del Valle del Cauca, que llegó a establecer doble ordeño mecanizado con tres mil vacas diarias en producción, basado en la utilización de la raza criolla HARTON DEL VALLE, por su excelente adaptabilidad, fertilidad y resistencia a hemoparásitos, que hacían más competitiva la producción de leche.

Lamentablemente los precios de la leche limitados por el Gobierno durante varios años desestimuló este renglón productivo regional, acelerando aun más la reducción de las ganaderías establecidas en las fértiles tierras de la zona plana del Valle del Cauca.

Estos hechos económicos, por efecto de los cambios de políticas del Gobierno de turno, la globalización de la economía y la inseguridad en la región, convierten a la empresa ATOGAN SAS en un importador de leche de otras regiones.

Sumado a los anteriores hechos, la tenencia del ganado criollo en las pocas ganaderías localizadas en este departamento, en propiedad de familias de tradición que al cambiar de propietarios o administradores por herencia, están decidiendo acabar o reducir su inventario.

Sumando a lo anterior, se vienen destinando áreas ganaderas a la siembra de la Caña de azúcar, produciendo una reducción de inventarios, como sucedió en la ganadería.

Misión

"Brindar a los consumidores y ganaderos, productos, servicios de calidad y avances tecnológicos que le permitan mejorar la eficiencia y productividad de las fincas, a través de precios competitivos, programas de capacitación, educación, asistencia técnica, convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas".

Visión

"Ser una empresa con base sólida que le permita incorporar un valor agregado a la materia prima, leche y sus derivados, por medio del proceso de industrialización y equilibrar los precios en el mercado a través de un eficiente sistema de comercialización en beneficio de los consumidores y productores en general".

6.2 MARCO CONCEPTUAL

PARTICIPACION

Generalmente cuando se emplea el verbo participar, se hace referencia a hacer parte de, como lo define el diccionario Gran Larousse (2004), dicese de una persona: "tomar parte de algo", que para este caso se trata de la participación de un producto en el mercado, es decir como un consumidor integra el producto a su dinámica personal, a su cotidianidad.

En una aproximación inicial podría definirse el concepto de participación como toda acción de un individuo en una colectividad orientada a la satisfacción de determinados objetivos. La consecución de tales objetivos supone la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y

motivaciones compartidas que dan sustento a la existencia de un «nosotros». Ello también sugiere que haya una aceptación del producto por parte de los consumidores y de igual forma lleva implícito la necesidad de identificar los intereses del consumidor con relación al producto.

En el campo de la administración está asociado con los recursos de una empresa: Recursos Humanos, tiempo, finanzas y trabajo fundamentalmente. En este sentido podemos hablar de participación de recursos internos, en tanto se refiere a los que son propios e inherentes de la empresa, pero que gracias a ello, el producto extensivamente logra su objetivo.

En general, participar hace referencia a un proceso de inclusión dentro de los diferentes espacios sociales, pero también implica la participación de los diferentes componentes que se asocian con un mayor y mejor resultado dentro de un fenómeno, objeto o evento, que para el caso de la presente investigación se refiere a los recursos de la empresa ATOGAN SAS, asociados con el producto con el cual se quiere participar en el mercado, el cual es la Leche UNO A.

RECURSOS

Desde el punto de vista empresarial, los recursos son los componentes fundamentales para lograr los objetivos. Sin embargo, los recursos por sí mismos no garantizan la consecución de los objetivos, puesto que estos deben estar armonizados, es decir, que guarden una correlación de mutuo apoyo entre ellos de tal manera que apunten a la misma dirección en la búsqueda de los objetivos y las metas.

Hernández y Rodríguez¹ sugiere que para que una empresa tenga éxito debe haber una coordinación, una aplicación y un aprovechamiento correcto de los recursos. Igualmente manifiesta que los recursos de una empresa son:

“Materiales: todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa para ofrecer sus servicios: instalaciones, edificios, oficinas, terrenos, plantas de producción, maquinaria, herramientas, transporte, refacciones, materias primas, etcétera.

Humanos: el número total de trabajadores con que cuenta la empresa y sus compañías.

Financieros: los recursos económicos y monetarios que se necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.

Técnicos: la utilización, desarrollo y creación de tecnología para la generación de productos de la empresa.”

De acuerdo con esta clasificación se observa que en la parte de materiales, estos se clasifican a su vez en las estructuras como las instalaciones y todos sus componentes y en la materia prima, es decir, aquello que forma parte del producto o productos los cuales están o entran a un proceso.

Los Recursos Humanos, algunos autores lo definen como Talento Humano, es la parte fundamental de las organizaciones en tanto que de ello depende su funcionamiento. Los Recursos Humanos poseen características que la diferencian de los demás componentes y es que estos tienen la posibilidad y la toma de decisiones en cuanto a su propio desarrollo, además poseen habilidades diferenciadas entre los diferentes sujetos quienes componen el recurso humano,

¹ Sergio Hernández y Rodríguez. Introducción a la administración. Cuarta Edición. McGraw Hill. México (2006)

poseen creatividad, imaginación, experiencia, conocimientos y sentimientos entre otros.

Es de tenerse en cuenta que las características de los sujetos del componente Recurso Humano deben diferenciarse según las funciones que desempeñen.

Los recursos monetarios o financieros por su parte se pueden reconocer, siguiendo a Münch² “los recursos financieros corresponden al capital de los inversionistas”. En este sentido se puede pensar en dos tipos de recurso financiero; por un lado, el capital que cada uno de los socios (cuando hay varios) de la empresa aporta en términos de dinero en efectivo, aportaciones en acciones, provenientes de las utilidades, etc.

Por otro lado, los recursos financieros pueden provenir de préstamos, créditos bancarios o privados, incluso por la emisión de valores, comúnmente denominados Bonos. En este sentido son recursos ajenos de la empresa y del o los inversionistas.

Finalmente, el uso de la tecnología juega un papel importante en el desarrollo competitivo de una empresa. La tecnología como herramienta que se integra en el conjunto de los recursos de una empresa “posibilitan una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa” Munich (2006)³.

La tecnología no solo hace referencia al desarrollo de maquinaria o herramientas, también tiene que ver los componentes técnicos, como los sistemas de producción, finanzas, sistemas administrativos, ventas, las marcas, los patentes e incluso las fórmulas.

² MÚNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México. (2006)

³ MÚNCH, Lourdes. Idem. P. 26

PROCESO DE CALIDAD EN LA LECHE

Las siguientes definiciones son resultado de la consulta hecha al decreto 2437 del 30 de agosto de 1983 por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 9 de 1979 en cuanto a la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche; y de las dudas creadas en cuanto a palabras que se utilizaron en las visitas que se hicieron a la planta.

PASTEURIZACIÓN: Es el proceso aplicado a un producto mediante una adecuada relación de temperatura y tiempo para destruir su flora patógena y casi la totalidad de su flora banal, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas u organolépticas.

ULTRAPASTEURIZACIÓN (U.HT.): Es el proceso térmico en flujo continuo, aplicado a un producto a una temperatura no inferior a 132°C durante por lo menos un segundo, seguido inmediatamente de envasado aséptico en recipientes estériles a prueba de luz, impermeables y cerrados herméticamente, de tal manera que aseguren la ausencia de todas las formas de microorganismos vegetativos y esporulados, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas u organolépticas.

ESTERILIZACIÓN: Es el proceso térmico aplicado a un producto, envasado herméticamente, a una temperatura no inferior a 115°C la cual debe mantenerse durante por lo menos 15 minutos, para lograr la destrucción de todas las formas de microorganismos vegetativos y esporulados, sin alterar de manera esencial ni su valor nutritivo, ni sus características fisicoquímicas u organolépticas.

SUERO: Es el producto residual obtenido a partir de la leche en la elaboración del queso o la mantequilla.

HOMOGENIZACIÓN: Es un proceso el cual se encarga de darle al producto una característica de igualdad en sus componentes en cada partes y conservar su estado.

LECHE CRUDA: Es el producto directo del ganado sin ninguna alteración de su estado.

CESTILLO: Embalaje donde se empaca la leche y en nuestro caso siempre es por 20 unidades.

CAVA: Es el lugar o bodega donde se guarda la leche empacada y embalada en los cestillos, es también conocido como el cuarto frío.

6.3 MARCO LEGAL

Las empresas de alimentos están regidas por la ley 9 de 1979 del 24 de enero, por la cual se dictan medidas sanitarias; el congreso decreta en el título V de la presente ley las medidas sanitarias que tienen que ver con los alimentos y en concreto a partir del artículo 375 hasta el artículo 400 habla de la leche y sus derivados:

“Artículo 375. Para consumo humano, la leche deberá ser obtenida higiénicamente; esta y sus derivados deberán proceder de animales sanos y libres de zoonosis.

Artículo 376. Se prohíbe destinar al consumo humano, leche extraída de animales que se encuentren sometidas a tratamiento con drogas o medicamentos que se eliminen por la leche y que puedan ocasionar daños para la las salud del consumidor.

Artículo 377. La leche y los productos derivados de esta, procedentes de animales diferentes a lo bovinos, se identificaran y expenderán con denominaciones que expresen claramente su origen.

Artículo 378. La leche y los productos lácteos para consumo humano deberán cumplir con la presente ley y sus reglamentos.

Artículo 379. Todos los establos y sitios de ordeño, deberán tener un sistema de abastecimiento de agua libre de contaminación.

Artículo 380. Todos los establos y sitios de ordeño deberán estar localizados en lugares que no permitan la contaminación de la leche.

Artículo 381. Los establos y sitios de ordeño cumplirán con la disposiciones de la presente ley y con las que el Ministerio de Salud establezcan.

Artículo 382. La disposición final del estiércol en los establos y sitios de ordeño, se hará de acuerdo con la presente Ley y en forma que se evite la contaminación de la leche.

Artículo 383. Los establos y las salas de ordeño deberán tener secciones separadas para:

- a. Ordeño;
- b. Manejo de leche;
- c. Higienización y almacenamiento de utensilio; y
- d. Las demás que el Ministerio de Salud exija para su correcto funcionamiento.

Artículo 384. El Ministerio de Salud reglamentará las condiciones sanitarias que deben cumplir los hatos para su funcionamiento y podrá clasificarlas de acuerdo con éstas. Además, los hatos cumplirán con las disposiciones vigentes sobre sanidad animal.

Artículo 385. El ministerio de Agricultura deberá comunicar a la autoridad sanitaria competente cualquier problema higiénico sanitario que se presente en los hotos, de acuerdo con la reglamentación que al efecto dicte el Ministerio de Salud conjuntamente con el Ministerio de Agricultura.

Artículo 386. El ordeño y manejo de la leche se harán de manera que se evite su contaminación; los recipientes, equipos y utensilios que se utilicen deberán lavarse y desinfectarse adecuadamente para su conservación; el almacenamiento de la leche se efectuara en forma que permita su conservación; y, el transporte, se hará

en vehículos exclusivamente destinados al efecto, que reúnan los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud o la autoridad delegada por éste.

De las plantas para enfriamiento de leches

Artículo 387. Las plantas para enfriamiento de leche cumplirán con los requisitos de la presente Ley y sus reglamentaciones, tendrán sistemas de enfriamiento para la conservación de la leche, equipos de lavado y desinfección de los recipientes que estén en contacto con ésta.

Artículo 388. Las secciones de enfriamiento y almacenamiento de leche deberán estar separadas de las demás que conformen la planta y protegidas del ambiente exterior.

Artículo 389. Antes de salir de la planta de enfriamiento, toda leche será sometida a el análisis correspondiente de acuerdo con la reglamentación que para el efecto dicte el Ministerio de Salud.

Artículo 390. Toda leche tratada en plantas de enfriamiento deberá destinarse a la pasteurización. Se prohíbe expendirla al público directamente.

Artículo 391. Las plantas pasteurizadoras de leches cumplirán con los requisitos de la presente Ley y sus reglamentaciones. Además deberán tener los sistemas necesarios para la conservación de la leche, con equipo de lavado y desinfección de los recipientes que estén en contactos con ésta.

Artículo 392. En las plantas pasteurizadoras las secciones de proceso y almacenamiento de productos terminados serán independientes de las demás secciones.

Artículo 393. Cuando las plantas pasteurizadoras empleen envases reutilizables, deberán tener una sección independiente con los equipos adecuados para el lavado y la desinfección de éstos.

Artículo 394. Los equipos y utensilios utilizados en el proceso de pasteurización que estén en contacto con la leche, se someterán al lavado y desinfección, antes y después de su utilización.

Artículo 395. Los equipos de pasteurización deberán tener registros de control del proceso de pasteurización. Estos estarán a disposición del organismo o la autoridad sanitaria competente.

Artículo 396. El empaque, almacenamiento, transporte, distribución y expendio de leche se hará en condiciones que garanticen su adecuada conservación.

Artículo 397. Solo se permitirá la venta de leche en expendio con licencia expedida por la autoridad sanitaria correspondiente.

Artículo 398. La leche reconstituida o la recombinada, deberá cumplir con los requisitos higiénico-sanitarios establecidos en la presente Ley y sus reglamentaciones.

De las planta elaboradoras de productos lácteos

Artículo 399. Las plantas elaboradoras de productos lácteos cumplirán con las normas de la presente Ley y sus reglamentaciones, y tendrán secciones independientes para la mala elaboración de los diferentes productos. El Ministerio de Salud o su entidad delegada, cuando no haya peligro de contaminación, podrá autorizar la utilización de una misma sección para la fabricación de varios productos.

Artículo 400. Cuando las plantas elaboradoras de productos lácteos dispongan de plantas enfriadoras o pasteurizadoras, éstas deberán cumplir con los requisitos establecidos para cada una de ellas.”

El decreto 2437 del 30 de agosto de 1983 por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 9 de 1979 en cuanto a la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche.

Resolución 02310 del 24 de febrero de 1986 por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 9 de 1979 en lo referente al procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

En Colombia existe un ente gubernamental encargado de la vigilancia, de expedir los permisos y autorizaciones para todo lo que tiene que ver con los productos alimenticios que existen en el mercado, dicho ente es conocido como el INVIMA.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento.

De acuerdo con las funciones conferidas en el Decreto 1290 de 1995, corresponde al INVIMA ejecutar políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos médico – quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva. Todas las actividades encaminadas de forma directa al cumplimiento de tal obligación se recogen en el primer componente del plan estratégico.

El decreto 60 del 18 de enero de 2002 por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico- Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Decreto 616 del 28 de febrero de 2006 por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país.

Decreto 3636 del 11 de octubre de 2005 por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de

control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los productos de uso específico y se dictan otras disposiciones.

Resolución 243710 del 30 de septiembre de 1999 Mediante la cual se fijan pautas sobre las etiquetas, empaques, rótulos, el uso de sticker y autorizaciones de agotamiento de empaques

Resolución 5109 del 29 de diciembre de 2005 por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

6.4 MARCO TEÓRICO

La participación con un producto o servicio en cualquier mercado depende de la confluencia de tres fuerzas importantes: Calidad, precio y publicidad. Considerando lo anterior se han establecido los elementos teóricos que potencian estas fuerzas para alcanzar dicha participación de la leche uno A en la ciudad de Santiago de Cali, los cuales se tratan a continuación.

Por tratarse de un producto de consumo humano, la calidad está supeditada al cumplimiento de unas normas debidamente establecidas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. Un producto y de manera especial un alimento es requerido por los consumidores en la medida en que se garantice la calidad del mismo, razón por la cual, Leche uno A, debe someterse al proceso de “certificación de calidad” para poder permanecer y crecer en el mercado.

La Organización Internacional para la Estandarización o ISO (del griego, ἴσος (*isos*), 'igual', y cuyo nombre en inglés es *International Organization for Standardization*), nacida tras la Segunda Guerra Mundial (23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

Para las empresas y sus productos, bienes o servicios, la adopción de las Normas Internacionales facilita a los proveedores basar el desarrollo de sus productos en

el contraste de amplios datos de mercado de sus sectores, permitiendo así a los industriales concurrir cada vez más libremente y con eficacia en muchos más mercados del mundo.

Para los gobiernos, las Normas Internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación sobre seguridad y calidad medio ambiental.

Para los países en vía de desarrollo, las Normas Internacionales constituyen una fuente importante del know-how tecnológico, definiendo las características que se esperan de los productos y servicios a ser colocados en los mercados de exportación, las Normas Internacionales dan así una base a estos países para tomar decisiones correctas al invertir con acierto sus escasos recursos y así evitar malgastarlos.

Para los consumidores, la conformidad de productos y servicios a las Normas Internacionales proporciona el aseguramiento de su calidad, seguridad y fiabilidad. Para cada uno, las Normas Internacionales pueden contribuir a mejorar la calidad de vida en general asegurando que el transporte, la maquinaria e instrumentos que se usan sean sanos y seguros.

Para el planeta que habitamos, porque al existir Normas Internacionales sobre el aire, el agua y la calidad de suelo, así como sobre las emisiones de gases y la radiación, podemos contribuir al esfuerzo de conservar el medio ambiente.

La ISO desarrolla sólo normas para las que hay una exigencia de mercado. El trabajo es realizado por expertos provenientes de los sectores industriales, técnicos y de negocios que han solicitado las normas y que posteriormente se proponen emplear. Estos expertos pueden unirse a otros con conocimientos relevantes, tales como: los representantes de agencias de gobierno,

organizaciones de consumidores, las academias, los laboratorios de pruebas y en general expertos internacionales en sus propios campos.

Las normas ISO a la cual debe ajustarse la empresa con:

ISO 9000, la cual comprende un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para la empresa, entre las que se cuentan:

- Monitorizar los principales procesos
- Asegurar su efectividad
- Mantener registros de gestión, procesos y procedimientos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes o usuarios
- Mejora continua de procesos
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

De otra parte, por la incidencia que hoy tiene en el consumo, la responsabilidad social empresarial, es importante buscar la certificación. También, bajo la norma **ISO 14000** es un conjunto de procesos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

Los estándares son voluntarios, no tienen obligación legal y no establecen un conjunto de metas cuantitativas en cuanto a niveles de emisiones o métodos específicos de medir esas emisiones. Por el contrario, ISO 14000 se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

En este sentido, cualquier actividad empresarial que desee ser sostenible en todas sus esferas de acción, tiene que ser consciente que debe asumir de cara al futuro una actitud preventiva, que le permita reconocer la necesidad de integrar la variable ambiental en sus mecanismos de decisión empresarial.

ISO 22000 es una norma ISO que define y especifica los requerimientos para desarrollar e implantar *Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria*, con el fin de lograr una armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro. La primera edición fue publicada el 1 de septiembre de 2005.

Al igual que ocurre con otras Normas Internacionales todos los requisitos de la norma ISO 22000 son genéricos para así ser aplicables a todas las organizaciones que operan dentro de la cadena de suministro alimentario, para permitirles diseñar e implantar un sistema de gestión de seguridad alimentaria eficaz, independientemente del tipo, tamaño y producto.

Incluyendo tal y como especifica la norma en su “Ámbito de aplicación” a todas aquellas organizaciones directamente involucradas en uno o más pasos de la cadena alimenticia de suministro alimentario como agricultores, ganaderos, productores de materias primas y aditivos para uso alimentario, fabricantes de productos alimentarios, cadenas de distribución, caterings, organizaciones que proporcionan servicios de limpieza, transporte, almacenamiento y distribución de productos alimentarios y otras organizaciones indirectamente involucrado con la cadena alimenticia como proveedores de equipamientos, agentes de limpieza, material de envase, embalaje y productores de cualquier otro material que entre en contacto con los alimentos.

De otra parte se debe considerar los aspectos relativos a la publicidad y el comportamiento de los consumidores y acerca de lo cual la psicología incluye multitud de planteamientos teóricos para estudiar la conducta humana. Lo que

facilita a la mercadotecnia, comprender el comportamiento de las personas como se ve en las siguientes teorías.

Las teorías sobre el estímulo y la respuesta, por ejemplo, sostienen que el aprendizaje se produce cuando una persona responde a un estímulo y es recompensada por dar una respuesta correcta o castigada por dar una respuesta incorrecta. Como se ha visto en el mercado actual las promociones generan un impacto sobre el consumidor y una reacción por ejemplo, el megalitro, o el obsequio no condicionados de otras marcas generan impacto sobre leche UNO A porque ocasiona una respuesta positiva de los compradores. En las aplicaciones prácticas de mercadotecnia de esta observación se aprecian en la publicidad repetitiva.

Por su parte la teorías sobre el aprendizaje cognoscitivo, ha llevado a los teóricos a opinar que algunos aspectos tales como actitudes, creencias y experiencias pasadas de las personas, se combinan mentalmente para generar cierto conocimiento de una situación, el desarrollo del mercado de un producto como la leche, producto básico del consumo, lo marca la historia del comportamiento en la sociedad debido a que los cambios en ella son determinados y duros de establecer, siempre con la tendencia de consumo del mismo producto, a menos de una experiencia negativa que conlleve a hacer lo contrario, respuestas de estímulos y respuestas estrictos, tildándolas de demasiado mecánicas afectando los productos como la leche.

La teoría psicoanalítica del aprendizaje que se basa en el trabajo original realizado por Sigmund Freud, sostiene que las personas nacen con necesidades biológicas instintivas que rara vez son socialmente aceptables. A medida que la persona madura y aprende que esos deseos no se pueden satisfacer de un modo directo, busca otros medios de satisfacción, por consiguiente, Freud habló de sublimación, sustitución y otros aspectos para explicar porque la gente se comporta como lo hace.

Uno de los principales beneficios derivados de la teoría psicoanalítica es el trabajo realizado en la investigación de las motivaciones, los investigadores son capaces de incrementar las posibilidades de éxito de un producto o servicio, antes de hacer una inversión sustancial, recurriendo a la teoría analítica, así como también a algunos métodos prácticos para descubrir las motivaciones correspondientes. Por ello las herramientas que se tienen directas al consumidor las cuales no posee leche UNO A mas a la competencia hace uso de ellas para motivar su consumo de manera recurrente, afectando de manera significativa la participación en el mercado.

En el proceso que nos ocupa no se debe restar importancia a la Motivación que es un aspecto que se debate eufóricamente desde muchos puntos de vista, no obstante si se considera como una necesidad estimulada, se convierte en un concepto accesible y útil para el personal de mercadotecnia. Despertar una necesidad crea una situación de motivación con tensiones inherentes que es preciso resolver. Las necesidades no se convierten en motivadores sino hasta que el individuo está consciente de la situación. Por ejemplo una persona siente la necesidad de consumir leche debido a el calcio las vitaminas que favorecen principalmente a los niños en su desarrollo generando una necesidad biogénica, el atractivo de los motivos psicológicamente derivados determina que marcas se escogerán, que productos se utilizarán, etc. A esto se le conoce como motivos aprendidos o culturalmente inducidos.

También, la percepción es la interpretación de la sensación que son los datos brutos recibidos por un sujeto, a través de sus sentidos (estímulo), basándose en sus atributos físicos, su relación con el medio circundante y las condiciones que prevalecen en el individuo en un momento determinado.

Los elementos que contribuyen mayormente al proceso de la percepción son las características del estímulo y las experiencias pasadas, las actitudes y las características de la personalidad del individuo.

En cuanto a ello nos refiere que UNO A no posee diversidad y actualidad como lo es leche larga vida, afectando la forma como nos ven los consumidores y su elección hacia este producto.

Con respecto al comportamiento del Consumidor, se lo puede definir como las actividades del individuo orientadas a la adquisición, uso de bienes ó servicios, incluyendo los procesos de decisión que preceden y determinan esas actividades. Acciones que el consumidor lleva a cabo en la búsqueda, compra, uso y evaluación de productos que espera servirán para satisfacer sus necesidades.

También se define como el comprador final o el que compra para consumir. Se deduce que un comprador es un consumidor cuando compra para consumir. Esta definición puede tener significado tan sólo si generalmente se está de acuerdo en que el consumo significa el acto de comprar realizado sin intención de revender lo comprado, en virtud de esta definición, los intermediarios, fabricantes y muchos otros son excluidos de entre los consumidores. Sin embargo, cuando este fabricante o intermediario compra, por ejemplo, bienes de equipo, sigue siendo un consumidor, ya que su compra se hace generalmente sin propósito alguno de reventa.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, dan a conocer los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

Otro de los aspectos que se considerarán dentro de este trabajo y con miras al logro de los objetivos es el referente al precio y de manera concreta al establecimiento de un “justo precio”.

Aristóteles, filósofo que trató muchos de los aspectos económicos desde la antigüedad, fue muy impreciso en sus conclusiones acerca del “precio justo” y se condena al cobro de intereses y a las ganancias, en el comercio se basaban en conceptos falaces acerca de la naturaleza del dinero y del intercambio. Aristóteles dejó muchas dudas sin responder en el tema de la justicia en el intercambio. Santo Tomás y los escolásticos que le siguieron comenzaron a profundizar el tema de la justicia en los cambios. Esa profundización, para dar respuesta a qué es un precio justo, obligó a los escolásticos a preguntarse qué es, cómo se determina y por qué varía el precio de un bien. Lo mismo tuvo que hacer con respecto a la tasa de interés y el comercio.

De esa manera para dar una respuesta al tema de justicia comienza a surgir lentamente la teoría económica. Comienzan a aparecer lentamente los conceptos de oferta y demanda para explicar cómo se determinaban los precios y por qué subían o bajaban. Por ejemplo, siguiendo la tradición de San Alberto Magno y Santo Tomás, los primeros escolásticos sostenían que el precio justo estaba determinado por el costo de producción de los bienes.

En cambio los escolásticos tardíos, en especial los de la Escuela de Salamanca, sostenían que el precio estaba determinado por la necesidad y la escasez. De esta forma los primeros sugerían a los gobernantes fijar el precio justo de los bienes teniendo en cuenta el costo de producción y los segundos sugerían considerar la escasez o la necesidad. Esta manera de resolver un problema de justicia implicó, entonces, la aparición de las primeras teorías económicas, que obviamente eran muy rudimentarias pero cumplieron la gran misión: crear las condiciones para el futuro nacimiento de la ciencia económica. Se puede decir que

durante toda la Edad Media la teoría económica estaba subordinada a un problema de justicia o de moral.

El perfeccionamiento y ampliación de estas teorías del precio, tasa de interés e intercambio fue gestando lentamente un cuerpo teórico más completo y complejo.

Hay un enfoque que sostiene que los precios de los bienes y servicios, así como el de los factores productivos, son fijados por el mercado, en forma automática, independientemente de la voluntad de las personas, en base a leyes objetivas entre las cuáles son determinantes las de oferta y demanda, eficiencia y la competencia.

Productores, consumidores, comerciantes, intermediarios, todos buscan maximizar su propia utilidad, y en consecuencia el mercado en que participan todos, le pone a cada uno los límites a su ambición y a sus posibilidades de beneficiarse de más altos o menores precios de aquello (productos, trabajo, dinero, etc.) que venden y compran. El productor que quiera cobrar precios mayores que la competencia será castigado por los consumidores, será desplazado del mercado, o tendrá que aceptar espacios reducidos de mercado para su producción. Para incrementar las oportunidades y las utilidades, el camino real no es otro que el de aumentar la eficiencia y hacerse más competitivos. Así, el mercado termina fijando para cada producto y activo económico, un precio "normal". Tal es la concepción que predomina entre los economistas, y corresponde con importante aproximación a lo que ocurre en el mercado convencional.

Hay otro enfoque –que llamado eticista que considera que el mercado así constituido es injusto, castiga siempre a los más pobres, favorece siempre al poseedor del dinero y el capital mientras perjudica constantemente a los trabajadores y a los consumidores. Por ello se sostiene la necesidad de introducir la ética en la fijación de los precios, de modo que puedan llegar a ser justos,

enmarcados en un comercio solidario. Para llegar a determinar tales “precios justos”, se enumeran diferentes criterios y normas que deben considerarse, tales como los costos de producción, la necesidad de ingresos dignos, la importancia de crear estímulos que favorezcan a los más débiles, etc.

Diremos que, así como en el enfoque “economicista” es consistentemente racionalista, el enfoque “eticista” es marcadamente voluntarista. El primero exagera el carácter “objetivo” de los procesos económicos, mientras el segundo acentúa en demasía el carácter “subjetivo” de los comportamientos y relaciones económicas.

El enfoque economista considera que el precio es algo inherente al producto mismo, que tiene un “valor de mercado”. El enfoque eticista piensa que el precio del producto puede ser modificado por decisión del sujeto que fija el precio.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 EL TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se hará desde un estudio Descriptivo⁴, puesto que se identificarán los elementos y características que hacen parte de un modelo que permita el mejoramiento y posicionamiento de la marca UNO A. Este trabajo se inicia reconociendo el manejo que se le da al producto actualmente en todas sus áreas para posteriormente hacer el rediseño, es decir presentar la propuesta de mejoramiento.

7.2 MÉTODO INDUCTIVO

Esta investigación pretende estudiar e identificar las fallas que llevaron a la pérdida del mercado por decisiones erróneas por tanto hará uso del método inductivo ya que partirá de las situaciones concretas que se observen al interior de la unidad de estudio hasta el análisis de la misma a partir de un marco teórico general; el objetivo de esta investigación es presentar un modelo que permita mejorar en el mercado su participación.

7.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta investigación recolectara información de forma directa tanto de manera oral como escrita a través de entrevistas dirigidas a los diferentes empleados

⁴ **ESTUDIO DESCRIPTIVO:** La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. MENDEZ A., Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw-Hill Interamericana: Colombia. 2001, p.136.

involucrados en las actividades de la empresa, identificando así las características básicas de la información resultante del proceso y lograr evaluar la calidad de la misma, esto con el fin de proponer un modelo de mejoramiento acorde a las necesidades de información de los distintos usuarios.

7.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias serán los textos, revistas, documentos, periódicos y páginas Web relacionadas con el principal recurso de investigación del sector lácteo.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la realización del diagnóstico se realizaron visitas de campo, con el fin de identificar aquellos aspectos administrativos, del talento humano, de la producción de la Leche UNO A, de la parte financiera, mercadeo y ventas que los cuales juegan un papel importante en la participación en el mercado mediante la venta del producto. Para esta parte se contó con entrevistas realizadas con el Administrador, quien brindó la información recogida en este apartado.

Es de anotarse que por la amplia experiencia de parte del administrador, así como el tiempo que lleva en la empresa, se ha tomado la información brindada por él como confiable y válida para la presente investigación. Sin embargo, también se le hicieron preguntas a trabajadores sobre los diferentes tópicos enunciados en este apartado. Ninguno de los trabajadores conocían: La Misión, Visión y Principios de la Empresa, así como también desconocían de la existencia de un manual de Funciones, del RIT y del Reglamento de Seguridad e Higiene. A todos estos tópicos la respuesta generalizada es: *“Cuando entramos a trabajar, lo único que firmamos fue un contrato de trabajo y de ahí en adelante solo ha sido trabajo”*

8.1 Área administrativa

La parte del mando administrativo es conformada por un grupo familiar, quienes establecen poco contacto con la empresa, todas las actividades de la misma son mediadas a través del administrador, quien está en el sitio de producción de la leche. En este sentido no hay una directa direccionalidad de la empresa desde lo gerencial, ello se hace a través del administrador.

Las decisiones generales son tomadas por el administrador sin consultar a las directivas, una vez que toma la decisión y la ejecuta, informa a las directivas sobre lo que se ha hecho. En palabras del administrador: *“Yo tomo las decisiones aquí en la planta y luego les comunico a los dueños”*

La toma de decisiones se hacen según las circunstancias que se presenten en el momento. Así por ejemplo, si la producción ha mermado por falta de materia prima (leche cruda), el administrador decide para dónde debe distribuirse el producto. En este sentido, la toma de decisiones por parte de la administración se hace sin previa planeación, pues como lo dice el administrador: *“Hay que tomar una decisión rápida...por lo general casi siempre ocurre que hay que tomar las decisiones es así... rápido...ya...en el momento”*.

Las proyecciones de la empresa se hacen cada fin de año, pero sin planeación, sino a manera de comentarios informales. En palabras del administrador:

“En épocas de Diciembre, cuando se reúnen los dueños de la empresa, como es familiar, ellos se ponen a hablar de la empresa... a veces dicen que quieren terminarla...otras veces cambian de opinión y ahí entre conversaciones piensan cosas y luego me las comentan para ver que puedo hacer”

En general, se evidencia falta de organización y compromiso a nivel gerencial

8.1.1 Visión

“Ser una empresa con base sólida que le permita incorporar un valor agregado a la materia prima, leche y sus derivados, por medio del proceso de industrialización y equilibrar los precios en el mercado a través de un eficiente sistema de comercialización en beneficio de los consumidores y productores en general”.

En la Visión solo se establece un beneficio para el consumidor a partir del precio.

La visión es poco clara, con relación a las pretensiones futuras de la empresa. Así mismo, es confusa la redacción para transmitir la intencionalidad empresarial.

Ningún empleado conoce la Visión de la empresa.

La visión fue escrita hace 26 años y no ha sido modificada

No hay relación entre la Visión y el estado actual de la empresa, en tanto que la empresa en palabras del administrador es la *“misma desde que comenzó”* y que *“por el contrario ha ido desmejorando, puesto que antes el producto tenía buena acogida del consumidor, ahora ha bajado”*.

8.1.2 Misión

"Brindar a los consumidores y ganaderos, productos, servicios de calidad y avances tecnológicos que le permitan mejorar la eficiencia y productividad de las fincas, a través de precios competitivos, programas de capacitación, educación, asistencia técnica, convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas".

La Misión al igual que la Visión presenta las mismas características.

A parte de la calidad de la leche, los enunciados de la Misión no se cumplen en realidad: No hay avance tecnológico, por el contrario ha habido estancamiento, es el mismo desde que se comenzó la empresa hace 26 años. Si bien la Empresa ATOGAN SAS, ofrece diversidad de productos en dos direcciones: productos para ganaderos y productos para público en general (leche y derivados). Estos últimos ofrecen garantía en cuanto a que no se acepta devoluciones de producto. No hay programas de capacitación ni de educación, salvo para la manipulación de alimentos; tampoco hay convenio ni alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas

8.1.3 Principios y valores

En la empresa, los principios y valores son asumidos por los empleados a nivel personal, sin relación de empresa, además son asumidos a criterio personal, fundados a partir de convicciones netamente propias de cada individuo. No hay reconocimiento de principios y valores empresariales, como lo dice un empleado: *“Uno tiene que dar lo mejor de sí mismo en el trabajo, porque de esto depende que la empresa siga funcionando y nosotros trabajando”*.

Por otro lado, la empresa no tiene en físico algún documento donde se manifiesten los principios y valores, con relación al producto la transmisión de principios y valores son implícitos para los empleados, estos se asocian con la calidad en cuanto a conservar la calidad del producto mediante la manipulación y el cuidado sobre los procesos:

“Aquí tratamos que las cosas se hagan bien, mantenemos bien aseado los sitios de trabajo, en la manipulación de los alimentos seguimos las instrucciones que hemos aprendido cuando vamos a algún curso... estos son porque lo hemos hecho a nivel personal, para así cuando uno va a buscar trabajo, le den más rápido... además entre nosotros nos colaboramos”

En este sentido, se evidencia mutua colaboración entre los empleados.

En términos generales, los principios y valores son asumidos por el personal en general según criterios de interpretación en la dinámica laboral.

8.1.4 Plan de desarrollo

La empresa carece de un plan de desarrollo en todo sentido, no hay comunicación en ninguna dirección sobre acciones futuras, en ninguna de las áreas tanto administrativas, como operativas; por lo menos en la parte operativa se desconoce

información asociada con planes de desarrollo empresarial, los trabajadores y empleados manifiestan solo reciben información de parte del administrador, pero es de *“cuanto tienen que sacar de leche ese día”*: *“Lo único que uno escucha es a veces que quieren acabar con la venta de leche”*

8.1.5 Estructura organizativa

En la estructura organizativa no se evidencia algún tipo de interacción, el organigrama refleja relaciones rígidas en forma vertical, sin interacción ni participación entre las diferentes instancias de la organización; así mismo, es un organigrama cerrado, es decir solo se remite a las diferentes instancias de la empresa, sin relación con distribución asumidas por despachadores y tampoco se refleja la relación con el consumidor. Por ser una organización de carácter familiar todas las interacciones se hacen a nivel informal, es decir en conversaciones propias de lo familiar y no de conversaciones basadas en la organización, se hacen a manera de comentarios los cuales son transmitidos al administrador para que ejecute acciones. A su vez, este establece relación directa con cada uno de los empleados y en los puestos de trabajo brindando información sobre las tareas a realizar con cada uno.

Toda acción asociada con la producción, calidad y distribución de la leche UNO A está mediada por el administrados, es decir que entre empleados de la parte productiva y la gerencia, el vínculo se establece a través del administrador, como lo dice un empleado: *“Los dueños vienen por aquí muy de vez en cuando y siguen de largo para la oficina del administrador y al rato se van...pues saludan, pero no más...”*

La producción se basa en la experiencia e intuición de los trabajadores, sin contar con una dirección administrativa. En este sentido, es un proceso de producción empírica y de transmisión oral entre los trabajadores, puesto que en ausencia de

uno de ellos este es asumido por otra persona, con previas indicación de quien conoce la acción en particular.

Junta directiva: Pertenecientes a una misma familia. La participación en relación con la empresa está mediado únicamente por la parte financiera y de esta, la de aprobar o no las iniciativas financieras del administrador.

Gerente: Es la persona con mayor poder en la toma de decisiones de la empresa. Es quien mediatiza toda acción de la empresa en cuanto a la producción, pero con relación de comunicación sólo con el administrador.

Administrador: Toma decisiones en la planta, al no haber planeación y organización sistematizada de la información esta se hace verbalmente entre gerente y administrador. Las ejecuciones en la planta de producción se basan en la interpretación del administrador sobre el pedido verbal de gerencia.

Área de producción: Todos los operarios se encuentran en la mayor parte del tiempo cumpliendo con las funciones según la actividad que estén desarrollando en ese momento. El trabajo es desarrollado basado en la experiencia de cada uno de los trabajadores de planta, es decir no hay un plan administrativo operativo para el día.

Área de distribución: En un área donde también se encuentran los contratistas para la distribución de la leche.

Área de calidad: El control de calidad sobre la leche se hace varias veces al día, siendo aleatoria la hora para dicho control. No hay una sistematización sobre procedimientos y tiempos para hacer control, esto se hace a conveniencia del administrador.

8.1.6 Manuales de funciones

Al momento de indagar sobre el manual de funciones, el administrador señala que no se ha escrito sobre eso:

“aquí ellos saben lo que tienen que hacer...aquí las personas aprenden en el camino, es haciendo y untándose...la mayoría de ellos conocen varias cosas de esto y si alguno falta, entonces otro de ellos tapa el hueco”

La empresa carece de manual de funciones. Todas las actividades se desarrollan según criterio y experiencia de los trabajadores. El personal rota en las diferentes áreas de producción toda vez que algún trabajador falta. El aprendizaje se hace durante el transcurso cuando se asume el cargo.

Sólo existen documentos sobre el procedimiento en cuanto a fórmulas para la obtención del producto final.

Se llevan algunos registros como la entrada y salida de la leche y los procesos para la elaboración de productos (fórmulas)

8.1.7 Reglamento interno de trabajo

No hay reglamento Interno de Trabajo, Las sanciones, cuando ocurren son de tipo verbal e informalmente. No hay procedimientos para las sanciones, tampoco hay un sistema de regulación de entradas y salidas del personal. Todo lo concerniente al Reglamento Interno, se hace verbal e informalmente.

8.1.8 Reglamento de seguridad e higiene

No existe documento sobre el Reglamento de Seguridad e Higiene. Todas las regulaciones al respecto se hacen verbalmente. En este apartado cabe mencionar que la empresa por seguridad e higiene no acepta devoluciones de los distribuidores por fecha de vencimiento de la leche. Se cumplen normas como asepsia de los trabajadores para la manipulación de los productos y de la materia prima, uso adecuado de uniformes e implementos de trabajo y aseo y Normas de

seguridad. Todo ingreso de personal a la planta de producción debe usar tapabocas, gorros y botas propias para el sitio. Hay demarcación de zonas de riesgo y avisos preventivos, de riesgo y demás. Hay señalización de zonas de una manera explícita y visible.

8.2 Área Contable financiera

En cuanto a lo financiero la planta se maneja con recursos propios. Esta área cuenta con la revisora fiscal, la contadora, personal de costos, auxiliares y secretarías quienes se encargan del manejo de la información financiera. Para el manejo de la información contable se emplea el programa Fénix

8.2.1 Sistema de información contable

En la oficina principal están encargados del pago de los proveedores de la leche y los insumos necesarios para la producción como el plástico para empacar la leche, etiquetas, envase para yogurt, etc.

En despachos existe una caja menor manejada por el administrador para la compra de repuestos para vehículo, compresores y maquinaria propia de la producción.

En el manejo de inventarios y control de los mismos, se hace mensual donde se cuenta todo y se compara con los movimientos del mes.

Con los distribuidores, el manejo de los productos está basado en la confianza. Ninguno de los distribuidores tiene un pagare, una letra o documento que se asemeje que garantice a la compañía el pago de la mercancía que sacan por la mañana y que se debe pagar consignando el dinero de la misma en una cuenta en la tarde o llevar el efectivo a despacho. Esta es una práctica basada en la confianza con los distribuidores, que como lo manifiesta el administrador:

“ninguno se ha llegado a quedar con plata de la empresa, además aquí no manejamos plata esto es con las oficinas que quedan en el centro, el manejo de la plata es muy delicado, aquí nos pueden robar...es mejor que lo hagan directamente con las oficinas, allá en el centro”

La información es transmitida vía internet, ya que por este medio se mantiene constante comunicación entre la oficina y despachos. La documentación en físico lo hace una persona de la planta quien la lleva todos los días.

8.2.2 Sistema de costeo

El sistema de costeo de lácteos UNO A es un sistema por órdenes, depende de la cantidad de leche que entre a la planta de producción. La parte de pedidos de insumos y materiales se hace con base en faltantes de inventario y con base en pedidos de leche La 14 y leche UNO A. La distribución igualmente se hace con base en pedidos.

La empresa no cuenta con órdenes de pedidos, estos se hacen en forma verbal de parte de vendedores y subcontrataciones, quienes son independientes, pero que distribuyen el producto para la empresa. Se lleva un registro de salida de productos por listado de distribuidores, quienes son los encargados de recoger la leche en la planta de producción de la empresa. No hay almacenamiento de insumos ni materia prima para la producción del producto, los pedidos de estos se hacen a diario.

Por ser un producto de movimiento regular y con mínima variabilidad de venta, los pedidos diarios de la materia prima son los mismos, por consiguiente se sabe de antemano cuál es la cantidad que se necesita a diario de materia prima y de insumos.

El proveedor o proveedores de la materia prima saben las cantidades que tienen que entregar a la empresa.

En la planta, una persona registra las entradas y le entrega el documento al administrador.

8.3 Área de producción

El área de producción cuenta con una planta física propia de la empresa, la cual se encuentra ubicada en el Km. 6 vía Cali – Cavasa, mientras que las oficinas se encuentran en el centro de la ciudad.

El área de producción de derivados de la leche se encuentra junto al área y al muelle de despacho. Las instalaciones no han tenido renovación desde el inicio de la empresa hace 26 años, por lo mismo, los pisos presentan deterioro ocasionados tanto por el tiempo, como por las actividades propias de la empresa. Las paredes y techos del área de producción no evidencian deterioro significativo en cuanto a riesgos.

8.3.1 Descripción de la planta

La zona de producción cuenta con un área de 150 Mts cuadrados, Junto a la entrada está ubicada la oficina del administrador, junto a esta están tres tanques de almacenamiento de leche cruda, al lado derecho de la oficina del administrador se encuentran tres tanques de almacenamiento de leche pasteurizada y al frente de estos tanque están el homogenizador y el pasteurizador. Al lado derecho de administración dos máquinas para empacar, al frente de esta la cava de leche empacada. En la parte superior del plano están ubicadas dos calderas para producir el vapor que cauteriza la tubería por donde pasa la leche de un proceso a otro. A la derecha de estos últimos están los compresores para generar el frío, junto a los compresores está el cuarto de almacenamiento de químicos, en la parte de afuera está el tanque de amoníaco para enfriar las cavas, al lado de la

cava de leche empacada se encuentra el laboratorio. En la parte inferior del plano está la sala de derivados, la cava de derivados y en seguida despachos y finalmente el muelle para cargar los vehículos.

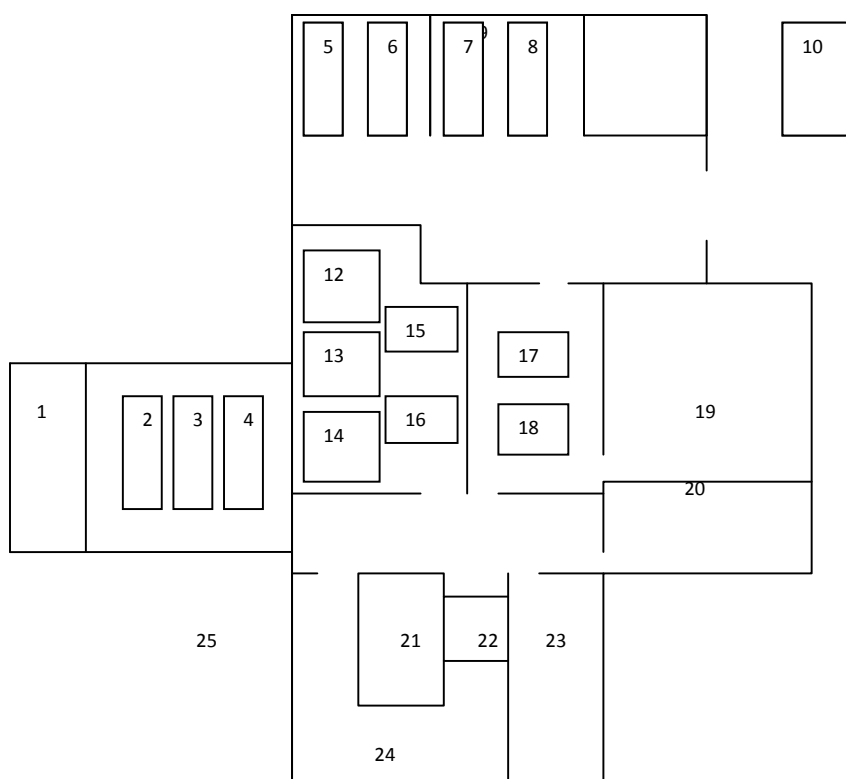


Gráfico No. 3

Tabla No. 1

8.3.2 Descripción del proceso de producción de la leche UNO A

1. Oficina del administrador	10. Tanque de amoniaco	19. Cava de almacenamiento leche
2. Tanque almacenamiento 1	11. Zona de lavado de cestillos	20. Laboratorio
3. Tanque almacenamiento 2	12. Tanque de almacenamiento 4	21. Cava de almacenamiento derivados
4. Tanque almacenamiento 3	13. Tanque de almacenamiento 5	22. Despachos
5. Caldera 1	14. Tanque de almacenamiento 6	23. Muelle de despacho de vehículos
6. Caldera 2	15. Pasteurizador	24. Sitio de fabricación de derivados
7. Compresor 1	16. Homogenizador	25. Zona de descargue leche cruda
8. Compresor 2	17. Empacadora 1	
9. Bodega de químicos	18. Empacadora 2	

El proceso de producción se inicia desde la recolección de la materia prima, la leche cruda, después de acordar con los proveedores precios y formas de pago el carro tanque propiedad de UNO A sale a las diferentes fincas de ordeño para recoger la leche.

Una de las políticas de la empresa para con la leche UNO A es que todos los ordeños deben ser mecánicos por cuestión de calidad, por lo menos así lo manifiesta el administrador, lo cual es corroborado por una de las personas encargadas de recoger la leche cruda de los proveedores: *“no es lo mismo si hay un ordeño manual puesto que la leche llega muy contaminada”*, dice el administrador.

La persona encargada de recoger la leche toma muestra de la misma en el mismo sitio de cada uno de los proveedores, como control de calidad e identificar el tipo de leche. Se rechaza la leche que contenga aditivos químicos en caso de que llegase a suceder. Esta leche es transportada a la planta de producción de la empresa y allí se hace análisis de muestras por cada contenedor. Esta es vaciada en un solo contenedor y se procede a tomarse una nueva muestra general. Si cumple con las condiciones necesarias para el proceso de producción, esta se procede a almacenar.

Inicialmente se lleva el insumo a unos tanques de almacenamiento y a través de unos tubos alimentadores se lleva a la Homogenizadora, en donde se aplica un tratamiento a la leche para impedir que las grasas de la nata se separen del resto del producto, el cual consiste en el paso de la leche a presión a través de distintas rendijas muy finas a una temperatura que oscila entre 55 y 65 °C, bajo una presión de 150 a 200 atmósferas.

Si se trata de leche desnatada o descremada luego de los tanques de almacenamiento se lleva a la centrifuga la cual es un recipiente que gira a gran velocidad para separar la grasa de la leche entera.

Tanto la leche entera como la descremada o semidescremada luego de estos procesos pasan a la pasteurizadora, la cual eleva la temperatura de la leche a 78°C y la baja drásticamente a 3°C para eliminar las bacterias perjudiciales, finalmente es llevada a la empacadora donde se sella y queda lista para almacenarla en los cuartos fríos para posteriormente ser despachadas.

Estas son las presentaciones que se empacan en la planta:

Leche entera pasteurizada x 1000ml



Leche semidescremada pasteurizada x 1000ml



Leche entera pasteurizada x 500ml



8.4 Área de mercadeo y ventas.

La empresa no cuenta con un sistema implementado de ventas. En lácteos UNO A no se hacen planes de venta, tampoco hay presupuestos por rutas ni se plantean metas, sino que cada cual hace lo que puede la única motivación que hay es que entre más venda mas gana por que su utilidad es porcentual a la venta.

En la actualidad cuenta con seis vendedores, quienes no tienen un presupuesto de ventas directamente estipulado por la empresa; sin embargo, entre ellos mismos y a manera individual sin plantear competencia de ventas ellos se proponen metas del día: *“Voy a llevarme 20 cajas- cada caja contiene 20 unidades- para entregárselas a mis clientes”*.

El área de mercadeo y ventas cuenta con cinco personas (mujeres) quienes reciben los pedidos vía telefónica, estas dos personas dependen directamente del administrador, no hay jefe de ventas ni de mercadeo. El mercadeo, además de lo realizado por las cinco mujeres en cuanto a las visitas a almacenes y supermercados, también lo hacen los distribuidores mediante visitas

a clientes. No hay publicidad sobre el producto. Con relación a la capacitación, esta no se hace y corresponde a las mismas personas encargadas de recepcionar, impulsar y surtir con los pedidos hacerlo a “mutuo propio”, que como lo dice el administrador: *“ellas tienen experiencia en esto... cuando se contrataron ellas sabían su oficio”*

8.4.1 Producto

Leche entera higienizada y pasteurizada. El proceso de pasteurización garantiza la no destrucción de las enzimas que ayudan a mejorar el equilibrio biológico del aparato digestivo, preservando el sabor y la capacidad nutritiva de la verdadera leche.

Por ser leche fresca debe mantenerse refrigerada y tiene un contenido graso de 3.0% mínimo.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Tamaño por porción un vaso de 250 ml

Contenido 4 vasos

Calorías	155
Total de grasas	8g
Carbohidratos	12g
Sodio	120mg
Colesterol	30mg
Potasio	400mg
Calcio	300mg
Vitamina A	31QUI
Proteínas	8g

8.4.2 Precio

Se manejan dos precios:

Precio para distribuidores	1200
Precio para supermercados	1550

8.4.3 Promoción

Lácteos UNO A nunca ha realizado promociones, la única estrategia que ha utilizado es dejar el precio para las tiendas \$100 pesos por debajo del precio oficial. Actualmente el precio por debajo del oficial es de \$200 pesos.

8.4.4 Plaza

La plaza que fundamentalmente tiene la empresa ATOGAN SAS, para la distribución de su producto es el sur de la ciudad de Santiago de Cali, básicamente las comunas de la 10 a la 22, llegando a cada uno de los barrios de dichas comunas, se manejan cuatro rutas distribuidas de la siguiente forma:

RUTA	COMUNA	BARRIO/PRODUCTO
1	10	El Dorado, El Guabal, Las Acacias, Olímpico, Cristóbal Colón, La Selva, Pasoancho, Panamericano, Colseguros Andes, Las Granjas, San Judas Tadeo I y II
1	11	Barrio San Carlos, La Independencia, El Jardín, Villa del Sur
2	13	El Vergel, El Poblado I y II, El Diamante,
2	15	El Vallado y Ciudad Córdoba
2	16	Mariano Ramos, Republica de Israel, Unión de Vivienda Popular, Antonio Nariño, Brisas del Limonar, Ciudad 2000
3	17	Primero de Mayo, Ciudadela Comfandi, Caney, Lili, El Ingenio, Las quintas de Don Simón, Ciudad Capri, La Hacienda, Los Portales, Cañaverales, El Limonar, Bosques del Limonar, El Gran Limonar, El Gran Limonar (Cataya), Unicentro Cali, Ciudadela Pasoancho, Prados del Limonar.
3	18	Barrio Caldas, Melendez, Nápoles, El Jordán,
4	19	El Lido, Urbanización Tequendama, San Fernando Nuevo, Urbanización Nueva Granada, Santa Isabel, Bellavista, San Fernando Viejo, Miraflores, 3 de Julio, El Cedro, Champagnat, Urbanización Colseguros, Los Cámbulos, Nueva Tequendama, Altos de Santa Isabel (La Morelia), Santa Bárbara, Tejares (Cristales), Unidad Residencial Santiago de Cali, Cañaveralejo (Seguros Patria), Pampalinda.
4	22	Urbanización Ciudad Jardín

Tabla N. 2

Así mismo, se distribuye el producto en los siguientes centros comerciales:

8.4.5 Líneas de distribución

En la planta trabajan cinco mujeres mercaderistas encargadas de hacer pedidos, surtir e impulsar la leche en cada uno de los puntos de venta de los almacenes de cadena y supermercados, son aproximadamente unos 25 almacenes en la ciudad de Cali. Estas personas hacen visitas para tomar pedidos e impulsar el producto esto se hace en un día y por lo general se distribuyen las empresas entre ellas. Este proceso de impulsar el producto se hace una o dos veces al año, que a diferencia de hacer pedidos y surtir vía telefónica, se hace a diario.

Hay dos clases de transportadores, unos son los que les pagan un flete por entregar pedidos y los otros son distribuidores que gana por venta. En el momento existen tres por flete y tres distribuidores divididos así: dos de los vehículos que se les pagan flete entregan los almacenes, uno los almacenes del norte y otro los

La 14 de Calima	La 14 de Llanogrande
La 14 del Centro	Olimpica Pasoancho
La 14 de Sameco	Inter Guadalupe
La 14 de Pasoancho	Inter Pasoancho
La 14 de Cosmocentro	Merca Mío
La 14 de Santa Helena	Carrefour Chipichape
La 14 Valle del Lili	Carrefour Janrdin Plaza
La 14 de la Sexta	Hogar Santa Ines
La 14 de Limonar	

almacenes del sur y el tercero hace ruta en las veredas cercanas a la planta, Villagorgona, El tiple, El Carmelo, Domingo Largo y Poblado Campestre. Los distribuidores, dos manejan la zona sur y el otro la zona norte.

Las camionetas que contrata la compañía deben ser furgones de una tonelada y estar al día con los papeles en el momento de la contratación, en cuanto a los

requisitos de salud pública y las fumigaciones están las hacen en la planta personal ajeno a la compañía.

La compañía tiene solamente un furgón para entregar pedidos o en caso de que se vare una de las camionetas alquiladas sirve para reemplazarla.

En cuanto a las rutas de los distribuidores hace falta sectorizar la ciudad puesto que hay distribuidores que se encuentran en el mismo sector atendiendo diferentes clientes.

9 Análisis del entorno interno y externo del mercado de la leche en Cali.

9.1 Análisis del entorno interno.

Para intentar buscar las Fortalezas y Debilidades de la empresa se tomo en cuenta los siguientes componentes, como categorías para el análisis: el Talento Humano, Recursos, Operaciones del Producto, Marketing, Finanzas e Ideas e Innovaciones.

Para el análisis se recurre a la información brindada por el administrador y por entrevistas con empleados y trabajadores de la empresa ATOGAN SAS.

9.1.1 TALENTO HUMANO

Fortalezas

De acuerdo con las fuentes primarias, los trabajadores cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar sus funciones, esta experiencia es basada en la hoja de vida y la cual es confirmada por la administración, mediante la certificación otorgada por la entidad capacitante o empresa donde ha laborado anteriormente. Es de anotarse que la rotación de personal es casi nula por cuanto todos los trabajadores gozan de estabilidad garantizándoseles la permanencia en la

empresa a menos que el mismo trabajador decida retirarse, hecho que casi no se da.

Debilidades

El personal carece de capacitación por parte de la empresa

9.1.2 RECURSOS

En esta categoría si bien entra la parte humana, esta se hace bajo la categoría misma de talento, por consiguiente en recursos se plantea componentes como la planta física, los equipos y herramientas y vehículos de transporte.

Fortalezas

La empresa cuenta con una planta física y terreno propio, ubicado en el Km. 6 vía Cali-Cavasa. Ello permite tener cercanía con los municipios y poblaciones cercanas a esa área, haciendo que el transporte sea más asequible.

Una fortaleza importante es que se tienen convenios con importantes cadenas de almacenes, como las mencionadas en el apartado 11.4.4 Plaza

Debilidades

A pesar de poseer una planta y terreno propio, ella no ha tenido mantenimiento desde su existencia, lo cual es afirmado por el administrador quien es la persona que siempre ha estado al frente de la Planta, en la parte de producción, desde sus comienzos.

Otra de las debilidades es que sus equipos son los mismos desde el comienzo de la empresa y en la actualidad el mantenimiento ocupa gran parte del tiempo de la producción.

9.1.3 OPERACIONES DEL PRODUCTO

Fortalezas

La calidad del producto de alguna manera se puede determinar en la medida que no posee químicos ni componentes que lo alteren, esto fue confirmado mediante el seguimiento en el proceso de la leche UNO A, desde el momento cuando entra la leche cruda a la empresa proveniente de los proveedores, hasta que se despacha a los vehículos distribuidores. Con base en la información suministrada por el administrador, tampoco se acepta leche que posea materia extraña (químicos o alteraciones de la leche cruda), esta parte es confirmada por la Ingeniera encargada de hacer análisis, así como por el administrador y las personas quienes recogen la leche cruda de los diferentes proveedores.

Debilidades

La empresa carece de una base de datos sistematizada de sus clientes, con relación al seguimiento de movimientos del producto en si mismo por cada uno de los clientes.

Con relación a la competencia, se sabe por simple observación común que en el mercado de la ciudad de Santiago de Cali existen otras marcas de leche, por mencionar algunas: Parmalat, Alquería, san fernando y Colanta entre otras, las cuales reflejan una organización sólida a nivel competitivo.

Si bien no es fácil determinar la cuota en el mercado del producto debido a las reservas de información y por cuanto se carece de investigaciones al respecto, se puede decir que es mínima con relación a las otras marcas del mismo producto, este es distribuido en un sector pequeño de la ciudad, básicamente el sur de Santiago de Cali y algunos almacenes de cadena, así como en poblaciones aledañas, como se mostró en la tabla 2, en el apartado de la Plaza.

Tabla 3. Promedio de Ventas en los últimos 6 años

PROMEDIO DE VENTAS DE LOS ULTIMOS AÑOS							
AÑO	LITROS X MES	LITROS X AÑO	% DE DISMINUCIÓN EN LA PARTICIPACION CON RELACION AL AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR				DISMINUCION EN % DE LITROS
			ALMACENES		TIENDAS		
			LITROS	%	LITROS	%	
2004	200000	2400000	1975000	82,29	425000	17,71	0
2005	180000	2160000	1850000	6,33	310000	27,06	10.0
2006	165000	1980000	1700000	8,11	280000	9,68	17.5
2007	150000	1800000	1650000	2,94	150000	46,43	25
2008	135000	1620000	1500000	9,09	120000	20,00	32.5
2009	120500	1446000	1350000	11,11	96000	20,00	39.75
TOTAL		11400000	10025000	37,58	1381000	123,16	39.75

De la tabla 2 se deduce también un fuerte descenso en la participación en el mercado. En los últimos seis años ha bajado las ventas en 954.000 litros al año, lo cual equivale a un 39.75% en el descenso en producción. Igualmente se puede apreciar que el descenso en la participación es considerable con relación a la participación en el mercado en el 2004. En este años si bien se establece en el mercado 2.400.000 litros de leche, tomándose esta cantidad como referencia del 100%, la distribución es de la siguiente manera: 1.975.000 litros puestos en los Almacenes de cadena, con una participación del 82.29% y 425.000 litros puestos en las tiendas, con una participación del 17.71%, de tal forma que en el 2005 la disminución en la participación en los Almacenes baja en un 6.33% y en las tiendas en 27.06% con relación a la participación en el 2004. En el 2006 en los Almacenes de cadena baja 8.11 y las tiendas 9.68% con relación a la participación en el 2005. Ya al 2009, los Almacenes de cadena han bajado en la participación el 37.58% y las tiendas el 123.16% con relación a la participación en el 2004.

De acuerdo con las fuentes primarias, hasta hace unos años atrás

(aproximadamente 10 años) la leche era muy conocida en el sector, *“pero ahora ha disminuido por cuanto casi no se distribuye y la población es relativamente nueva”*.

9.1.4 MARKETING

Fortalezas

En palabras del administrador y la cual es confirmada por algunos de los trabajadores, así como de los distribuidores, la leche UNO A conserva una imagen muy positiva en algunas personas sobre todo en aquellas quienes han sido clientes casi desde sus inicios.

De acuerdo con la información brindada por los distribuidores de la empresa y en la visita realizada a uno de los tenderos, coinciden en afirmar que algunos clientes han venido comprando la leche UNO A dándole el calificativo de “ muy *buena*”, en este sentido si bien no goza de un liderazgo en el mercado, por lo menos tiene aceptación en el consumidor.

La marca es otra característica que la hace fuerte en tanto que es conocida por aquellos quienes la distribuyen minoritariamente como el caso de los tenderos, quienes en palabras de los distribuidores de la empresa afirman que es mejor que “esas otras” dándole así una buena aceptación.

Debilidades

Con relación al párrafo anterior si bien tiene aceptación en el consumidor, son pocos los consumidores del producto. Si bien no se ha determinado para esta investigación una exploración con el consumidor directo, por cuanto las pretensiones están dirigidas a fortalecer primero la empresa, esto se deduce por la poca producción que se hace de la leche UNO A., la conclusión es bastante lógica a menor producción menor serán los consumidores a mayor producción mayor

debe ser los consumidores.

Otra de las debilidades que caracterizan a la empresa es que carece de publicidad en todos los sentidos. No hay propaganda por ningún medio. De igual forma se carece de toda posibilidad de promociones, a este respecto el administrador dice que por *“políticas de los dueños ellos no quieren hacer ningún tipo de promociones...”*

Las personas encargadas de mercadeo en la empresa no reciben capacitación, en este sentido se convierte en una debilidad por cuanto las exigencias del mercado conducen a la innovación y retroalimentación de conocimientos nuevos constantemente.

En cuanto a la distribución del producto, la empresa ATOGAN SAS, carece de vehículos propios, las entregas se hacen mediante vehículos de contratistas encargados de la distribución.

Con relación a las ventas, es otro factor que la hace débil a la empresa, en tanto no hay propuestas sobre metas en ventas, pues según el administrador simplemente se *“limitan a entregar la leche a los clientes que ya tienen”*, en este sentido tanto la logística de distribución, como la fidelidad de los clientes van de la mano con una estrategia implícita de proveer a los mismos clientes de siempre.

Siguiendo con lo anterior, en la actualidad una de las estrategias de distribución de información está basada en la tecnología computarizada. La mayoría de las organizaciones optan por distribuir información de sus productos mediante la presencia On-line, las empresas distribuidoras de lácteos no es diferente a estas, sin embargo la empresa ATOGAN SAS, no tiene ninguna forma de distribución mediante esta vía, como lo manifiesta el administrador.

Las empresas competencia de Leche UNO A, tienen publicidad por diferentes

medios, las cuales tienen una alta arremetida propagandística, incluyendo la visual: por vallas publicitarias, carteles y demás. Por el contrario la Empresa en la parte de producción de leche carece de publicidad.

9.1.5 FINANZAS

Es de anotarse que para esta parte del análisis fue difícil acceder a la información por cuanto es de reserva de los dueños de la empresa, además por ser una empresa que tiene en el mercado otros productos derivados de la leche, su estado financiero no solamente está asociado con la venta de la leche, sino con otros productos. Sin embargo, la información dada por fuentes primarias *“la empresa está básicamente sostenida por los demás productos y es poco lo que le aporta la venta de la leche”*.

En este sentido, de acuerdo con la tabla 3 expuesta en las debilidades del apartado de las Operaciones del Producto, el Margen Bruto de ingresos por leche se da de la siguiente manera:

TABLA No. 4 MARGEN BRUTO DE INGRESO EN LOS ÚLTIMOS 6 AÑOS

	ALMACENES				TIENDAS				MARGEN BRUTO/ AÑO\$
	LITROS	COMPRA \$	VENTA\$	INGRESO BRUTO\$	LITROS	COMPRA\$	VENTA\$	INGRESO BRUTO\$	
2004	1975000	1.481.250.000	2.705.750.000	1.224.500.000	425000	318.750.000	539.750.000	221.000.000	1.445.500.000
2005	1850000	1.387.500.000	2.534.500.000	1.147.000.000	310000	232.500.000	393.700.000	161.200.000	1.308.200.000
2006	1700000	1.326.000.000	2.482.000.000	1.156.000.000	280000	218.400.000	372.400.000	154.000.000	1.310.000.000
2007	1650000	1.320.000.000	2.557.500.000	1.237.500.000	150000	120.000.000	199.500.000	79.500.000	1.317.000.000
2008	1500000	1.200.000.000	2.325.000.000	1.125.000.000	120000	96.000.000	144.000.000	48.000.000	1.173.000.000
2009	1350000	1.107.000.000	2.092.500.000	985.500.000	96000	78.720.000	115.200.000	36.480.000	1.021.980.000

Tabla No. 4

TABLA No. 5 COSTO MATERIA PRIMA – VENTAS POR LITRO

	COSTO MATERIA PRIMA	VENTA	
		ALMACEN	TIENDA
2004	\$ 750	\$ 1.370	\$ 1.270
2005	\$ 750	\$ 1.370	\$ 1.270
2006	\$ 780	\$ 1.460	\$ 1.330
2007	\$ 800	\$ 1.550	\$ 1.330
2008	\$ 800	\$ 1.550	\$ 1.200
2009	\$ 820	\$ 1.550	\$ 1.200

Tabla 5

Fortalezas

Una de las mayores fortalezas que tiene la empresa está en el precio del producto el cual lo hace competitivo en el mercado. La empresa sostiene un precio de \$200 pesos por debajo del precio oficial, lo cual lo hace atractivo para los expendedores.

Basándose en el Margen Bruto de ingreso por leche, se tiene que la empresa para el año 2009 obtiene Ingresos Brutos de \$ 1.021.980.000. A ello se agrega que la empresa desarrolla otros productos, por lo que los gastos de la misma se reparten entre los ingresos que deja la Leche UNO A y los demás productos

Debilidades

La empresa no cuenta con los recursos suficientes para adquirir equipos con tecnología nueva

9.1.6 IDEAS E INNOVACIÓN

En cuanto a la innovación no se hará referencia a innovar el producto como tal, pero si reconocer que en la mayoría de los empaques de otras marcas del mismo producto presentan un producto modificado mediante el agregado de vitaminas y

minerales.

Fortalezas

En el sentido de lo dicho en el párrafo anterior, la empresa ATOGAN SAS, para su producto de la Leche UNO A, no presenta ninguna innovación, sin embargo podemos considerar la idea que la leche sostiene su imagen a partir de su calidad basada en no químicos ni materia extraña, que cambien su esencia y sabor original, como es la de ser leche solamente pasteurizada.

Debilidades

Como debilidad se presenta el hecho que por ser una leche sin conservantes, ni aditivos, tiende a descomponerse en tiempos relativamente cortos, entre tres y cuatro días aproximadamente. A ello se agrega que de acuerdo con las fuentes primarias la “empresa no admite devoluciones” de los distribuidores.

En este momento el entorno interno del sector lechero es bastante complicado pues debido a que hay mucha leche y poca industrialización y muchos oferentes (ganaderos) y pocos compradores (industriales), y como si fuera poco han disminuido las exportaciones a Venezuela ocasionando una sobre oferta en el sector lechero.

Pero también se han hecho esfuerzos para tratar de mejorar la situación como la resolución 2997 de 2007 donde prohíbe la venta de leche cruda, con lo que se buscaba que toda la leche llegara a las industrias para tratar de controlar los altos inventarios.

Una de las fortalezas de la empresa ATOGAN SAS dada por la leche UNO A es que los inventarios se manejan acordes a la cantidad de leche que se reparte diariamente que, dada la experiencia administrativa, no queda materia prima en inventario o almacenamiento.

9.2 Organización jurídica

Nombre: Agropecuaria Todo en Ganado SAS

Sigla: ATOGAN SAS

Dirección comercial: C 12 No. 1 12 Of 201

Ciudad: Cali

Matricula mercantil NRO 132175-16 Fecha de matricula: 23 de enero de 1984

Nit: 890325120-0

Que por escritura No. 1 del 02 de enero de 1984 notaria segunda de Cali, inscrita en la cámara de comercio el 23 de Enero de 1984 bajo No. 65275 del libro IX, se constituyo la sociedad denominada Agropecuaria Todo en Ganado Ltda. Sigla: ATOGAN SAS.

Que por acta No. 94 del 20 de febrero de 2009 junta de socios, inscrita en la cámara de comercio del 22 de abril de 2009 bajo el No. 4595 del libro IX, la sociedad se transformo de sociedad limitada en sociedad por acciones simplificada bajo el nombre de Agropecuaria Todo en Ganado SAS. Sigla: ATOGAN SAS.

La empresa al acogerse a la Ley 1258, del 12 de Mayo de 2008, "por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada", en palabras de su administrador "como es una empresa donde los dueños son familia, entonces si alguna cosa pasa que no se afecte el patrimonio individual, además las reuniones casi siempre la hacen en la casa y en función de reuniones familiares y no de origen empresarial"

En efecto, la ley otorga hoy a los accionistas una amplia libertad con respecto a la organización y el funcionamiento de su sociedad, para que éstos las definan conforme a su objeto social y a sus necesidades.

9.2.1 Fuentes de financiación.

La Empresa básicamente ha subsistido gracias al capital propio de sus socios y de las ventas de otros productos derivados de la leche; sin embargo, *“esto no quiere decir que la leche no ha generado muchas ganancias, lo que sucede es que ésta no ha sido la esperada por el producto”*, como lo afirma el administrador de la empresa; de modo que se puede decir que la fuente de financiación de la empresa proviene de diferentes productos pero que son de la Empresa como tal. De acuerdo con la fuente primaria, los otros productos como el yogurt, generan más ganancias que la misma leche.

La empresa ATOGAN SAS genera otros productos los cuales son derivados de la leche, ello permite la sostenibilidad y la fuente de financiación para la empresa en general, dado que la leche genera poca rentabilidad y si de ello dependiera la empresa, esta había desaparecido.

9.2.2 Estructura del capital.

Capital autorizado	200.000.000
Numero de acciones	2.000.000
Valor nominal	100
Capital suscrito	113.000.000
Número de acciones	1.130.000
Valor nominal	100
Capital pagado	113.000.000
Numero de acciones	1.130.000
Valor nominal	100

9.3 Análisis del entorno externo.

9.3.1 Entorno económico

En una entrevista (Octubre del 2009), realizada al Doctor Héctor Ochoa, Decano de la facultad de Economía de la Universidad Isesi, de la Ciudad de Santiago de Cali expresa lo siguiente:

“La economía de la ciudad atraviesa un camino oscuro y sin oportunidades para muchas personas, especialmente los jóvenes... Un gran número de empresas se han marchado hacia otras ciudades por falta de rentabilidad e incentivos...”

Y más adelante dice:

“... al no haber empresas se incrementa el desempleo y con ello la pobreza y la disminución de la economía de la ciudad”

Campell, T. (2002)⁵ hace referencia a la economía caleña de la siguiente manera:

“Cali se encuentra en medio de lo que puede ser la peor crisis económica de su historia, con un PIB que ha caído desde 1995 en más de un 2 por ciento al año. Al mismo tiempo, el país también está en una grave recesión, y la ciudad no puede, en el corto plazo, separarse de este contexto más amplio, incluyendo los efectos del régimen de comercio nacional, la política fiscal y monetaria, y la política de tipo de cambio. Así, a pesar de la urgente necesidad de la reforma, la capacidad de Cali para sostener la recuperación es, en

⁵ CAMPBELL, Tim.. Cali, Colombia. Toward a city development strategy. A World Bank County study 2002. Washington

muchos aspectos, limitado por factores de control más allá de la ciudad".(p. 24)

La economía de Cali no puede separarse de la del resto del departamento, en tanto que regiones como la Páez y muchas otras ha contribuido para que los caleños se ganen la vida. Así por ejemplo en épocas decembrinas se tiene por costumbre en los diferentes municipio cercanos a Cali, hacer las compras en esa ciudad. Campell además señala que *"los datos sobre la economía informal es superficial y anecdótica, aún cuando este sector es una fuente importante de crecimiento dinámico y cambiante, así como una red de seguridad para quienes han perdido el empleo en la economía formal". (p.24).*

Campell igualmente señala que el PBI si bien el DANE lo señala para Colombia y los departamentos, esto no se hace para los municipios, sin embargo la ciudad de Cali siguiendo la metodología del DANE, señala que su PBI estaba alrededor de los 6 billones de dólares, lo cual equivaldría al 7% del PBI nacional. Así mismo este autor recoge los principales sectores que proporcionan la cuota del PBI, los cuales son: fabricación, los servicios sociales, personales y comunitarios, servicios inmobiliarios, servicios financieros, construcción, comercio y agricultura. Todos estos, excepto los servicios financieros han tenido un crecimiento negativo desde 1996. Es de anotarse que el empleo informal pasa por todos estos sectores. Los datos sobre el empleo informal se basan en los resultados de las encuestas nacionales de hogares, que son, en la actualidad, el mejor medio para estimar la economía informal, esto según Campell (2002)⁶

A continuación se expondrá parte del texto de Campell, Tim (2002)

Cali experimentó un notable crecimiento de 18,6 por ciento del empleo en general hasta 1998, pero este crecimiento variaron

⁶ CAMPBELL, Tim. Idem. (p. 27)

significativamente entre los distintos sectores. La Minería, por ejemplo, se redujo drásticamente (-31 por ciento), y muchos otros sectores disminuyeron en términos relativos entre 1990/91 y 1997/98- especialmente construcción y la industria, que siguen siendo víctimas de la tendencia de la desindustrialización. El Comercio y los servicios sociales, personales y comunitarios, también mostraron disminuciones marginales relativos. Los sectores de crecimiento fueron el transporte (55 por ciento) y servicios financieros (87 por ciento). Estos cambios sectoriales fueron acompañados de cambios en la estructura ocupacional). Hubo un crecimiento desproporcionado en el porcentaje de trabajadores por cuenta propia (de un cuarto de la población activa registrada al comienzo de la década a un tercio en 1998). El único sector a crecer fue "trabajos familiares no remunerados", pero la cuota de estos trabajadores en el empleo oficial es pequeña (1,5 por ciento en 1998). En casi todas las demás categorías, hubo descensos relativos, la más elevada en el empleo privado. El sector público, tanto a los empleados y los empleadores, tuvo un retroceso en términos absolutos. Aunque Cali estaba funcionando bien, hasta 1998, en la creación de puestos de trabajo en la economía oficial, el crecimiento de la fuerza laboral fue aún mayor-la tasa de participación, 58 por ciento en el cuarto trimestre de 1996 (frente al 51,8 por ciento en 1976), aumentó a 65 por ciento en el cuarto trimestre de 1998. Esto pudiera reflejar la llegada de los menores en edad de trabajar, el aumento de la inmigración, y mayores tasas de participación. La construcción es un sector cíclico, por lo que las cifras de este sector puede reflejar un empeoramiento del ciclo relacionados con la recesión, en lugar de una tendencia. por aquellos que habían estado inactivos (ancianos, niños, amas de casa). La conjunción de estos factores dio lugar a un rápido aumento en las cifras oficiales de desempleo, que más que duplicado en los cinco años hasta 1998. Entre 1998 y 1999, el empleo de los trabajadores calificados y no

calificados se redujo en 35.000. En las golondrinas de mar de los sectores, las principales fuentes de contratación han sido la construcción y el comercio, seguido por las finanzas, industria, servicios y transporte.(p. 27)

Más adelante Campell señala que los cambios estructurales en el empleo han sido distribuidos de manera desigual, donde las comunas más pobres tienen el 30% del desempleo, mientras que las más ricas tienen menos del 10%.

El sector manufacturero en el área metropolitana de Cali es una mezcla de alto crecimiento, mano de obra intensiva, la industria orientada a la exportación de productos “livianos” (procesamiento de alimentos, papel, envases, ropa y zapatos), la industria pesada y de mediana densidad de capital (productos químicos, metales, materiales sintéticos), se centró principalmente en el mercado interno.

Un dato importante que cabe mencionar aquí es que de acuerdo con el documento de Campell, *“El grado de empleo informal disminuye con la educación. Las personas con menos de diez años de la educación una posibilidad muy alta (70 por ciento) de trabajar de manera informal, obteniendo menores ingresos de lo que podrían ganar en el sector formal. El mayor nivel de educación, en particular, obtener mayores ingresos en el sector formal” (p. 30).*

Por último cabe destacar que la economía por lo menos entre el 2006 y 2007, se ha venido levantando rápidamente. La industria de construcción es el ejemplo perfecto de tal levantamiento haciendo el desarrollo residencial que crece por todas partes la ciudad. Por otra parte, el desarrollo comercial está también en la subida; por lo tanto hay muchos centros comerciales y centros de compras que van bajo construcción en el actual tiempo, y la mayor parte de establecidos son que amplían o que remodelan sus localizaciones existentes.

9.3.2 Entorno Demográfico

Según últimas estadísticas dadas por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005), la ciudad de Santiago de Cali cuenta con una gente joven, en tanto que el grueso de la población es menor de 40 años. La ciudad de Santiago de Cali cuenta con una población de 2'177.038 habitantes. Cuya densidad es de 3885 Hab./Km².

La situación de ciudad se ha venido notando en el incremento progresivo de la línea de pobreza. En estudios recientes, como el desarrollado en la revista Foro Debates (2006)⁷, un 67,5% de los habitantes de la ciudad pueden ser considerados como pobres (Censo del DANE 2005). Según los informes dados por la alcaldía del municipio y que se encuentran en la red, es que ello se debe a la crisis económica que comenzó en el año de 1998.

Junto a lo anterior, En el mismo artículo⁸ señala que durante el período comprendido entre 1999 y 2005 arribaron a la ciudad de Cali más de 55 mil personas producto de desplazamientos, estableciéndose en su mayoría en el Distrito de Aguablanca.

Hay que resaltar el hecho que un gran porcentaje de la demografía colombiana es población Afro-Colombiana, que como lo señala un documento oficial en la página Web del municipio:

“Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 24%, lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra. La

⁷ Revista Foro Debates. Pobreza y exclusión social en Bogotá, Medellín y Cali. No. 5. Oct. 2006. Bogotá Colombia. En: http://www.foro.org.co/libros/libros_foro_debates.htm

⁸ Revista Foro Debates. Idem

influencia afro-colombiana en la cultura caleña es evidente en los aspectos musicales, por ejemplo, la ciudad es reconocida por sus orquestas de música salsa.

De lo anterior se puede señalar que siendo una población tan amplia como la de la ciudad de Cali, con una población cuyas edades en un gran porcentaje de ella no es mayor a los 40 años, y de orígenes africanos, ello hace de su aspecto demográfico se convierta en un aspecto relevante a tener en cuenta.

9.3.3 Entorno tecnológico

La empresa ATOGAN SAS. carece de tecnología avanzada para el procesamiento de la leche, de hecho sus equipos y herramientas son las mismas desde que comenzó la empresa. Sin embargo, ello ha mantenido la calidad de los productos.

A diferencia de las empresas competencias de ATOGAN SAS., las cuales poseen sofisticados equipos de procesamiento de la leche y sus derivados, también poseen modernos equipos de transporte y distribución de sus productos. Para la distribución de los productos, la competencia cuenta con vehículos y medios en general los cuales agilizan y facilitan la entrega de los productos a los clientes, para ser distribuidos a los consumidores finales.

Dentro del entorno tecnológico cabe resaltar que la utilización tecnológica por parte de la competencia con respecto a la comprensión del comportamiento de los grupos y de los individuos es de total dominio frente a la empresa ATOGAN SAS, quien no establece planes para este tipo.

La empresa ATOGAN SAS., en palabras de su administrador, ha limitado el uso de los ordenadores solo para manejar asuntos internos: contables, administrativos y de comunicación interna. En este sentido la competencia emplea los sistemas para establecer diálogo con los consumidores: Líneas de información y

orientación, líneas de atención al cliente, etc, en las páginas de Internet se encuentran a la orden de los navegadores y se encuentra con las diferentes marcas del producto a excepción de la marca UNO A.

9.3.4 Entorno Ecológico

El entorno ecológico puede ser analizado desde dos dimensiones: El macrosistema ambiental y el microsistema social, ambos entornos asociados con el proceso de posicionamiento del producto, que para este efecto es la leche UNO A. de la empresa ATOGAN SAS.

El sistema ambiental, entendido como una dinámica social, en el cual se encuentra inserto el producto busca mantener el equilibrio del ecosistema, por ello la cultura que atañe al ambiente se identifica con lo reciclable, con lo biodegradable. Es así, por ejemplo, como un grupo de jóvenes caleños, impulsados por la secretaría de desarrollo Territorial y Bienestar Social, realizan talleres en el Museo del Arte Moderno La Tertulia, con el objetivo de *“crear cultura en los ciudadanos a través de los talleres y convertir los pasillos, zonas verdes y teatrinos, en espacios para la muestra e interacción con la creatividad hecha realidad para la defensa del medio ambiente, para el aprovechamiento de los residuos sólidos y el reconocimiento de los bienes naturales de la ciudad”*. (palabras de una de las personas quien impulsa estos eventos – Zuluaga Santa)

Este evento es organizado por jóvenes caleños que le ponen corazón a Cali creando espacios que propician el fortalecimiento del sentido de pertenencia por la ciudad, promoviendo la cultura del reciclaje a través del arte, en un festival que busca captar la atención de los ciudadanos de todas las edades.

Los grandes Centros comerciales continuamente generan espacios para crear cultura a favor del medio ambiente, ejemplo de ello es el Centro Comercial

“Unicentro” quien adelantó en los meses que van de Julio a Septiembre del 2009 un concurso de fotografía ecológica, fotos ecológicas de la ciudad de Cali.

De igual forma, en el Consejo Municipal de Cali, desde el 2008 cursa una propuesta, para acogerse a la Ley 1259 de 2008, la cual establece comparendos ambientales para las personas jurídicas o naturales quienes violen dicha Ley. En la actualidad se encuentra el proyecto de acuerdo para reglamentarla.

La Ley dice: *“Todas las personas naturales o jurídicas que incurran en faltas contra el medio ambiente, el ecosistema y la sana convivencia, sean propietarios o arrendatarios de bienes inmuebles, o de vehículos, serán objeto de las sanciones cuando violen las normas que establece la Ley 1259”.*

Así como estos ejemplos, son muestra de una clara intención de promover espacios y cultura de un medio ambiente menos contaminado.

9.3.5 Entorno cultural

Históricamente Cali ha sido una de las ciudades del país mas prolijas en el desarrollo de expresiones artísticas y culturales, como la danza, el teatro, la música, el cine y la pintura entre otras. A pesar de ello la falta de formación empresarial ha impedido el impacto social y económico que una verdadera industria cultural puede generar.

Los nuevos desarrollos tecnológicos sumados al talento de los artistas caleños ofrecen diversas oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cultural.

La ciudad de Cali es conocida por su exquisita gastronomía siendo muy conocidos las empanadas, el champús, los tamales y el famoso sancocho caleño; pero también es reconocido el manjar blanco, dulce hecho a base de leche y azúcar,

bridándonos una oportunidad para desarrollar un mercado más sólido de la leche.

9.3.6 Entorno social

En términos generales se puede decir que por su carácter social se enmarca en una cultura diversificada. Siendo la primera ciudad del departamento y una de las más importantes a nivel nacional, en ella convergen diferentes organizaciones y grupos sociales. El valle del Cauca y en especial su capital ha sido sitio de recepción inmigrante no solo del interior del país, sino extranjeros, que como se dijo en el apartado del entorno demográfico ha albergado en los últimos años a más de 55.000 desplazados, situándose estos en el sector de Aguablanca.

Este fenómeno ha dado origen a estratificaciones y agrupamientos fundamentados en sus orígenes que dan pie para la identificación de fuertes sectores sociales. Así como hay poblaciones completas provenientes del sur del país, también los hay del eje cafetero, la región andina y del atlántico.

El entorno social igualmente se refleja en sus dinámicas de participación cultural, político y lo comprendido en lo netamente social.

La ciudad de Santiago de Cali se ha destacado por su sentido cultural y su juventud por el deseo de superación formativa. Ello ha hecho que en gran medida sea una cultura de mente abierta y de crítica social dando paso a eventos de acogida nacional.

En los últimos años igualmente ha habido un incremento de espacios de formación profesional no solo universidades, sino de formación técnica y tecnológica, de tal forma que su gente es de criterio analítico. En muchas ocasiones se ha reconocido a la gente de Cali por ser amable y acogedora, por ser buenos anfitriones a las personas que a su ciudad llegan.

Tener en cuenta estos aspectos a la hora de tomar decisiones frente a estrategias participativas en el mercado con un producto puede resultar beneficioso. Identificar el producto con la forma de ser de los caleños puede resultar un punto de inicio.

9.3.7 Entorno jurídico

Igualmente, el Fondo de Estabilización de precios (FEP), quien dentro del marco jurídico, administra la cuenta de contribución parafiscal entre otras cosas, es un instrumento fiscalizador de administración de recursos para el mismo sector. Para el caso de la leche el recaudo es del 20% de la cuota de fomento.

Este es su Marco Jurídico:

Creado por la Ley 395 de 1997, con recursos de la Cuota de Fomento.

1. Reglamentado por el Decreto 1187 de 1999.
2. Su operación se rige por el Capítulo VI de la Ley 101 de 1993.
3. Los Acuerdos del Comité Directivo reglamentan la operación del FEP.

En la actualidad existe una nueva norma, el Decreto 616 del 2006, por medio del cual se prohíbe la comercialización de leche cruda en Colombia. Este nuevo decreto establece que la leche se debe comercializar en un período máximo de ocho horas a partir del momento del ordeño y exige el cumplimiento de todas las normas de higiene

9.4 Matriz DOFA

Para el análisis de los dato se ha empleado la Matriz DOFA, también conocida como FODA o con sus siglas en Ingles SWOT. Se empleó el software de la organización INGHENIA⁹, el cual es facilitado vía On-line.

Para el análisis mediante ordenador, se emplea el software facilitado por la organización INGHENIA. En la matriz se introducen los datos propios de la

⁹ <http://inghenia.com/wordpress/2009/10/22/herramienta-inghenia-swot-formato-de-los-datos/>

empresa y los cuales son pertinentes para el análisis.

TABLA No. 6 MATRIZ DOFA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas de Negocios 1 • Relación con los Proveedores 9 • Ubicación Geográfica 10 • Liderazgo en un Nicho de Mercado 1 • Reputación 1 • Clientes Fidelizados 2 • Calidad de Productos/Servicios 10 • Posicionamiento en el Mercado 1 • Estado Financiero 10 • Precio Competitivo 10 • Personal Experimentado 10 • Otros (Planta propia) 2 • Total 67 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad de Patentes/Tecnologías 2 • Plantas y Equipamiento 9 • Innovación de Productos/Servicios 9 • Originalidad de Productos/Servicios 9 • Liderazgo en el Mercado 5 • Marcas 1 • Marketing Efectivo 9 • Presencia Online 10 • Competencia en el Mismo Rubro 2 • Cuota del Mercado 2 • Operaciones Internacionales 10 • Cadena de Distribución 9 • Costos 4 • Total 81
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor utilización de Internet por los Consumidores 5 • Eliminación de Aranceles a la Importación de Ordenadores 1 • Monopolio en la Provisión de Materia Prima 1 • Nueva Ley de Exención de Impuesto a las Ganancias 9 • Préstamos a Tasas Bajas para PYMES 3 • Medio ambiente 10 • Leyes del gobierno 10 • Financiamiento 3 • Mercado Internacional 2 • Mercado Interno 9 • Tecnologías 8 • Proveedores 10 • Consumidores 10 • Adquisición de Empresa Provedora de Tecnología 1 • Otros 3 • Total 85 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Lluvias pronosticado 10 • Depresión de los Mercados Bursátiles a Nivel Mundial 1 • Quita de Subsidios al Sector Agrícola 2 • Productos y Servicios de la competencia 9 • Alza en la Cotización del Dólar 3 • Intervención rutas por la competencia 10 • Total 35

Tabla No. 6 Matriz DOFA

NOTA: Los valores que aparecen a la derecha de cada variable corresponden al peso que se le da a la misma. (Ver anexo)

En el siguiente gráfico se presenta la situación de la empresa una vez que se ha registrado los datos en el software.

El gráfico 1 muestra el promedio de los factores para el eje **Debilidades-Fortalezas**, eje vertical y **Amenazas – Oportunidades**, eje Horizontal.

La flecha indica el vector estratégico hacia la situación óptima, en el ángulo superior derecho en el diagrama.

La situación actual de la organización se muestra con el círculo. Los objetivos estratégicos que se establezcan apuntarán a mejorar la situación paulatinamente.

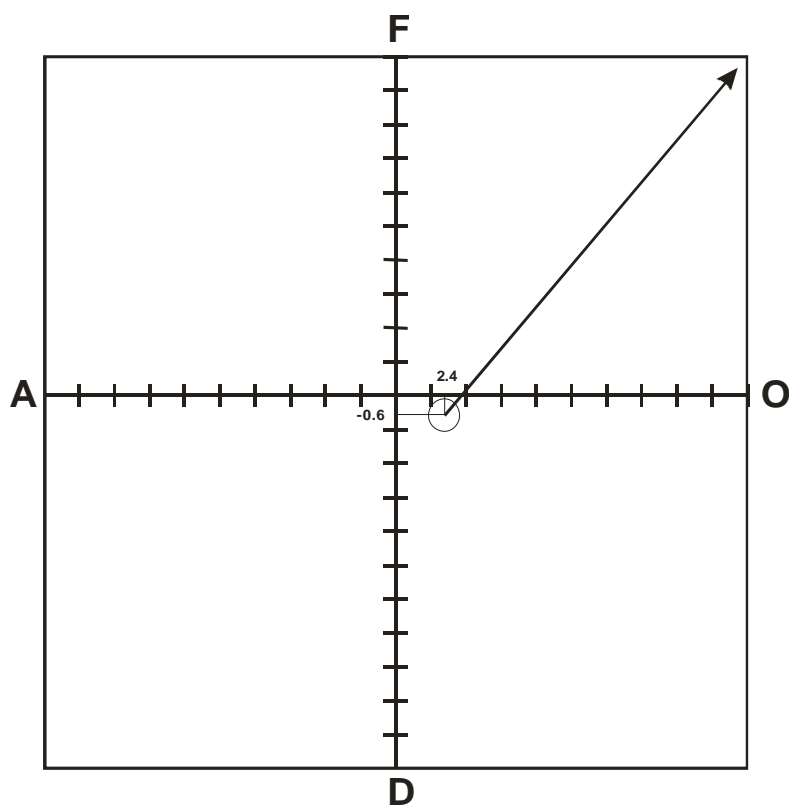


Gráfico 4

En términos generales, se tiene lo siguiente:

FORTALEZAS

- * Planta Propia
- *Mantiene aproximadamente un 30% de consumidor fieles, de acuerdo con la información del administrador
- *Cuenta con viviendas para los trabajadores, ubicadas cerca de las instalaciones de la planta, lo cual genera sentido de pertenencia.

DEBILIDADES

- *Cuenta con tecnología obsoleta técnicamente.
- *Poco conocimiento de la marca.
- *Dependencia con los proveedores de leche cruda, en la medida que siempre han sido los mismo los que proveen la materia prima y se acogen a las cantidades que le puedan suministrar estos.
- *No se cuenta con base de datos de los clientes
- *No se cuenta con presupuesto de ventas
- *No hay Organización Comercial
- *Hay deficiencia de gestión gerencial
- *No hay segmentación de la ciudad para la distribución del producto
- *No se cuenta con ruterros de ventas
- *No hay prospección de ventas
- *No hay innovación de producto
- *No se cuenta con publicidad ni promociones
- *No hay capacitación al personal de la empresa
- *No se cuenta con Manuales de Funciones ni de procedimientos
- *No existe planes de incentivos ni estímulos

AMENAZAS

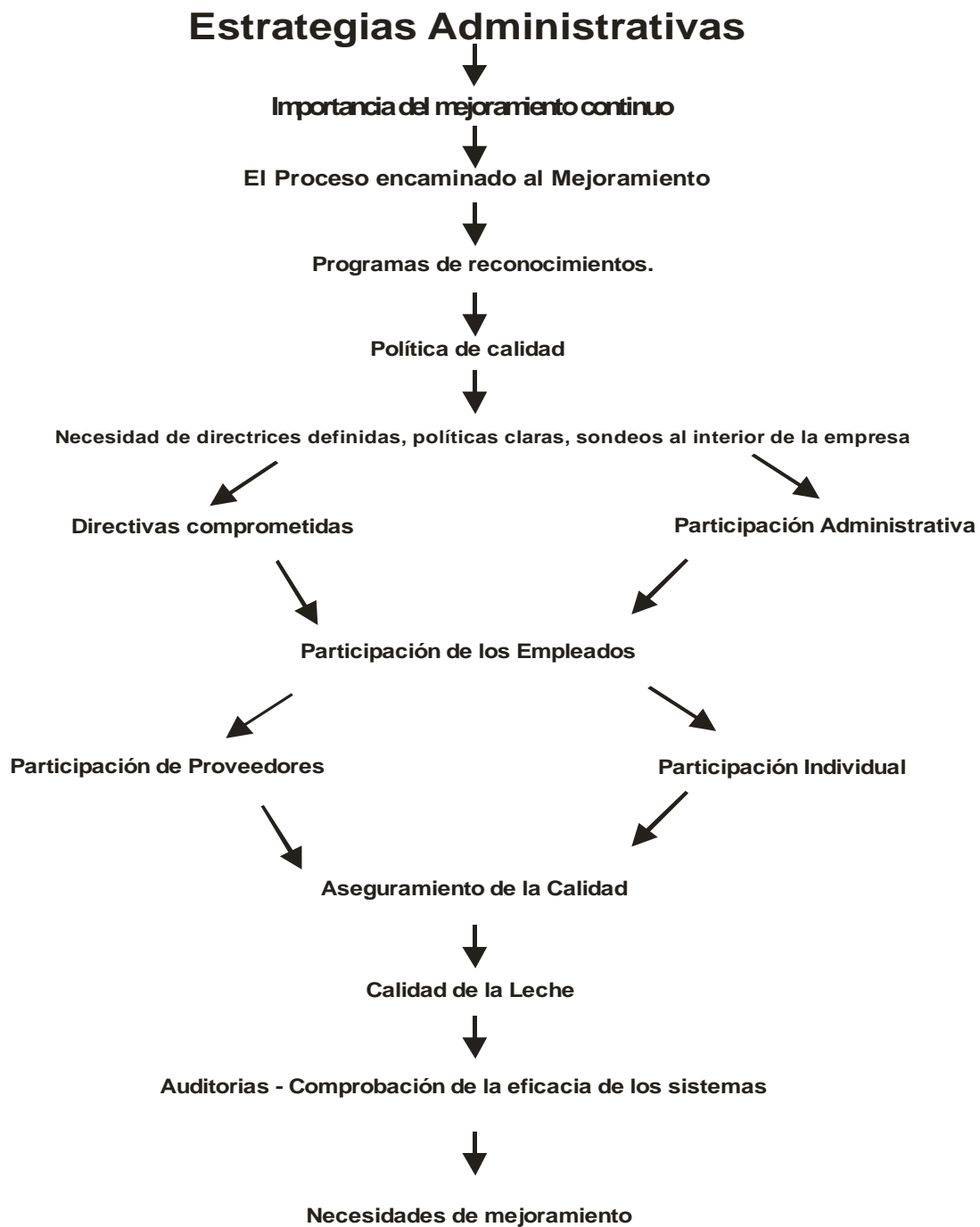
- * Cambios bruscos en el clima como consecuencia del efecto invernadero.
- * Proveedores que retrasan las entregas de leche cruda por dificultades en la producción, que aunque esta situación es eventual, puede ocurrir una a dos veces en el mes, ello conlleva a retrasos también en la producción y por consiguiente en la entrega a los expendedores.
- *Intervención de las rutas propias de distribución por la competencia.

OPORTUNIDADES

- *Subsidios por parte del gobierno para las empresas productoras de leche
- *Distribuidores con iniciativa capaces de fidelizar nuevos consumidor
- *Ubicación estratégica de la planta que permite tener varias alternativas para la distribución de la leche.
- *Oportunidades brindadas por los medios de comunicación regionales para obtener reconocimiento en el valle del cauca.

10. Propuesta de optimización de los recursos para posicionar la leche UNO A en el mercado de Cali.

10.1 Estrategias Administrativas



La estrategia administrativa como se aprecia en la gráfica anterior, tiene varios componentes, de los cuales cabe resaltar: La importancia del mejoramiento continuo, el proceso de mejoramiento, compromiso de la alta dirección, participación total de la administración, necesidades de mejoramiento, política de calidad, directrices, políticas y sondeos de la compañía y la certificación de calidad.

10.1.1 Importancia del mejoramiento continuo

Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.

Aún cuando en la actualidad no se da el caso de contar con productos defectuosos, ya sea por el contenido o por su empaque, el mejoramiento continuo evita que esto pase o por lo menos los riesgos sean mínimos.

Incrementar la buscando que nuevamente alcance los niveles de venta del 2004, el cual era de 2.400.000 Litros y dirigir la leche UNO A hacia la participación en el mercado de la ciudad, lo cual es de vital importancia para la actual organización.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos. Permite eliminar procesos repetitivos.

El Proceso de Mejoramiento

Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de ATOGAN SAS.

Participación Total de la Administración

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación de los Empleados

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Participación Individual

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se

debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Actividades con Participación de los Proveedores

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Aseguramiento de la Calidad

ATOGAN SAS. debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Necesidades de Mejoramiento

La necesidad de mejoramiento tiene como meta buscar la certificación ISO, por ello se hace importante acogerse a la normatividad dada para ello y la cual ha sido descrita con anterioridad. Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y

mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, ATOGAN SAS. tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores consideran la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

Política de calidad

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado aplicándose a la calidad de la leche UNO A que ofrece ATOGAN SAS. También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan el conocimiento requerido para conocer las exigencias de los consumidores, y de esta manera poder lograr ofrecerles leche de excelente calidad que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Directrices, Políticas y Sondeos de la Compañía

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo. Aún cuando el producto actual se puede decir que es de buena calidad, en tanto que según fuentes primarias y las observaciones hechas durante el desarrollo del presente estudio se pudo constatar que la leche cuando llega es analizada químicamente y si contiene materia extraña incluyendo aumento de agua en los niveles normales para el producto, la leche es rechazada. Igualmente en el seguimiento durante el procesamiento de la materia prima no se incluyó ninguna materia extraña o agua. En cuanto al mejoramiento continuo, se debe hacer énfasis en tecnología, distribución y organización administrativa. La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego que la empresa ATOGAN SAS adquiriera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un análisis del clima organizacional, en tanto que como organización el desarrollo de las actividades referidas a la producción de leche UNO A es de participación colectiva de seres humanos en donde se ven implicados también sus individualidades (emocionales, sociales, personales, familiares, etc.) El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Además funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; ya que permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en ATOGAN SAS.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un plan de análisis para el clima organizacional deberán cubrir con los siguientes aspectos:

Satisfacción general con la empresa

El puesto en sí

Las oportunidades de ascenso

El salario

La administración

Asesoramiento y evaluación

Productividad y calidad

Desarrollo profesional

Atención a los problemas personales

Prestaciones de la empresa

Entorno laboral

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al

momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada directivo reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte. Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas sesiones son de suma importancia ya que:

Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.

Brindan a los socios la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.

Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.

Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.

Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

Como parte de la estrategia administrativa se plantea diligencias la acreditación en los sistemas de certificación de calidad, esto se hace mediante documentos, en tanto que son el soporte de todo sistema de gestión de calidad. Los documentos contienen información sobre operaciones, procesos y toma de decisiones.

Para la implementación de un sistema de Gestión de Calida, se proponen varias metodologías, sin embargo, su principal objetivo es lograr un producto requerido por el consumidor. El aseguramiento de la Certificación proporciona evidencias que le son objetivas para el consumidor.

La documentación del Sistema de Calidad está estructurada de manera jerárquica (fig 1), constituyendo una pirámide en cuya cúspide se encuentra el Manual de Calidad donde se definen las orientaciones y objetivos generales de la ATOGAN SAS, con respecto a la calidad.

También como documentos fundamentales del sistema de calidad son los procedimientos y los registros de calidad, los primeros describen de forma específica cómo se realiza una actividad, cuáles son los objetivos del documento, quién es el responsable y cuáles son los recursos necesarios para realizar dicha actividad; los segundos, por su parte recogen todos los datos detallados de una operación realizada (ISO 9001:2000).



Figura 1. Jerarquía de la documentación del Sistema de Calidad

Con la búsqueda de una certificación, se hace necesario la capacitación y compromiso del personal involucrado en los sistemas de calidad para la leche UNO A.

“La calidad no se logra a través de mayores instancias y procedimientos de control y verificación, sino que se genera en la fuente, en el trabajo de cada uno de los trabajadores, especialmente de los operarios quienes están más en contacto con el producto o servicio que busca satisfacer al consumidor.” (Mertens et al., 2004).

Lograr un compromiso genuino y generalizado con la calidad es un proceso que tiene muchas dimensiones, y que nunca puede considerarse "terminado". Una fuerza perecedera, sujeta a retos cambiantes continuamente, demandas e influencias inesperadas de muchos lugares, el compromiso con la calidad se puede considerar como un programa continuo que es básico para los sistemas de calidad.

La mejor manera de implementar un sistema de calidad es cuando los colaboradores de ATOGAN SAS. lleguen a un consenso de cómo debe quedar.

Un sistema de calidad bien comprendido implica que cada persona en su puesto trabaje por la Política de la calidad de ATOGAN SAS, que haya un compromiso por la calidad y esto se logra con una educación para la calidad. Este objetivo se puede enunciar como:

"El desarrollo para el personal de la compañía - en todas las funciones y categoría - de aquellas actitudes, conocimientos y habilidades en calidad que puedan aportar a los productos de la compañía al costo mínimo congruentes con la satisfacción completa del consumidor". (Mertens et al., 2004).

En la práctica la calidad a la que nos referimos es: calidad sanitaria, calidad nutritiva, calidad tecnológica, calidad organoléptica y calidad económica.

La salubridad es, obviamente, la primera condición y uno de los elementos obligatorios de la calidad. Lo mismo cabe decir de la observancia de las normas legales relativas al medio ambiente y al bienestar de los animales. El valor nutritivo de los productos es un concepto más relativo, ya que va unido a los hábitos alimentarios.

En la calidad de los alimentos interactúan diferentes disciplinas como es la higiene de los alimentos, la sanidad animal, la tecnología, las entidades regulatorias y legales, entre otras, lo cual propicia la existencia de diferentes programas de higiene, producción, proliferación de gran número de normativas y metodologías con requisitos de calidad diversos a tener en consideración para demostrar confiabilidad en los alimentos producidos (INPPAZ-OPS/OMS, 2001).

Hoy en día, ATOGAN SAS necesita el desarrollo, implementación y mejorar continuamente un sistema de manufactura que satisfaga las tres palabras claves de **salubridad, inocuidad y calidad** de los productos manufacturado. De lo contrario, el ambiente de producción que no logre este reto quedará asignado para la historia.

Se debe de tener un control de los procesos en la búsqueda de disminuir fallas recurrentes, como el retardo de entrega de productos a los distribuidores, o el dejar de proveer a distribuidores aún cuando sean por tiempos cortos, o el de la no planeación de rutas entre otras fallas. Estos interrelacionados entre si, son los que aseguran tener bajo control la totalidad del proceso productivo: ingreso de las materias primas, documentación, proceso de elaboración, almacenamiento, transporte y distribución, con la finalidad de garantizar la salubridad, inocuidad y calidad de sus productos.

La leche es un adecuado medio para el desarrollo de microorganismos que provocan cambios en sus componentes, por esta razón es de suma importancia mantener ciertas condiciones de higiene en las operaciones de ordeño, almacenamiento y transporte para garantizar la idoneidad de la leche UNO A, bien sea para su consumo o para la elaboración de productos derivados. Muchas de las bacterias presentes en la leche cruda pueden multiplicarse en forma apreciable; incluso a temperaturas bajas (4°C) su crecimiento continúa, aunque en forma más lenta (Duque,C,2005)

Bajo condiciones de máxima higiene se puede obtener leche de 10000/mL y, cuando se tiene refrigeración (4°C-6°C), el contenido aceptable puede llegar a 100000 bacterias/mL. Cuando los conteos totales son de un millón o más de bacterias, se detectan cambios en las propiedades organolépticas y físico-químicas de la leche. (Ponce, 2002)

Un eficiente Sistema de aseguramiento de la Calidad y la seguridad de los alimentos a través de toda la cadena de su obtención y comercialización es de vital importancia para la prevención de enfermedades por alimentos, producción y comercialización de alimentos degradados y contaminados con suciedades o microorganismos.

Calidad de la Leche y de los Productos Lácteos

En el momento de la recepción, la leche cruda es sometida a una serie de análisis que permiten evaluar su ajuste a tales requisitos y así mismo a su salida de la planta procesadora. Después que la leche sale de la vaca ya no se puede cambiar su composición físicoquímica a no ser en algunos ajustes permitidos para mejorar su aspecto (Homogenizar), disminuir algunos de sus componentes para hacerla más atractiva para algún consumidor especial (deslactosar, descremar), preparación de derivados: queso, helado, yogurt, suero, cremas y otros, todo ello mediante tecnologías permitidas y declaradas.

La leche es el único material producido por la naturaleza para funcionar exclusivamente como fuente de alimento. Por esto, un factor fundamental que influye sobre el valor de aceptación universal de la leche es la imagen que ésta representa, a saber, que constituye una fuente nutritiva, no superada por ningún otro alimento conocido por el ser humano. La leche es el más completo y equilibrado de los alimentos, exclusivo del hombre en sus primeros meses de vida y excelente en cualquier edad.

Si bien son incuestionables las cualidades nutritivas de la leche y los productos lácteos, no es menos cierto que, desde su síntesis en la glándula mamaria hasta su llegada al consumidor, estas cualidades están sometidas a un gran número de riesgos que hacen peligrar la calidad original (James M.J. 2002; Hernández, R. 2006).

Estos riesgos son: la contaminación y multiplicación de microorganismos, contaminación con gérmenes patógenos, alteración físico-química de sus componentes, absorción de olores extraños, generación de malos sabores y contaminación con sustancias químicas tales como pesticidas, antibióticos, metales, detergentes, desinfectantes, partículas de suciedad, etc (FDA, 2000; FDA, 2006). Todos éstos, ya sea en forma aislada o en conjunto, conspiran en forma negativa sobre la calidad higiénica y nutricional del producto y, consecuentemente, conspiran en contra de la salud pública y economía de cualquier país.

Es por ello que el desafío para quienes a no sólo es producir mayor cantidad de leche sino, también, de alta calidad higiénica, y para ello deben contemplarse aspectos fundamentales, como lo son **la higiene microbiológica, higiene química e higiene estética**. Tres aspectos que, unidos, contribuyen favorablemente a la mejora del leche **UNO A**.

La producción de leche de calidad higiénica, como todo sistema productivo, resulta sumamente complejo, más aún que otros ya que el producto a manejar es extremadamente delicado, afectándose mucho por la manipulación. En la producción de la leche interactúan innumerables factores y todos de una manera u otra se encuentran relacionados.

La calidad de la leche, como de cualquier otro producto o insumo, se refiere al grado en que cumpla con los requisitos establecidos en las diferentes Normas y Reglamentos vigentes, específicamente, NC 448:06 "Leche Cruda. Especificaciones de calidad".

Los requisitos para la leche lo conforman tres aspectos bien definidos que son: Características organolépticas, Físico-Químicas y Microbiológicas, reseñadas en las normativas ya mencionadas.

- En su definición "Se entiende por leche el producto íntegro normal y fresco obtenido del ordeño higiénico e ininterrumpido de vacas sanas"
- En sus Requisitos generales: "debe estar limpia, libre de calostro y de materias extrañas a su naturaleza",
- Y en sus requisitos organolépticos: "La leche deberá presentar olor, color, sabor y aspecto característico del producto."

Esta definición es una adaptación de la definición internacional de leche que dice: "el producto íntegro, no alterado ni adulterado y sin calostros, del ordeño higiénico, regular, completo e ininterrumpido de vacas sanas y bien alimentadas", hecha en 1908 en Ginebra, en el I Congreso Internacional para la Represión de Fraudes en los Alimentos.

La leche de vaca, que es la que con más frecuencia consumimos, contiene lo siguiente:

Variación de la composición de la leche de vaca

Componentes	Valor medio (g/100mL)	Rango de variación (g/100mL)
Agua	87.5	84 - 90
Grasa	3.8	2.5 - 6.0
Proteína	3.20	2.8 - 4.5
Lactosa	4.80	3.5 - 6.0
Minerales	0.70	0.6 - 0.9

Tabla No. 7

Sin embargo, la leche tiene algunas desventajas: es, por un lado, fácilmente alterable, por lo que en muchas ocasiones se encuentra adulterada, y por otro lado, es un vehículo frecuente de gérmenes, su consumo es a veces causa de enfermedades endémicas (Palencia, Yanett; 2001).

Se han incrementado las exigencias de calidad sanitaria de la leche cruda, en consonancia con el desarrollo tecnológico y las necesidades de la industria láctea, para garantizar productos de alta calidad y mayor vida media, aspectos que constituyen una condición para la participación en un mercado cada vez más competitivo. Las leches destinadas al consumo y para la producción de derivados deben estar libres del *Listeria monocitogenes*, *Salmonella* y menos de 100 col/mL de "S. Aureus y E.coli". (NC 448: 2006).

El desarrollo y aplicación de modernas tecnologías en el sector lechero, como el ordeño mecánico, los sistemas de refrigeración, los desinfectantes y los detergentes para la limpieza de equipos, utensilios y de la propia ubre; el control de la salud, alimentación y manejo en general de los rebaños por una parte, así como el empleo de medios modernos para la recolección, transporte y

almacenamiento de la leche por otro, han mejorado profundamente la calidad de la materia prima y, por ello los lácteos UNO A se ha destacado.

La leche uno A, entendido en términos de un proceso integral donde el concepto de “calidad total” se impone cada día; se puede afirmar que el desarrollo futuro de la lechería depende del principio original “sin leche de calidad no hay industria láctea o, lo que es lo mismo, productos de calidad”(Hernández, R. 2005).

La aplicación de Buenas Prácticas de Fabricación en los productos lácteos así como en cualquier otro producto alimenticio, reduce significativamente el riesgo de originar infecciones e intoxicaciones alimentarias a la población consumidora y contribuye a formar una imagen de calidad, reduciendo las posibilidades de perdidas de producto al mantener un control preciso y continuo sobre las edificaciones, equipos, personal, materias primas y procesos.

Los controles se realizan en dos etapas la primera a la materia prima con el fin de determinar el precio de pago a los productores de leche, y la otra que se realiza sobre el producto terminado. En la actualidad la inspección tradicional se ha complementado con el uso de sistemas de control de procesos basado en enfoques sistemáticos y científicos, como son los Sistemas de Aseguramiento de Calidad.

Los sistemas de calidad eficientemente administrados y aplicados pueden ser factores catalizadores del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles

La solución práctica y sustentable se encuentra en la alineación de todo participante de cualquier de la cadena de leche UNO A, de la granja hasta la mesa del consumidor. Para ser exitosa, esa alineación debe ocurrir bajo un “sistema”, el cual permita el desarrollo y fortalecimiento de programas y actividades que enfoquen la salubridad, inocuidad y calidad de todo ingrediente, materia prima, material de empaque que se suministre en cada eslabón de la cadena alimenticia.

Estos tres aspectos se pueden agrupar, de una forma operacional práctica, bajo el concepto de Sistema Integrado de Calidad e inocuidad, que tiene la finalidad de integrar bajo un solo enfoque estructural y gerencial, programas y actividades de ATOGAN SAS.

Empezando desde las granjas donde se obtiene el producto, asistiendo ha los proveedores para una excelente calidad que cumpla con los requisitos para la marca UNO A, como lo son la salubridad, ganando el productor, los consumidores y ATOGAN SAS, incide en el aumento de la satisfacción de los consumidores superando sus expectativas, mayor competitividad en el mercado, entre otros aspectos.

Una vez establecido un ambiente sano y apropiado de manufactura de la leche, se enfoca en el control de las contaminaciones y adulteraciones de los alimentos, capaces de causar un grave daño a la salud de los consumidores, o peor, su muerte.

Mediante estos controles y auditorias con las capacitaciones adecuadas a todos los que interfieren en el medio para lograr que cada materia, material de empaque, así como cada paso en el proceso y determinar, de que manera cualquier peligro químico, físico o microbiológico identificado y que razonablemente pueda ocurrir, se va a controlar o mejor, a reducir a niveles aceptados o eliminar.

Programas de prerrequisitos controlan la mayoría de las posibles causas de presencia de los tres tipos de peligros.

Una vez implementado y validado, todo proveedor será capaz de demostrar que todo producto proveído cumple con el concepto de Inocuidad, la leche UNO A.

Al cumplir con estos criterios de evaluación del componente de calidad del Sistema Integrado de Calidad, todo proveedor será capaz de entregar materia

prima, ingredientes y material de empaque que “consistentemente” estén cumpliendo con las especificaciones acordadas entre consumidor y proveedor.

- Realizar un análisis de los peligros
- Determinar los puntos críticos de control (PCC).
- Establecer los límites críticos para cada uno de ellos.
- Establecer un sistema de vigilancia y control.
- Promulgar las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que determinado PCC se sale de los límites establecidos.
- Instaurar procedimientos de comprobación para verificar el funcionamiento del sistema.
- Estructurar un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación
- Formación de un equipo multidisciplinario.
- Descripción del producto.
- Determinación del uso al que ha de destinarse.
- Elaboración de los diagramas de flujo de cada proceso.
- Confirmación de los diagramas de flujos.
- Enumeración de todos los posibles peligros relacionados con cada fase del proceso, definición de un análisis de peligros y estudio de las medidas para controlar los peligros identificados.

Comprobación de la eficacia de los sistemas

Aunque se conoce que la documentación propia del sistema permite el desarrollo de sus siete principios básicos, el grado de implantación del mismo es necesario que sea comprobado, ya sea por la propia industria, por los consumidores o por alguna entidad reguladora (Pérez y Urquiaga 2000). Es una necesidad la revisión

de dicho sistema periódica y sistemática, para lo cual una herramienta muy utilizada son las auditorias.

Las auditorias a los sistemas calidad tienen la finalidad de determinar si las actividades y los resultados de la aplicación del sistema elaborado satisface los requisitos de la leche UNO A previamente establecidos y si los mismos se cumplen y son idóneos para garantizar la seguridad del alimento producido.

La planificación de las auditorias se hace necesaria ante determinados eventos, por ejemplo: cuando surjan cambios en el plan control, para la verificación de la implantación de las medidas correctivas cuando los resultados de la vigilancia de un punto crítico indica pérdida del control del proceso, como resultado de una queja que origine dudas acerca de la inocuidad del alimento, para comprobar que se sigue los procedimientos establecidos, cuando existan dudas de que en determinada fase del proceso existen peligros que pueden causar efectos adversos a la salud.

10.2 Estrategias contables y financieras

10.2.1 Auditoria Interna

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. El proceso para realizar una auditoria es muy similar al de realizar una auditoria externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa ATOGAN SAS. La auditoria interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización.

Se presenta la verificación de la auditoria interna para determinar las fuerzas y debilidades de ATOGAN SAS.

10.2.2 El Sistema de Información Contable

Entendido el sistema de información como un conjunto de elementos que están interrelacionados para recoger, procesar datos y convertirlos en información, los cuales son almacenados y posteriormente se dan a conocer a sus usuarios.

Con lo anterior, la Contabilidad es un sistema de información, que facilita la correcta toma de decisiones en la empresa. A través de ella se conoce el estado actual de la empresa. Para ello se desarrollarán los siguientes pasos, teniendo en cuenta que los flujos deben ser homogenizados:

- **Identificación y captura de los datos (Hechos contables):** Se trata de capturar los sucesos, posterior a ello se seleccionarán los más relevantes y se identificarán los movimientos que intervienen en un proceso determinado

- **Cuantificación:** Esto se hará en términos económicos, se trata de una medición y una valoración de los flujos dentro del proceso.
- **Registro contable:** Es el reflejo de los flujos
- **Comunicación de la información.** La manera de comunicar la información contable es a través de formatos de fácil comprensión para el usuario de ella.

10.2.3 Sistema de Información de Costos

La empresa ATOGAN SAS., basa su producción según solicitud de sus clientes; de igual forma, la compra de los productos e insumos para el resultado final se efectúa con base en dichas solicitudes. Por ser una empresa dedicada a la producción, se hace fácil identificar los costos por cada orden y a medida que se van realizando las diferentes operaciones, por ello se hace importante elaborar un sistema de costos por órdenes de producción para la empresa ATOGAN SAS.

Es importante comprender que en la producción de leche UNO A, los diferentes componentes en el proceso se pueden segregar y el resultado final es un solo producto, igual para cada cliente.

En el proceso de elaboración de un producto se van a encontrar tres grandes categorías de costos, esto según CUEVAS, C. (2001)¹⁰:

Los materiales directos

La mano de obra directa

Los costos indirectos de fabricación

¹⁰ CUEVAS, Carlos Fernando. (2001) **Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión.** MacGraw Hill. Bogotá. Colombia. Pp 152

Materiales Directos

En La empresa ATOGAN SAS., el proceso de producción comienza en el almacenamiento de la materia prima. Aquí se debe realizar mediciones de costo tanto de la materia prima, como de aquellos componentes que hacen parte del proceso y que son cuantificables, como químicos y demás asignables directamente al producto. Para lo anterior se emplearán documentos formatos denominados formas de requisición de materiales o materia prima, en palabras de CUEVAS (2001) “los cuales son formatos básicos y constituyen la documentación fundamental de los registros contables” (pp. 153).

Es importante tener un registro de los materiales tanto directos, como indirectos. De igual forma se debe hacer una requisición de compra de materiales y de insumos, esto a través de documentos que llevan el mismo nombre: “Requisición de Compra”. Debe ser impreso y numerado, con la requisición debe haber un documento formulario para la “Orden de Compra”. También debe haber un formato de entrada de materiales, acompañando este proceso se debe realizar un asiento de diario que soporte el registro de compra tanto de materiales, como de insumos y suministros.

Para la utilización de la materia prima, insumos y suministros debe haber un registro en formatos tanto de salida de Bodegas, como de los tanques de almacenamiento (este último para ser comparado con la cantidad de entrada al tanque). A este proceso se le debe hacer un asiento de diario para el registro de consumo de materiales.

Costos de Mano de Obra

Se hace indispensable la medición en la elaboración del producto. Ellos se pueden medir y acumular. Se asignan directamente a una orden particular del proceso de producción y se acumulan mediante un registro especial que se elabora para cada empleado. Este registro es denominado *tarjetas de tiempo u*

hojas de tiempo. En él se hace un resumen de las actividades y asignaciones realizadas.

Aquí se deben tener en cuenta los costos de mano de obra directa e indirecta. La mano de obra indirecta de la empresa ATOGAN SAS., hace referencia a la parte administrativa, puesto que ella hace parte de los costos de producción. La mano de obra en general debe tener un registro de control de tiempo, preparación de nómina y registro de la nómina. Ello incluye toda situación especial, como las deducciones por salud, pensión y riesgos, prestaciones sociales, incentivos, etc.

Costos Indirectos de Producción

Los costos indirectos en la producción deben ser considerados en conjunto con los materiales, insumos, suministros directos y mano de obra directa determinada en los costos unitarios de las órdenes. Por ser costos indirectos no pueden asignársele directamente a un producto o trabajo en particular, además que la variabilidad de sus ítems dificultan dicha asignación. Por ello, su asignación se hace en forma indirecta mediante una forma base como son las horas producidas por mano de obra directa y hora/máquina.

En los costos indirectos entran a formar parte de él los costos indirectos variables, fijos y mixtos.

Es importante aclarar que se debe tener en cuenta la terminología que se emplea de los materiales tanto en la compra, como en su uso. Así mismo se debe tener en cuenta otros componentes involucrados en la materia prima, en caso de que los haya, como fletes, IVA, descuentos reterfuente, etc.

10.3 Estrategias de Producción.

Procesos de Producción

Muestra la secuencia tanto de las operaciones y los procesos unitarios por donde pasa la materia prima para transformarse en el producto final. También ayuda a relacionar el tipo de tecnología a la que debe someterse el material o insumo a través del proceso.

Durante el proceso de producción, fundamentalmente al inicio de cada día en el proceso se dan mermas por diferentes factores entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

Descripción	Merma	Litros/año
Leche envasada	%	
Recepción	0.03%	450
Proceso	0.2%	3000
Envasado	2.0%	30000
Total		33450

Tabla No. 8

Los niveles de conversión de materia prima a producto terminado son los siguientes:

Leche envasada: por cada litro de leche envasada se requiere 1.1 litros de materia prima

Capacidad de Producción.

Es importante para todo análisis de capacidad conocer el rendimiento que pueda tener la materia prima para la obtención del producto final, ya que se puede

determinar el requerimiento de materia prima y la capacidad de procesamiento del insumo. La planta tendrá una capacidad de procesamiento de 7,700 litros de leches diarios, es decir 2.8 litros leche. De acuerdo a los cálculos técnicos de industrialización de leche, nos indican que el volumen de producción neta diaria de la planta sería 6,570 litros de leche en envase de cartón o plástico,

Comprender las características del proceso

El Empleado y el Proceso

Las personas le dan vida al proceso, el personal de ATOGAN SAS hace que el proceso funcione; sin él no se obtendrá nada. Hay que entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿Qué partes del proceso les agradan?, ¿Qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas no al contrario.

Revisión del Proceso

Los empleados malinterpretan los procedimientos.

No conocen los procedimientos

Descubren una manera mejor de hacer las cosas.

Es difícil poner en práctica el método documentado.

Les falta entrenamiento.

Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.

No cuentan con las herramientas indispensables.

No disponen del tiempo suficiente.

Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.

No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso.

Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso

Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal

Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso

Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos.

Revisar los hallazgos con los entrevistados para tener la seguridad de que el equipo no haya interpretado mal sus comentarios. Analice por qué todas las personas no llevan a cabo el mismo trabajo de igual forma. La estandarización es la clave del mejoramiento y la primera tarea que debe emprenderse. Seleccione una forma de realizar una actividad que genere los mejores resultados y utilícela constantemente, hasta realizar un cambio fundamental en el proceso. Es importante que todos hagan el mismo trabajo de manera idéntica.

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Deben desarrollarse planes de acción para cambiar el procedimiento o para que la actividad se desarrolle de conformidad con él.

Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos. Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

Tiempo del Ciclo del Proceso

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de ATOGAN SAS. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del output y puede incrementar las ventas. Por ejemplo, si reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, podrá ganar ventas y participación de mercado. Si reduce el tiempo del ciclo del producto, reducirá el costo del inventario y mejorará los despachos. Si reduce el ciclo de facturación, tendrá más dinero en efectivo a su alcance. El tiempo del ciclo puede establecer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Usted debe calcular el tiempo real del ciclo de su proceso. Este tiempo probablemente será totalmente diferente del tiempo teórico del ciclo, definido en los procedimientos escritos o supuestos por la organización. Existen cuatro formas de reunir esta información: medidas finales, experimentos controlados, investigación histórica y análisis científico.

Calificación del Proceso

Convertirse en el mejor es un objetivo elevado y difícil. Tener los mejores procesos de la ATOGAN SAS deberá ser la meta de todos; pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de qué manera estamos avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de ATOGAN SAS, de ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso.

Durante el procedimiento de calificación del proceso se definen y se verifican las ventanas del proceso, capacidad del equipo, puntos de control del proceso, especificaciones de entrenamiento, limitaciones en la cantidad de información generada en un proceso y tiempo del ciclo de manufactura.

Por lo general, la calificación del proceso de manufactura se lleva a cabo antes de despachar el primer producto a un consumidor. Sistemáticamente, ésta contribuye a que el concepto de proceso evolucione, maximice tanto su eficiencia como su efectividad y garantice el rendimiento la leche.

Estatus de todas las evaluaciones

Diagrama de flujo del proceso

Estatus actual documentado y comparado con los requisitos para pasar al nivel siguiente

Mejoramientos realizados a partir del último cambio de nivel

Problemas o riesgos solucionados

Problemas o riesgos no solucionados

Plan para mejorar el proceso hacia el siguiente nivel de calificación

Proceso de Reconocimiento y de Recompensa

Controles del Proceso

La expresión control de proceso abarca las disciplinas, los controles, los aspectos de mecanización, la integración y todos los demás elementos necesarios para asegurar que un proceso produzca resultados virtualmente libres de error, sin que tenga que dependerse demasiado de la inspección. El control del proceso implica la integración de un programa de producción con personal adecuadamente hábil, apto y capacitado; también incluye los planes de capacitación y de cursos periódicos de actualización para los operadores de producción y los inspectores. El control del proceso abarca todo el elemental de producción y de inspección que necesita el proceso, incluidos los planes para comprobar y garantizar en forma

regular la capacidad de la maquinaria de producción, así como la precisión y persistencia del instrumental de inspección.

La selección de los parámetros que han de controlarse deben realizarla conjuntamente ATOGAN SAS.

10.4 Estrategias de Mercadeo y ventas.

Con relación a las estrategias de mercadeo se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: Aspectos importantes de leche UNO A, perfil de nuestros consumidores, requisitos de imagen, área de mercado, promociones, canales de distribución, exhibidores, programas

Aspectos Importantes de Leche UNO A.

Atributos nutricionales

- Considerar el conocimiento de la composición del producto, dado en el empaque: indicaciones nutricionales, bajos en grasa y aporte energético.

Atributos de uso y servicio

- Fácil de usar: Envase que permita un fácil almacenamiento, que pueda tomarse en cualquier momento, que sea fácil de abrir, accesible a la hora de la compra, envase resistente, reciclable.

Atributos de salud e higiene

- Que cumpla la legislación: Que no haya tóxicos ni contaminantes, de fácil ingesta y gran digestibilidad, etiqueta clara, que no engañe, fecha de caducidad visible, tanto por su ubicación como por la letra y que sean equilibrados y saludables.

Atributos económicos

- El consumidor pagará el valor añadido siempre y cuando el enriquecimiento le resulte útil, si existe alguna facilidad para el manejo, transporte, distribución y almacenamiento del producto y si puede tener el producto en un lugar más a la vista en el supermercado.

Atributos sensoriales

- Buen sabor y color apropiado.

Atributos de imagen

- Que la calidad de la empresa se refleje.

Perfil de Nuestros Consumidores

Identificar si:

- Les gustan los productos lácteos del área.
- Prefieren envases manejables y resistentes, cómodos y fáciles de usar.
- Están dispuestos a pagar más por la calidad del producto enriquecido.

Requisitos de Imagen

- Campañas publicitarias en radio, periódicos, que irán dirigidas principalmente a padres y personas adultas.
- También habrá campañas de degustación y promoción del producto a nivel supermercado que desarrollará el departamento de Marketing. En este sentido es bueno aclarar que la empresa nunca ha realizado pruebas de tipo organoléptico, lo cual se podría implementar realizando actividades de degustaciones donde las personas puedan identificar el sabor, el color y el aspecto de la leche.
- Sistema de atención al consumidor, para recibir las dudas, preguntas, quejas o sugerencias del consumidor referentes al producto.

Motivaciones del consumidor a la hora de la compra

Las razones por las que un consumidor se decida por nuestro producto pueden ser las siguientes:

- Apetencia, caprichos, precio, preocupación por la salud, hábitos, aficiones, ética juicios de calidad, influencia del entorno y social, novedades, rutina, confianza de una marca, modas y publicidad.

Es muy importante el conocimiento de estas motivaciones ya que son las que determinarán el que un consumidor compre nuestro producto. Hay que conocer la psicología de compra para realizar una publicidad adecuada.

- Análisis de Mercado.

10.5 Área de Mercado

Como fuerza externa y parte principal de cualquier sistema de mercadotecnia, el mercado representa el objetivo que se desea alcanzar y servir eficientemente con utilidades y responsabilidad social. El área de mercado a nivel empresarial estará conformada inicialmente por la población de Cali y los municipios de sus alrededores.

Los Productos en el Mercado

Definición de los Productos.

La leche UNO A posee un grupo de atributos tangibles e intangibles que incluyen en el primer grupo el envase, el color, el precio, la calidad y la marca. En este sentido se desarrollará acciones de tipo investigativo que permita identificar desde el consumidor aquello que permita una mayor participación del producto en el mercado.

Un bien tangible puede ser un servicio, un lugar, una persona o una idea". Al igual que los tangibles se desarrollarán acciones que permitan identificar aquellos intangibles que favorezcan su participación en el mercado. Constituye el producto cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Línea de Productos Lácteos.

Los principales productos en la línea de lácteos que se fabrican en ATOGAN SAS. en mayor volumen son: leche pasteurizada, yogurt, kumis, dulce manjar blanco y quesos principalmente.

Por las características de presentación de la leche, se pueden identificar en el mercado las siguientes variedades de presentación de los productos y subproductos:

- Leche Envasada: Es la presentación de la leche natural la cual pasa por el proceso de pasteurización y envasado.
- Suero: Líquido untuoso, amarillo y dulce que se extrae de la leche cuajada.

Productos Sustitutos

Los productos lácteos poseen características muy especiales, por lo que es difícil que en el mercado exista productos que la sustituyan en su totalidad, sin embargo se han desarrollado productos de tipo vegetal que se asemejan a las características de la leche, tales como leche de soya, mantequillas a base de productos vegetales.

Para los productos no lácteos, cuyo componente principal es el agua, la cual posee características muy especiales, no puede ser sustituida, sin embargo, existen en el mercado productos gaseosos cuyas características es un producto sustituto de las bebidas.

Principales Productos Lácteos

Leche Envasada: Es un producto de leche natural, la cual pasa por el proceso de pasteurización y es envasada en diferentes tamaños.

La empresa ATOGAN SAS, establecerá su propio canal de distribución. Cada vendedor tendría sus propios consumidores, no obstante en caso de

desabastecimiento, se le consulta al vendedor del área para que otro pueda atender la solicitud. La distribución de los productos en las diferentes rutas, estará basada principalmente en la demanda de los diferentes productos y exigencias de los consumidores de cada ruta.

La leche UNO A, se dirigen principalmente a mini súper, abarroterías, restaurantes, puestos de venta especializados y supermercados. El que una empresa distribuya a un supermercado o tienda por un largo tiempo, no indica necesariamente que es un consumidor fijo para la misma, ya que, debido a la competitividad ésta puede verse afectada por precios más bajos que otras empresas o presentaciones de los productos que son más asequibles al consumidor

10.6 Promociones.

Las actividades promocionales estarán encaminadas a que los consumidores logren identificar la leche uno A comercializado por ATOGAN SAS. Como promoción, durante un período de tiempo corto (puede ser un mes), los consumidores recibirían un 5% adicional de leche en sus empaques.

En las actividades promocionales la comunicación es esencial, para generar conciencia de la leche UNO A y darle a conocer a los consumidores la información básica acerca de las ventajas del producto, por lo que la empresa ATOGAN SAS, colocará en la carrocería de los carros de reparto vallas publicitarias de sus productos y se utilizarán los medios masivos de comunicación como la radio. El proceso de comunicación contiene cuatro elementos esenciales: el mensaje, su fuerza, el canal de comunicación y el receptor. Es importante identificar en cada uno de estos elementos aspectos que favorezcan al producto. En este tipo de comunicaciones se integrarán diversos contenidos de la investigación aquí expuesta, así por ejemplo se tendrá en cuenta los entornos externos, como el ecológico que impacte en la mente del consumidor.

Factores Limitantes de la Comercialización

Existen un sin número de factores que pueden limitar la comercialización de los productos en el mercado, frente a los cuales la administración de las operaciones de comercialización debe estar pendiente para minimizar su efecto. Entre los principales de estos factores podemos señalar los siguientes:

- La falta de una buena promoción inicial de los diferentes productos, que le permita a los consumidores identificar los productos en el mercado.
- La calidad de la leche UNO A y su relación con la percepción que tienen los consumidores de los productos de la competencia.
- Los precios y márgenes de rentabilidad de los productos con relación a los de la competencia.
- Fallas en la distribución de los productos en los diferentes comercios.

Comportamiento de la Demanda.

La demanda se deriva de las preferencias de los consumidores que explica como estos gastan sus ingresos entre los productos y servicios que tienen a su disposición para comprar. La preferencia de los consumidores presupone que estos tratarán de hacer máxima la utilidad derivada del consumo de un producto, por lo que antes de gastar, busca donde conseguir la mayor utilidad por cada peso gastado.

Índice de Consumo

Productos Lácteos Procesados.

En cuanto al índice de consumo de los productos lácteos procesados a nivel de la población, está representado por el promedio de consumo de las personas de todas las edades y de todos los niveles económicos del mercado objeto de la empresa, al cual se desea llegar. La población colombiana consume en promedio 47.1 kilo de productos lácteos por años, distribuido así: leche fresca entera 16.7 kilos, leche pasteurizada 18.1 kilos, leche condensada, evaporada y en polvo 8.6 kilos, y quesos 3.7 kilos.

Para el caso de la ciudad Santiago de Cali, no se pudo obtener datos de consumo poblacional.

Productos no Lácteos.

En cuanto al índice de consumo de los productos no lácteos, como alternativa al consumo de leche se presentan en bebidas y agua embotellada a nivel de la población; está representado por el promedio de consumo de las personas de todas las edades y de todos los niveles económicos del mercado objeto de la empresa, al cual se desea llegar.

10.7 Canales de distribución

La Distribución consiste fundamentalmente en hacer llegar el producto al lugar apropiado, en el tiempo oportuno y con el menor costo posible. El objetivo de la distribución puede definirse más exactamente introduciendo la noción de un sistema eficiente. El sistema eficiente se refiere a lograr el mejor servicio al consumidor, lo más rápido posible y al menor costo dándoles a los productos el "beneficio de lugar y o sitio de satisfacción".

Es conveniente resaltar la importancia profesional y eficiente de la fuerza de ventas, la imagen de tienda para quienes venden el producto, en dónde deben estar ubicadas, cuántas debería haber, convenios y planes de venta del producto que tomen en cuenta los beneficios esperados del consumidor.

Para la comercialización de los productos se utilizarán dos canales de distribución que serán:

Canal de nivel cero:

Estará formado por los productores de leche que venderán directamente a los consumidores por medio de entrega personal, es decir que una persona puede hacer el pedido directamente a la empresa o bien a los distribuidores de la empresa que se encuentran en las vías

PRODUCTORES CONSUMIDORES

Canal de nivel uno:

Estará formado por los productores de leche que le venderán a distribuidores y expendedores como tiendas y pequeños negocios, que hará llegar el producto al consumidor final.

PRODUCTORES DISTRIBUIDORES CONSUMIDORES

10.8 Exhibidores

Se establecerán exhibidores en el punto de venta, sobre todo a nivel de información, como volantes acerca de leche UNO A. Ello ayuda a atraer la atención del público y así estimular la venta.

La intencionalidad de los exhibidores es ayudarlo a recordar más fácilmente tanto a los consumidores, como a los comerciantes la marca de la Leche UNO A. Para ello es importante buscar un sitio estratégico dentro de los puntos de venta

Los exhibidores igualmente se convierten en estrategias para los comerciantes y distribuidores: Se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.

- Exhibidores
- Vitrinas

Las promociones, he información que se le da a los distribuidores abarrotes son particulares y por medio de análisis se puede establecer por cada consumidor de acuerdo a su volumen de venta, puede ser con descuentos o con producto, como artículos tanto para su tienda como para su hogar, inicialmente puede ser para el beneficio de la leche uno A.

10.9 Programas

Se plantea el uso de un programa para tener acceso fácil a los consumidores, así como para recordarlos y tener información de ellos, ello permitirá mejorar la fidelización.

Establecer un programa de fidelización de consumidor de tal forma que a través de él se le brinde lo mejor de un producto como la leche por medio de la marca UNO A y que encuentren lo que ellos buscan en cada una de las líneas que se trabajen, con calidad, precio, presentación y servicio. A futuro se puede ofrecer un excelente premio, como amoblar el hogar del consumidor fiel por medio de un sorteo entre los consumidores de la leche UNO A, de igual manera recolectar la información necesaria para saber, Que quieren?, Que esperan? y con todas sus dudas e inquietudes poder establecer lo que ellos buscan.

Llevar a cabo un lanzamiento que asegure elevados niveles de comprensión del programa entre los consumidores

Capturando los datos básicos del consumidor en los formularios de inscripción al programa analice los patrones de compra del consumidor y use esa información para desarrollar ofertas direccionadas revise la respuesta a las ofertas

Se busca llegar a solventar las necesidades con respecto a la leche de los consumidores y que ellos se den cuenta que con la marca UNO A obtienen lo que esperan,

Tener un buen servicio de atención al consumidor, significa alentar a los consumidores.

Intentando lograr su plena satisfacción y mejorando el valor que se le ofrece.

El factor clave para lograr la fidelización de un consumidor, es lograr previamente su satisfacción.

Este "valor" del que estamos hablando está influenciado directamente por 2 factores:

1º) Los empleados: Antes de fidelizar a los consumidores, debemos satisfacer y fidelizar al personal de ATOGAN SAS, ya que esto se traducirá en un mejor servicio al consumidor, un mayor compromiso con la empresa, un rendimiento mayor, etc.

2º) Políticas y metodología de trabajo de la empresa: Es muy difícil que el punto uno pueda aplicarse correctamente si no existen unos métodos eficaces que actúen en el caso de incidencias o problemas en las estrategias comerciales o de marketing.

Teniendo una base de consumidores satisfechos estamos en condiciones de intentar fidelizarlos, crear, desarrollar y mantener en el tiempo relaciones duraderas y rentables con los consumidores.

Estas acciones son las que permiten que un consumidor satisfecho tenga menos motivos para elegir otra opción y mas incentivos para repetir la compra de leche UNO A, con la que está satisfecho.

Así como la fidelización es importante, también lo es la retención de consumidores. La retención hace referencia a una reacción de la ATOGAN SAS por evitar la pérdida de un consumidor adecuando la oferta, dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de consumidor o contrarrestar acciones de captación por parte de la competencia. Ante esto será el consumidor quien valorará si decide o no, quedarse o irse.

Es por esto que resulta básico en una planificación de la retención de nuestros consumidores, conocer de alguna forma cuales son las causas que originan la pérdida de estos. Los motivos se pueden sintetizar en las siguientes causas:

- Ø Acciones de la competencia encaminadas a mejorar su situación actual

- Ø Factores ajenos a la relación cambios de ciudad, socioeconómicos, laboral o simplemente fallecimiento

- Ø Quejas y reclamos muchas veces que no poseen explicaciones por parte del consumidor y que causan el abandono

- Ø Quejas y reclamos explicadas por el consumidor y que no son atendidas por la empresa

- Ø Desvinculación progresiva generada por una relación sin incentivos

Ø Acumulación de situaciones no favorables que sin generar quejas directas terminan por desvincular al consumidor de la empresa

Ø Errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos entre la empresa y el consumidor .

Señalaremos algunos procedimientos básicos para gestionar situaciones de crisis o abandono de consumidor.

1. Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos de la relación. De esta manera la ATOGAN SAS podrá centrar recursos en un menor número de consumidor aportando calidad y profundización a la demanda del consumidor.

2. Es necesario realizar un análisis histórico para establecer el proceso que finalmente produjo el abandono. Esta evaluación permite crear adaptaciones anticipadamente que pueden conducir al inicio del proceso de abandono.

3. De lo anterior se debe elaborar una categoría de los consumidores según estén propensos al abandono. Esto permitirá aplicar un programa de seguimiento en función del riesgo de abandono y del valor del consumidor.

4. No hay que olvidar que, aunque el objetivo final es la retención de consumidor, ATOGAN SAS debe valorar la situación donde no hayan perdedores ni ganadores. Identificar dónde aparece un problema, independientemente de cómo se solucione, debe ser considerado como una oportunidad, ya que todo proceso conlleva a un aprendizaje que representará para la marca UNO A un cambio de visión más agradable.

5. No olvidar que esta no es una segunda oportunidad otorgada por el consumidor, si no que será la última. El personal debe estar capacitado para saber escuchar al consumidor y saber brindar la mejor opción a sus problemas.

6. La resolución al problema comienza por contar con gestores calificados, con capacidad de decisión y capacitados para aportar soluciones rápidas y definitivas.

7. Las soluciones deben ser flexibles y totalmente pactadas por el consumidor, así se podrá dar por finalizado el problema que generó el conflicto. Ante otros procesos de mayor complejidad será necesario realizar en forma metódica supervisiones y en conjunto a ello mantener informado a el consumidor sobre los avances de éste, con el fin de una pronta solución.

8. La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los consumidores de UNO A, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en el futuro (consumidor potenciales).

9. El incremento del conocimiento disponible en ATOGAN SAS sobre tales consumidor y, por tanto, del grado de diferenciación e individualización entre distintos consumidor.

10. La detección de nuevas oportunidades de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada consumidor

11. La reducción de los costos asociados a las campañas de venta y marketing. El conocimiento adquirido del consumidor permite a la empresa personalizar sus campañas de modo que aquellos segmentos de consumidor susceptibles de responder a una promoción dada sean objeto de ella, reduciendo el costo asociado a campañas masivas de captación.

- Redacte un manual de calidad para describir su sistema de calidad

- Documentar cómo se realiza el trabajo en ATOGAN SAS.
- Diseñe e implemente un sistema para evitar que se repitan los problemas
- Identifique necesidades de capacitación de los empleados
- Calibre el equipo de medición y de prueba
- Capacite a los empleados respecto a la forma en que funciona el sistema de calidad
- Planifique y realice inspecciones de calidad o auditorias internas
- Cumpla con otros requerimientos de la norma, según sea necesario

Asimismo, este proceso busca que el gerente sea un verdadero líder de ATOGAN SAS, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora para la marca UNO A.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo tanto en un departamento determinado como en todo ATOGAN SAS, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

11 CONCLUSIONES

En el Diagnostico del actual sistema de información financiero y administrativo de la compañía ATOGAN SAS., se encuentra que existen falencias, que revisten gravedad a la hora de generar una optimización de los recursos, con miras a establecer una gestión de calidad. Dichas falencias pueden ser contrarrestadas toda vez que se asuman las estrategias propuestas para los diferentes recursos de la empresa. En este sentido, se plantea comenzar con un compromiso directo por parte de las directivas de la empresa, compromiso que incluye la participación directa y en todos los niveles.

Con relación a la identificación de las incidencias del entorno interno y externo en el mercado de la leche, dadas para la empresa ATOGAN SAS, se identificaron falencias en cuanto al reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno externo a la empresa, así como el poco aprovechamiento que se tiene de las fortalezas de la empresa y la baja intervención a sus debilidades. Igualmente si se observa la Matriz DOFA, en ella se muestran valores dados en la entrevista con el administrador sobre cada una de las variables que intervienen y afectan de alguna manera la participación del producto en el mercado, dichos valores ubican la variable en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, dada estas cualidades numéricas en los cuadrantes, ello permite promediar las amenazas con las oportunidades y las fortalezas con las debilidades, de ello se tiene que la empresa se encuentra en un lugar donde las oportunidades se conjugan con las debilidades, aún cuando esto se da en un punto que podría denominarse de no alto riesgo.

En cuanto a la descripción de los procesos de producción y costos para la leche UNO A, se observa que no hay control ni seguimiento en los procesos asociados a los costos, que de acuerdo con las entrevistas realizadas al administrador, “los

trabajadores saben lo que tienen que hacer”, igualmente toda la parte de producción está a cargo del administrador y la parte administrativa es poco lo que se enteran de los procesos de producción, que como lo referencia nuevamente el administrador, *“yo solamente les informo sobre lo que he hecho”*, siendo que la parte administrativa de la empresa se encuentra ubicada en otra parte distante de la de producción, a ese lugar llega los recaudos por ventas. La maximización en los procesos de producción y la minimización en costos se plantean como estrategia teniendo en cuenta la maximización en la capacidad de procesamiento en los equipos, involucrando al empleado en el proceso, haciendo auditoria continua en cada uno de los puntos del proceso, controles de tiempo, así como generando controles y calificaciones a manera de retroalimentación con los empleados.

Finalmente, en la identificación de las líneas de distribución de la leche UNO A y en el aporte de cada una de ellas a la participación en el mercado, el proceso de diagnóstico señala una descoordinación en la organización de rutas, por cuanto en un mismo sector se pueden cruzar más de dos proveedores, dejando rutas sin recorrer. Las líneas de distribución no han sido definidas en términos de procesos y planeación de distribución, ello se hace a criterio de los distribuidores, aún cuando se tienen puntos específicos de distribución, como cadenas de almacenes. Negocios como tiendas y otros son visitados a criterio del distribuidor de la empresa. En este sentido se propone dos líneas de distribución: Directa con el consumidor (uno a uno), es decir desde la empresa con los consumidores, sin que medie el distribuidor, entendiendo por distribuidor las cadenas de almacenes, tiendas y demás, lo que también podría denominarse expendedores, la otra línea de distribución es a través de distribuidores (almacenes, tiendas, etc, se trata de ampliar la comercialización y distribución en el mercado del producto.

BIBLIOGRAFÍA

CAMPBELL, Tim.. Cali, Colombia. Toward a city development strategy. A World Bank County study 2002. Washington

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de los nuevos tiempos, McGraw Hill. México. 2002, 768 p.

CUEVAS, Carlos Fernando. (2001) Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. MacGraw Hill. Bogotá. Colombia. Pp 152

Decreto 2437 del 30 de agosto de 1983

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la administración. Cuarta Edición. McGraw Hill. México (2006)

<http://inghenia.com/wordpress/2009/10/22/herramienta-inghenia-swot-formato-de-los-datos/>

<http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/LEYES/LEY%209%20DE%201979.htm>

<http://www.encolombia.com/derecho/C%F3digoSanitario/CodigoSanitario6.htm>

<http://www.eumed.net/libros/2009c/576/PROCESO%20DE%20INFORMACION%20CONTABLE.htm>

LAFaurie Rivera, José Félix. SECTOR LÁCTEO COLOMBIANO. Una propuesta para reconstruir al sector. Julio de 2009.

Ley 9 de 1979

MENDEZ A., Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw-Hill Interamericana: Colombia. 2001, p.136

MÜNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México. (2006)

Resolución 02310 del 24 de febrero de 1986

Secretaria de Fomento Económico y Competitividad. 1998 (a). Cuentas Económicas de Santiago de Cali Metodos y Resultados.

Secretaria de Salud Pública, Santiago de Cali. «SALUD EN CIFRAS 2005». *CALISALUDABLE*.

STANTON, ETZEL Y WALTER. Fundamentos de Marketing, Editorial McGraw Hill, 11 Edición. México. 2000.

ANEXO

ENCUESTA

La siguiente encuesta es de objetivo académico, sin embargo ello le favorece a la empresa en tanto identifica factores internos y externos a la misma, para un análisis y futura toma de decisiones.

Agradecemos su colaboración

Factores Internos de la empresa

Al frente de cada pregunta de un valor (el valor es el peso que tiene la variable en la empresa) a la pregunta entre -10 y 10, tenga en cuenta que los valores **negativos** significa que son **debilidades** y los **positivos** son **Fortalezas** de la empresa

Personas y Habilidades

Personal experimentado_____ ()

Relación con los proveedores___ ()

Recursos

Alianza de negocios_____ ()

Cadena de distribución_____ ()

Plantas y equipamiento_____ ()

Propiedad de Patentes/Tecnologías_ ()

Ubicación geográfica__ ()

Ideas/Innovación

Innovación de productos/Servicios__ ()

Originalidad de productos/Servicios__ ()

Marketing

Liderazgo en el mercado__ ()

Liderazgo en el nicho de mercado__ ()

Marcas__ ()

Marketing efectivo__ ()

Presencia On-line__ ()

Reputación__ ()

Operaciones (Productos, servicios, etc.)

Base de clientes__ ()

Calidad de Productos/Servicios__ ()

Competencia en el mismo rubro__ ()

Cuota del mercado__ ()

Operaciones Internacionales__ ()

Posicionamiento en el mercado__ ()

Finanzas

Costos__ ()

Estado financiero__ ()

Precio competitivo__ ()

Otros (¿Cual?)

Planta propia__ ()

Factores Externos

De un valor (el valor es el peso que tiene la variable en la empresa) a la pregunta entre -10 y 10, tenga en cuenta que los valores **negativos** significa que son **Amenazas** y los **positivos** son **Oportunidades** para la empresa

Varios

Adquisición de Empresa Proveedora de Tecnología__ ()

Alzas en la cotización del Dólar__ ()
Competidor A y B se fusionaron__ ()
Contacto para exportar__ ()
Depresión de los mercados Bursátiles a nivel mundial__ ()
Eliminación de aranceles a la importación de ordenadores__ ()
Incremento de lluvias pronosticado__ ()
Mayor utilización de Internet por los consumidores__ ()
Monopolio en la provisión de materia prima__ ()
Nueva Ley de exención de impuesto a las ganancias__ ()
Préstamos a Tasas bajas para PYME's__ ()
Quita de subsidios para el sector lechero__ ()

Medio ambiente

Situación del medio ambiente en el entorno de la empresa__ ()

Leyes del gobierno

Prohibición de la venta de leche cruda__ ()

Financiamiento

Posibilidad de financiamiento para la empresa__ ()

Mercado Internacional

Importaciones y exportaciones del producto__ ()

Mercado Interno

Posibilidad de expandir hacia otras regiones__ ()

Tecnología

Posibilidades que ofrece el mercado en cuanto a tecnología__ ()

Competidores

La competencia en el mercado con relación al producto__ ()

Proveedores

Posibilidad de adquisición de materia prima__ ()

Consumidores

Población consumidora del producto en el mercado. __ ()

Otros (¿Cuál?)

Intervención de las rutas propias de distribución por la competencia__ ()

¡Gracias por su colaboración!

