	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(83)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>JOSE ANTONIO GONZALEZ RODRIGUEZ</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>LEYDYS JUDITH CHAVEZ MARTINEZ</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>DISEÑAR UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA A LA EMPRESA LACTOREY S.A.S UBICADA EN MORALES BOLIVAR.</b>		
<b>RESUMEN</b>			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>EL PRESENTE PROYECTO DE GRADO MODALIDAD PASANTÍAS, ESTUVO ENFOCADO EN PLANTEAR UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA A LA EMPRESA LACTOREY, UBICADA EN MORALES BOLÍVAR; FUNDAMENTADO EN CUATROS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, QUE LOGRARON DESARROLLARSE A CABALIDAD. LA METODOLOGÍA DEL TRABAJO, CONSISTIÓ EN ASISTIR A LA EMPRESA 16 SEMANAS, EN LAS CUALES SE RECOPILO TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DAR CUMPLIMIENTO AL OBJETIVO GENERAL.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS: 83</b>	<b>PLANOS: 0</b>	<b>ILUSTRACIONES: 0</b>	<b>CD-ROM: 1</b>

DISEÑAR UNA PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA A LA EMPRESA  
LACTOREY S.A.S UBICADA EN MORALES BOLÍVAR

AUTOR:

JOSE ANTONIO GONZALEZ RODRIGUEZ

Trabajo de Grado modalidad Pasantías para optar al título de Administrador de Empresas

Director:

LEYDYS JUDITH CHAVEZ MARTINEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Diciembre, 2018

## Índice

Pág.

Introducción. ....	ix
Capítulo 1. Diseñar una propuesta administrativa y financiera a la empresa LACTOREY S.A.S ubicada en Morales Bolívar.....	1
1.1 Descripción breve de la empresa. ....	1
1.2 Diagnóstico de la dependencia asignada .....	3
1.3 Objetivos de las pasantías.....	5
1.4 Descripción de las actividades a desarrollar .....	6
Capítulo 2. Enfoques Referenciales. ....	8
2.1 Enfoque conceptual .....	8
2.2 Enfoque legal.....	18
Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo. ....	22
3.1 Presentación de resultados. ....	22
3.1.1 Diseñar el marco Axiológico a la empresa Lácteos el Rey en Morales, buscando una mejora continua en su organización. ....	22
3.1.2 Analizar los estados financieros de la empresa, con Márgenes y observaciones de ratios, conociendo la situación económica y financiera en la cual se encuentra la organización. ....	41
3.1.3 Generar una propuesta de mejoramiento en el clima organizacional de la entidad. ....	54
3.1.4 Diseñar estrategias bajo el modelo del diagrama de Ishikawa, en las diferentes problemáticas que se puedan presentar en el área de producción. ....	60
Capítulo 4. Diagnostico final .....	66
Capítulo 5. Conclusiones.....	68
Capítulo 6. Recomendaciones .....	70
Referencias. ....	72

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Análisis de las áreas de la empresa.....	3
Figura 2. Descripción de las actividades.....	6
Figura 3. Organigrama.....	28
Figura4. Manual de funciones Gerente General.....	29
Figura5. Manual de funciones Secretaria.....	30
Figura6. Manual de funciones Jefe de Personal.....	31
Figura7. Manula de fuciones Operario 1.....	32
Figura8. Manual de funciones Operario 2.....	33
Figura9. Manual de funciones Operario 3.....	34
Figura10. Manual de funciones Operario 4.....	35
Figura11. Manual de funciones Operario 5.....	36
Figura12. Manual de funciones Operario 6.....	37
Figura13. Manula de funciones Operario 7.....	38
Figura14. Manual de funciones Servicio Generales 1.....	39
Figura15. Manual de funciones Servicios generales 2.....	40
Figura 16. Análisis vertical a los Activos.....	41
Figura 17. Análisis Vertical a los pasivos y patrimonio.....	43
Figura 18. Indicadores de Rentabilidad.....	43
Figura 19. Indicadores de Liquidez.....	45
Figura 20. Indicadores de Endeudamiento.....	46
Figura 21. Indicadores de Rotación.....	47
Figura 22. Proyección de ventas bajo el método aritmético, con información de la empresa. ....	49
Figura 23. Diagrama de líneas proyección de ventas, por el método aritmético. ....	50
Figura 24. Proyección de ventas, según las condiciones del sector. ....	51
Figura 25. Flujo de caja actual.....	52
Figura 26. Flujo de caja proyectado con una tasa de crecimiento.....	52
Figura 27. Diagrama de Ishikawa, para analizar la falta de leche al final de la producción.....	60

## Lista de Fotografías.

	Pág.
Fotografía 1. Trabajo en equipo .....	57
Fotografía 2. Ilustrando la charla .....	58
Fotografía 3. Socialización.....	58
Fotografía 4. Orientación .....	59
Fotografía 5. Formato de asistencia a la charla.....	59

## **RESUMEN**

El presente proyecto de grado modalidad pasantías, estuvo enfocado en plantear una propuesta administrativa y financiera a la empresa LACTOREY, ubicada en Morales Bolívar; fundamentado en cuatro objetivos específicos, que lograron desarrollarse a cabalidad. La metodología del trabajo, consistió en asistir a la empresa 16 semanas, en las cuales se recopiló toda la información necesaria para dar cumplimiento al objetivo general.

## **Introducción.**

El presente trabajo comprende la estructuración y desarrollo del trabajo de grado modalidad pasantías, Diseñar una propuesta administrativa y financiera a la empresa LACTOREY S.A.S, ubicada en Morales Bolívar; desarrollado en un periodo de cuatro meses, comprendido entre el 28 de agosto y 19 de diciembre. Ejecutándose a cabalidad las actividades relacionadas en el plan de trabajo.

LACTOREY, es una empresa, que ha desarrollado sus actividades de manera empírica, donde la parte administrativa ha estado olvidada, no contando con una misión, visión, valores, políticas y manuales de funcionamiento; lo esencial que tiene una empresa al crearse, así como tampoco se tiene conocimientos de análisis financieros y nunca se han hecho estos, herramientas que proporcionan un beneficio mayor a la empresa, donde se logra conocer en un estado más profundo las finanzas de la compañía. La planta de producción también viene trabajando de una manea rudimentaria, y problemas como la falta de leche en la producción, son casos que se han presentado, para lo cual nunca se ha realizado un diagrama de Ishikawa, donde se puede conocer las causas que ocasionan este problema.

Con esta propuesta se busca actualizar la empresa en temas administrativos y financieros, con aras al mejoramiento continuo, procurando el cumplimiento de una visión que proyecta, internacionalización.

Se dio cumplimiento a los objetivos establecidos, como fueron, Diseñar el marco Axiológico a la empresa Lácteos el Rey en Morales, buscando una mejora continua en su organización, analizar los estados financieros de la empresa, con Márgenes y observaciones de ratios, conociendo la situación económica y financiera en la cual se encuentra la organización, generar una propuesta de mejoramiento en el clima organizacional de la entidad, y diseñar estrategias bajo el modelo del diagrama de Ishikawa, en las diferentes problemáticas que se puedan presentar en el área de producción.

Con este proyecto, se pretende que la empresa adquiriera un proceso profesional en la gestión de sus funciones administrativas y financieras, de igual forma en la planta de producción.

El cuerpo del trabajo dará a conocer los procesos y las actividades desarrolladas, con las cuales se alcanzó de una manera satisfactoria los objetivos propuestos.



## **Capítulo 1. Diseñar una propuesta administrativa y financiera a la empresa LACTOREY S.A.S ubicada en Morales Bolívar**

### **1.1 Descripción breve de la empresa.**

Lácteos el Rey, es una empresa de consumo dedicada a la industrialización de productos lácteos, ubicada en Morales Bolívar, en la región del Magdalena Medio; sus actividades tuvieron inicio aproximadamente hace 20 años, ha mediado del 2006 la empresa pasó a nombre del señor Armando Rodríguez, quien actualmente es el dueño, con el apoyo de Briseida Arena, quien hace las veces de administradora de la compañía.

Los productos elaborados por esta empresa, como los son, el queso doble crema, requesón, y crema de leche, son comercializados a la capital del país; es una organización que se ha caracterizado por su espíritu visionario, y su capacidad de perseverancia, orientada al logro de las metas. En la actualidad cuenta con 12 empleados directos, incluyendo la gerencia; y con 7 indirectos, quienes se constituyen los rutereros de recolección de la leche.

La empresa no posee misión, visión, políticas, objetivos, organigrama, manuales de funcionamiento, y tampoco ha desarrollado análisis financieros con los estados de situación financiera.

**1.1.1 Descripción de dependencia.** Lácteos el Rey, es una organización de carácter empírica y en sus años de vigencia, todo lo procedimientos los ha llevado de manera básica al mismo tiempo que sus áreas de trabajo, nunca se han descentralizado. El pasante trabajara de la mano con la gerencia, lo cual simboliza un apoyo en la gestión de la empresa.

Al apoyo se le ha asignado la reorganización en temas administrativos y financieros de la empresa.

## 1.2 Diagnóstico de la dependencia asignada

*Figura 1.*  
*Análisis de las áreas de la empresa*

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Maquinaria especializada para la producción.</p> <p>F2. Personal capacitado y suficiente para el cumplimiento de las tareas.</p> <p>F3. Ubicación de la planta de producción.</p> <p>F4. Posee registro Invima.</p> <p>F5. Calidad de los productos.</p> <p>F6. Comercialización a Bogotá</p> <p>F7. Adecuación e infraestructura en buen estado.</p> <p>F8. Terreno propio</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. No tiene establecido el marco Axiológico de la empresa</p> <p>D2. No tiene un seguimiento y control a la producción, con estándares de cumplimiento.</p> <p>D3. No tiene descentralizada las distintas áreas de la empresa.</p> <p>D4. No ha desarrollado manuales de funciones, para los empleados.</p> <p>D5. No maneja software financiero y contable</p> <p>D6. Poca capacitación a los empleados</p>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Alianzas estratégicas con distintos mercaderes en Bogotá.</p> <p>O2. Ampliar puntos de ventas en otras regiones.</p> <p>O3. Asistir a ferias empresariales del sector lechero.</p> <p>O4. La reorganización de la empresa, bajo la ayuda de un profesional de apoyo.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Incrementar la producción, aprovechando la maquinaria especializada y ofrecer a la comunidad productos de alta calidad a bajo costo. F1, F2, O1.</p> <p>La potencialización de los canales de distribución. F5, F6, O2, O3.</p> <p>Ampliación del punto de venta en la Magdalena Medio. F2, F4, F5, F7, O1, O3.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Productos sustitutos.</p> <p>A2. Competencia.</p> <p>A3. Alza del precio la leche (materia prima).</p> <p>A4. Alza en los impuestos.</p> <p>A5. Alteración de orden público.</p> <p>A6. Factor climático.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Ofrecer a los clientes precios justos, para lograr una ventaja frente a la competencia. F1, A1, A2.</p> <p>Manejar Stock. F1, F7, A3, A6</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Tener parámetro y control de seguimientos en la producción teniendo una ventaja frente a los cambios del mercado y la competencia. D2, A2, A3, A7</p>

**1.2.1 Planteamiento del problema.** El éxito de cualquiera organización se basa en la eficiencia de su administración, su gestión y capacidad de desarrollo, se necesita de una buena administración para planear, organizar, dirigir y controlar, y así maximizar el valor de la empresa, generando utilidades y desarrollando un crecimiento sostenible.

Lácteos el Rey, en la actualidad en su área administrativa se encuentra desactualizada en cuanto a los procesos básicos de administración, sus áreas de trabajo no se encuentran descentralizadas, al mismo tiempo que la gerente y la secretaria, son las encargadas de todo el funcionamiento de la empresa en temas administrativos, esto genera una disparidad, y no permite la mayor optimización de las funciones, el tiempo y la entrega que cada área requiere. Si bien es cierto, que la empresa cuenta con un buen estándar a nivel de mercado, no se puede evidenciar lo mismo, en la organización administrativa y financiera, no cuenta con el marco axiológico, que es uno de los primeros pasos para la creación de una entidad, así como la junta directiva, no tiene conocimiento y manejo de los indicadores financieros, con los cuales se puede conocer más a fondo la empresa.

Los objetivos y valores de la empresa, no se encuentran plasmados en ningún documento, así como tampoco las funciones que deben estar estipuladas física y escitamente para cada trabajador, esto genera una coyuntura, en el mal funcionamiento de los colaboradores, no conociendo los direccionamientos y las funciones que cada uno debe realizar.

Por ello se ve la necesidad, de generar un apoyo administrativo, desde los conocimientos obtenidos académicamente, a la gestión de la gerente de la empresa, con el ánimo de maximizar el valor de la empresa, generando utilidades, rentabilidad y un crecimiento sostenible.

### **1.3 Objetivos de las pasantías**

**1.3.1 General.** Diseñar una propuesta administrativa y financiera a las dependencias de la empresa Lácteos el Rey en Morales Bolívar.

**1.3.2 Específicos.** Diseñar el marco Axiológico a la empresa Lácteos el Rey en Morales, buscando una mejora continua en su organización.

Analizar los estados financieros de la empresa, con Márgenes y observaciones de ratios, conociendo la situación económica y financiera en la cual se encuentra la organización.

Generar una propuesta de mejoramiento en el clima organizacional de la entidad.

Diseñar estrategias bajo el modelo del diagrama de Ishikawa, en las diferentes problemáticas que se puedan presentar en el área de producción.

## 1.4 Descripción de las actividades a desarrollar

**Figura 2.**  
*Descripción de las actividades*

Objetivo General	Objetivos específicos		Actividades	Responsables
<b>Diseñar una propuesta administrativa y financiera a la empresa LactoRey s.a.s ubicada en Morales Bolívar.</b>	<b>Primer objetivo</b>	Diseñar el marco Axiológico a la empresa Lácteos el Rey en Morales, buscando una mejora continua en su organización.	<b>A1.</b> Elaborar la Misión, Visión, Objetivos, Valores y Políticas de la empresa.	pasante
			<b>A2.</b> Diseñar los manuales de funcionamiento a cada uno de los trabajadores, desde el área administrativa hasta la operativa.	pasante
			<b>A3.</b> Realizar el organigrama organizacional de la entidad Lácteos el Rey.	pasante
	<b>Segundo objetivo</b>	Analizar los estados financieros de la empresa, con Márgenes y observaciones de ratios, conociendo la situación económica y financiera en la cual se	<b>A1.</b> Generar un análisis de los estados financiero con los distintos indicadores, Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y Actividad.	pasante
			<b>A2.</b> Realizar una proyección a 5 años de las	pasante

		encuentra la organización.	ventas, basado en una tasa de crecimiento que se obtendrá de la proyección logarítmica y aritmética del sector al que pertenece la empresa.	
			A3. Aplicar análisis vertical y horizontal a los estados financieros.	pasante
	<b>Tercer objetivo</b>	Generar una propuesta de mejoramiento en el clima organizacional de la entidad.	A1. Programar integraciones, festejar fechas especiales y compartir momentos fuera de la empresa.	pasante
			A2. Dictar charlas motivacionales y de clima organizacional.	pasante
	<b>Cuarto objetivo</b>	Diseñar estrategias bajo el modelo del diagrama de Ishikawa, en las diferentes problemáticas que se puedan presentar en el área de producción.	A1. Realizar el modelo de espina de pescado para el mejoramiento en la optimización y recolección de la materia prima.	pasante

Fuente: Elaborado por González, Jose

## Capítulo 2. Enfoques Referenciales.

### 2.1 Enfoque conceptual

**2.1.1 Misión, visión y valores corporativos de una empresa.** Son su ADN o identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como marca. Actualmente, se tiene demasiada prisa en el proceso de creación de una empresa o negocio y se pasa por alto la necesidad de definir estos 3 conceptos básicos, junto a tener definidos estos aspectos, es importante tener como herramienta de feedback continuo el análisis DAFO, ya que permite identificar claramente la estrategia de empresa.

La Misión de una empresa describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa. Se trata de la razón fundamental de un negocio y el objetivo que tiene siempre visto a largo plazo.

El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar.



La Visión de una empresa podríamos denominarlo como el SUEÑO, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Una empresa con valores atrae y retiene el talento profesional, lo cual lo conduce a obtener más ventas y mejores resultados. (FLORIDO, 2017)

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (THOMPSON, 2017).

La **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (THOMPSON, 2017).

**2.1.2 Objetivos empresariales.** Son aquellas metas de negocio que cualquier organización empresarial debe tener a la hora de definir estrategias y acciones, siempre en un periodo de tiempo especificado.

Cualquier empresa está formada por distintos grupos de personas y cada una de ellas tiene distintas aspiraciones y motivaciones. Al final, es el conjunto de todas, lo que permite que un negocio se mantenga activo y en crecimiento.

Por ello, una empresa no puede ignorar los intereses de sus empleados, clientes, proveedores, etc. así como los intereses de la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, ningún negocio puede salir adelante si la marca no se fija unos objetivos mínimos de calidad en sus servicios, o un salario justo de cara a sus trabajadores. (EmpredePyme, 2016).

**2.1.3 Las políticas corporativas.** Son un conjunto de decisiones y lineamientos, mediante los cuales se establecen los marcos de actuación que deben orientar la gestión de las empresas y unidades de negocio. (Bogotá).

**2.1.4 El Manual Específico de Funciones.** Es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que

conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas. (publica, 2015).

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. (Pacífico, 2017).

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. En los últimos años se ha constituido un objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzos por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa. (Alvarés, 2006).

**2.1.5 El diagrama de Ishikawa.** El diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas, quien a su vez estaba muy interesado en mejorar el control de la calidad. Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan.

También es denominado diagrama de Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado, el diagrama causa-efecto está compuesto por un recuadro que constituye la cabeza del pescado, una línea principal, que constituye su columna, y de 4 a más líneas apuntando a la línea principal formando un ángulo de unos  $70^\circ$ , que constituyen sus espinas principales. Cada espina principal tiene a su vez varias espinas y cada una de ellas puede tener a su vez de dos a tres espinas menores más. (Progressa)

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, este consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado.

Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones; esta también es considerada una de las 7 herramientas básicas de la calidad. El diagrama de pescado fue desarrollado por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Esta herramienta es la representación de las relaciones múltiples de causa – efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama a causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control. (group, 2013)

**2.1.6 Análisis Vertical.** Es esta una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Si se toma, por ejemplo, el balance general, se puede hacer el análisis vertical tanto de la parte izquierda (activo) como de la parte derecha (pasivo y patrimonio). Dentro del activo se

puede tomar cada uno de los rubros individuales y calcular a qué porcentaje corresponde sobre el total del activo.

También se puede tomar cada una de las cuentas y calcular qué porcentaje representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. A manera de ejemplo, se pueden relacionar, obteniendo el respectivo porcentaje, las cuentas por cobrar con el subtotal del activo corriente o con el total del activo. Así mismo, se puede obtener el porcentaje que representa la maquinaria y el equipo sobre el subtotal del activo fijo o sobre el activo total. (Anaya, 2014)

**2.1.7 El análisis horizontal.** Se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

El análisis se debe centrar en los cambios “extraordinarios” o más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas. (Anaya, 2014)

**2.1.8 Indicadores financieros.** Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero. Se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

En teoría se podrían establecer relaciones entre cualquier cuenta del balance general y otra cualquiera del mismo balance o del estado de pérdidas y ganancias. Pero no todas estas relaciones tendrían sentido lógico. Por este motivo se ha seleccionado una serie de razones o indicadores que se pueden utilizar, y dentro de los cuales el analista debe escoger los que más le convengan según su caso. Esto, a su vez, depende de quien esté interesado en los resultados del análisis. Así, el accionista actual o probable se interesa primordialmente por el nivel de utilidades actuales y futuras, mientras que el acreedor está más interesado en la liquidez y capacidad de la compañía para adquirir nuevas obligaciones. (Anaya, 2014)

**Liquidez:** Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año. Esta prueba, aplicada a un instante del tiempo, evalúa a la empresa desde un punto de vista de liquidación, en lugar de juzgarla como una empresa en marcha: en este caso los pasivos no se pagarían con el producto de la liquidación del activo corriente sino con los ingresos obtenidos por las ventas, movimiento que sólo se logra apreciar en realidad mediante un presupuesto detallado de efectivo, técnica de la cual se tratará luego. (Anaya, 2014)

**Rotación:** Tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las finanzas, el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos, como se explica en seguida. (Anaya, 2014)



**Margen:** Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total). (Anaya, 2014)

**Endeudamiento:** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la empresa y del nivel de las tasas de interés vigente en el momento. Esto se conoce con el nombre de apalancamiento financiero; en principio, un alto nivel de endeudamiento es conveniente sólo cuando la tasa de rendimiento del activo total de la compañía es superior al costo promedio del capital. (Anaya, 2014)

**2.1.9 Proyección de ventas.** Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una

previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja. Las pequeñas empresas utilizan varias inversiones para determinar las proyecciones de ventas. La iniciativa por lo general comienza en el departamento de ventas. Hay ciertas ventajas inherentes cuando se calcula y utilizan las proyecciones de ventas. (SUTTLE)

Las proyecciones de ventas por lo general se expresan en términos de unidades y dólares. Las pequeñas empresas también asignan un período de tiempo determinado para las proyecciones de ventas. Por ejemplo, las proyecciones de ventas pueden ser calculadas sobre una base mensual, trimestral o anual. Por otra parte, la mayoría de las empresas comparan sus proyecciones de ventas con las cifras de ventas anteriores, mostrando un porcentaje de incremento o disminución en comparación con el período anterior. El periodo anterior puede ser el mismo periodo del año anterior. Las proyecciones de ventas también se pueden hacer para varios años, lo que ayuda a los gerentes de producción a planificar y ejecutar sus departamentos de manera más eficiente. (SUTTLE)

## **2.2 Enfoque legal**

**2.2.1 Artículo 333 de la constitución política de Colombia.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo,

tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Constitucioncolombiana)

**2.2.2 Código sustantivo del trabajo.** Artículo 5. Definición de Trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (trabajo)

**2.2.3 Artículo 82 del decreto ley 1042 de 1978.** ARTÍCULO 82. Del manual de funciones y de requisitos mínimos. Modificado por el Artículo 1 del Decreto 2367 de 1996. La descripción de la naturaleza general de las funciones que corresponden a cada empleo y la determinación de los requisitos específicos exigidos para su ejercicio, se harán en manual general expedido por decreto del gobierno.

Corresponde a cada una de las entidades a que se refiere el artículo 1º del presente Decreto, elaborar el manual de funciones y requisitos de los empleos de su planta de personal, de acuerdo con el manual general de que trata este artículo.

Los manuales descriptivos de empleos serán refrendados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil.

La modificación de las plantas de personal requerirá aprobación previa del manual descriptivo de empleos correspondiente. (Pública, funcionpublica.gov)

**2.2.4 Decreto 785 de 2005.** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. (Pública, funcionpublica.gov, 2017)

El presente decreto habla de todo lo relacionado con la identificación de los empleos, así como los requisitos mínimos de experiencia y estudios.

**2.2.5 Decreto 2539 de 2005.** Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos ley 770 y 785 de 2005. (Antonio, 2005)

## **Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo.**

### **3.1 Presentación de resultados.**

#### **3.1.1 Diseñar el marco Axiológico a la empresa Lácteos el Rey en Morales, buscando una mejora continua en su organización.**

**3.1.1.1 Misión.** Somos una empresa industrial, dedicada a la elaboración de productos lácteos, que generan beneficios a las familias colombianas, comprometida con la alta calidad, la innovación y responsabilidad social, posibilitando así el progreso y crecimiento sostenible de los proveedores, colaboradores, consumidores y el de los accionistas.

**3.1.1.2 Visión.** Lacto Rey será una empresa líder en la industria de productos lácteos, en todo el territorio colombiano, incrementando nuestra participación en el sector lácteo-agropecuario, con proyecciones internacional, ofreciendo productos de calidad, precio competentes con una actividad sólida y sostenible en el tiempo.

### **3.1.1.3 Valores corporativos.**

**Temor a Dios:** Lacto Rey fundamenta el desarrollo de sus actividades en el temor y amor a Dios; reconociendo en él la razón de la existencia, así como también provee las fuerzas y la voluntad, para el trabajo diario en la empresa.

**Responsabilidad:** laboramos con la mayor seriedad en consecuencia con el desarrollo de las tareas, obligaciones y derechos, como trabajadores y empleadores.

**Compromiso:** planificamos de la mejor manera nuestras actividades diarias, con aras a lograr el cumplimiento proyectado por la visión de la empresa.

**Trabajo en equipo:** hacemos del compañerismo una prioridad, engranando el desarrollo de cada actividad, reconociendo que solo así ejecutamos nuestra misión y visión.

**Honestidad:** efectuamos todas las operaciones con verdad, decencia, transparencia y rectitud.

**Respeto:** atendemos y escuchamos a las personas, desde el ser, el hacer y el saber, sin discriminación de género, raza o religión.

**Sentido de pertenencia:** vinculamos nuestros afectos y sentimientos a Lacto Rey, como el segundo lugar que mayormente recurrimos, y cuidamos los activos de la empresa como nuestros.

**Resiliencia:** nos adaptamos positivamente a las situaciones adversas, que golpean nuestro ánimo y nuestra razón social.

**Comprensión:** somos una organización comprometida con el entendimiento y la tolerancia hacia nuestros proveedores, colaboradores y clientes.

**Integridad:** realizamos todas las responsabilidades asignadas de una manera honesta, justa, transparente en la empresa y fuera de la misma, aun cuando nadie nos esté viendo.

**Confianza:** obramos con cumplimiento a todo lo establecido, en cuento a la calidad de los productos y servicio ofrecidos a los proveedores y clientes.

#### ***3.1.1.4 Objetivos de la empresa.***

Convertirse en una de las marcas líder en el mercado de lácteos, en la extensión del territorio nacional.



Lograr ser el mayor empleador en el municipio de Morales Bolívar.

Incursionar en el mercado regional y acaparar mayores segmentos de este.

Posicionar la marca LACTO REY, en la mente de los consumidores.

Introducir nuevos productos en el portafolio, ampliándolo de tal manera que se abarque un nuevo nicho de mercado, buscando satisfacer así a los consumidores.

Expandir la planta de producción, con aras a un mayor crecimiento operacional, económico, financiero, social y responsable de la empresa.

Visualizar los esfuerzos de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial.

Ampliar la empresa a un nivel internacional, que los productos de la empresa, lleguen a las familias de otra cultura, posibilitando el ensanchamiento global de la empresa.

Asegurar la calidad de los productos terminados, desde la producción hasta el consumo final, garantizando una mejora continua en la producción de la organización.

### ***3.1.1.5 Políticas corporativas de la empresa.***

LACTO REY se compromete a cumplir con lo dispuesto, en la normatividad legal y con los compromisos suscritos con sus proveedores, clientes y demás grupos de interés.

Se establecerán sistemas adecuados para prevenir la contaminación, que pudiera provocar el desarrollo óptimo de las funciones de la empresa.

Los trabajadores de la planta en cualquiera condición dentro de la empresa, deberá portar el uniforme correspondiente, cumpliendo las directrices y los estándares de calidad.

El horario de trabajo, aun cuando fuere variable en todo el personal, es de obligatorio cumplimiento la puntualidad a este.

Siempre se atenderá con una sonrisa en el rostro, a los proveedores y clientes, con el conocimiento pleno de que son ellos la razón de la empresa.

El personal operativo de la empresa, deberá en todo momento presentar un comportamiento ético, cualquiera que fuesen las circunstancias.

La empresa implementara las charlas de capacitación y clima organizacional, con todo el personal de planta, convirtiéndose esto en una cultura organizacional.

El reconocimiento a la labor de los empleados será prioridad de las directivas de la empresa, dado que ello representa gran porcentaje en la razón social de la organización.

Quien haga las veces de jefe de personal, deberá promover y fundamentar el espíritu de trabajo, junto con la solidaridad y la ayuda mutua, así también velar por el bienestar de los colaboradores en todo tiempo y momento.

Todo el personal operativo de la planta, reconocerá y acatará la autoridad que tuviere el jefe de personal sobre ellos, y este último, bajo ninguna circunstancia podrá hacer abuso de sus atributos sobre el mismo personal.

La empresa se compromete a afiliar a todo sus trabajadores al sistema de riesgos laborales.

La sana convivencia entre los empleados, se constituye como pilar fundamental, para lograr un buen clima organizacional, que fortalezca los lazos de amistad.

La empresa se compromete con los proveedores, a estar a la vanguardia y actualización del precio de la leche a nivel de mercado nacional, toda vez que este lo requiera, por un aumento en el precio del queso doble crema.

Se desarrollaran integraciones sociales, entre todo el personal de la empresa, con miras a una mejora continua en clima organizacional.

### 3.1.1.6 Organigrama de la empresa


**Figura 3.**  
**Organigrama**



Fuente: Elaborado por González, Jose

### 3.1.1.7 Manuales de funcionamiento.

**Figura4.**  
**Manual de funciones Gerente General**


	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente general
<b>Dependencia</b>	Todas las áreas de la empresa
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Representante legal
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	Todos los cargos de la empresa
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Título Administración de empresas o Ingeniería industrial
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia en la materia
<b>Objetivo principal</b>	
Es la persona encargada de maximizar el valor de la empresa, generando utilidades y logrando un desarrollo sostenible, al mismo tiempo que gestiona el óptimo desarrollo de los recursos administrables, y la primera autoridad ejecutiva. Es quien dirige y tramita la compra de materia prima con los distintos proveedores y conduce las ventas comerciales.	

#### **Funciones esenciales**

- Dirigir los procesos administrativos de la empresa, en temas de planeación, organización, dirección y control, de la entidad.
- Ejecutar y controlar los planes comerciales y de venta.
- Posicionar los productos en la capital del país.
- Organizar y dirigir a todo el equipo de la empresa.
- Administrar y gestionar la cartera de la organización.
- Dirigir la negociación con los proveedores reales, y potenciales de la empresa.


Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura5.**  
**Manual de funciones Secretaria**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Secretario (a)
<b>Dependencia</b>	Todas las áreas de la empresa
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Gerente
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	Servicio general, operarios
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Técnico en secretariado ejecutivo, Técnico auxiliar administrativo y contable, Tecnólogo en gestión comercial y financiera.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Un (1) año de experiencia en la materia
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de llevar control y registro de todas las actividades desarrollada en todas las áreas de la empresa; desde temas administrativos, contables, financieros hasta el análisis de la producción, desarrollo y labor de los operarios.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y radicar la documentación de la empresa</li> <li>• Reportar en cada quincena los gastos de la misma.</li> <li>• Mantener al día la documentación a archivar.</li> <li>• Realizar y generar las facturas a los proveedores para pagos.</li> <li>• Gestionar y realizar los pedidos de insumo para la empresa.</li> <li>• Controlar los inventarios, de insumos y materia prima.</li> <li>• Organizar toda la información contable de la empresa y enviar al contador.</li> <li>• Coordinar, y controlar los procesos de recepción de materia prima, en la planta de producción.</li> <li>• Realizar y entregar órdenes de compra, a lo distintos proveedores.</li> </ul>	


Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura6.**  
**Manual de funciones Jefe de Personal**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de personal
<b>Dependencia</b>	Producción
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Gerente
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	Servicio general, operarios
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Administración de empresas, Ingeniería Industrial. Tecnología en química industrial, tecnología en alimentos.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionados.
<b>Objetivo principal</b>	
Es la persona encargada de la organización, control y buen funcionamiento del área de producción de la empresa, gestionando el mayor y óptimo rendimiento de todos los operarios; velando por el cumplimiento de los objetivos previstos de fabricación y los estándares de calidad en la producción.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y supervisar el trabajo de los empleados de la planta.</li> <li>• Supervisar los procesos de producción en la empresa, el control de stocks.</li> <li>• La resolución de las incidencias (como las averías de la maquinaria)</li> <li>• Gestionar los recursos materiales, insumos y demás.</li> <li>• Plantear estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.</li> <li>• Coordinar el trabajo diario de la empresa.</li> <li>• Realizar el proceso químico que requiere la materia prima para la producción.</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por González, Jose


**Figura7.**  
**Manula de fuciones Operario 1**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la materia prima de producción, diariamente.</li> <li>• Coagular la leche</li> <li>• Bridar apoyo en las pailas y en las marmitas, en cuanto al cocimiento del queso.</li> <li>• Desplazar los bloques de queso doble crema al cuarto frio, realizando inventario e inspección sobre esto.</li> <li>• Empacar y embalar la producción de queso, crema de leche, y requesón.</li> <li>• Cargar el furgón, con todo la producción a comercializar, teniendo inventario de la actividad.</li> <li>• Recolectar en dos (2) de las diferentes rutas, la materia prima.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones tendrán cumplimiento toda vez que sea asignado como una responsabilidad en el trabajo diario y apoyo a los demás operarios.</p>	

Fuente: Elaborado por González, Jose




**Figura 8.**  
**Manual de funciones Operario 2**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la materia prima de producción, diariamente.</li> <li>• Coagular la leche</li> <li>• Brindar apoyo en las pailas y en las marmitas, en cuanto al cocimiento del queso.</li> <li>• Desplazar los bloques de queso doble crema al cuarto frío, realizando inventario e inspección sobre esto.</li> <li>• Empacar y embalar la producción de queso, crema de leche, y requesón.</li> <li>• Cargar el furgón, con todo la producción a comercializar, teniendo inventario de la actividad.</li> <li>• Recolectar en dos (2) de las diferentes rutas, la materia prima.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones tendrán cumplimiento toda vez que sea asignado como una responsabilidad en el trabajo diario y apoyo a los demás operarios.</p>	


Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura9.**  
**Manual de funciones Operario 3**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la materia prima de producción, diariamente.</li> <li>• Coagular la leche</li> <li>• Brindar apoyo en las pailas y en las marmitas, en cuanto al cocimiento del queso.</li> <li>• Desplazar los bloques de queso doble crema al cuarto frio, realizando inventario e inspección sobre esto.</li> <li>• Empacar y embalar la producción de queso, crema de leche, y requesón.</li> <li>• Cargar el furgón, con todo la producción a comercializar, teniendo inventario de la actividad.</li> <li>• Recolectar en dos (2) de las diferentes rutas, la materia prima.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones tendrán cumplimiento toda vez que sea asignado como una responsabilidad en el trabajo diario y apoyo a los demás operarios.</p>	


Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura10.**  
**Manual de funciones Operario 4**


	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la materia prima de producción, diariamente.</li> <li>• Coagular la leche</li> <li>• Brindar apoyo en las pailas y en las marmitas, en cuanto al cocimiento del queso.</li> <li>• Desplazar los bloques de queso doble crema al cuarto frio, realizando inventario e inspección sobre esto.</li> <li>• Empacar y embalar la producción de queso, crema de leche, y requesón.</li> <li>• Cargar el furgón, con todo la producción a comercializar, teniendo inventario de la actividad.</li> <li>• Recolectar en dos (2) de las diferentes rutas, la materia prima.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones tendrán cumplimiento toda vez que sea asignado como una responsabilidad en el trabajo diario y apoyo a los demás operarios.</p>	

Fuente: Elaborado por González, Jose


**Figura 11.**  
**Manual de funciones Operario 5**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prender el horno, manteniéndolo a la temperatura determinada, así como el suministro de vapor suficiente y eficaz para la producción.</li> <li>• Descremar la producción diaria de crema de leche.</li> <li>• Cocinar todo el queso que se haya cortado, en las pailas y marmitas.</li> <li>• Cortar y moldear la producción.</li> <li>• Empacar y embalar los productos terminados.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones son específicas y estrictas, sin recurrir a otras, dado un estado de sofocación. Siempre que se requiera para alguna otra labor o función, esta tendrá cumplimiento siempre y cuando el trabajador no este sofocado, y esto afecte su salud.</p>	
Fuente: Elaborado por González, Jose	


**Figura12.**  
**Manual de funciones Operario 6**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prender el horno, manteniéndolo a la temperatura determinada, así como el suministro de vapor suficiente y eficaz para la producción.</li> <li>• Descremar la producción diaria de crema de leche.</li> <li>• Cocinar todo el queso que se haya cortado, en las pailas y marmitas.</li> <li>• Cortar y moldear la producción.</li> <li>• Empacar y embalar los productos terminados.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones son específicas y estrictas, sin recurrir a otras, dado un estado de sofocación. Siempre que se requiera para alguna otra labor o función, esta tendrá cumplimiento siempre y cuando el trabajador no este sofocado, y esto afecte su salud.</p>	
Fuente: Elaborado por González, Jose	

**Figura13.**  
**Manula de funciones Operario 7**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Operario en planta
<b>Dependencia</b>	Producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Gerente.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Dos (2) años de experiencia relacionadas.
<b>Objetivo principal</b>	
Es el responsable de darle cumplimiento al proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el empaque y embalaje del producto terminado. Objetivo que lleva cumplimiento con el engranaje de los demás cargos.	
<b>Funciones esenciales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prender el horno, manteniéndolo a la temperatura determinada, así como el suministro de vapor suficiente y eficaz para la producción.</li> <li>• Descremar la producción diaria de crema de leche.</li> <li>• Cocinar todo el queso que se haya cortado, en las pailas y marmitas.</li> <li>• Cortar y moldear la producción.</li> <li>• Empacar y embalar los productos terminados.</li> </ul>	
<p>Nota: el Jefe de personal se encargará de dividir y asignar el trabajo diariamente; estas funciones son específicas y estrictas, sin recurrir a otras, dado un estado de sofocación. Siempre que se requiera para alguna otra labor o función, esta tendrá cumplimiento siempre y cuando el trabajador no este sofocado, y esto afecte su salud.</p>	
Fuente: Elaborado por González, Jose	

**Figura14.**  
**Manual de funciones Servicio Generales 1**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Servicio generales
<b>Dependencia</b>	Planta de producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Secretaria.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Disposición en la labor
<b>Objetivo principal</b>	


Es la persona encargada de procurar la limpieza e higiene en toda la planta de producción, las máquinas y los utensilios; aportando así al cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa en higiene.

#### **Funciones esenciales**

- Procurar por la eficiente limpieza en los moldes de la producción.
- Lavar y limpiar efectivamente los tanques de recepción de la materia prima.
- Asear el cuarto frio.
- Lavar la planta de producción al final de la jornada.
- Higienizar las canastas de embalaje, así como también las máquinas.

Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura15.**  
**Manual de funciones Servicios generales 2.**

	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Servicio generales
<b>Dependencia</b>	Planta de producción.
<b>Número de cargos</b>	Uno (1)
<b>Reporta a</b>	Jefe de personal, Secretaria.
<b>Cargo de las personas que le reportan</b>	
<b>Requisitos mínimos</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Bachiller académico, Básica primaria.
<b>Requisitos de experiencias</b>	Disposición en la labor
<b>Objetivo principal</b>	

Es la persona encargada de procurar la limpieza e higiene en toda la planta de producción, las máquinas y los utensilios; aportando así al cumplimiento de los estándares de calidad de la empresa en higiene.

### **Funciones esenciales**

- Procurar por la eficiente limpieza en los moldes de la producción.
- Lavar y limpiar efectivamente los tanques de recepción de la materia prima.
- Asear el cuarto frio.
- Lavar la planta de producción al final de la jornada.
- Higienizar las canastas de embalaje, así como también las máquinas.

Fuente: Elaborado por González, Jose



**3.1.2 Analizar los estados financieros de la empresa, con Márgenes y observaciones de ratios, conociendo la situación económica y financiera en la cual se encuentra la organización.**

Con los estados financieros consolidados de la empresa LACTOREY, se pudo analizar bajo los distintos métodos de observación y profundización financiera, la situación real de la empresa, en temas contables y financieros, así como proyecciones en materia de venta e ingresos para la compañía.

**Figura 16.**  
**Análisis vertical a los Activos**

(Expresado en pesos Colombianos)

ACTIVO	Notas	(DIC-31-17)		(DIC-31-16)		VARIACION
		TOTAL	VERTICAL	TOTAL	VERTICAL	RELATIVA
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo y Equivalentes a efectivo	4	3.221.402	0,64%	27.825.573	6,97%	-88,42%
Clientes y otras Cuentas por Cobrar	5	3.321.000	0,66%	7.980.000	2,00%	-58,38%
Inventarios	6	7.671.120	1,52%	9.704.000	2,43%	-20,95%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>14.213.522</b>	<b>2,81%</b>	<b>45.509.573</b>	<b>11,40%</b>	<b>-68,77%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Propiedad Planta y Equipo	7	490.742.000	97,19%	353.635.000	88,60%	38,77%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>490.742.000</b>	<b>97,19%</b>	<b>353.635.000</b>	<b>88,60%</b>	<b>38,77%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>504.955.522</b>	<b>100,00%</b>	<b>399.144.573</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,51%</b>

Fuente: Elaborado por González, Jose

La empresa pasó de tener 399 millones de peso en activos, a tener aproximadamente 505 millones, esto con relación a los años 2016 y 2017 respectivamente, con una variación del 26%, equivalente a un aumento de 105 millones, pero este aumento no se debe al activo corriente, quien a su vez, es la parte más líquida de los activos, sino que se debe a un aumento en la cuenta, Propiedad, planta y equipo.

Mejorar la planta es de vital importancia para el cumplimiento de los estándares de calidad; sin embargo, el efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, tuvieron una baja bastante considerable, una disminución de 68%, significándose este porcentaje en 31 millones de pesos, de 2016 a 2017; es decir que la empresa contaba con más liquidez en el 2016, que el año inmediatamente anterior a la fecha actual.

**Figura 17.**  
**Análisis Vertical a los pasivos y patrimonio**

PASIVO	NOTA	(DIC-31-17)		(DIC-31-16)		VARIACION
		TOTAL	VERTICAL	TOTAL	VERTICAL	RELATIVA
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Instrumentos financieros en Proveedores	8	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
Instrumentos Financieros en Cuentas por pagar	9	514.800	0,11%	387.755.839	100,00%	-99,87%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	10	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
Otros Pasivos	11	0	0,00%	0	0,00%	100,00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>514.800</b>	<b>0,11%</b>	<b>387.755.839</b>	<b>100,00%</b>	<b>-99,87%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Instrumentos Financieros en Cuentas por pagar	9	487.718.300	99,89%	0	0,00%	100,00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>487.718.300</b>	<b>99,89%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>488.233.100</b>	<b>96,69%</b>	<b>387.755.839</b>	<b>97,15%</b>	<b>25,91%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Patrimonio atribuible a los Socios de la Compañía		16.722.422	100,00%	11.388.734	100,00%	46,83%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>16.722.422</b>	<b>3,31%</b>	<b>11.388.734</b>	<b>2,85%</b>	<b>46,83%</b>
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>		<b>504.955.522</b>	<b>100,00%</b>	<b>399.144.573</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,51%</b>

Fuente: Elaborado por González, Jose

Ahora bien, analizando las obligaciones que tiene la empresa, se pudo observar que las deudas a corto plazo que para la empresa son, a un termino inferiro de un año, lograron disminuirse en un 99%, no siendo así los pasivos no corrientes, que ascendieron en un 100%, para tener en realidad un pasivo total, aumnetado en un 26%, equivalente a 100 millones.

**3.1.2.1 Generar un análisis de los estados financiero con los distintos indicadores, Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y Actividad.**

**Figura 18.**  
**Indicadores de Rentabilidad.**

MARGENES	2017	2016	2015
MARGEN BRUTO	22%	11%	5%
MARGEN OPERATIVO	1,3%	0,4%	0,3%
MARGEN NETO	0,4%	0,2%	0,2%

Fuente: Elaborado por González, Jose

Análisis: del 100% de los ingresos operacionales, para el año inmediatamente anterior, el 22% pertenece a la utilidad bruta, se puede ver que este resultado fue mejor con relacion a los años 2016 y 2015. Lo que quiere decir, que por cada cien pesos de ingresos, veintidos pesos corresponden a la utilidad bruta.

Ahora bien, si a esos ingresos operacionales, se le resta los gastos operacionales, como lo es el gasto de administracion, solo el 1,3% daría respuesta al margen operativo, por lo que genera una alarma y una preocupacion inmediata, dado que aun no se restan los egresos no operacionales y la reserva legal. El margen neto, que es en realidad el ratio que muestra cual es la verdadera utilidad de la empresa y que tan rentable es esta, está por debajo del 1% en los ultimos 3 años, en el 2017, el margen neto fue de 0,4%, lo que equivale a algo menos que cuatro centavos, de cada un peso recibido. Esto genera, un aviso, dado que la rentabilidad que la empresa debería tener, con relacion a sus ventas, no son proporcionales. Para ello se debe recurrir, a la disminucion de costos de produccion, que en primeras, es la cuenta que mayormente reduce los ingresos, asi como también lograr una disminucion en los gastos de administracion.

**Figura 19.**  
**Indicadores de Liquidez**

LIQUIDEZ		2017	2016	2015
RATIO		27,60979409	0,11736657	0
PRUEBA ACIDA		12,70862859	0,09234051	0

Fuente: Elaborado por González, Jose

Análisis: La liquidez habla de un activo, que es facil para covertirse en efectivo, los activos más pronto a ser masa monetaria, con la que se puede pagar deudas a corto plazo.

En el ratio, se divide los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, lo que deja en evidencia, con que cuenta la empresa en disponible, cuentas por cobrar e inventarios, para responder a las obligaciones, que se deben pagar a menos de un año. La empresa, para el año 2017, tiene una liquidez considerable, dado que por cada peso que se debe pagar, ella cuenta con 27 pesos en activos para pagar, esto responde a la gestion y mejora de la empresa, dado que para el año 2016, no podia pagar con sus activos corrientes las deudas a corto plazo, ya que esto era inferiro a un peso.

El analisis interior de desarrolló teniendo en cuenta los inventarios, pero si se analiza a profundida los inventarios, se mirará que estos no son tan liquidos, dado que no solo lo conforman los productos terminados, sino tambien insumos, es decir, que es menos liquido que

las demas cuentas; para ello se hace el analisis bajo el indicador de prueba acida, que consiste en restar los inventarios a los activos corrientes.

Como resultado de la prueba acida, por cada peso que debe en el corto plazo, la entidad cuenta con 12 pesos para responder a las obligaciones, en el 2017, la situacion era un poco más critica en el 2016, ya que por cada peso, la empresa contaba con mucho menos que un centavo.

**Figura 20.**  
**Indicadores de Endeudamiento.**

ENDEUDAMIENTO	2017	2016	2015
SOBRE ACTIVO	0,966883376	0,97146715	0,987594376
SOBRE PATRIMONIO	29,19631498	34,0473172	79,60860196

Fuente: Elaborado por González, Jose

Aca se analiza el nivel de endeudamiento que posee el corporativo, se observa desde los activos y desde el patrimonio. En el año 2017 del 100% de los activos, el 96% corresponde a terceros, y esto mejorando, en comparacion con los años anteriores; cuando en realidad este analisis no debería arrojar una deuda a mas del 50%; y sobre el patrimonio la situacion es un poco más compleja, pues las obligaciones ascienden sobre el patrimonio a más de 290%.

Este indicador es muy importante, dado que de aquí depende, si las entidades financieras otorgan o no, prestamos financieros a la empresa. LACTREY tiene un nivel de endeudamiento bastante alto, por lo que debe tomar cartas inmediata en sus pasivos, a como reducirlos buscando aumentar el activo y el patrimonio, dado que estos ultimos se encuentran bastantes comprometidos.

**Figura 21.**  
**Indicadores de Rotación.**

ROTACION	2017	2016	2015
INVENTARIOS	141,2845517	192,662819	74,05907263
CUENTAS POR COBRAR	326,3507227	234,285714	
ACTIVOS TOTALES	2,146348941	4,68401709	4,881574632

Fuente: Elaborado por González, Jose

En cuanto a la rotación de los inventarios de la empresa, esta los está sacando cada 141 veces al año, deduciendo que cada 3 días la empresa rota su mercancía, convirtiéndose en créditos, y si bien es cierto las cuentas por cobrar se transforman en dinero cada 326 veces al año, es decir, cada 1 días la empresa está cobrando, el tiempo que dura la empresa en sacar sus inventarios y que estos se vuelvan masa monetaria es de 4 días.

***3.1.2.2 Realizar una proyección a 5 años de las ventas, basado en una tasa de crecimiento que se obtendrá de la proyección logarítmica y aritmética del sector al que pertenece la empresa.***

Las proyecciones que inicialmente se realizaron para con la empresa, basados en el método aritmético y logarítmico, presentaron una tendencia a la baja, es decir que todos los años proyectados presentaban ventas negativas, y desde el 2018 hasta el 2022 la empresa tendría que cerrar sus puertas comerciales y operacionales; por ello no se podía basar en esta proyección, no por lo menos con los antecedentes financieros de la empresa.

Para realizar el método aritmético, se recurre a la operación simple de sacar la variación de un año con respecto a otro, teniendo así el promedio, promedio con el cual se le aplicara al último año, logrando como resultado un año proyectado, haciéndolo así de una manera sucesiva hasta la fecha que se quiere proyectar. El resultado fue negativo.

A continuación se puede observar la tabla de proyección con el método aritmético, así como el diagrama de líneas, que deja en evidencias las baja de la empresa en temas de visión en ventas.

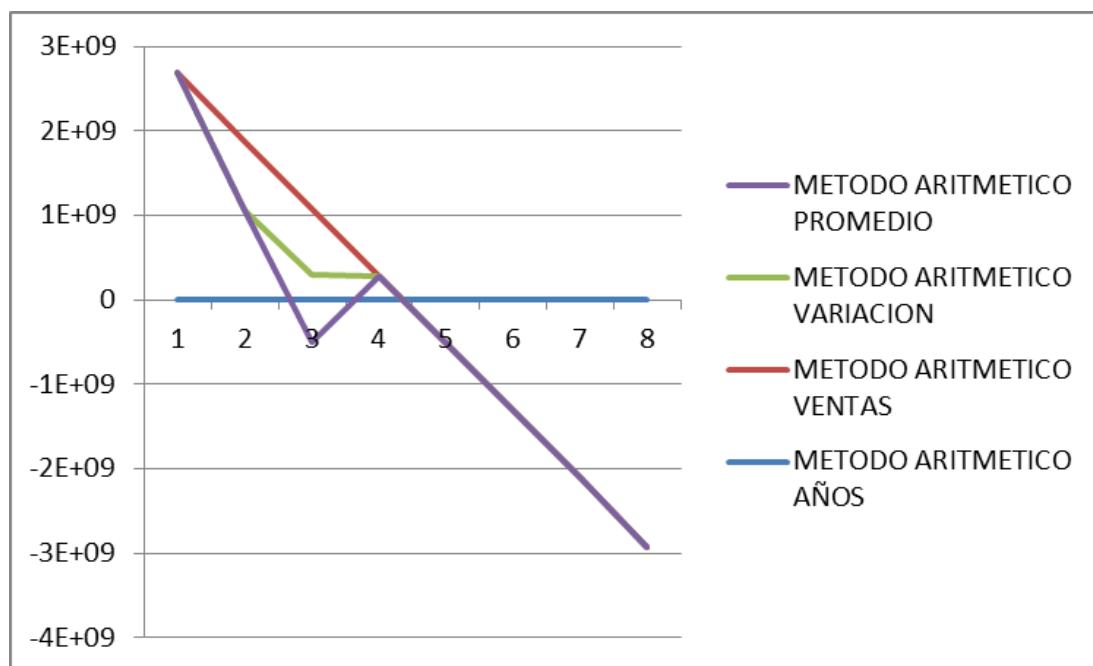


**Figura 22.****Proyección de ventas bajo el método aritmético, con información de la empresa.**

METODO ARITMETICO			
AÑOS	VENTAS	VARIACION	PROMEDIO
2015	\$ 2.685.352.350		
2016	\$ 1.869.600.000	\$ (815.752.350)	
2017	\$ 1.083.810.750	\$ (785.789.250)	\$ (800.770.800)
2018	\$ 283.039.950		
2019	\$ (517.730.850)		
2020	\$ (1.318.501.650)		
2021	\$ (2.119.272.450)		
2022	\$ (2.920.043.250)		

Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura 23.**  
**Diagrama de líneas proyección de ventas, por el método aritmético.**



Fuente: Pasante JOSE ANTONIO GONZALEZ

Las proyecciones para LACTOREY, debían basarse en unos antecedentes positivos, los cuales arrojaran un crecimiento en materia de ingresos futuros; por lo cual se toma como base las condiciones del sector en el que se encuentra la empresa, el sector de lácteos y agropecuario. Las cuentas nacionales trimestrales, arrojadas por el DANE, son los antecedentes que auguran mejores condiciones futuras para la empresa, para ello se tomó la cuenta que abarca todo el sector agropecuario, desde el año 2011 hasta los primeros dos trimestre del año actual, con su crecimiento y aporte al PIB.

**Figura 24.**  
**Proyección de ventas, según las condiciones del sector.**

proyeccion de venta según las condiciones del sector agropecuario				
			logaritmica	
	AÑOS	MILES DE MILLONES	LOG.	
1	2011	\$ 9.620.000.000.000	12,98317507	
2	2012	\$ 9.147.000.000.000	12,96127868	
3	2013	\$ 9.361.000.000.000	12,97132225	
4	2014	\$ 10.882.000.000.000	13,03670872	
5	2015	\$ 13.168.000.000.000	13,11951982	
6	2016	\$ 14.610.000.000.000	13,16465022	
7	2017	\$ 14.732.000.000.000	13,16826171	
8	2018	\$ 15.684.000.000.000	13,19545683	
			0,037900982	
		Tasa de Crecimiento	0,091191519	

Fuente: Elaborado por González, Jose

Se tomó como antecedentes 8 años, a los cuales se les sacó el logaritmo a cada miles de millones, obteniendo una tasa de crecimiento, igual a 0,0911, es decir, un 9% de crecimiento del sector, donde se intuye que la compañía también tendrá tal crecimiento. La empresa tendría ventas positivas, pasando de 1,083 millones en el 2017, a tener 1,829 millones de peso en ingresos operacionales, para el año 2023.

A continuación se puede evidenciar, las proyecciones en materia de ventas, realizadas con la tasa de crecimiento anteriormente mencionada, así como se ha proyectado, los costos de ventas, la utilidad bruta, los gastos de administración y la utilidad operacional.

**Figura 25.**  
**Flujo de caja actual**

			2017	2016	2015
Ingresos operacionales			\$ 1.083.810.750	\$ 1.869.600.000	\$ 2.685.352.350
costos de ventas			\$ 840.110.086	\$ 1.672.830.127	\$ 2.542.840.900
Utilidad bruta			\$ 243.700.664	\$ 196.769.873	\$ 142.511.450
Gastos operacionales					
Administración			\$ 229.356.969	\$ 189.494.540	\$ 135.343.141
Utilidad ( pérdida) operacional			\$ 14.343.695	\$ 7.275.333	\$ 7.168.309

Fuente: Elaborado por González, Jose

**Figura 26.**  
**Flujo de caja proyectado con una tasa de crecimiento.**

2018	2019	2020	2021	2022	2023
\$ 1.182.645.099	\$ 1.290.492.302	\$ 1.408.174.255	\$ 1.536.587.804	\$ 1.676.711.580	\$ 1.829.613.456
\$ 916.721.000,87	\$ 1.000.318.181	\$ 1.091.538.716	\$ 1.191.077.789	\$ 1.299.693.982	\$ 1.418.215.051
\$ 265.924.098	\$ 290.174.120	\$ 316.635.539	\$ 345.510.015	\$ 377.017.598	\$ 411.398.405
\$ 250.272.379	\$ 273.095.098	\$ 297.999.055	\$ 325.174.041	\$ 354.827.156	\$ 387.184.383
\$ 15.651.718	\$ 17.079.022	\$ 18.636.484	\$ 20.335.974	\$ 22.190.442	\$ 24.214.022

Fuente: Elaborado por González, Jose

Las proyecciones que se le han realizado a LACTOREY, basados en métodos como el aritmético y logarítmico, métodos que dan un poco de confianza, muestran un panorama de lo rentable que es y puede ser la empresa.

Tomando un conglomerado de todos los análisis financiero que se desarrollaron, se puede dar un diagnóstico de que tan rentable, líquida y benéfica es la empresa. LACTOREY disminuyó sus activos corrientes en un 68%, en el 2017, el margen bruto pasó de estar en un 11 y 5 % a ser

del 22% y el margen operativo llegó a ser del 1,3%. Con el margen neto se denota que tan rentable es la empresa, y se pudo evidenciar que por cada 100 pesos de ingresos operacionales, 4 centavos corresponden a margen neto. Esto genera una alarma, ya que las utilidades netas no son directamente proporcional con las ventas operacionales, es así como se debe recurrir a la disminución de costos de producción y de gastos administrativos.

En cuestión de liquidez, la empresa está bastante holgada observando que por cada peso que se debe en el corto plazo, la empresa cuenta con 27 pesos para responder; aunado a esto, si se le restan los inventarios que a veces no son tan fácil de convertir a líquido, la empresa sigue contando con la liquidez suficiente, teniendo 12 pesos para responder a la deudas en el corto plazo.

Analizando el nivel de endeudamiento de la empresa, observándose desde los activos y desde el patrimonio, para el año 2017, desde el activo, el 96% esta comprometidos con terceros. La empresa no debería tener comprometido más del 50%, sin embargo casi el 100% de los activos se encuentran implicado. Ahora bien, si se analiza desde el patrimonio, la empresa tiene en deuda un poco más del 290%; y se deben tomar cartas inmediatas en el asunto, buscando la manera de reducir a gran velocidad sus pasivos, mejorando los activos y el patrimonio.

Pasando al análisis de la rotación de los inventarios y de la cartera, los inventarios están siendo rotados cada 141 veces al año, es decir, que cada 3 días la empresa rota la producción, y la cartera está siendo cobrada cada 326 veces al año, lo que quiere decir, que cada 1 día y medio aproximadamente la empresa está cobrando, y el tiempo que dura la empresa en sacar su producción y tener el pago es de 4 días.

En cuestión de ventas, la proyecciones que se logró realizar con la empresa, se desarrolló con una tasa de crecimiento logarítmica, obtenida con las Cuentas Nacionales Trimestrales, suministradas por el DANE, logrando así proyecciones positivas, estimando ventas a 5 años, alcanzando ventas de hasta 1,829 millones de pesos para el 2023.

### **3.1.3 Generar una propuesta de mejoramiento en el clima organizacional de la entidad.**

#### ***3.1.3.1 Programar integraciones, festejar fechas especiales y compartir momentos fuera de la empresa.***

Dado que el eficiente y óptimo desarrollo de las actividades de la empresa, requieren de un excelente clima organizacional y buena comunicación e interacción entre todos los

colaboradores. La empresa ha desarrollado como política, la programación de integraciones sociales y el compartir de fechas especiales.

Por tal razón se estimula sobre documentos, las integraciones, los momentos y los compartires que la empresa ejecutara, para gestionar y conseguir una mejora continua en las relaciones interpersonales de la empresa hacia los empleados, de los empleados hacia la empresa, de los empleados entre los empleados.

A continuación se hace mención de todas las actividades a desarrollar, a manera de festividad, por lo peculiar de estas fechas.

Se festejaran los cumpleaños del personal de la empresa, dado el especial significado de estas fechas.

Amor y amistad, tiempo de alegría y compartir, de festejo y de reafirmar los lazos de hermandad, tendrá un espacio importante para festejar con todo el equipo de trabajo.

La empresa se compromete a homenajear la labor de los PADRES, y su dedicación en esta tarea, realizando un compartir en estas fechas.

LACTO REY festeja y celebra en honor a las madres de la empresa, su día, con compartires y detalles que alegren su corazón.

La organización conmemora el día del trabajador, como plan de interacción e incentivo para todos los colaboradores de la entidad.

Para la época decembrina se tendrán detalles con el personal operativo, los proveedores y con los ruterros.

A comienzo de cada año se desarrollara una integración, con todo el personal de la organización, fuera de la empresa, a aire de campo, fortaleciendo así el equipo de trabajo y la relación con las directivas.

A mediado de año la empresa citará al personal de trabajo, a una gala de noche familiar, donde se compartirá una cena, con aras al fortalecimiento de la relaciones interpersonales.



### ***3.1.3.2 Dictar charlas motivacionales y de clima organizacional.***

Se dictó una charla de trabajo en equipo.

*Fotografía 1.  
Trabajo en equipo*



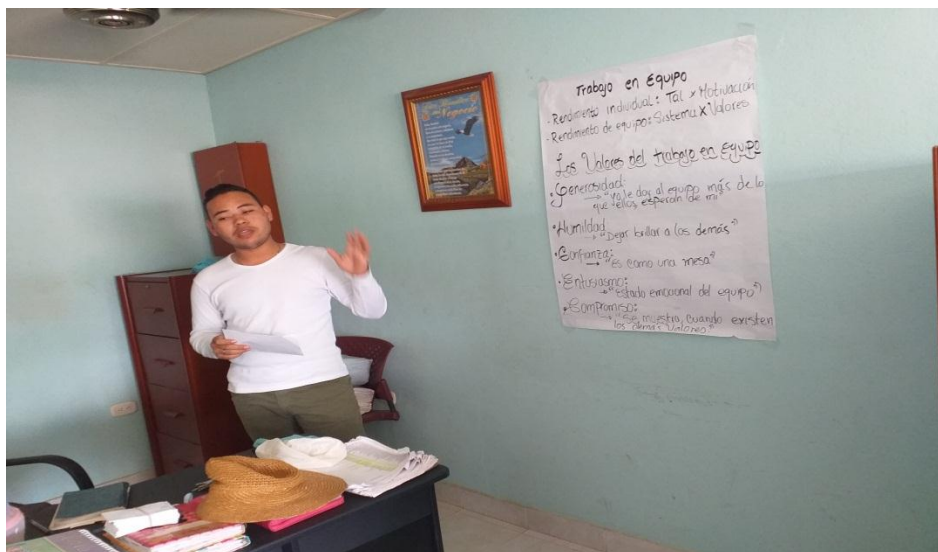
Fuente: Pasante González, Jose

*Fotografía 2.  
Ilustrando la charla*



Fuente: Pasante González, Jose

*Fotografía 3.  
Socialización*



Fuente: Pasante González, Jose

Fotografía 4.  
Orientación



Fuente: Pasante González, Jose

Fotografía 5.  
Formato de asistencia a la charla

LACTOREY S.A.S				formato de asistencia a capacitación	
Tipo de capacitación: Charla de Trabajo en Equipo		Lugar de la capacitación: Area administrativa de la empresa.		Asistentes	
Fecha: 14 - Diciembre - 2018					
Nº	Identificación	Nombre y Apellidos			
1	73021411	Olmar Rodríguez Díaz	X		
2	104897520	Admin Acuerdo Díaz	X		
3	7302060	Elvis Cuesta	X		
4		Sol Rodríguez	X		
5	7302240	HLC 701, CUU 2	X		
6	119300130	Deculto Olga Correa	X		
7	73021420	Samuel Rodríguez Franco	X		
8	7302126	Sergio S L	X		
9	73020573	Gelis Díaz Arias	X		
10	770412401	Isabel Modis Galves	X		
11	109390839	Barbara Peña			

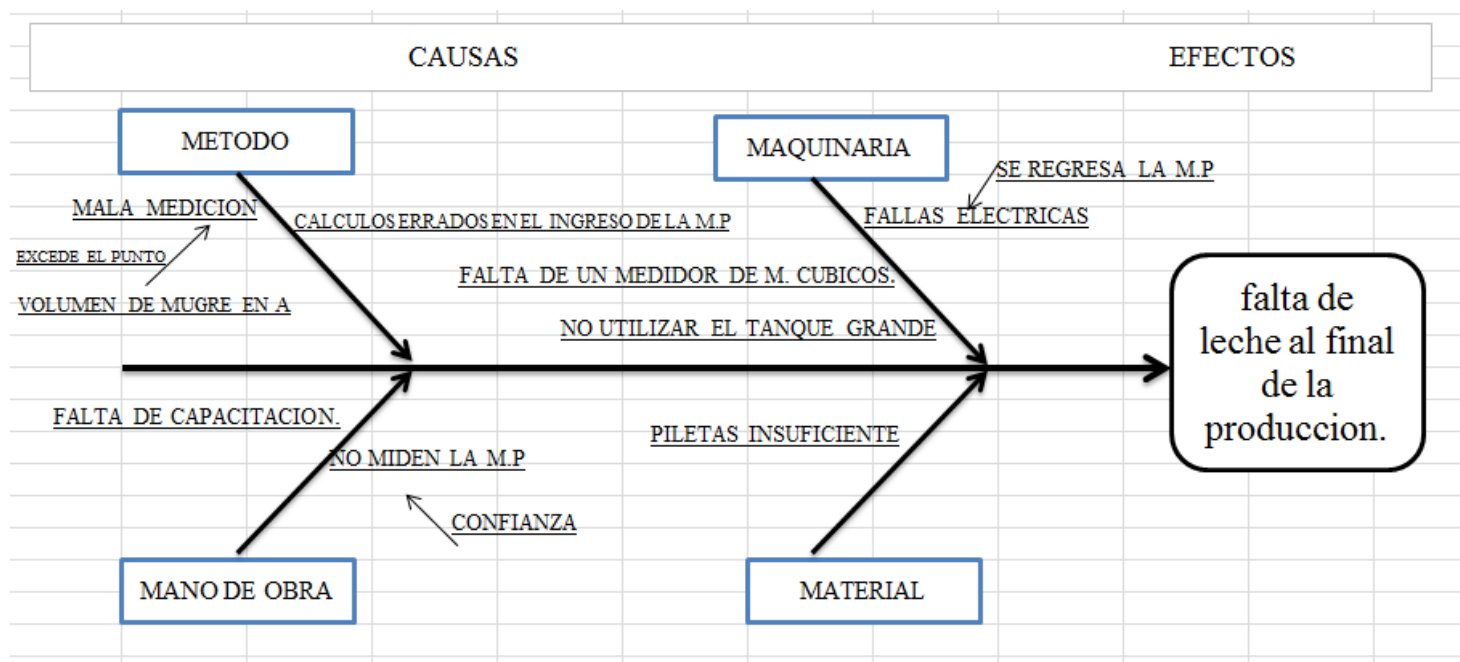
Fuente: Pasante González, Jose

3.1.4 Diseñar estrategias bajo el modelo del diagrama de Ishikawa, en las diferentes problemáticas que se puedan presentar en el área de producción.

3.1.4.1 Realizar el modelo de espina de pescado para el mejoramiento en la optimización y recolección de la materia prima.

Figura 27.

Diagrama de Ishikawa, para analizar la falta de leche al final de la producción.



Fuente: Elaborado por González, Jose

Identificación del problema y simplificación de las causas.

La empresa Lacto Rey, casi siempre ha venido presentando faltas en la materia prima, al final de la producción; los litros reportados en la recepción, comparados con los de la cortada y coagulación, no reportan igualdad, por lo que al final, siempre terminan faltando algunos litros. Esto representa una pérdida significativa, para la compañía, dado que el faltante de la materia prima oscila entre 6 y 70 litros de leche, siendo estos variantes.

Bajo el diagrama de Ishikawa (causa y efecto), se ha podido identificar las causas que agravan la pérdida al final de la producción.

### **Causas de pérdida por el método.**

Mala medición: al momento de calcular la leche necesaria para el primer proceso que es el descreme y la primera cortada, tiende a excederse en el punto que ya está determinado de medida, y dado que esto es un tanque de almacenamiento grande, el pasarse de la medida, involucra varios litros significativos.

Cálculos errados en el ingreso de la M.P: al momento de recepcionar la leche, como ya se ha establecido que cierta caneca hace una cantidad determinada, no se tiene la precaución de verificar.

Volumen de mugre en la leche: para época de invierno la materia prima, viene con más mugre que lo normal, esto genera volumen en el líquido, y al momento de colarlo los mililitros ya no van a reportar la cantidad inicial.

#### **Causas de pérdida por la maquinaria:**

Falta de un medidor de metros cúbicos: la empresa no posee, un medidor que garantice, la exactitud de la materia prima al momento del ingreso, así como tampoco para calcular las cantidades determinadas para cortar, coagular y descremar, con severa exactitud.

Fallas eléctricas: toda vez que el fluido eléctrico se disminuya o se vaya, las turbinas se apagan y regresan el líquido, por lo cual este termina derramándose, al desconectarse las mangueras.

No utilizar la pileta de almacenamiento de mayor volumen: cuando se está albergando la leche, como consecuencia que las piletas que están en uso son pequeñas, y que no hay una persona encargada de estar pendiente de la llenura, la leche se ha derramado considerablemente, en diferentes ocasiones.

### **Causa de pérdida por mano de obra.**

No miden la M.P: en ocasiones que llega la materia prima, a la planta, los encargados de la recepción, no miden con total exactitud, esto por la confianza que se tiene con el proveedor, y para evitar impases con el mismo.

Falta de capacitación: los trabajadores de la planta y más los recolectores, no tienen una capacitación de servicio, de oratoria y facilidad con la cual se debe llegar a un proveedor, para explicarle cuáles son los estándares de la empresa, en cuanto a la recepción y calidad de la leche.

### **Causas de pérdida por el material.**

Tanques de almacenamiento en uso, insuficientes: muchas veces la leche se ha derramado, dado que las piletas de recepción son pequeñas y se llenan con mucha facilidad.

### **Mejoras y cambios propuestos.**

La empresa debe realizar una inversión, para la compra de un medidor de metros cúbicos, que se hace necesario en la planta, en cuanto al proceso de recepción de a materia prima, medidor que aportara gran beneficio, no solo en el ingreso del líquido primario, sino también en el proceso de descreme y coagulación; ya que brindará medidas exactas, reduciendo así casi que en un 99% el margen de perdida de la leche, al final de la producción. Ayudando al cumplimiento de exactitud y estándares de calidad.

Planteándose también capacitación, a todo el personal de planta que recibe la materia prima, capacitación que va desde cómo atender al proveedor, hasta la manera de como se le recibe la leche, enfocados a realizar una óptima medición y verificación de la misma. Tratar al proveedor de la manera más cordial, pero con firmeza, aclarándoles que el pesaje, medición y



verificación de la materia, son estándares de calidad de la empresa y que por lo tanto se debe cumplir.

La o las personas encargadas de recibir y hacer el ingreso de la materia prima, ya sea por medios manuales o mecánicos, deberá estar al cuidado en todo momento del proceso, reduciendo el desbordamiento y desperdicios del líquido, de los tanques de almacenamiento.

Mientras la empresa realiza la compra del medidor de metros cúbicos, se deberá seguir pesando y midiendo la leche con la mayor precisión posible, con cuidados más estrictos en la observancia y método de medida, con las canecas de almacenamiento y con la medida determinada para el proceso de descreme y coagulación.

## Capítulo 4. Diagnostico final

Al finalizar la pasantías en la empresa LACTOREY, se pudo organizar la empresa en temas administrativos y financieros, la compañía ya cuenta con su marco axiológico, una misión por la cual se trabaja y una visión que los impulsa a ser una empresa eficiente, competente y sostenible; el organigrama que no poseía, ya lo ha incorporado, identificando una jerarquía, donde da muestra clara de los cargos de trabajo que ella posee. Todos y cada uno de los trabajadores, desde el área administrativa hasta la planta, cuentan con los manuales de funcionamiento, documento donde se estipula y se deja en claridad las funciones de cada trabajador; la empresa no tenía esta herramienta tan valiosa, con la cual se ahorra muchas situaciones muy difíciles ahora, como el cruce de funciones.

De igual forma, se diseñaron estrategias que procuraran un buen clima organizacional, estrategias como festividades especiales, compartires, charlas, capacitaciones y demás; todo lo anterior con aras a un mayor rendimiento laboral y personal. En temas financieros, la empresa pudo avanzar mucho, se les dio a conocer informes con indicadores, que la empresa nunca había conocido ni implementado, esto provocó que se conociera en un estado mucho más profundo los estados financieros de la compañía, indicadores que permitieron ver, que tal se encuentra la entidad, en temas de liquidez monetaria, para pagos inmediatos en caso de tener que pagar prontamente sus pasivos en el corto plazo, así como el conocimiento de rentabilidad, rotación de productos terminados, cobros y nivel de endeudamiento.

Para la planta de producción, el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, se logró desarrollar, fue así como se logró conocer las causas que llevaban a que al final de la producción faltasen litros de la materia prima, para lo cual se tomó cartas en el asunto.

## Capítulo 5. Conclusiones

Con la finalización de este plan de trabajo que se estipuló, para optar al título de administrador de empresas, se puede identificar que se logró organizar la empresa, en temas administrativos y financieros, los cuatro objetivos plasmados tuvieron su desarrollo oportuno.

Se diseñó el marco axiológico de la empresa, elaborándose la misión, visión, objetivos, valores y políticas; dado que la empresa no poseía nada de lo anteriormente mencionado, también se diseñaron los manuales de funcionamiento para todos los trabajadores de la empresa, y el organigrama organizacional.

Se efectuó un análisis a los estados financieros de la empresa, abarcando análisis de indicadores, como liquidez, rentabilidad, rotación y endeudamiento; lo que arrojó que la empresa, posee una buena liquidez para el pago de sus deudas en el corto plazo, de igual forma una excelente rotación, pues son 4 días los que la empresa tarda en sacar sus productos y cobrarlos; la rentabilidad de empresa, muestra que por cada 100 pesos de utilidad, cuatro centavos son utilidad neta, no tan rentables para ojos de inversionistas futuros, pero algo es bien cierto, la empresa pasa por un momento en el que sus costos de venta se ha incrementado abruptamente, dado el aumento del precio de materia prima. Se realizó una proyección de venta, con una tasa de crecimiento

obtenida desde el sector en el que se encuentra la empresa, augurando buenas y positivas ventas hasta el año 2023. De igual forme se aplicó análisis vertical y horizontal.

En temas de mejoramiento para el clima organizacional, se programó integraciones, festividades de fechas especiales y charlas motivacionales de trabajo en equipo.

En el área de producción, el modelo causa y efecto (Ishikawa) pudo desarrollarse a cabalidad, buscando solucionar el problema de falta de materia prima al final de la producción.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda a LACTOREY, implementar el cuerpo completo del trabajo desarrollado por el pasante, pues esto permitirá que a empresa tenga una mayor organización en temas administrativos y un mayor conocimiento en temas financieros; poner en práctica el marco axiológico diseñado, así los colaboradores y accionistas trabajaran bajo una misma misión, buscando el cumplimiento de la visión proyectada. Tomar cada uno de los objetivos de empresa como una meta personal y colectiva, de bien común, laborar con los valores establecido y acatar las políticas desarrolladas. Así también se recomienda hacer conocer los manuales funciones a cada trabajador.

Se invita al desarrollo de análisis financiero continuo, bajo los distintos indicadores con los cuales se hizo observaciones a los estados financieros, proyectar ventas, así se tendrá algo porque caminar buscando el cumplimiento de estas metas, y análisis verticales y horizontales con los cuales se puede ver como se está comportando un periodo sobre sí mismo y con respecto a otros.

El clima organizacional, constituye una parte muy importante, para el desarrollo óptimo de las funciones laborales y el cumplimiento de metas, es por ello que se sugiere a la empresa, poner

en prácticas y las integraciones diseñadas, pues estas permitirán que los colaboradores, forjen lazos de hermandad, generosidad y trabajo en equipo.

Y en la planta de producción se recomienda, tener muy presente las soluciones que se dieron para resolver el problema, que se viene presentando en el área, comprar el medidor de metros cúbicos, dará la solución a este problema, sino en su totalidad, si en un 99%.

## Referencias.

- Alvarés, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Anaya, H. O. (2014). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Proyectos editoriales Curcio Penen.
- Antonio. (25 de Julio de 2005). *Pasro.gov*. Recuperado el Noviembre de 2018, de [file:///C:/Users/ANTONIO/Downloads/dec\\_2539\\_2005%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ANTONIO/Downloads/dec_2539_2005%20(2).pdf)
- Bogotá, E. (s.f.). *Grupo Energía Bogotá*. Recuperado el 2018, de <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/empresa/politicas-corporativas>
- Constitucioncolombiana. (s.f.). *constitucioncolombia.com*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-1/articulo-333>
- EmpredePyme. (2016). *Empredpyme.net*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://www.empredpyme.net/objetivos>
- FLORIDO, M. (23 de Julio de 2017). *marketingandweb*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- group, S. C. (17 de Abril de 2013). *spcgroup.com*. Recuperado el 2018, de <https://spcgroup.com.mx/diagrama-de-ishikawa/>
- Pacífico, U. D. (Junio de 2017). *upacifico.edu*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de <http://upacifico.edu.ec/web/images/PDF/Organico-Funcional-21072017.pdf>
- Progressa. (s.f.). *progressalean*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2018, de <http://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>
- publica, D. a. (11 de Noviembre de 2015). *funcionpublica*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)
- Pública, F. (Marzo de 2017). *funcionpublica.gov*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>
- Pública, F. (s.f.). *funcionpublica.gov*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66581>
- SUTTLE, R. (s.f.). *LA VOZ DE HOUSTON*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- THOMPSON, I. (Junio de 2017). *Mision y Vision*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>



trabajo, C. s. (s.f.). *Ilo.org*. Recuperado el Noviembre de 2018, de  
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO%20concordado.pdf>