



UNIVERSIDAD  
**EL BOSQUE**



Facultad de Ciencias Económicas  
y Administrativas

UNIVERSIDAD EL BOSQUE

2020



# SmartMilk

LA MEJOR HORA DEL DÍA

**PROPUESTO POR:**

SmartMilk

---

**DIRIGIDO A:**

Junta directiva, Opción de grado  
Simulación Gerencial y Liderazgo Situacional  
Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas

---

**SmartMilk  
Mundo 1**

**Agudelo Lamadrid Jimena Carolina  
Camacho Castelblanco Paula Natalia  
Ferreira León Maria Fernanda  
Garcia Muñoz Nicolas David  
Valderrama Herrera Valeria**

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE**

**Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas**

**Opción de grado: Simulación Gerencial y  
Liderazgo Situacional**

**Director de Proyecto: Héctor Rodrigo Ospina  
Estupiñán**

**Jurado Asesor:  
Juan Harvey Castro  
Germán Mauricio Rojas  
Hector David Nieto  
Mario Hernán González**

**Bogotá D.C. Junio 23 de 2020**

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	1
<b>Palabras Claves</b> .....	1
<b>¿Quiénes Somos?</b> .....	2
<b>Como se recibe la empresa</b> .....	2
-Modelo de negocios CANVAS .....	2
-Características Iniciales.....	3
-Producción .....	3
-Producto.....	3
-Comercialización .....	3
-Segmentos .....	3
-Diagnostico Financiero de la empresa.....	4
<b>Indicadores Financieros</b> .....	5
<b>Contexto Empresarial</b> .....	8
-Análisis de Contexto Interno .....	8
-Organigrama .....	8
-Análisis DOFA .....	9
-Capacidad Directiva .....	10
-Capacidad Competitividad.....	10
-Capacidad Financiera.....	11
-Capacidad Tecnológica .....	11
-Capacidad Talento Humano.....	11
<b>Análisis de Contexto Externo</b> .....	12
-Ámbito Económico.....	12
-Ámbito Tecnológico.....	13
-Ámbito Social Cultural.....	14
-Productos y Servicios .....	15
-Ámbito Legal .....	16
<b>Estado de Arte</b> .....	17
<b>Sección Gestión Estratégica</b> .....	22
-Área de Talento Humano.....	22
-Análisis de Puesto de Trabajo .....	23
-Misión.....	24
-Visión .....	24

<b>Sección de Marketing</b> .....	25
-Segmentos de demanda.....	25
-Priorización de Segmentos.....	26
-Canales de Distribución.....	27
-Promoción punto de venta.....	27
-Lineas de productos.....	28
-Valor de Producto.....	28
-Portafolio de Productos.....	29
-Plan de Comunicaciones.....	29
-Identificación del publico Meta.....	30
-Objetos de las Comunicaciones.....	30
-Diseño de las Comunicaciones.....	31
-Elección de los Canales de Comunicación.....	31
-Mezcla de Comunicación de Marketing.....	31
-Medición de Resultados de la Comunicación.....	32
-Código QR.....	32
<b>Sección Finanzas</b> .....	33
-Análisis Vertical.....	33
-Indicadores Financieros.....	36
<b>Sección Operaciones y Logísticas</b> .....	39
-Participación en el Mercado.....	39
-Análisis del Mercado.....	40
-Cobertura de Distribución.....	41
-Promoción.....	41
-Proveedor.....	42
-Capacidad de Producción.....	42
-Mantenimiento.....	43
-Modalidad Logística.....	43
-Ampliación Gama de Producción.....	44
<b>Resultados de la Gestión</b> .....	45
-Periodo 0-2018.....	46
-Periodo 1-2019.....	47
-Periodo 2-2020.....	48
-Periodo 3-2021.....	49
-Periodo 4-2022.....	50
<b>Proyección Empresarial</b> .....	51
-Estrategia.....	51
<b>Conclusiones y Aprendizaje</b> .....	52
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	53



# Resumen

El actual equipo gerencial de SmartMilk, asumió el liderazgo de la compañía durante el periodo 2019 – 2022. La gestión estratégica se basó en entender las necesidades del mercado teniendo en cuenta factores internos y externos de la empresa.

Después de un exhaustivo análisis, la gerencia fue consciente del vacío que había en el mercado de la leche, producto que contaba únicamente con una gama a pesar de representar la mayor cantidad de ingresos para la compañía. Es en este momento en el que se empiezan a formular las estrategias que direccionarán el rumbo de los próximos cuatro años de la empresa. Primero, con el propósito de aumentar el consumo se implementaron promociones y descuentos por canal de distribución y asimismo se aumentó la producción.

Posteriormente se pasó de una, a tres gamas de leche teniendo en cuenta los sectores poblacionales que consumen el producto.

Al final de la gestión se logró un aumento del 7% en las unidades de leche vendidas, un 4% en la cuota de mercado y un 2% en el valor de la marca (con respecto al 2018). Adicionalmente se mejoró la cobertura de distribución y eficiencia de la producción, lo que contribuyó a un aumento del 6% en el valor de la compañía. SmartMilk es hoy una de las empresas líderes en el sector de los lácteos, y no hay razones para creer que no lo seguirá siendo durante los próximos años.

## Palabras Clave

Gerencia, sector lácteo, estrategia, producción, logística, indicadores financieros.

# Abstract

The current management team of SmartMilk assumed the leadership of the company during the period 2019 - 2022. Strategic management was based on understanding the needs of the market considering internal and external factors of the company.

After an exhaustive analysis, the management was aware of the gap in the milk market, a product that only had one range despite representing the largest amount of revenue for the company. It is at this moment that the strategies that will guide the future of the next four years of the company begin to be formulated. First, to increase consumption, promotions and discounts by distribution channel were implemented and production was also increased.

Later, the ranges of milk were increased from one to three taking into account the population sectors that consume the product. At the end of the management, an increase of 7% was achieved in the units of milk sold, 4% in the market share and 2% in the value of the brand (compared to 2018). Additionally, distribution coverage and production efficiency were improved, which contributed to a 6% increase in the value of the company. SmartMilk is today one of the leading companies in the dairy sector, and there is no reason to believe that it will not continue to be so for years to come.

# ¿QUIENES SOMOS?

“Somos una empresa del sector de alimentos que se dedica a producir y comercializar productos lácteos como leche, yogur y queso fresco. Desde nuestra fundación nos hemos encargado de comprender y atender las necesidades del mercado, ofreciendo así un portafolio de productos enfocados única y exclusivamente a la satisfacción de nuestros clientes. Nos inspira ofrecer productos de alta calidad, y la garantizamos orientando siempre nuestro talento, conocimiento y capacidades en la mejora continua.”

## COMO SE RECIBE LA EMPRESA

### Modelo de Negocio CANVAS

También conocido como Lienzo del Modelo de Negocio, es una herramienta que permite visualizar de manera global los principales aspectos que involucran a un negocio. Para SmartMilk se realizó el siguiente modelo:

#### Modelo de Negocio CANVAS SmartMilk:

<b>Socios claves</b> -Frisona, quienes proveen leche de calidad a la organización.  -Nuestros distribuidores en los diferentes canales (hostelería, tienda tradicional y grandes superficies) que se encargan de llevar el producto al consumidor final de la mejor manera y manteniendo siempre la buena imagen y posicionamiento de la marca.	<b>Actividades claves</b> -Procesamiento, embalaje y distribución de la leche, queso fresco y yogur. -Desarrollo de productos. -Negociación con intermediarios y proveedores -Implementación de estrategias de promoción y posicionamiento.	<b>Propuesta de valor</b> Ofrecemos una variedad de productos lácteos para todos los gustos, bajo los mejores estándares de calidad y a un excelente precio.	<b>Relación con el cliente</b> -Promoción y posicionamiento de nuestros productos en el punto de venta por parte de los distribuidores (degustaciones y publicidad)	<b>Segmento de clientes</b> -Niños y jóvenes, hasta los 18 años.  -Adultos, hombres y mujeres a partir de los 18 años.  -Healthy, personas preocupadas por su salud y altamente interesadas en mantener una dieta variada y equilibrada.
<b>Recursos claves</b> -Recurso humano. -Planta procesadora. -Insumos para la producción de los productos			<b>Canales</b> Venta indirecta: Por medio de intermediarios distribuimos nuestros productos a los canales de hostelería, tienda tradicional y grandes superficies.	
<b>Estructura de coste</b> Costos fijos: Salarios administrativos, servicios públicos. Variables: Costes de producción, materia prima, costos de transporte, mantenimientos		<b>Fuentes de Ingreso</b> Ingresos obtenidos por la venta de productos lácteos (leche, yogur y queso fresco)		

Figura 1: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

# CARACTERÍSTICAS INICIALES

## PRODUCCIÓN

SmartMilk cuenta con una planta procesadora cuya capacidad inicial de producción es:

Además, Para el 2018, las ventas de SmartMilk se componen en un 85,7% en ventas de leche (2250000 unidades), 10,8% de yogur (265000 unidades) y 3,6% de queso fresco (90000 unidades)

<b>LECHE</b>	<b>2.400.000 litros</b>
<b>YOGUR</b>	<b>290.000 litros</b>
<b>QUESO FRESCO</b>	<b>120.000 kilos</b>

## PRODUCTO

Como se mencionó anteriormente, la compañía produce 3 líneas de producto: leche, yogur y queso fresco, con una amplitud inicial de gama de 1, 3 y 2 respectivamente. Además, los tres productos tienen como materia prima principal la leche.

En cuanto a los proveedores, SmartMilk tiene formalizado un contrato de abastecimiento con Frisona, quienes cobran 0,32\$ por litro de leche. Otro factor importante es el precio, que para el momento inicial de la empresa es de:

<b>LECHE</b>	<b>1,00</b>
<b>YOGUR</b>	<b>3,50</b>
<b>QUESO FRESCO</b>	<b>6,50</b>

## COMERCIALIZACIÓN

SmartMilk tiene tres canales de distribución:

- Grandes superficies: mercados de gran tamaño que ofrecen variedad de productos y marcas. Debe tenerse en cuenta que en condiciones iniciales la empresa no tenía priorizado ningún canal, y que la modalidad logística con la que se contaba, aunque garantiza una entrega eficiente del producto, era la más básica.
- Hostelería: incluyendo en este restaurantes, colegios, hoteles y hospitales entre otros.
- Tiendas tradicionales: pequeños comercios con una amplitud de oferta limitada.

## SEGMENTOS

Al recibir la compañía, esta contaba ya con tres segmentos de clientes bien definido:

- Niños y jóvenes: hasta la edad de 18.
- Adultos: a partir de los 18 años.
- Healthy: personas interesadas en mantener una dieta saludable.

En este ámbito, la empresa tampoco contaba con ningún segmento priorizado.



## DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA:

SmartMilk se recibe con 2 años de funcionamiento previo, expresados en el balance general y en el estado de resultados como año 2017 y año 2018. Con base en estas cuentas, y en otros informes de situación, se procederá a realizar un análisis de los indicadores y estado inicial en términos financieros de la compañía.

### **BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA SMARTMILK**

	2018	2017	Análisis horizontal	Análisis vertical año 2018	Análisis vertical año 2017
Caja o Bancos	807.073	819.792	-1,55%	15,98%	15,71%
Cuentas por Cobrar	488.519	471.501	3,61%	9,67%	9,04%
Inventarios	180.041	158.232	13,78%	3,57%	3,03%
Total Activo Corriente	1.475.634	1.449.525	1,80%	29,22%	27,78%
Planta y Equipos - Bruto	5.774.000	5.774.000	0,00%	114,34%	110,67%
Depreciación Acumulada	2.199.892	2.006.046	9,66%	43,56%	38,45%
Total Activo No Corriente	3.574.108	3.767.954	-5,14%	70,78%	72,22%
Total Activo	5.049.742	5.217.479	-3,21%	100%	100%
Crédito Extraordinario	0	0	0,00%	0%	0,00%
Proveedores	302.833	292.48	3,54%	6%	5,61%
Préstamo Corto Plazo	0	0	0,00%	0%	0,00%
Total Pasivo Corriente	302.833	292.48	3,54%	6%	5,61%
Préstamo Largo Plazo	972.839	1.222.754	-20,44%	19%	23,44%
Capital + Reservas	3.682.094	3.678.538	0,10%	73%	70,50%
Beneficio Neto	91.976	23.708	287,95%	2%	0,45%
Total Patrimonio Neto	3.774.070	3.702.246	1,94%	75%	70,96%
Total Pasivo + Patrimonio Neto	5.049.742	5.217.480	-3,21%	100%	100%

Figura 2: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

### **Análisis vertical y horizontal:**

Llevar a cabo un análisis de los estados financieros para la gerencia de una empresa es de suma importancia. El primero de estos análisis consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de los pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo así una visión panorámica de la estructura del estado financiero. Por otra parte, realizar un análisis horizontal permite calificar la gestión de un periodo respecto a otro ya que compara cuentas de estados financieros de varios periodos contables. (Coello, 2015, P.1)

Como se puede observar en la figura 2, para el año 2017 los activos totales se componen en un 72,22% de activos no corrientes, lo que sugiere un bajo porcentaje en activos corrientes para una empresa comercial como lo es SmartMilk. Ahora, aunque para el año 2018 el porcentaje de activos corrientes aumenta un poco (de 27.78% a 29.22%), aún sigue representando un porcentaje muy bajo para este rubro.

Otra de las cuentas importantes para una empresa comercial es la de inventarios. Para SmartMilk, que produce y comercializa productos de carácter perecedero, este rubro debe representar sólo lo necesario. Sin embargo, como se puede ver en el balance de situación presentado anteriormente, quizás sea necesario implementar estrategias para reducir el volumen de inventarios para los próximos periodos. No obstante, debe tenerse en cuenta que en ambos años se cumplió el principio financiero fundamental que establece que los activos corrientes deben superar a los pasivos corrientes. Este es un muy buen indicador, ya que no todos los componentes del activo circulante cuentan con el mismo grado de liquidez, lo que podría suponer un problema para hacer frente a las obligaciones a corto plazo de la empresa si este principio no se cumpliera. Por último, se observa un crecimiento del patrimonio neto y una reducción del pasivo no corriente para el año 2018 con respecto al año 2017. Este es un muy buen indicio ya que significa que la empresa está generando y creando valor para sus accionistas.

## INDICADORES FINANCIEROS

El análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa. Este se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una compañía. (Nava, 2009, p. 5).

### Indicadores de liquidez

Este conjunto de indicadores tiene como objetivo diagnosticar si una empresa tiene capacidad de saldar sus obligaciones a corto plazo. A continuación se muestran los indicadores de liquidez iniciales de SmartMilk:

#### **Indicadores de liquidez iniciales de la compañía SmartMilk:**

Razón corriente 2018	4,873
Razón corriente 2017	4,956
Capital neto de trabajo 2018	\$ 1.172.801
Capital neto de trabajo 2017	\$ 1.157.045
Prueba ácida 2018	4,278
Prueba ácida 2017	4,415

Figura 3: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

Como se aprecia en la figura 3, los indicadores de liquidez iniciales de la compañía muestran una muy buena capacidad de pago de deudas a corto plazo. En primer lugar, la razón corriente muestra que por cada peso que la compañía debe en el corto plazo, cuenta con 4,87 pesos para respaldar esta obligación. Por otro lado, el capital neto de trabajo revela que a la empresa le quedarían \$1.172.801 pesos después de haber pagado sus pasivos corrientes. Por último, la prueba ácida también arrojó un muy buen indicador, demostrando que SmartMilk cuenta con 4,27 pesos para cancelar cada peso de sus obligaciones corrientes sin tener que recurrir a la venta de sus existencias.

### Indicadores de eficiencia

Estos determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos (INCP, 2011). Para los años 2017 y 2018, los indicadores de eficiencia de SmartMilk fueron los siguientes:

#### **Indicadores de eficiencia iniciales de la compañía SmartMilk:**

Rotación de cartera	6,49
Periodo prom. de cobro	56,22
Rotación de inventarios	35,55
Rotación activos totales	0,43
Rotación proveedores	34,86
Ciclo de efectivo	7,18

Figura 4: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

A partir de los datos presentados en la figura 4, se observa que SmartMilk tarda en promedio 56 días en recuperar su cartera, mientras que paga las cuentas a sus proveedores cada 35 días. Teniendo en cuenta que lo ideal es que el periodo medio de pago a proveedores sea superior al periodo medio de cobro, es necesario evaluar las políticas de crédito que se ofrece a los clientes y acortar lo máximo posible los periodos de cobro. Otro indicador importante es el de ciclo de efectivo, ya que este mide el tiempo que tarda la compañía en convertir las compras de inventario en efectivo. Para el caso del año 2018, este indicador fue en promedio de 7, que es un muy buen resultado.

### Indicadores de rentabilidad

#### **Indicadores de rentabilidad iniciales de la compañía SmartMilk:**

margen bruto de utilidad	11,04%
margen operacional	11,04%
margen neto	2,95%
rendimiento sobre patrimonio	2,44%
rendimiento del activo	1,27%

Figura 5: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

Estos indicadores miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, y brindan una idea de lo que ha sido la gestión de la compañía en los últimos periodos. Por un lado, el margen bruto de utilidad indica que por cada peso vendido, se generan 11 centavos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. Este resultado sugiere que deben hacerse esfuerzos en hacer más eficientes los costos de producción.

## Indicadores de endeudamiento

El análisis de estos indicadores permite determinar el grado en el que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, además de medir el riesgo que corren estos y los socios al financiarla. A continuación se muestran los indicadores de endeudamiento iniciales de SmartMilk:

### **Indicadores de endeudamiento iniciales de la compañía SmartMilk:**

	Año 2018	Año 2017
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	25,26%	29,04%
IMPACTO CARGA FINANCIERA	1,87%	2,49%
COBERTURA DE INTERESES (veces)	5,9	3,97
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO C.P	23,74%	19,30%

Figura 6: Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

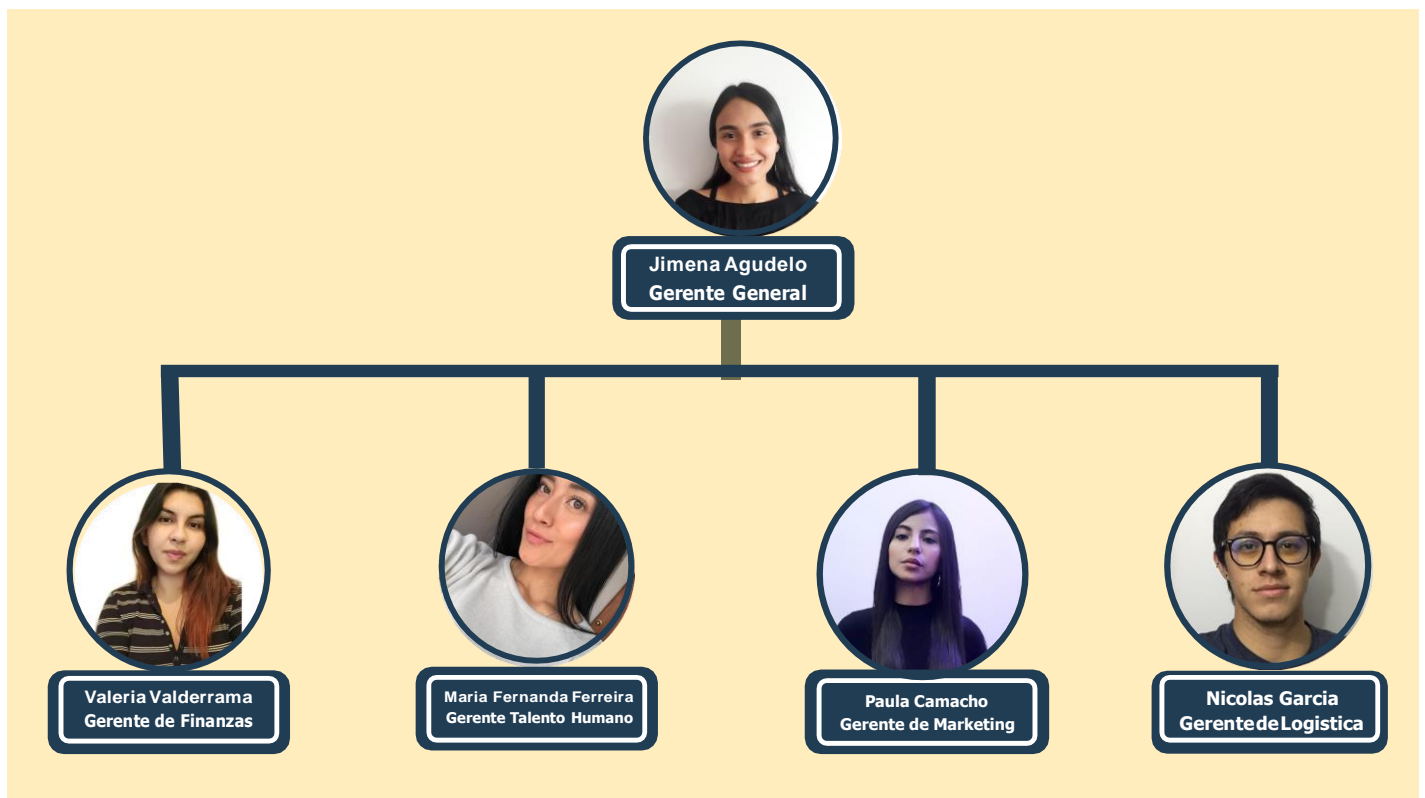
Como se aprecia en la figura anterior, el nivel de endeudamiento pasó de 29.04% en el año 2017, a 25.26% para el año 2018. Estos porcentajes determinan un nivel de endeudamiento adecuado en términos generales, ya que al haber disminuido su nivel de endeudamiento de un año a otro, la compañía también ha reducido sus obligaciones financieras. Otro indicador muy bueno es el impacto de carga financiera, significando que para el año 2018 SmartMilk tuvo que destinar únicamente el 1.87% de sus ventas para pagar su carga financiera. Por último, aunque la concentración de endeudamiento aumentó un 4% en un año, sigue siendo un muy buen ratio y un referente de la salud en términos de endeudamiento que presenta la empresa en el periodo inicial.

# CONTEXTO EMPRESARIAL

## ÁNÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

En esta sección se puede evidenciar en la gestión y relaciones ; vinculado con la cultura, principios, procesos, comunicaciones y la estructura organizacional. Se abordaran aspectos de las capacidades: directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y de talento humano.

### ORGANIGRAMA





## ANÁLISIS DOFA



La empresa utilizó la matriz DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), con el fin de diagnosticar el estado en 2018, con el fin de adoptar las mejores decisiones dentro de los siguientes cuatro años; conociendo las características internas y los riesgos del exterior.

### FORTALEZAS

- Tecnología de punta en la producción
- Capacidad financiera: Niveles óptimos en los indicadores: Liquidez, endeudamiento, rentabilidad, endeudamiento
- Personal altamente capacitado
- Precios competitivos en el mercado

### DEBILIDADES

- Solo se cuenta con una gama de leche
- Solo se cuenta con un nivel de modalidad logística
- El porcentaje de ocupación no está al mínimo, 97% en ninguna de las tres gamas
- Bajo flujo de caja

### OPORTUNIDADES

- Aumentar y diversificar la gama de productos ofertados
- Renegociación en los periodos en pago con proveedores
- Optimización de recursos de manera eficiente y eficaz para reducir costos de producción
- Abrir y fortalecer relaciones estratégicas con mercados internacionales para la exportación de nuestros productos

### AMENAZAS

- Alta competencia en el mercado lácteo nacional
- Variabilidad climática en el país
- Balanza comercial desfavorable para el sector lácteo, debido al crecimiento de las importaciones y volatilidad en las exportaciones
- Las tendencias de comercialización de los principales productos lácteos se comportan de manera decreciente

## CAPACIDAD DIRECTIVA

La estructura organizacional de la compañía está definida de forma vertical con una junta de socios quienes definen las políticas a través de una gerencia encargada de difundir y aplicar en conjunto con los coordinadores y directivos, el potencial está basado en la rigurosidad de la escogencia del gerente y su cuerpo directivo coordinadores con alto grado de formación y experiencia en empresas del sector. El cumplimiento de objetivos se determinó por un estudio base del sector con un proyecto de largo plazo, y con escalas en el corto y mediano plazo.

Corto plazo conocimiento del mercado basado en la segmentación y en el estudio de competencia, el desarrollo de la producción en cuanto a sabores y preferencias del mercado, el mediano plazo posicionamiento del producto y afianzamiento de la

marca, punto de equilibrio y bases para diversificación del mismo. Largo plazo sostenimiento en el mercado y crecimiento a través de programas marketing y tecnología de punta en los procesos productivos. Unas políticas gerenciales enfocados al cambio y a la adaptación a los retos del mercado y la competencia



## CAPACIDAD COMPETITIVA

Con base en las políticas gerenciales definidas previamente la capacidad competitiva estará definida por tres aspectos fundamentales: Ciclos vitales de producción que se refiere a los incrementos productivos que se presentan en un periodo determinado anual con el propósito de evitar inventarios, benchmarking comparación monitoreo permanente de los cambios que se presentan en el sector y definir innovaciones con previos estudios, y la tercera generar valor en la adaptación al cambio.



## CAPACIDAD FINANCIERA

La estructura que tiene la empresa y el comportamiento presentado le da herramientas para ser innovador, los procesos económicos le permite tener un nivel de endeudamiento adecuado para tal fin, es vital desarrollar estrategias que le permitan mejorar su recuperación de cartera ya que presenta un desequilibrio en el cobro de deuda y el pago de los proveedores y por ser del sector producción es importante mantener una constante recaudo versus pago de deuda una forma de equilibrar es definir una política de incursión e incrementar en mercados de pago inferior a 30 días mejoraría el flujo de caja y generaría mayor solidez en los proyectos del mediano y corto plazo.



## CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Desarrollar estrategias a nivel de producción como estructurar todo el proceso con tecnología de punta, para disminuir los tiempos de producción, eficacia y eficiencia en el proceso. Aprovechar los avances tecnológicos y la adecuada utilización de las redes sociales para diseñar estrategias que faciliten la penetración de mercados y el posicionamiento del mismo.



## CAPACIDAD TALENTO HUMANO

Nuestra organización está conformada por personal altamente capacitado enfocado en contribuir día a día en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Orientamos el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de la organización fortaleciendo sus competencias y así obtener el mejor desempeño del Talento Humano.



# ÁNÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

## ÁMBITO ECONÓMICO

En Colombia el sector de los lácteos ha ido crecido a lo largo de los años, aunque bien sabiendo Colombia es un país en donde la agricultura es importante al igual que los animales, los lácteos que más se ven en el mercado es por medio de las vacas lecheras que son de diferente raza. Este sector de lácteos Colombia se caracteriza por buena calidad en el mercado por sus porcentajes de proteína y grasa, que supérala la calidad con los diferentes países productores más potentes del mercado, como lo son EE.UU, Suiza, Canadá, Alemania y Nueva Zelanda, también se encuentran compradores de los diferentes países tales como Venezuela con US\$18,7 millones (80,2 % de participación), Estados Unidos con US\$3,2 millones (13,6 %), Chile con US\$566.820 (2,4 %), y Ecuador con US\$286.154 (1,2 %). (PROCOLOMBIA, s.f.).

Colombia es un país productor, pero también existen variables que les pueden afectar externas como lo son el clima, y al ser un país trópico tiene varios cambios climáticos que afectan en las repercusiones de los niveles de producción de leche cruda, así mismo a partir del 2017 el país se ha ido mejorando en el sector por los acopios que se han tenido en la industria para la comercialización de los productos principales de los derivados de los lácteos como son la leche, el yogurt y el queso. (ASOLECHE, 2017)





## ÁMBITO TECNOLÓGICO

La tecnología es uno de los factores importantes que afecta el entorno externo ya que es un ámbito que ha tenido mucha evolución, hoy en día muchas empresas se busca bajar los costos y tener mayor eficacia en su producción.

En el sector de los lácteos ha avanzado tecnológicamente desde que se implementó la distribución de la leche para el consumo de mercado nacional e internacional, la maquinaria es fundamental para la producción de leche, yogurt y queso para ser más eficaces, como lo son: la bomba de vacío, tanque de distribución, línea de vacío de la leche, línea de vacío de pulsadores, manómetro, regulador, los pulsadores, recipiente o tanque, trampa sanitaria y unidades de ordeño. (Yuli Catherine Medina, 2018)

Colombia es un país que a lo largo de los años ha querido avanzar tecnológicamente y lo ha logrado a ser uno de los países con buena calidad de productos lácteos, una de sus plantas con mayor tecnología y sucursales es la de Alpina con cinco plantas en el país, Alquería es otra marca fuerte en el sector lácteo con una planta de producción en alta calidad tecnológica en Cajicá cerca a la capital de Colombia a Bogotá. (ALPINA, s.f.) (ALQUERÍA, s.f.)



<https://www.contextoganadero.com/regiones/productores-lacteos-de-ubate-contarian-con-planta-procesadora>



## ÁMBITO SOCIOCULTURAL



<https://www.opportimes.com/hay-360-millones-de-vacas-lecheras-en-el-mundo/>

Los lácteos a nivel socio cultural es un segmento que impacta de forma positiva desde las personas que la ayudan a producir hasta las personas que consumen los productos, en la actualidad a nivel mundial y nacional se está viviendo una moda de tener mejor calidad de vida en sentido de salud, por esta razón muchas personas se están cuidado en la alimentación y en hacer ejercicio para evitar enfermedades a futuro, los lácteos para muchas personas tienen altos beneficios por sus vitaminas y proteínas, aunque en algunos casos no son buenos para algunas personas por las bacterias que tienen. A nivel de producción el sector de lácteos genera mayor empleo por unidad de producción de leche en los países que son más desarrollados a nivel tecnológico y tienen la capacidad de generar mayor producción con baja mano de obra.



<https://nutricionanimal.info/estrategia-de-agrupacion-nutricional-en-vacas-lecheras/>

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa se enfoca en tres productos claves de la producción de lácteos como lo son la leche, el yogurt y el queso.



La leche se produce por medio de las glándulas mamarias de la vaca, hoy en día la leche tiene varios de tipos por el procedimiento tecnológicos que se le hace para su consumo humano, en épocas pasadas los campesinos al ordeñar la leche de una vez la servían para su consumo hoy en día pasan por varios procesos para llegar al consumo de los hogares. (VIVIENDOLASALUD, s.f.)

El queso es uno de los productos reconocidos en el sector de los lácteos y es proveniente de otros animales diferentes a la vaca como la cabra, búfalo entre otros animales, el queso nutricionalmente es fundamental por la proteína y la grasa que da al cuerpo humano, el queso tiene mucha variabilidad y también se ve reflejado en el precio que tiene en el mercado. (VIVIENDOLASALUD, s.f.)



El yogur tiene un procedimiento más específico, como es fermentar las bacterias de leche produciendo ácido láctico con lo cual se genere la textura cremosa y su sabor, a nivel de salud el yogur es bueno en vitamina b12, riboflavina que contienen proteínas, fósforo y selenio, que ayudan a la nutrición del ser humano. (VIVIENDOLASALUD, s.f.)

## ÁMBITO LEGAL

En el marco legal de los lácteos el ministerio de protección social postuló en el año 2016 un decreto acerca del funcionamiento correcto sobre el manejo de los lácteos en Colombia.

**Artículo 1°.** Modifíquese el artículo 3° del Decreto 616 de 2006, en el sentido de adicionar las siguientes definiciones: Definiciones “Comercialización de leche cruda o leche cruda enfriada para consumo humano directo: Es la venta, distribución u otra forma de transferencia, a título oneroso o gratuito de leche cruda o leche cruda enfriada para consumo humano directo. (MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, 2006)

**Artículo 4°.** Zonas especiales para la comercialización de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo. Corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, y al Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, estudiar y autorizar las zonas especiales de comercialización de leche. (MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, 2006)

**Artículo 6°.** Comercialización de leche cruda enfriada para consumo humano directo. La leche cruda enfriada para consumo humano directo deberá comercializarse en un tiempo no superior a las veinticuatro (24) horas transcurridas a partir del momento de su ordeño. (MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, 2006)

**Artículo 7°.** Estar registrados y autorizados por las autoridades sanitarias de los departamentos, distritos o municipios, según las competencias establecidas en los artículos 43, 44 y 45 de la Ley 715 de 2001, como comercializador de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo. (MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, 2006) Estos son algunos de las obligaciones que se deben cumplir para tener una empresa de lácteos en Colombia por medio del decreto.



<https://www.ngenespanol.com/traveler/cual-es-el-pais-con-mas-y-menos-abogados-en-el-mundo-islandia-indonesia/>

# ESTADO DELARTE

## ÁNÁLISIS

El sector lácteo hoy en día es uno de los más importantes en la economía colombiana, dentro del PIB agropecuario, la industria láctea ofrece el 24,3%, a lo que se refiere al 2,03% del PIB nacional, pero actualmente está pasando por unos desafíos como son el bajo consumo y un periodo de escasez de leche debido al fenómeno del Niño que se está presentando en Latino américa, esto ha generado la complementación de modelos de innovación, estrategias de consumo, mejoramiento en la parte de producción y nuevas tecnologías en las industrias lácteas.

En su investigación “Innovación en el sector lácteo” Rivera (2018), tiene como objetivo de identificar y analizar los modelos, barreras y tipos de la innovación en la cadena láctea en los países productores de Latino américa, con el fin de descubrir y establecer cuáles son las estrategias innovadoras que utilizan las empresas de la industria láctea para tener un mejoramiento en la cadena de producción.



Para su investigación, el autor utilizó una metodología mixta pues combinan tanto la investigación cualitativa como la investigación cuantitativa, se realizaron cincuenta y dos resúmenes analíticos ejecutivos RAES para establecer cuáles eran los modelos, tipos y barreras de la innovación en las cadenas lácteas que se tenían hasta la actualidad en los países latinoamericanos, y posteriormente los autores realizaron un cuadro cronológico con la base de datos de *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, *Ebscohost*, *Wolters Kluwer*, *Scielo*, *Ebsco*, *Web Of Science -Thomson Reuters*, *Access Legend DI Digital Library* y de las revista de la universidad de la Salle y revista *Revista corpoica*.

Señala que la innovación puede llegar a tener diferentes significados, dependiendo del punto de vista de cada autor y el área en la que se está aplicando, pero que es un factor fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones del sector lácteo, también destaca diferentes tipos de modelos para la eficiencia del proceso de innovación, gracias al cambio tecnológico y avances que se han generado para las organizaciones.



Como resultado principal el autor encuentra nuevos tipos, fuentes, modelos y barreras de la innovación que utiliza la industria láctea en países productores de Latinoamérica, esto genero cambios tanto internos como externos en las industrias del sector lácteo, creando nuevos conocimientos y usos de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sector en cada país.

De igual forma, en "Estado del arte de los factores socio económicos en la cadena láctea de América Latina" Arango & Ochoa (2016), hace una investigación que tenía como objetivo identificar los factores socio económicos que tienen una influencia en las industrias lácteas en Latino américa en el área de innovación y energía en el sector lácteo. Para hacer eso se usó como metodología de investigación mixta, en el uso de la investigación cualitativa, se quiso transmitir el conocimiento de las situaciones, actividades y costumbres, los autores resaltan en la investigación las a variables que competitividad de las cadenas de lácteos a nivel latinoamericano, para los datos cuantitativamente, recolecto datos para la producción y consumo de cada país, los recursos que utilizan en las importaciones y exportaciones. Señalan que la innovación no solo es el mejoramiento de las técnicas, sino que también en términos de comercialización y manejo de políticas positivas para lograr que sea sostenible la cadena láctea.

Los autores obtienen como resultado que en los diferentes tipos de líneas lácteas, como lo son el yogur, leche, queso y demás, por la falta de tecnologías y recursos económicos los productos pequeños o medianos reducen al precio, las organizaciones y multinacionales aprovechan por el bajo costo de adquisición.

Del mismo modo, en "Pensamiento estratégico base del marketing internacional en el sector lácteo" Cantillo & Pedraza (2014) busca hacer un análisis respecto al pensamiento estratégico como base del marketing internacional en el sector de lácteo, también destaca que las industrias lácteas colombianas tienen y cuentan con la capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, y competir tanto en el mercado nacional como internacional. "La metodología que utilizaron los autores fue una investigación descriptiva y documental, apoyado en un diseño bibliográfico, donde además se recurrió a una técnica de captación de información de igual naturaleza metodológica." (Cantillo & Pedraza, 2014, pg123).

Los autores señalan que las industrias lácteas colombianas manejan la logística adecuada para poder satisfacer la demanda de sus clientes y consumidores en cada respectivo mercado, el mercado internacional no representa una barrera para este sector de la economía, además cuentan con diferentes tipos de estrategias para obtener proveedores de leche.



Otra investigación “Análisis del mercado de la leche y derivados lácteos en Colombia” Areiza & Jaramillo (2012) tiene como objetivo analizar las variables del comportamiento económico en el sector lácteo colombiano para poder comprender cuales son las problemáticas y desafíos que se enfrenta con las políticas de libre comercio desarrolladas por el Estado colombiano, con el fin de describir las acciones que se requieren desde la Superintendencia de Industria y Comercio para el desarrollo de la cadena productiva del sector lácteo.

Las autoras señalan que el producto de la leche es considerado un alimento fundamental en la dieta de las personas por sus vitaminas y nutrientes que aportan al crecimiento y desarrollo, generando que su producción, su procesamiento y comercialización responden a un marco legal específico, en la comercialización, las autoridades sanitaria imponen que se debe empacar y etiquetar los diferentes productos con el propósito de llevarlos al mercado para no generar escenarios que induzcan al consumidor a pensar o hacer un engaño. También se destaca la comercialización en los principales canales como lo son las tiendas tradicionales, y se destacan los distribuidores y los puntos de venta propios de las industrias colombianas, pero el sector lácteo afronta muchas problemáticas como lo son el contrabando, la entrada masiva de derivados lácteos, el lactosuero y la comercialización de leche cruda.

En su investigación, “Plan de Mejoramiento enfocado a la asociatividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector Lácteo Caprino en Antioquia” Pilar Peña (2019), tiene como objetivo establecer un plan de mejoramiento a las micro, pequeñas u medianas empresa de la región de Antioquia para poder fortalecer el sector lácteo, teniendo en cuenta estrategias de mejora de producción y organización en el sector, teniendo en cuenta las limitaciones que estas empresas tiene la autora propone y diseña un propuesta para que puedan competir en el mercado nacional e internacional.

Para su investigación, el autor utilizo una metodología mixta pues combinan tanto la investigación cualitativa como la investigación cuantitativa, obtiene la información en base de investigación aplicada a proyectos, esta información del sector de producción fue analizada para generar una propuesta de solución a las micro, pequeñas y medianas empresas, en la parte de investigación cuantitativa se generó cifras con la información recolectada para la integración de las PYMES.

La autora señala que hay diferentes factores importantes para mejorar a producción de las industrias lácteas en la región de Antioquia, como lo son el mantenimiento adecuado del ganado, las nuevas tecnologías para establecer cual es la calidad de la leche y sus derivados, el mejoramiento de la infraestructura de producción, la transformación de la leche y derivados que permitan el fortalecimiento de las actividades para que puedan ser competitivas y rentables para tener un buen comportamiento en el mercado nacional e internacional.

También señala que “El ganado ovino – caprino posee una gran ventaja competitiva respecto al ganado bovino, la cual está representada en su capacidad de adaptación a diferentes condiciones climáticas, alimentación y manejo del ganado” (Peña, 2019).

De igual forma el, “Análisis de los segmentos de negocios desde los factores económicos en el sector lácteo del departamento del Quindío” Ladino (2016), en su investigación tiene como objetivo identificar los factores económicos en el segmento de negocios del sector lácteo y las organizaciones que contribuyen al mismo, también determinar el nivel de desarrollo, industrialización, crecimiento, sostenibilidad y proyección son adecuadas en el departamento de Quindío. El método de investigación que utiliza la autora, es de carácter mixto, cualitativamente se recolecto información mediante el uso de encuestas y entrevistas a productores de leche ubicados en el departamento de Quindío, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales relacionas con el sector lácteo y foros de ganaderos nacionales e internacionales, y cuantitativamente porque a partir de la recolección de datos se hizo una hija de cálculo para un análisis estadístico básico.

El autor señala que se ha venido mostrando una disminución de la ganadería en la economía nacional, generando menor importancia en las políticas públicas, también se ven afecto los precios de la leche porque la economía colombiana está abierta al mercado internacional, por otro lado, el segmento de negocios del departamento de Quindío está enfocado a la transformación del bien primario porque tiene posibilidades de competir en precios y por último, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales trabajen en la cultura empresarial, para fortaleces el control y proyección contable, practicas ganaderas, inversión en industrialización y toma de decisiones.



Por otro lado, “Diseño estratégico para el sector lácteo del oriente antioqueño” Giraldo et al. (2018), en su investigación muestra que la actividad del sector lácteo ha venido aumentando en el departamento de Antioquia y nacionales también, y en el mercado mundial se incrementan la producción, los países productores de leche requieren mayor cantidad para poder abastecer los mercados nacionales e internacionales, también se expone que se aumentó el consumo de derivados de lácteos que la leche líquida, muestran que los principales factores relacionados con el sector y la cadena láctea, como lo son la producción, transformación y comercialización. La metodología de investigación que utilizaron los autores es cualitativa, obtuvieron la información de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño con su Observatorio de Competitividad y la Institución Universitaria Esumer.



También se puede observar que los autores señalan que la leche es el producto que más se consume, ha habido un aumento por los productos lácteos procesados por parte de la unión Europa y China siendo los mayores demandantes, la leche en polvo y el queso también han tenido un aumento en el mercado. Señalan que el sector lácteo representa el 14% del comercio agrícola a nivel mundial y que esto genera grandes oportunidades para la cadena de valor, por el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios que puede ofrecer, además de eso, Colombia es el 4 país en producción de lácteos, pero tiene posibilidades de incrementar su desarrollo productor para atender mercados internacionales y por último en el departamento de Antioquia expresan que tiene que mejorar su cadena de producción para ser competitiva en los mercados locales e internacionales, y con la presencia de Colanta, Parmalat y Alpina en la región pueden generar proyectos de tecnología, practica de producción y mejoramiento genético para el eslabón de la cadena.

# SECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATEGICA

En esta sección se desarrollo cada uno de los aspectos de la empresa en relación con la composición empresarial, factores clave, definición estratégica, de objetivos y misional, gobierno corporativo.

## ÁREA DE TALENTO HUMANO



En SmartMilk trabajamos en mejorar las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas.

A través de la capacitación, retroalimentación y trabajo en equipo, trabajamos diariamente para alcanzar el éxito personal y organizacional.

## ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO



### GERENTE GENERAL

Dirige los diversos aspectos de la empresa,asegurando que las operaciones se ejecuten sin ningun problema,cumpliendo con las politicas de la organizacion



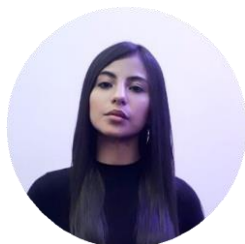
### GERENTE DE FINANZAS

Administra los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento del programa de trabajo ,supervisa y se encarga del flujo de dinero y los activos que entran y salen de la empresa.



### GERENTE DE TALENTO HUMANO

Administra eficientemente el recurso humano de la empresa mediante una efectiva contratación,capacitación, presentación de servicios a empleados.



### GERENTE DE MARKETING

Genera y desarrolla estrategias para el posicionamiento de la empresa, diseña estrategias y con base a ellas desarrolla planes de mercado ,que abran las posibilades a negocios y logren mantener el liderazgo de los productos ofrecidos.



### GERENTE DE LOGISTICA

Supervisa las actividades diarias ,prevé los requerimientos del cliente, implementa las acciones necesarias de manera coordinada con otras funciones de planta como la calidad, producción y eficiencia .



## MISIÓN

Elaborar y comercializar productos lácteos de la más alta calidad que contribuyan al crecimiento saludable y nutricional de la población .



## VISIÓN

Para el año 2027 ser reconocidos a nivel nacional e internacional ,como una empresa destacada en la elaboración y comercialización de productos saludables y de alta calidad



# SECCIÓN DE MARKETING

En esta sección se desarrollo cada uno de los aspectos de la empresa en relación con las acciones de mercado, ventas, distribución, innovación, servicio y clientes. Es necesario para SmartMilk determinar las exigencias del mercado, con el fin de mantener un alto porcentaje de participación, además de responder adecuadamente al comportamiento del mercado.

## SEGMENTOS DE DEMANDA

La empresa en 2018 contaba con priorización de 7 puntos de 10 en los tres segmentos de demanda, a partir del 2019 se decidió aumentar en 9 puntos niños-jóvenes, puesto que se observó que es el segmento donde más obtiene ingresos la compañía; en cuanto a la sección de healthy se aumentó 1 punto pasando de 7 a 8, ya que se identificó que el estilo de vida saludable tiene una amplia demanda por parte de los consumidores, además de mostrar una cifra significativa a nivel de ingresos para la compañía.



Para el año 2022 se tomó la decisión de aumentar la priorización en los segmentos de healthy y adultos, con el fin de observar el comportamientos de estos dos segmentos, se buscaba un aumento en el valor de marca, ya que este genera una mejora en el nivel de atractivo y vinculación de la marca sobre el cliente, y se encontró que el segmento de adultos es el más interesado en adquirir productos con un alto valor de marca.



## NIÑOS - JOVENES

Hasta los 18 años, normalmente influyen bastante en la selección del producto a comprar, pero finalmente deciden los padres.

- **Buscan:** sabor, nutrición y calidad.



## ADULTOS

Hombres y mujeres a partir de los 18 años.

- **Buscan:** calidad, salud y nutrición.



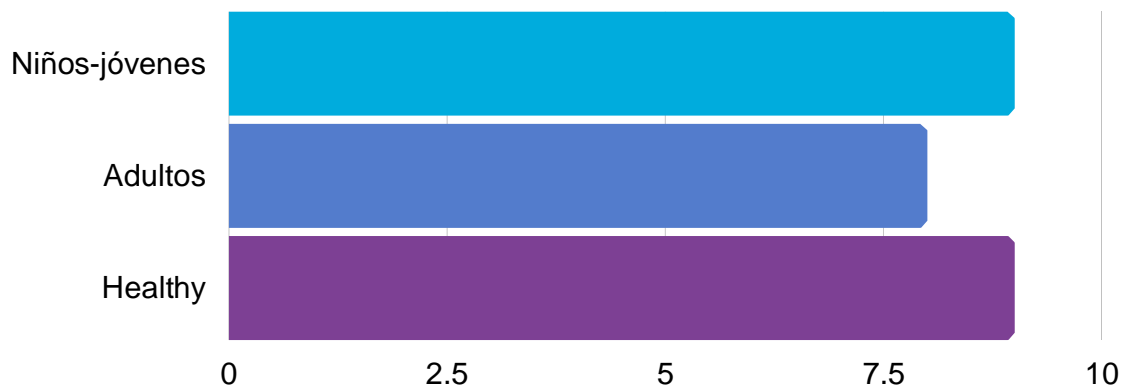
## HEALTHY

Personas preocupadas por su salud y altamente interesadas en mantener una dieta variada y equilibrada.

- **Buscan:** dieta, salud y calidad.

## PRIORIZACIÓN DE SEGMENTOS

Se estableció el nivel de prioridad de acuerdo a las 3 líneas de segmento de demanda. Para el año 2022 se estableció priorización de 8 puntos en adultos y 9 en niños-jóvenes y healthy,



## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La empresa identificó los principales canales de distribución para llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final, separándolos en tres grandes grupos: hostelería, tiendas tradicionales y grandes superficies. Donde la empresa decidió aumentar el gasto en promoción por punto de venta en los tres canales, priorizando en las grandes superficies ya que representan para la empresa los mayores ingresos.



### HOSTELERÍA

Hoteles, restaurantes, hospitales y colegios



### GRANDES SUPERFICIES

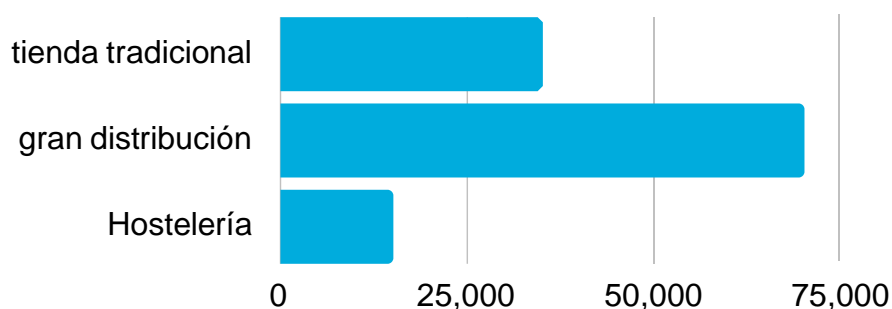
Cada vez más presentes en la sociedad, ocupan grandes espacios, ofreciendo una amplia oferta de productos y marcas a sus clientes.



### TIENDAS TRADICIONALES

Pequeños comercios que ofrecen servicio especializado, aunque una menor amplitud de oferta.

## PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA



Se asigna el volumen para promocionar las 3 líneas de producto en el punto de venta para el año 2022 se estableció de la siguiente manera:

- **Tienda tradicional:** 35.000
- **Gran distribución:** 70.000
- **Hostelería:** 15.000

## LINEAS DE PRODUCTOS

SmartMilk cuenta con tres líneas de productos leche, yogur y queso fresco; donde tienen como materia prima principal la leche. La empresa en 2019 tomó la decisión de aumentar su gama de leches, ya que es consciente de las diversas necesidades nutricionales que tiene cada individuo de acuerdo a la edad, estado de salud, género y otros factores. La empresa contaba inicialmente con la línea de producto “Leche entera”, en 2020 se aumentó la gama a dos, lanzando al mercado la línea de “leche deslactosada”, y para el 2021 sale al mercado la línea de “leche enriquecida VITANUT”.



### LECHE

- Línea 1: Entera
- Línea 2: Deslactosada
- Línea 3: Enriquecida "VITANUT"



### YOGUR

- Línea 1: Natural
- Línea 2: Fresa
- Línea 3: Melocotón



### QUESO FRESCO

- Línea 1: Mozzarella
- Línea 2: Parmesano

## VALOR DE PRODUCTO

<b>LECHE</b>	7,1
<b>YOGUR</b>	6,6
<b>QUESO FRESCO</b>	5,4

El valor de producto, se mide en escala de 1 a 10, y muestra el nivel de atractivo del producto percibido por el cliente; mantener un buen valor de producto genera un factor diferenciador de la competencia.

El nivel de prioridad varía dependiendo del segmento: la línea de healthy es el segmento que más prioriza el valor de productos, las otras dos líneas otorgan el mismo nivel de importancia. El nivel de escala depende de: la amplitud de gama, calidad de materia prima, calidad de producto y packaging.



## PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

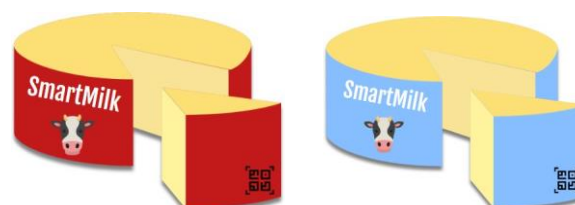
**LECHE**



**YOGUR**



**QUESO FRESCO**



## PLAN DE COMUNICACIONES

Se realizó un plan de comunicaciones en 2021 con el fin de planificar los recursos de manera estratégica de la nueva línea de leche VITANUT:

SmartMilk ha creado una nueva línea de leche, ya que es consciente de las diversas necesidades nutricionales que tiene cada individuo, por ello llega al mercado leche VITANUT con más nutrientes y vitaminas. Ideal para todas las etapas de crecimiento y desarrollo de los niños

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO META

### DESCRIPCIÓN



VITANUT es una leche ideal para niños y niñas en etapa media de la niñez debido a los beneficios y valor nutritivo de sus ingredientes, los cuales contribuyen a mantener el sistema inmunológico y nerviosos saludables.

Incluye además de los nutrientes de la leche:

- Vitaminas A, B1, B2, B6, B12, C, D y E.
- Niacina
- Ácido Fólico y pantoténico
- Zinc
- Biotina

### SECTOR GEOGRÁFICO

Producto ofrecido a todas las ciudades y municipios a nivel nacional.

### DEMOGRÁFICO

- Principalmente niños y niñas entre los 4 y 12 años.
- Adultos que tengan tolerancia a la lactosa.
- Nivel socioeconómico medio bajo, medio y medio alto.

### PSICOGRÁFICO

- Gusto por productos nutritivos y de calidad.
- Preferencia por estar y compartir en familia.

### GÉNERO

Hombres y Mujeres

## 2. OBJETIVOS DE LAS COMUNICACIONES

- **Intención de compra de la marca:** con el lanzamiento de la nueva línea de leche VITANUT, vamos hacer el 20% de descuento en todos los productos.
- **Conciencia de marca:** por la compra de 2 bolsas de leche, SmartMilk le regala una bolsa a una familia pobre.
- **Actitud de marca:** Crear una comunidad de familias Smart, donde envíen videos con el producto haciendo un comercial y los más originales pueden ganar un viaje a Disney todo pago o leche gratis por un año.

### 3. DISEÑO DE LAS COMUNICACIONES

#### - ¿Qué decir?

“HOY PUEDES SER UN POCO MÁS FELIZ” Si las cosas pueden salir bien, saldrá bien porque tu eres la Leche.

#### - ¿Cómo decirlo?

Por medio digital a través de un comercial de televisión y redes sociales.

#### - ¿Quién debe decirlo?

Lo debe decir una mamá con sus hijos para así transmitir a los clientes que tomar VITANUT es la elección correcta para su familia. (Laura Acuña y sus hijos).

### 4. ELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

#### **Masiva - No personal:**

por medio de un mensaje emitido por televisión pretende alcanzar las condiciones necesarias para ser vista por una gran cantidad de personas.

### 5. MEZCLA DE COMUNICACIONES DE MARKETING

#### - **Marketing voz a voz (15%):**

crear una base de datos de nuestros clientes donde por cada compra que sea referida por ellos reciban un descuento.

#### - **Promoción de ventas (30%):**

Hacer descuentos a nuestros clientes que por medio de aplicaciones de domicilios elijan nuestros productos

#### - **Publicidad (45%):**

Pautar en radio, televisión y redes sociales nuestra marca.

#### - **Eventos y experiencias (10%):**

Situar en nuestros canales de distribuciones, puestos de degustación de nuestro productos

## 6. MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA COMUNICACIÓN

- Que el producto incremente la participación en ventas en un 10%, logrando ser la segunda marca de ventas en el mercado lácteo.
- Generar recordación para las siguientes compras y genere lealtad hacia la marca, aumentando el valor de marca a 40 puntos en escala de 1 a 100.
- Aumentar el valor del producto en 7 puntos una escala de 1 a 10.
- Que aumente las ventas y destaque en el mercado al ser una propuesta novedosa, la cual ofrece una nueva gama que puede consumir toda la familia y en especial los niños.

## CÓDIGO QR

Nuestros productos ahora traen código QR  
escanea esto con la cámara de tu celular y conoce todos los beneficios que traen  
nuestros productos!



**ESCANEA ESTE  
CÓDIGO QR CON  
TU MÓVIL.**



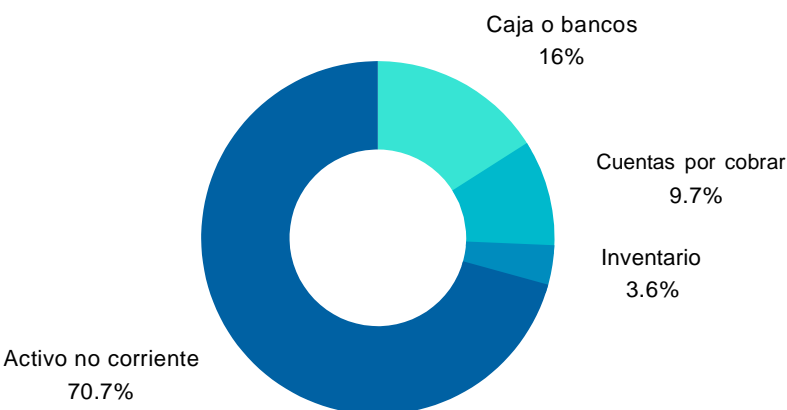
# SECCIÓN DE FINANZAS

En cuatro años de gestión, la gerencia de SmartMilk ha tomado decisiones que se han visto representadas en los balances y estados de resultados de la empresa. Cada año se analizó a través de los indicadores de actividad, rentabilidad y endeudamiento junto con las estrategias que se decidieron para la mejora de la empresa en el sector lácteo.

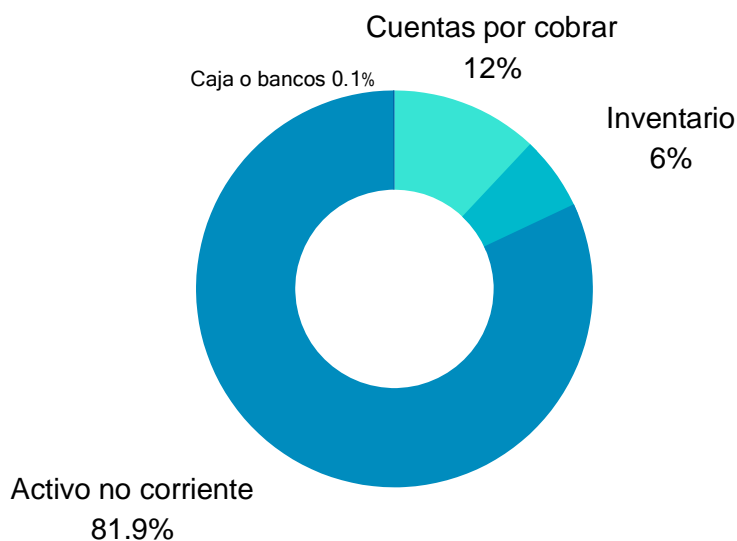
## ANÁLISIS VERTICAL

### COMPARACIÓN COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS AÑOS 2018 Y 2022

#### Porcentaje de los activos 2018



#### Porcentaje de los activos 2022



Como se ha mencionado anteriormente en este documento, el inventario es una de las cuentas más importantes para una empresa comercial. En el caso de SmartMilk, y respondiendo a las estrategias realizadas en el primer año de gestión (2019), este rubro disminuyó considerablemente en los años 2019 y 2020. La disminución de inventarios es un indicador positivo para la empresa, teniendo en cuenta que esta produce y comercializa productos de carácter perecedero, así que debe contarse sólo con el stock necesario. Sin embargo, para los siguientes años este indicador aumenta nuevamente hasta llegar a un 6% en el periodo actual. Este nivel de inventarios puede repercutir directamente en el volumen de unidades caducadas, significando un incremento en los gastos generales. Por consiguiente, es posible afirmar que la gestión realizada en estos últimos dos periodos no ayudó a estimular las ventas de la compañía. Más adelante, en el análisis de los estados de resultados, se profundizará en este tema.

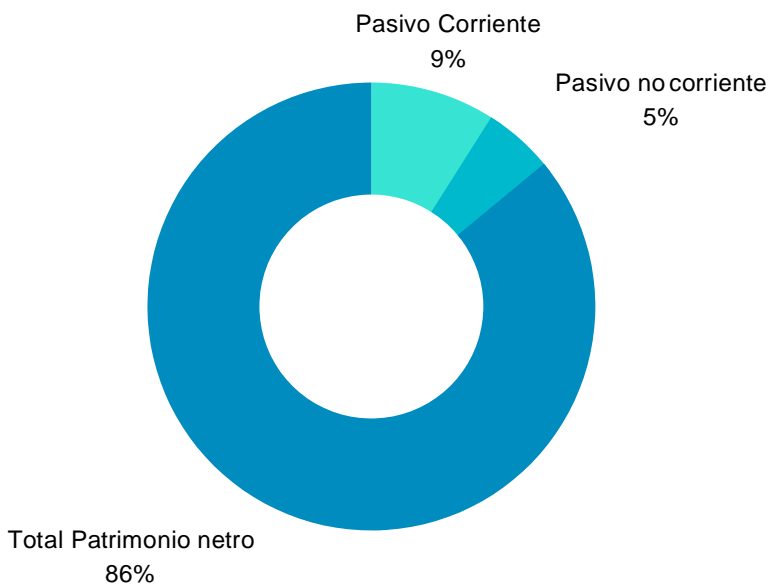
Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)



Siguiendo con el análisis de los activos, otra cuenta que presentó un cambio significativo es la de Caja o Bancos, representando en el último periodo sólo un 0,1% de los activos totales. El comportamiento de este rubro puede ser una respuesta a la disminución en ventas que se presentó en el último año, así como al aumento en las cuentas por cobrar derivado por equivocadas políticas de cartera. Este bajo porcentaje en Caja o Bancos puede representar problemas de liquidez para SmartMilk.

## **COMPARACIÓN COMPOSICIÓN DEL TOTAL PASIVO + PATRIMONIO AÑOS 2018 Y 2022**

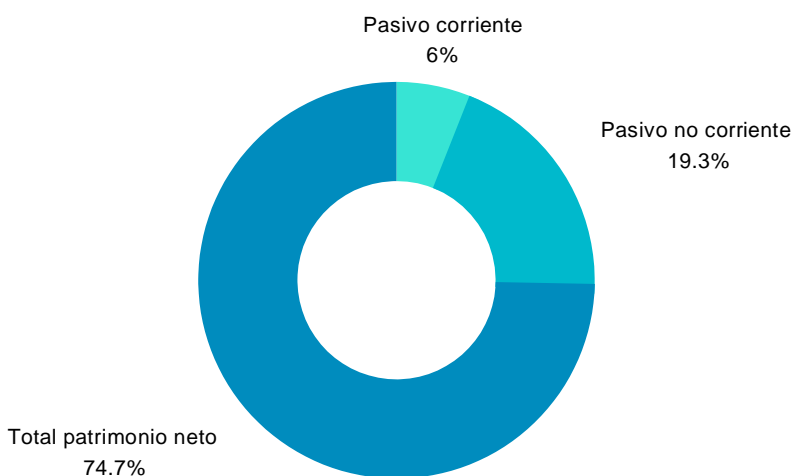
### **Porcentaje del pasivo + patrimonio 2018**



Ahora bien, teniendo en cuenta los principios financieros fundamentales, se encontró lo siguiente:

- El primer principio financiero, que establece que los activos corrientes deben superar a los pasivos corrientes, se cumple. Este es un indicio de que la empresa se encuentra en equilibrio financiero
- El segundo principio financiero decreta que los recursos permanentes (deudas de largo plazo y capital propio) deben cubrir totalmente a los activos no corrientes. SmartMilk también cumple con este principio ya que sus recursos permanentes, que representan un 91,6% (5,3% del pasivo a largo plazo más el Patrimonio Neto de 86,3%), cubren totalmente los activos no corrientes de 82% para el año 2022. Eso significa que el excedente del 9,6% se destina para financiar el capital de trabajo neto.

### **Porcentaje del pasivo + patrimonio 2022**



Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

A continuación se procederá a interpretar el análisis vertical del estado de resultados de la compañía a lo largo de los años:

### **Análisis vertical del estado de resultados de la compañía SmartMilk**

	2022	2021	2020	2019	2018
Ingresos Totales	100%	100%	100%	100%	100%
Costes de Producción	62,0%	61,8%	59,2%	57,7%	55,7%
Margen	38,0%	38,2%	40,8%	42,3%	44,3%
%Margen s. Ingresos					
Gastos de Marketing	10,8%	9,8%	8,6%	8,5%	8,6%
Gastos de Personal	13,2%	11,6%	11,1%	11,6%	11,4%
Gastos Innovación	14,8%	13,7%	11,5%	12,1%	10,9%
Gastos Generales	5,6%	2,9%	2,9%	7,5%	2,4%
Total Gastos de Operación	44,5%	37,9%	34,2%	39,6%	33,2%
Beneficio Bruto	-6,5%	0,3%	6,6%	2,7%	11,0%
Gastos de Depreciación	6,9%	6,4%	6,1%	6,4%	6,2%
Gastos Financieros	0,4%	0,5%	0,8%	1,4%	1,9%
Beneficio Neto	-13,7%	-6,6%	-0,3%	-5,1%	3,0%

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

El estado de resultados como bien se conoce es el reporte de los periodos de las ganancias y pérdidas que se han obtenido a lo largo de estos periodos de cuatro años. En costes de producción se pudo evidenciar un aumento periódico entre el 1%-2% ya que por medios de las decisiones tomadas en el simulador, ya que la estrategia de aumentar la gama en el producto de leche fue una de las decisiones en potencia que ayudó al crecimiento de la compañía en el sector de lácteos.

En Gastos de operación se evidencian los gastos que se generaron en las diferentes áreas como lo son los gastos de Marketing, gastos de personal, gastos de Innovación y Gastos Generales, que a través de las decisiones que se tomaron de aumentar gama, hacer promociones, segmentar el mercado, aumentar la producción y disminuir los inventarios como estrategia principal para así poder posicionar a SmartMilk en el mercado como una de las mejores compañías de lácteos del país, hubo un aumento en el primer año (2018-2019) significativo de 6,4%, Hubo una disminución del 2019 al 2020 pero llevando una alza hasta llegar al 44,5% en gastos de operación el 2022.

EL beneficio bruto se evidenció una disminución en este margen de un (16,5%) este porcentaje se evidenció por medio de las ventas y los costos variables que lleva a cabo sobre la producción que conlleva a la producción y costes de los productos lácteos. En el beneficio neto se puede evidenciar una disminución desde el año 2018 a 2022 de un (16,7%) esto se puede reflejar en que no se ha tenido una versatilidad en la venta de los productos que se han ofrecido en el mercado.

## INDICADORES FINANCIEROS

### Indicadores deliquidez

Los indicadores que presenta SmartMilk a lo largo de los años demuestran la capacidad de la compañía para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Aunque no hay ningún indicador negativo, lo que significa que no hay problemas de liquidez, la gerencia debe enfocar sus futuros esfuerzos en reducir el volumen de inventarios y revisar las políticas de cartera para fortalecer estos indicadores en los próximos años.

### Indicadores de eficiencia

Teniendo en cuenta los datos de la tabla anterior, se observa que los periodos promedio de cobro se acortaron, mientras que el periodo medio de pago a proveedores se extendió. Este es un muy buen resultado ya que es importante para las empresas comerciales tener liquidez suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo. Otro indicador que respondió a la buena gerencia de la compañía fue el de rotación de cartera, ya que la empresa pasó de convertir sus cuentas por cobrar en efectivo 6 veces por periodo, a 7. En cuanto a la rotación de inventarios, puede notarse un cambio positivo en este indicador durante los tres primeros años de gestión. A pesar de que para el año presente (2022) el indicador disminuyó a 10,43, este sigue siendo un buen índice dentro del sector. Por último, la rotación de activos operacionales y totales (aunque presentaron un pequeño aumento) muestran que las inversiones realizadas en ambos tipos de activos no se están viendo representadas en las ventas de la compañía.

### Indicadores de liquidez SmartMilk

	2022	2021	2020	2019	2018
RAZÓN CORRIENTE	2,14	2,95	3,45	4,01	4,87
CAPITAL NETO DE TRABAJO	326.955	584.761	769.896	867.935	1.172.801
PRUEBA ACIDA	1,38	2,56	3,32	3,85	4,28

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

### Indicadores de eficiencia SmartMilk

	2022	2021	2020	2019	2018
ROTACION DE CARTERA	6,84	6,59	6,75	6,47	6,49
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	53,37	55,39	54,07	56,44	56,22
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	10,43	23,79	43,44	15,49	10,27
ROTACIÓN DE ACTIVOS OPERACIONALES	0,44	0,46	0,46	0,44	0,43
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	0,44	0,46	0,46	0,44	0,43
ROTACION DE PROVEEDORES	38,02	36,96	34,75	35,67	34,86
CICLO DE EFECTIVO	-20,75	-6,59	15,44	-13,71	-18,10

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

## Indicadores de rentabilidad

Los índices de rentabilidad obtenidos indican un aumento significativo en los costos de producción, así como un bajo nivel de eficiencia de los gastos de operación de la empresa. Por ejemplo, el margen bruto de utilidad indica que por cada peso vendido, se generan apenas 38 centavos para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. En consecuencia, el patrimonio de los socios se está viendo afectado, por lo que se precisa realizar esfuerzos por reducir los costos de producción en los periodos futuros.

## Indicadores de endeudamiento

- El nivel de endeudamiento se evidenció la capacidad que tiene SmartMilk de endeudamiento frente a los recursos propios, se observa una que en los cuatro años hubo una disminución porcentual con un total de 11,51% en el cual se evidencia que SmartMilk no tiene la misma capacidad de endeudamiento del inicio al año actual 2022, SmartMilk cuenta con 13,72% para respaldar sus deudas.
- Las Obligaciones Financieras aumentaron de forma mínima y constante en el periodo de los cuatro años, en el año 2022 finalizó con un 10,18% en donde se evidencio que los socios aumentaron su participación en la financiación de SmartMilk.
- El impacto de la carga financiera evidenció una disminución porcentual de 1,48% en el periodo de cuatro años, para el 2022 cerró con 0,39% lo que indica que este valor de ventas se debe enviar un 0,39% para un pago de estas.

## Indicadores de rentabilidad SmartMilk

	2022	2021	2020	2019	2018
MARGEN BRUTO UTILIDAD	38,01%	38,21%	40,77%	42,26%	44,28%
MARGEN OPERACIONAL	-6,45%	0,27%	6,60%	2,68%	11,04%
MARGEN NETO	-13,75%	-6,62%	-0,33%	-5,14%	2,95%
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	-13,11%	-6,02%	-0,30%	-4,39%	2,44%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	-6%	-3%	-0,15%	-2%	1%

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

## Indicadores de endeudamiento SmartMilk

	2022	2021	2020	2019	2018
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	13,72%	14,12%	17,35%	21,95%	25,26%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	10,18%	9,87%	9,94%	9,53%	9,72%
IMPACTO EN CARGA FINANCIERA	0,39%	0,49%	0,81%	1,40%	1,87%
COBERTURA DE INTERES (veces)	-16,56	0,55	8,16	1,91	5,90
CONCENTRACIÓN ENDEUDAMIENTO C.P	61,05%	54,68%	42,45%	28,93%	23,74%

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

## Indicadores de apalancamiento

- El apalancamiento total se evidenció que hubo una disminución constantes en el periodo de los 4 años, estos porcentajes se evidencia el grado de participaciones las obligaciones financiera que tiene la SmartMilk en cuanto a su patrimonio, indicando el aporte de los socios en la financiación de los activos de SmartMilk, se inició con el 33,80% al terminar este periodo 2022 quedó en 15.9% con una disminución del 17,9% en las participaciones que tienen los socios con SmartMilk.
- El Apalancamiento de corto plazo obtuvo un aumento el cual evidencio que SmartMilk obtuvo un aumento constante para cubrir las las obligaciones a corto plazo de la compañía en un 9,71% en el 2022.



- El Apalancamiento financiero total evidenció una pérdida de gran porcentaje en el periodo de cuatro años de un 19,59%, es decir que SmartMilk puede mantener una producción a largo plazo pero no tiene la capacidad suficiente en el 2022 para poder ser efectivos en un largo plazo.
- Se puede concluir que con las decisiones que se tomaron en la compañía para su mejoría a través de los cuatro años, en el año 2022 SmartMilk tiene la capacidad de endeudarse a corto plazo y eso lo beneficiaría a la hora de tomar decisiones antes las obligaciones que los socios pueden financiar en la compañía.

### Indicadores de apalancamiento SmartMilk

	2022	2021	2020	2019	2018
LEVARAGE TOTAL	15,90%	16,44%	20,99%	28,13%	33,80%
LEVARAGE CORTO PLAZO	9,71%	8,99%	8,91%	8,14%	8,02%
LEVARAGE FINANCIERO TOTAL	6,19%	7,45%	12,08%	19,99%	25,78%

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)



# SECCIÓN OPERACIONES Y LOGÍSTICA

En esta sección se desarrolló cada uno de los aspectos de la empresa en relación con la eficiencia productiva, la cobertura de distribución y la participación en el mercado mediante el uso de indicadores, actividades operativas, inventario y promociones, para poder generar estrategias y obtener un buen rendimiento, cobertura y posicionamiento de la empresa en un mercado tan competitivo.

## PARTICIPACION EN EL MERCADO

La decisión empresarial que tomamos fue priorizar más en el producto de la leche que los otros dos, para poder obtener más control del mercado frente a la competencia, pero la participación del mercado también está involucrada en la toma de decisiones de las demás empresas, a pesar de este factor se logró mantener un 20% del mercado por las ventas totales en la leche durante los cuatro años.

### Participación de mercado en unidades

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	20,74%	21,58%	22,47%	22,51%	20%
Yogur	15,45%	17,70%	19,57%	19,15%	20%
Queso Fresco	10,55%	15,12%	17,89%	19,05%	20%

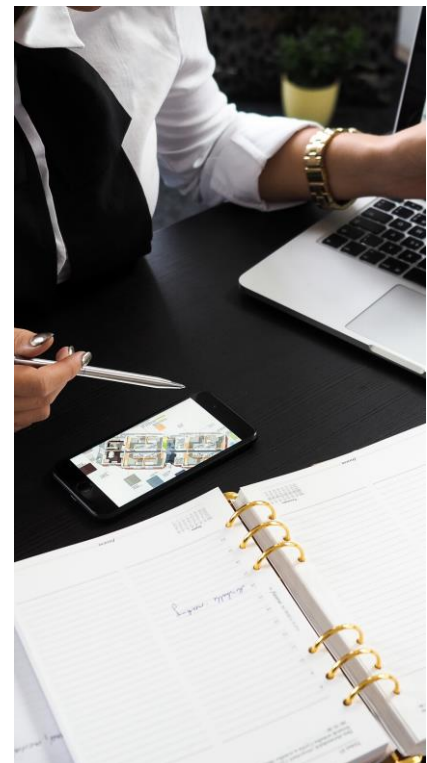
Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

Como se puede observar en las tablas, el número de ventas en la leche fue aumentando cada año hasta generar un 24.74% en el mercado en el 2022, pero hubo una gran disminución en los otros dos productos, no se logró vender en el último año, generando pérdidas y poca participación del mercado.

### Participación de mercado en ventas

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	24,25%	21,05%	21,76%	21,76%	20%
Yogur	5,22%	17,47%	19,22%	18,71%	20%
Queso Fresco	1,98%	15,07%	17,80%	19,02%	20%

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)



## Análisis del mercado

### • Leche

Aunque la participación de mercado para este producto es mayor en el periodo final que cuando se recibió la compañía, la diferencia no es muy significativa. Para el periodo inicial de nuestra gestión, este porcentaje aumentó considerablemente, pero para los periodos posteriores ha estado disminuyendo constantemente. Este resultado es muy preocupante, ya que la gestión de la empresa ha buscado fortalecer y priorizar la presencia de este producto en especial. Una posible respuesta a este resultado puede ser el poco estudio a la competencia.



### • Yogur

Como se evidencia en las tablas anteriores, la participación del yogur en el mercado ha disminuido en general. Pasando del 20% en el periodo inicial, al 15.45% para el 2022. Significa que la competencia está quitándonos participación. Esto se puede deber a una falta de adaptación del producto y a un estancamiento en términos de calidad y renovación.

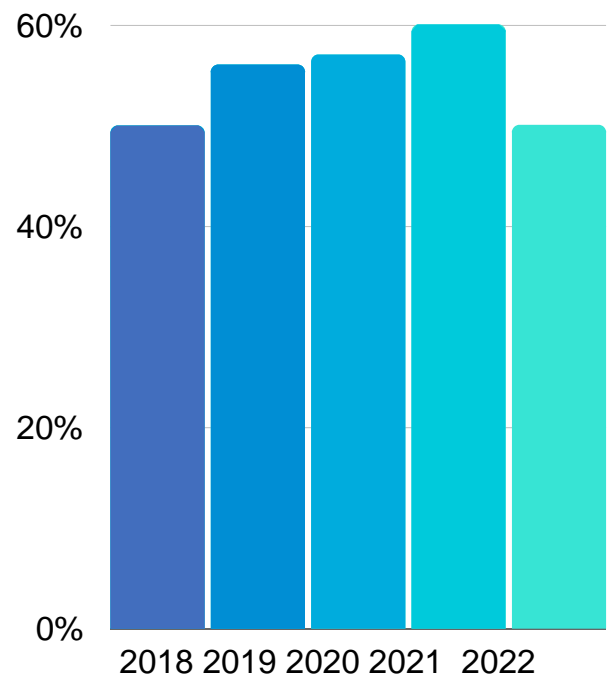
### • Queso Fresco

El queso fresco es el producto que más participación de mercado ha perdido en los años de gestión de SmartMilk. Es probable que la priorización de otros productos y el descuido en esta área sea la respuesta principal, esto afectó a la capacidad que tiene la empresa para tener un posicionamiento en el mercado frente a la competencia.



## COBERTURA DE DISTRIBUCIÓN

La decisión estratégica sobre Cobertura de Mercado apunta a tener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio, en nuestra empresa se tomó la decisión de abarcar el mercado de la leche en los segmentos de Niños y jóvenes, y healthy porque la leche es un producto fundamental para el desarrollo y crecimiento por lo nutrientes que aporta, esto generó tener más puntos de ventas para lograr el máximo en volúmenes de ventas frente a la competencia en el mercado nacional, como se puede observar en la gráfica, SmartMilk desde el año inicial la empresa ha ido incrementando en su cobertura de distribución respecto al mercado en sus puntos de ventas, pero hubo una disminución en el año 2022 por poco estudio de la competencia que nos afecta nuestro desempeño en el último año.



## PROMOCIÓN

### Decisión gasto promoción marca

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	62.000	62.000	50.000	40.000	35.000
Yogur	71.500	69.000	68.000	65.000	65.000
Queso Fresco	50.000	46.000	45.500	45.000	45.000

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

### Decisión gasto en promoción punto de venta

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	35.000	35.000	32.000	30.000	27.000
Yogur	70.000	70.000	65.000	65.000	56.000
Queso Fresco	15.000	15.000	13.000	12.000	12.000

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

SmartMilk estratégicamente prioriza dos segmentos que son Niños-Jóvenes y Healthy para aplicar promociones en los productos que se están distribuyendo en los diferentes puntos de venta, una de las estrategias de la empresa era abarcar el mercado de la leche por medio de la gran distribución, durante el 2018 a 2022 fue aumentando el gasto de promoción porque era la rama que daba más ingresos a la empresa, tanto el yogur como el queso fresco también tuvieron gastos de promoción pero no tan significativos como la leche. Con la estrategia de promoción, se quería obtener beneficios frente a la competencia que era, dar a conocer nuestros productos a los consumidores y clientes, crear una necesidad de ellos en el mercado y conseguir un buen posicionamiento y lealtad de la marca (Bucheli y Brin, 2016).

## PROVEEDOR

Durante el periodo del 2018 a el 2022 SmartMilk sólo tuvo un proveedor fijo, porque generaba menor gastos a la empresa y también la calidad que nos proporcionaba en las materias primas fue buena, no se generó la necesidad de cambiar de proveedor porque no se justifica pagar mucho más al saber que no nos iba a garantizar buenos resultados y teniendo conocimiento que habían competidores con mejores proveedores pero no generaban una mayor demanda de su producto en el mercado.

### Selección de proveedores

Proveedor	2022	2021	2020	2019	2018
Frisona	60	60	60	60	60

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

### Nivel de costes base de materia prima

Tipología de proveedor	Valor
Frisona	0,32
Fleckviek	0,38
Parda Alpina	0,46



## CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Se manejaron los mismos porcentajes de fabricación de unidades para cada producto durante un periodo de 5 años, solo se incrementaron 100 unidades a la leche porque en el año 2020 se amplió la gama, además la empresa estaba trabajando al 96% de su capacidad entonces no era recomendable subir la producción. Como se puede observar en las tablas, la empresa siempre trabajo al máximo en su capacidad de produccion.

### Porcentaje Ocupación Fabrica

### Unidades Fabricadas

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	97,70%	98,50%	96,60%	91,10%	90,50%
Yogur	87,90%	90,00%	91,20%	91,20%	91,40%
Queso Fresco	72,10%	73,00%	74,50%	75,30%	75,00%

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	2.350.000	2.350.000	2.350.000	2.250.000	2.250.000
Yogur	265.000	265.000	265.000	265.000	265.000
Queso Fresco	90.000	90.000	90.000	90.000	9.000

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

## Ampliación capacidad de producción

Respecto a esta área no se tomó ninguna decisión empresarial porque SmartMilk sólo manejaba el mercado nacional, lo cual no requiere ampliación de capacidad de producción.

### Ampliacion capacidad de produccion

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	0	0	0	0	0
Yogur	0	0	0	0	0
Queso Fresco	0	0	0	0	0

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

## MANTENIMIENTO

Para el año 2021 se tomó la decisión de incrementar el mantenimiento de la empresa para evitar algún daño en las máquinas que ya habían traba y poder trabajar eficientemente para tener una buena capacidad de producción, adicionalmente a esto, la ampliación de las gamas empezaron en el año 2020, por lo tanto es importante la correcta operación y funcionamiento de los equipos para garantizar el buen estado y no haya problemas en la producción.

### Gastos Mantenimiento

	2022	2021	2020	2019	2018
Mantenimiento	7	7	6	6	6

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)



## MODALIDAD LOGÍSTICA

La modalidad logística de la empresa se fue incrementando durante los cinco años porque a medida que este factor aumenta, hubo una mejora en la distribución y la entrega eficiente de los productos en los diferentes puntos de venta, también se obtuvo garantías al posicionamiento de la marca frente a la competencia, generando control en el mercado.

### Modalidad Logistica

	2022	2021	2020	2019	2018
Modalidad	4	4	3	1	1

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)



## AMPLIACIÓN GAMA DE PRODUCCIÓN

Se tomó la decisión empresarial en el año 2020 y 2021 de ampliar la gama de leche porque era el producto que se había priorizado, nuestro mercado tiene diferentes tipos de clientes que tienen distintas necesidades, al ampliar la gama de producción tenemos más cobertura en los segmentos de Niños-Jóvenes y Healthy, que fue una de nuestras principales estrategias, los resultados en los primeros años reflejaron que las ventas de los productos tuvieron un incremento significativo se decidió ampliar las líneas de producción para ganar cobertura en un mercado tan competitivo.

### Ampliación gama por producto

	2022	2021	2020	2019	2018
Leche	3	3	2	1	1
Yogures	3	3	3	3	3
Queso fresco	2	2	2	2	2

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

### Índice de coste de elaboración por amplitud de gama.

	Leche	Yogurt	Queso Fresco
Amplitud Gama: 1	1	1	1
Amplitud Gama: 2	1,05	1,03	1,1
Amplitud Gama: 3	1,15	1,05	1,15
Amplitud Gama: 5	1,15	1,07	1,25
Amplitud Gama: 8	1,15	1,12	1,25
Amplitud Gama: 12	1,15	1,17	1,25
Amplitud Gama: 15	1,15	1,22	1,25

Elaboración propia a partir de datos tomados de FoodCompany (2020)

# RESULTADOS DE LA GESTIÓN

En esta sección se realizará un desarrollo del análisis del ejercicio final, en comparación con los indicadores y decisiones iniciales y los finales.

## GESTIÓN POR PERIODOS

En las siguientes tablas se puede evidenciar las decisiones anuales que tomó la empresa SmartMilk en los años 2019 a 2022; principalmente se divide en 5 áreas de opciones de cambio: precio y ventas, promoción, producto, producción y financiación; donde en cada una de estas hay 14 ítems u opciones para cambiar aspectos de la compañía. Se tomó como periodo cero o año inicial el 2018, puesto que para los siguientes 4 años, se decide adoptar un nuevo plan de acción para el mercado lácteo, analizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de cada una de las áreas nombradas anteriormente.



La estrategia durante los años de 2019 a 2022 era enfocarse en el producto de leche, ya es es la línea que más le representa ingresos para la compañía, por ello se identificó que la empresa solo contaba con 1 gama de leche así que se aumentó a 3 progresivamente; se identificó una oportunidad en el segmento de niños y jóvenes al ser los mayores consumidores de leche, por ello se decidió priorizar en este segmento durante los 3 primeros años, para el año 2022 se tomó la decisión de priorizar en los otros dos segmentos healthy y adultos con el fin de observar el comportamiento de estos. Se aumentó la modalidad logística al contar con 2 nuevas gamas, y se prioriza en el canal de Gran distribución al ser el que más representa ingresos a la compañía, sin dejar a un lado los canales de tienda tradicional y hostelería. Por último se observó oportunidad de mejora en el % de ocupación de la fábrica en la línea de lácteos ya que inicialmente se contaba con 90% y se quería aumentar a 98%.

## PERIODO 0 - 2018

En el periodo 0 o año 2018 se identificó con poca comisión por canal en tienda tradicional, bajo gasto en promoción de marca en la línea de leche, una priorización igual en los 3 segmentos, la gama de leche estaba en 1 y en cuanto a la modalidad logística solo se contaba con 1 opción.

### PRECIO POR UNIDAD

Leche	1
Yogur	3,5
Queso fresco	6,5

### PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

Tienda tradicional	27.000
Gran distribución	56.000
Hostelería	12.000

### GASTO PROMOCIÓN DE MARCA

Leche	35.000
Yogur	65.000
Queso fresco	45.000

### GAMA PRODUCTO

Leche	1
Yogur	3
Queso fresco	2

### SELECCIÓN PROVEEDORES

Proveedor	60
-----------	----

### MODALIDAD LOGÍSTICA

modalidad	1
-----------	---

### COMISIÓN POR CANAL

Tienda tradicional	12
Gran distribución	16
Hostelería	14

### PRIORIZAR

Healthy	7
Niños-Jóvenes	7
Adultos	7

### GASTO MEJORA DE PRODUCTO

Leche	24.000
Yogur	16.000
Queso fresco	32.000

### UNIDADES A FABRICAR

Leche	2.250.000
Yogur	265.000
Queso fresco	90.000

### GASTO MANTENIMIENTO

mantenimiento	6
---------------	---

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

ampliación	0
------------	---

## PERIODO 1 - 2019

En el año 2019 se observó un alto nivel de inventario, por ello se tomó la decisión de aumentar la promoción por punto de venta y la comisión por canal en grandes superficies y tiendas tradicionales, se priorizo en el segmento de niños-jóvenes a 9 y healthy a 8, y por último se aumentó el gasto en promoción de marca en 5.000.

### PRECIO POR UNIDAD

Leche	1
Yogur	3,5
Queso fresco	6,5

### COMISIÓN POR CANAL

Tienda tradicional	13
Gran distribución	18
Hostelería	14

### PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

Tienda tradicional	30.000
Gran distribución	65.000
Hostelería	12.000

### PRIORIZAR

Healthy	8
Niños-Jóvenes	9
Adultos	7

### GASTO PROMOCIÓN DE MARCA

Leche	40.000
Yogur	65.000
Queso fresco	45.000

### GASTO MEJORA DE PRODUCTO

Leche	24.000
Yogur	16.000
Queso fresco	32.000

### GAMA PRODUCTO

Leche	1
Yogur	3
Queso fresco	2

### UNIDADES A FABRICAR

Leche	2.250.000
Yogur	265.000
Queso fresco	90.000

### SELECCIÓN PROVEEDORES

Proveedor	60
-----------	----

### GASTO MANTENIMIENTO

mantenimiento	6
---------------	---

### MODALIDAD LOGÍSTICA

modalidad	1
-----------	---

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

ampliación	0
------------	---

## PERIODO 2 - 2020

En el año 2020, se decidió aumentar la gama de leche a 2, por ello se aumentó la modalidad logística a 3, en las unidades a fabricar se aumentó en 100.000 dejando el % de ocupación de la fábrica en 98%, al lanzar la nueva gama se decidió gastar en promoción de la marca y en punto de venta.

### PRECIO POR UNIDAD

Leche	1
Yogur	3,5
Queso fresco	6,5

### COMISIÓN POR CANAL

Tienda tradicional	13
<b>Gran distribución</b>	<b>17</b>
<b>Hostelería</b>	<b>15</b>

### PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

<b>Tienda tradicional</b>	<b>32.000</b>
Gran distribución	65.000
<b>Hostelería</b>	<b>13.000</b>

### PRIORIZAR

Healthy	8
Niños-Jóvenes	9
Adultos	7

### GASTO PROMOCIÓN DE MARCA

<b>Leche</b>	<b>50.000</b>
<b>Yogur</b>	<b>68.000</b>
Queso fresco	45.000

### GASTO MEJORA DE PRODUCTO

<b>Leche</b>	<b>25.000</b>
Yogur	16.000
Queso fresco	32.000

### GAMA PRODUCTO

<b>Leche</b>	<b>2</b>
Yogur	3
Queso fresco	2

### UNIDADES A FABRICAR

<b>Leche</b>	<b>2.350.000</b>
Yogur	265.000
Queso fresco	90.000

### SELECCIÓN PROVEEDORES

Proveedor	60
-----------	----

### GASTO MANTENIMIENTO

mantenimiento	6
---------------	---

### MODALIDAD LOGÍSTICA

<b>modalidad</b>	<b>3</b>
------------------	----------

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

ampliación	0
------------	---



## PERIODO 3 - 2021

En el año 2021, se aumentó la gama de leche a 3, por ello se aumentó la modalidad logística a 4, al contar con una ocupación de 98% en la fábrica, se decidió aumentar un punto el gasto en mantenimiento pasando de 6 a 7, al contar con 3 gamas de leche se decidió gastar el presupuesto en promoción de la marca y en punto de venta en los 3 canales de distribución y en punto de venta.

### PRECIO POR UNIDAD

Leche	1
Yogur	3,5
Queso fresco	6,5

### PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

<b>Tienda tradicional</b>	<b>35.000</b>
<b>Gran distribución</b>	<b>70.000</b>
<b>Hostelería</b>	<b>15.000</b>

### GASTO PROMOCIÓN DE MARCA

<b>Leche</b>	<b>62.000</b>
<b>Yogur</b>	<b>69.000</b>
<b>Queso fresco</b>	<b>46.000</b>

### GAMA PRODUCTO

<b>Leche</b>	<b>3</b>
Yogur	3
Queso fresco	2

### SELECCIÓN PROVEEDORES

Proveedor	60
-----------	----

### MODALIDAD LOGÍSTICA

<b>modalidad</b>	<b>4</b>
------------------	----------

### COMISIÓN POR CANAL

<b>Tienda tradicional</b>	<b>14</b>
Gran distribución	17
Hostelería	15

### PRIORIZAR

Healthy	8
Niños-Jóvenes	9
Adultos	7

### GASTO MEJORA DE PRODUCTO

<b>Leche</b>	<b>26.000</b>
Yogur	16.500
Queso fresco	32.500

### UNIDADES A FABRICAR

Leche	2.350.000
Yogur	265.000
Queso fresco	90.000

### GASTO MANTENIMIENTO

<b>mantenimiento</b>	<b>7</b>
----------------------	----------

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

ampliación	0
------------	---

## PERIODO 4 - 2022

En el año 2022, se decide realizar un aumento en priorización en los segmentos de healthy y adultos subiendo en 1 punto cada uno, esto con el fin de aumentar el valor de marca; se realizó gasto en promoción de marca y gasto en mejora de producto en yogur y queso fresco puesto que estas dos líneas de producto estaban mostrando un decrecimiento en ventas.

### PRECIO POR UNIDAD

Leche	1
Yogur	3,5
Queso fresco	6,5

### COMISIÓN POR CANAL

<b>Tienda tradicional</b>	<b>13</b>
Gran distribución	17
Hostelería	15

### PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

Tienda tradicional	35.000
Gran distribución	70.000
Hostelería	15.000

### PRIORIZAR

<b>Healthy</b>	<b>9</b>
Niños-Jóvenes	9
<b>Adultos</b>	<b>8</b>

### GASTO PROMOCIÓN DE MARCA

Leche	62.000
<b>Yogur</b>	<b>71.000</b>
<b>Queso fresco</b>	<b>50.000</b>

### GASTO MEJORA DE PRODUCTO

Leche	26.000
<b>Yogur</b>	<b>16.500</b>
<b>Queso fresco</b>	<b>32.500</b>

### GAMA PRODUCTO

Leche	3
Yogur	3
Queso fresco	2

### UNIDADES A FABRICAR

Leche	2.350.000
Yogur	265.000
Queso fresco	90.000

### SELECCIÓN PROVEEDORES

Proveedor	60
-----------	----

### GASTO MANTENIMIENTO

mantenimiento	7
---------------	---

### MODALIDAD LOGÍSTICA

modalidad	4
-----------	---

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

ampliación	0
------------	---

# PROYECCIÓN EMPRESARIAL

## ESTRATEGIA

- SmartMilk busca un mejoramiento continuo respecto a los cuatro períodos cumplidos, con la junta directiva se llegó a una estrategia de mejoramiento por medio de cambiar de proveedor que permitirá mejorar la calidad, en valor de marca y producto.
- SmartMilk tiene la cobertura al día de hoy de saldar sus cuentas a corto plazo la junta directiva decidió pedir un préstamo a corto plazo para cubrir sus deudas y mejorar la rentabilidad con una negociación beneficiosa para la compañía y así poder aumentar la rentabilidad de la empresa y evidenciar el mejoramiento en gastos operativos ya que la empresa ha tenido bajo flujo de efectivo.
- SmartMilk busca el aumento de gama y mejoramiento de yogurt ya que hubieron unidades caducadas, por esto se hará un descuento en el producto para que los clientes aumenten la compra de este producto.
- con estas estrategias SmartMilk quiere tener un posicionamiento de marca en el mercado, en el cual los clientes escojan la calidad de los productos que brinda la compañía.



# CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE



- Para concluir el aprendizaje que se adquirió fue la capacidad de tomar decisiones frente a un mercado desconocido, en el cual se tuvo que profundizar y estudiar el sector para la toma de decisiones, cada área es fundamental para el crecimiento de una compañía, por medio de cada una de las decisiones tomadas se pudo adquirir el conocimiento de análisis en finanzas, marketing, talento humano y distribución.



- También se puede concluir que se obtuvo un aprendizaje de la sensibilidad del mercado a través de la experiencia que se obtuvo, realizamos un estudio y análisis de los factores que la afectan, como son el precio, la calidad, la imagen, productos sustitutos y demás, es muy importante tener conocimiento de esto para poder ingresar o mantenerse en un mercado.

- Comprendimos la importancia de trabajar en equipo para lograr triunfos en muchas de las decisiones, por ello es importante identificar las debilidades y fortalezas de cada miembro del equipo, con el fin de que cada uno desempeñara un rol en pro de sus conocimientos.



- Se unificaron los conocimientos adquiridos en las distintas áreas para el desarrollo del proyecto. Además la actividad permitió aplicar lo aprendido a una situación cercana a la vida real y a lo que nos espera más adelante. También aprendimos que los resultados no siempre serán los deseados o planeados y que ante una situación desfavorable es necesario mantener la calma y concentrarse en encontrar soluciones, no culpables.



- Es la aplicación de las bases recibida durante la carrera universitaria, el cual nos permitió estructurar con los conocimientos adquiridos una simulación de una empresa, que fácilmente se puede aplicar en cualquier sector económico, la interrelación de todas las áreas del conocimiento, nos permitiera ser unos profesionales universitarios cuando abordemos a práctica del mismo en el campo laboral.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coello, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados. Actualidad Empresarial.
- Instituto Nacional De Contadores Públicos INCP. (2011). Principales indicadores financieros y de gestión.
- Nava Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.
- ALPINA. (s.f.). Recuperado el 15 de JUNIO de 2020, de [https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/donde-estamos/plantas?gclid=Cj0KCQjwuJz3BRDTARIsAMg-HxVV9Oa3yHkNvXKxAam69mh0Dm4v7k2-rwvT7RTV\\_aOHIO-27QamuvMaAqOOEALw\\_wcB](https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/donde-estamos/plantas?gclid=Cj0KCQjwuJz3BRDTARIsAMg-HxVV9Oa3yHkNvXKxAam69mh0Dm4v7k2-rwvT7RTV_aOHIO-27QamuvMaAqOOEALw_wcB)
- ALQUERÍA. (s.f.). Recuperado el 15 de JUNIO de 2020, de <https://www.alqueria.com.co/conocenos/compania/cobertura/>
- ASOLECHE. (28 de Septiembre de 2017). Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://asoleche.org/2017/09/28/actualidad-del-sector-lacteo-colombiano/>
- MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL. (24 de Agosto de 2006). Recuperado el 5 de junio de 2020, de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/DECRETO%202838%20DE%202006.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%202838%20DE%202006.pdf)
- PROCOLOMBIA. (s.f.). Recuperado el 4 de Junio de 2020, de <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/industria-de-los-lacteos#:~:text=El%20sector%20de%20los%20l%C3%A1cteos,de%20la%20leche%20que%20produce.>
- VIVIENDOLASALUD. (s.f.). Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://viviendolasalud.com/dieta-y-nutricion/lacteos#7-yogurt>
- Yuli Catherine Medina, T. C. (9 de Agosto de 2018). Recuperado el 5 de Junio de 2020, de <https://prezi.com/r-2977cbfhw/maquinaria-para-la-produccion-de-lacteos/>



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arcila, O. G., Ortiz, L. E., Mejía, J. I., Chica, J. A., & Yepes, C. V. (2018). Diseño estratégico para el sector lácteo del oriente antioqueño. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1481>
- Avila, P. A. (2019). Plan de Mejoramiento enfocado a la asociatividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector Lácteo Caprino en Antioquia. Medellín. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15940/2019pilarpena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alejandra Palacios, A. (2019, 3 octubre). Asoleche. <https://asoleche.org/2017/09/28/actualidad-del-sector-lacteo-colombiano/#:~:text=Recientemente%20el%20sector%20%C3%A1cteo%20colombiano,comercio%20exterior%3B%20adicionalmente%2C%20la%20comercializaci%C3%B3n>
- Bucheli, J. y Brin, J. Relación entre la confianza hacia la publicidad y la lealtad hacia la marca. (2016). Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XII, (23), 59-72. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409650120007.pdf>
- Ochoa, A. T. (2016). Estado del arte de los factores socioeconómicos en la cadena láctea de América Latina. Bogotá. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1325&context=contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1325&context=contaduria_publica)
- Portal Lechero (2020, 18 junio). <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/52/1/innova.front/noticias-de-colombia.html>
- Reyes, N. C. (2014). PENSAMIENTO ESTRATÉGICO BASE DEL MARKETING INTERNACIONAL EN EL SECTOR LÁCTEO. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/1505/1811>
- Sector Lechero. (2020, 6 junio). <https://www.dinero.com/noticias/sector-lechero/9581>
- Segura, A. R. (2012). Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/Estudios\\_Economicos/Estudio\\_Sectorial\\_Leche1.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudio_Sectorial_Leche1.pdf)

Velasco, S. J. (2018). Innovación en el sector lácteo. Bogotá. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2491&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2491&context=administracion_de_empresas)

Villegas, Y. L. (Mayo de 2016). ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS DE NEGOCIOS DESDE LOS FACTORES ECONÓMICOS EN EL SECTOR LÁCTEO DEL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO. REVISTA ALETHEIA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL ALEXANDER VON HUMBOLDT, 13-26. Obtenido de <https://cue.edu.co/upload/file/201711231200521.pdf#page=13>

-