



INFORME DE GESTIÓN

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
2020

DIRIGIDO A:
JUNTA DIRECTIVA, OPCIÓN DE GRADO
SIMULACIÓN GERENCIAL Y LIDERAZGO
SITUACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS



INFORME DE GESTIÓN COMPAÑÍA PREMIUM

Aljure Muñoz Juan Esteban
Arango Toloza Nicolás
Delgado Pinto Daniel Felipe
Robayo García Jonathan Stiven
Sanabria Sánchez Juan Camilo

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:
Héctor David Nieto

Bogotá D.C. 22 de junio de 2020

RESUMEN

El sector lácteo es uno de los sectores más importantes a nivel nacional, dentro de sus principales características y elementos se encuentran, la producción, comercialización, mercadeo y competencia, es por ello que el objetivo principal del informe realizado, se enfoca en analizar los resultados obtenidos de las diferentes jugadas realizadas a lo largo de cuatro años por el equipo de trabajo de Premium, en donde se pudo notar la relevante incidencia de los inventarios para el funcionamiento óptimo de la empresa y la sensibilidad que tienen los precios, a la hora de enfrentarse a un mercado real. Teniendo esto en cuenta el equipo de la compañía Premium tomó múltiples decisiones basadas en los módulos vistos, que permitieron poner en contexto al grupo de trabajo para finalmente obtener un aprendizaje de las actividades del sector real.

ABSTRACT

The milk sector is one of the most important sectors at the national level, within their principal characteristics and elements are, the production, comercialization, marketing and competition, that is why the principal objective of the report is focused in analyze the obtained results through the different movements realized along the four years by the Premium work team, where we can identify the relevance of the inventories for the optimal performance, and also the sensibility that the prices has, when facing the real market. Taking that into account, the work team of Premium company took multiple decisions base don the yeaching modules saw, which allowed to put in context the work team in order to obtain new learnings of the activities of the real market.

PALABRAS CLAVE

Producción; Tecnología; Productos Lácteos; Ganadería.

TABLA DE CONTENIDOS

¿Quiénes somos?	4
Contexto empresarial	5
Contexto interno.....	5
Organigrama.....	6
Contexto externo.....	6
Estado del arte	9
Sección de Gestión estratégica	12
Sección de Marketing	15
Sección de Finanzas	17
Sección de Operaciones y logística	20
Resultados de la Gestión	23
Proyección Empresarial	29
Conclusiones y Aprendizaje	31
Referencias	33

¿QUIÉNES SOMOS?

El consumo de lácteos empezó a mediados del año 4000 a.c, con la aparición de las primeras civilizaciones del mundo, con la germinación de los Sumerios, desde entonces el consumo de lácteos ha sido fundamental en la vida del ser humano. Sin embargo, los productores y el sector de lácteos se tienen que afrontar con los cambios actitudinales y rutinarios de la humanidad, recientemente las personas adquieren conductas deportistas y de cuidado personal a la vez que el consumo de lácteos escasea, esto se debe a que las personas cambian de dieta y restringe el consumo de alimentos derivados de los animales. En consecuencia, de esos cambios han salido sustitutos a los lácteos como la leche de almendra, soja y coco entre otras. Esto ha presentado nuevos retos para este sector, obligándolos a reinventarse y a adentrarse en el mercado que la demanda exige. Premium es una compañía productora de lácteos de alta calidad, ofreciendo al consumidor los mejores productos para su salud en el mercado.



Nuestra marca está dirigida a los adultos y a las personas que se mueven en el mundo fitness, los cuales siempre buscan mejorar sus hábitos alimenticios para nutrir su cuerpo de la mejor forma.

Para alcanzar este segmento contamos con los mejores proveedores que podemos encontrar y con un empaque que llama la atención a todo público. Evidentemente esto influye en nuestro precio, por lo tanto, somos la compañía con los precios más altos del mercado, sin embargo, nos hemos dado cuenta de que para este tipo de público el precio no es una gran preocupación, sino en cambio es más relevante la calidad y el beneficio que puedan adquirir de un producto.

CONTEXTO EMPRESARIAL

CONTEXTO INTERNO

A partir del año 2018, Premium comenzó a desarrollar grandes cambios en sus actividades y como consecuencia de esto, se implementaron cambios a nivel gerencial, estableciendo dentro de estos, 5 nuevos integrantes: Nicolás Arango como gerente financiero, Juan Camilo Sanabria como gerente de promoción y marketing, Jonathan Robayo gerente de producción, Daniel Delgado como gerente de ventas y Juan Esteban Aljure como gerente general; se establecieron nuevas estrategias en todas las subdirecciones con el ánimo de implementar cambios positivos. Siguiendo esta misma línea, para mejorar los procesos de gestión y toma de decisiones, antes de cualquier decisión que tenga un impacto general en la compañía, todos los gerentes y los colaboradores que se crean pertinentes, harán parte de una junta directiva donde a través de votación se aprobará o no la decisión propuesta por alguno de los gerentes.

El objetivo de Premium es brindar la mejor calidad y a un costo proporcional a su calidad. En cuanto a la venta de los productos como el yogur y el queso, encontramos gran variedad con altos niveles nutricionales, buscando que en los segmentos enfocados (Adultos y Healthy) se pueda tener una ventaja frente a nuestra competencia directa.

Para concluir, se observa el organigrama de la compañía PREMIUM a partir del año 2018, este organigrama permite ver los cambios realizados por la nueva gerencia, las personas que tiene a cargo cada una y su jerarquía

ORGANIGRAMA.



Fuente: Elaboración propia.

CONTEXTO EXTERNO

En este apartado se hará referencia a todos aquellos factores externos a la empresa, que esta no puede controlar y que tienen influencia en desempeño de la empresa. Dicho esto, el análisis se centra en describir el entorno general donde se encuentra la empresa, a través de los factores externos que son considerados más importantes como lo son:

Ámbito económico

En el año cursado inicialmente en el mercado (2018) Colombia es un país con gran potencial en la industria lechera; a pesar de esto, en ese año se encontraron algunos inconvenientes, como lo era la importación de productos lácteos, y estos nuevos productos no tenían regulados los precios, generando así una desventaja al gremio local.

Para este año (2018) se inició con más de 7000 toneladas de productos lácteos importados, siendo así uno de los totales anuales más grandes en importaciones en los últimos 10 años, con relación a esta problemática se propuso analizar el coste de producción de los productos lácteos locales con el fin de desincentivar las importaciones e incrementar el consumo del producto interno.

En partes positivas del sector lácteo se tiene la participación de un 24.3% del PIB agropecuario, lo que representa un 1.23% del PIB total nacional.

Ámbito tecnológico

En este apartado se ven muchas carencias a nivel nacional debido a que el sector lácteo no tiene la tecnología ni el nivel productivo para competir ante un mercado internacional, teniendo en cuenta esto se crea un desafío con los países que tienen tratado de libre comercio, ya que estos afectarían directamente a los precios de la producción local. Teniendo en cuenta lo anterior las empresas productoras de lácteos se deben enfocar en agregar tecnología y mejorar su forma de producción para así generar una competencia más directa y tener productos de mejor calidad con una disminución de costos considerable.

Ámbito sociocultural

Colombia es un país en desarrollo y por ende como mencionamos anteriormente no tienen gran tecnología en su parte productiva, por ende, el sector lácteo siendo tan importante a nivel agropecuario, la producción lechera ofrece a los pequeños agricultores mayores utilidades que la de cultivos y genera más oportunidades de empleo que otras cadenas de valor del sector alimentario.

Por otra parte, cabe recalcar que Colombia es uno de los mayores productores de lácteos de Latinoamérica, y así mismo tiene un amplio consumo de estos bienes, culturalmente se incita al consumo de estos productos, ya que son necesarios en la canasta familiar.

Productos y/o servicios

En esta parte se debe tener en cuenta que el sector lácteo es uno de los más importantes a nivel nacional, esto hace que sea un mercado llamativo para incursionar. En un contexto actual se evidencia que en Colombia se encuentran distintas empresas que se dedican a las actividades relacionadas con este sector y son relevantes debido a sus precios bajos de los productos que venden, teniendo en cuenta la competencia que se genera por el bajo precio de los productos, esto podría afectar una disminución en la demanda de las empresas que tienen productos de alta calidad y por ende sus costos aumentarían de igual manera que los precios de venta al público.

Ámbito legal

En este entorno recalca las distintas leyes y decretos que determinan la comercialización y los estándares que debe tener cada compañía para la producción de productos lácteos. En esta parte también se debe tener en cuenta las distintas decisiones de comercio que desea realizar el presidente. Como se mencionó anteriormente las decisiones de comercio que desean implementar en este caso pueden perjudicar a el sector de los lácteos, más específicamente la alianza del pacífico, que es la unión de cuatro países (Perú, Chile, Colombia y México) que desean tener relación comercial con países como Nueva Zelanda, que es la potencia en el sector lácteo, produciendo 6 veces más que Colombia. Como principal jugador mundial, Nueva Zelanda se constituye hoy en el referente para los precios marcadores internacionales del sector, situándose normalmente por debajo de los precios de los principales jugadores mundiales. A lo que el sector lácteo colombiano se niega y prefiere la exclusión de este comercio ya que afecta la producción nacional.

ESTADO DEL ARTE

Colombia es un país reconocido a nivel mundial por su agricultura y su producción de lácteos, sin embargo, en los últimos años el aumento de las importaciones ha generado que la producción y la venta nacional se vean afectadas. Una de las causas de esta disminución en ventas es por su poca inversión en tecnologías, tanto en la recolección de materia prima como en el proceso de transformación de leche y sus derivados.

En este estado del arte se expondrán distintos artículos, que tendrán como propósito exponer las nuevas tecnologías que permitan a las plantas productoras de lácteos ser más eficientes en su producción.

Para empezar, se debe saber cómo se encuentra la producción de leche hoy en día.

Las estadísticas oficiales del 2019 del sector muestran que:

En el país se producen anualmente un promedio de 300 millones de litros, alrededor de 9 millones de litros por día, genera alrededor de 736.873 empleos, cuenta con 400.000 productores y participa con alrededor del 0.80% en el producto interno bruto de Colombia. (Portafolio, 2019)

Gracias a estas estadísticas se puede darle la importancia al sector el cual estamos trabajando, a la vez fomentar la necesidad de impulsar el emprendimiento y la inversión de esta.

En una entrevista que se realizó a “Al Campo” en Caracol radio, se afirmó que en Colombia el consumo per cápita de leche es de 140 litros. Estamos hablando de más de 6.000 millones de litros en el 2019. (Portalechero, 2020). Es claro que para aumentar esas cifras se necesita tener una capacidad de producción mucho más grande de la que tenemos, además de implementar sistemas más tecnológicos a los requerimientos de la industria para mejorar la logística y la proactividad del sector.

Recientemente han salido distintos softwares que promete un mejor sistema en logística en el área del campo, específicamente en los corrales donde se encuentra el ganado, con este software se podrá acceder y rastrear a los vacunos en tiempo real facilitando la toma de decisiones.

El Software GANADERO SG. Es el programa para administrar ganaderías **más utilizado en Latinoamérica, es usado** por ganaderos, por las mejores universidades con carreras afines, asociaciones, comités de ganaderos y profesionales del sector. Puede usarse como monousuario en su PC o portátil o multiusuarios en red local (computadores en red, cerca en oficina o edificio) o con acceso remoto o Terminal Server (computadores en sitios alejados geográficamente y cerca). Hoy miles de ganaderos de 21 países obtienen los beneficios de usarlo día a día.

SIRVE EN LOS DIFERENTES SISTEMAS PRODUCTIVOS DE VACUNOS O BÚFALOS:

Lechería Especializada, Doble Propósito, Cría, Ceba o Engorde y manejo de animales en compañía. Puede configurar nombres de estados productivos para diferentes países. (software ganadero, 2020). Según FEDEGAN La producción lechera nacional proviene de 40% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La producción lechera ha venido en un constante crecimiento con cuencas especializadas como la sabana de Bogotá y el norte de Antioquia, también parecen departamentos en la costa atlántica donde se ve un mejoramiento en la producción, pero a menor escala que en el centro del país. (GÓMEZ, 2011)

Normalmente donde se encuentran ubicadas las vacas lecheras son en fincas con propietarios ajenos a la planta de producción, donde estos se encargan del engorde, el cuidado, la recolección de la leche. Por otro lado, las plantas procesadoras despachan camiones cisterna que recorren los municipios comprando la leche a ciertos campesinos que la ponen a la venta. No obstante, para obtener mejor calidad de esta materia prima y un mejor proceso de esta. Varios expertos recomiendan *“invertir en estas fincas para mejorar la estructura donde el ganado vive y se alimenta, a la vez facilitándole os procesos al campesino y aumentando la producción por vaca”*. (Portafolio, 2019).

Posteriormente de hablar de la importancia del proceso de obtención de la materia prima, hay que centrarse en la logística dentro de la compañía que es igual de importante a la producción. Al igual que el clima laboral de una fábrica, ya que es pieza fundamental para el

aumento productivo de la empresa. El artículo titulado “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas” investiga a fondo como es el clima organizacional y en que repercute en la productividad, ya que van enlazadas.

El resultado de la investigación sugiere a las organizaciones, que independientemente al sector que se dediquen, el tamaño al que pertenezcan, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren, incluso los diferentes departamentos que integren, siempre debe existir un clima laboral agradable para el personal que labora en las empresas, pues influye enormemente en sus resultados, que están relacionados lógicamente con la producción y productividad de la organización, donde se debe contar con una comunicación fluida al margen de los niveles de jerarquía, colaboración entre empleados, autonomía, y liderazgo con proyección de los directivos; derivándose consecuentemente resultados prósperos para cualquier organización. (Pilligu, Cristhian, & Ureta., 2019). Para poder efectuarlo, se muestran los factores para tener en cuenta a la hora de investigar acerca del clima laboral dentro de las empresas. Entonces, generalmente se utilizan estos seis factores:

- 1) Comunicación.
- 2) Colaboración.
- 3) Liderazgo.
- 4) Carrera profesional.
- 5) Satisfacción.
- 6) Condiciones físicas, entre otras.

La cultura de una organización percibe un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidas por las personas que integran una organización, consideradas como normas que regulan su actuación. Se distinguen de la cultura formal e informal, exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en estos; así como, el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar, en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento. (Minsal & Pérez, 2007).

SECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ÁREA DE TALENTO HUMANO

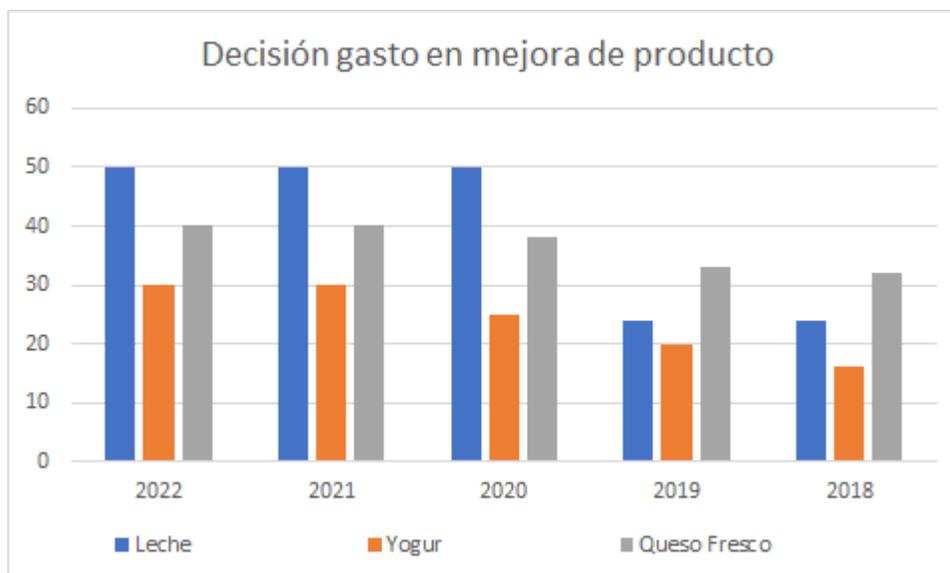


Premium se destacó en uno de los aspectos que fue en la decisión de gasto por mejora de calidad del producto, partiendo de que manejamos los mejores insumos del mercado. Por lo tanto, nos hemos interesado que entre mejor sea la leche, el cliente va a poder caracterizarlos y a su vez, que en términos de salud puede ver la calidad, el beneficio en su salud

siempre cuando busquen la pureza en cada producto (leche, yogur y queso). En la siguiente gráfica se puede ver la inversión en el gasto por mejora en la calidad:

Gráfica 1

Gasto Mejora calidad producto.



Fuente: Propia con datos de Company Game.

Así mismo, se evidencia que los clientes que buscan en el mercado las características anteriormente descritas siguieron con Premium porque se aumentaron los costos, pero con incentivos que también va ligado al empaque, la gama de todos los productos esto hizo que se llegara a más personas del mercado. Al final como el enfoque se basa en lo mejor de lo mejor, el gasto tenía que ser eso, el mejor de todos por eso fue fundamental este costo adicional que fue aceptado por los clientes.



En algunos periodos se encontraron problemas de inventario almacenado al final, problemas en ventas que no eran lo suficiente rentable para Premium. Así, se replantea como se va a ser más eficientes en los siguientes años. Primero se aumentó la capacidad de producción con base al yogurt ya que fue el producto de la empresa mejor en ventas, pero también se revaluó en la leche la ocupación en la fábrica dejándolo casi a ras del 90% ya que en este producto no se quería un aumento del costo de producción si se llegaba a cambiar en este aspecto.

Gráfica 2

Ocupación de la fabrica



Fuente: Propia con datos de Company Game.

Por otro lado, no se despidió a ningún trabajador sino se hicieron nuevos turnos de trabajo en la fábrica, ya que se requería a los empleados siguieran con la producción sino ajustándose a los nuevos turnos, para que no se tuvieran mayores pérdidas y disminuir los inventarios que quedaban en la bodega. Cabe aclarar que con esta nueva medida no se incrementaron los costos, y se mantuvo a la nómina en su totalidad por consideración de que no representaba un beneficio si se disminuye la cantidad de trabajadores.



Desde la primera decisión que se toma la junta directiva de Premium realiza un benchmarking, las distintas decisiones que se tomaron en este periodo fue el causante de que se reformulara cada una de las decisiones. Porque no fueron las medidas adecuadas. Entonces se revisa que en los distintos productos de queso y leche siempre hubo mejoría, pero en la leche fue el producto más sensible que hizo tomar decisiones agresivas en las demás decisiones. También, se tuvo que priorizar segmentos que la competencia no está enfocada ya que estos o la gran parte siempre buscaron el sector de niños y jóvenes.

Premium busco apuntarle a un mercado selecto, que quisiera un producto mejor procesado, que el precio no fuera tan importante, con un empaque único, entre otros aspectos. El mercado de lácteos cada vez se agrandó con las decisiones más acertadas en los siguientes periodos para la empresa, a finalidad de recuperar la empresa se busca recuperar mercado, valor de marca, eficiencia, valor de producto. Entonces si se puede analizar que hubo mejoría en la gran parte de los aspectos y siempre diferenciándose de la competencia por calidad.

SECCIÓN DE MARKETING

El bienestar de la clientela de Premium siempre estará como uno de los objetivos principales, debido a esto se elaboran los productos con las mejores insumos en el mercado generando así seguridad y tranquilidad a los selectos consumidores de Premium, debido a que la leche es perteneciente a la canasta familiar se tomó la determinación de invertir en la calidad de sus componentes y en la elaboración de un empaque que muestre la calidad del producto, en el yogurt se abrieron 5 diferentes líneas nuevas con el ánimo de incentivar a las personas healthy a comprar y tener una alta gama de elección. En este tipo de productos es fundamental ligar al cliente mediante la lealtad de marca (Bucheli y Brin, 2016).

Premium ha estudiado y analizado las diferentes variaciones que ha tenido el mercado de los lácteos. A partir del año 2018 comenzó a implementar cambios en su marca y producto, lo cual buscaba ofrecer una experiencia de calidad y bienestar en comparación de la competencia, en la nueva imagen de Premium se puede observar la creación de un logo y un eslogan con este logo se pretendía lograr recordación en los consumidores haciendo uso del color rojo para hacerlo más llamativo, ya que este color es de fácil recordación y representa poder dinamismo y atracción.



Al observar estos cambios a partir del año 2020 y terminando en el año 2022 con un valor de marca de 65 puntos con una escala de 1 a 100, dejando así a la compañía 25 puntos arriba en promedio de la competencia y en el valor del producto también, con un crecimiento proporcional en el último año de 9.3 puntos en una escala de 1 a 10, dejando así a Premium en promedio 1.5 puntos arriba de la competencia.

Con el cambio en los productos de Premium en el año 2019 se vio un comportamiento positivo del mercado en los productos de yogurt y queso fresco, pero una pérdida en el mercado

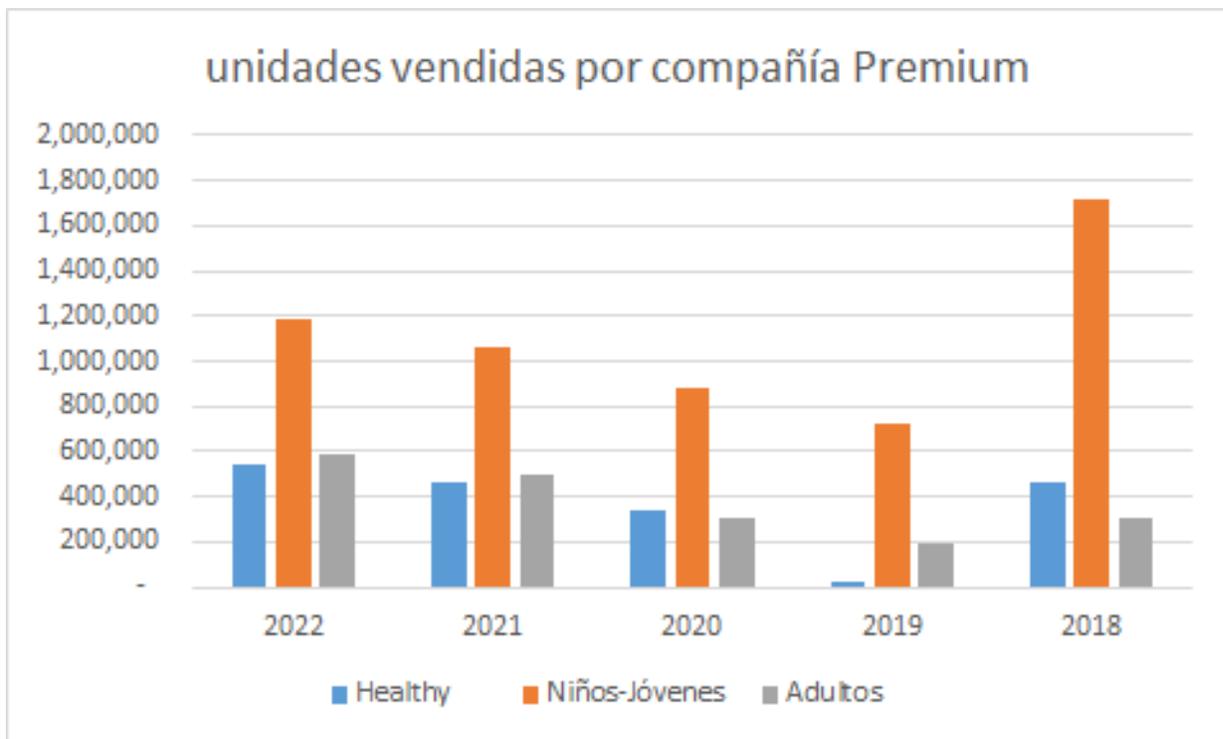


de la leche debido al aumento del precio a 1.20. En respuesta a estas pérdidas se implementó una estrategia más agresiva en el tema de la ampliación de gamas de la leche a 3 diferentes productos, aumento en la priorización de mercados en adultos y personas healthy, aumento en el gasto de promoción de la leche y yogur.

A continuación, se observará una gráfica donde se evidencia los diferentes públicos objetivo que maneja la compañía Premium.

Gráfica 3

Unidades vendidas por segmento.



Fuente: Elaboración propia con datos de Food company.

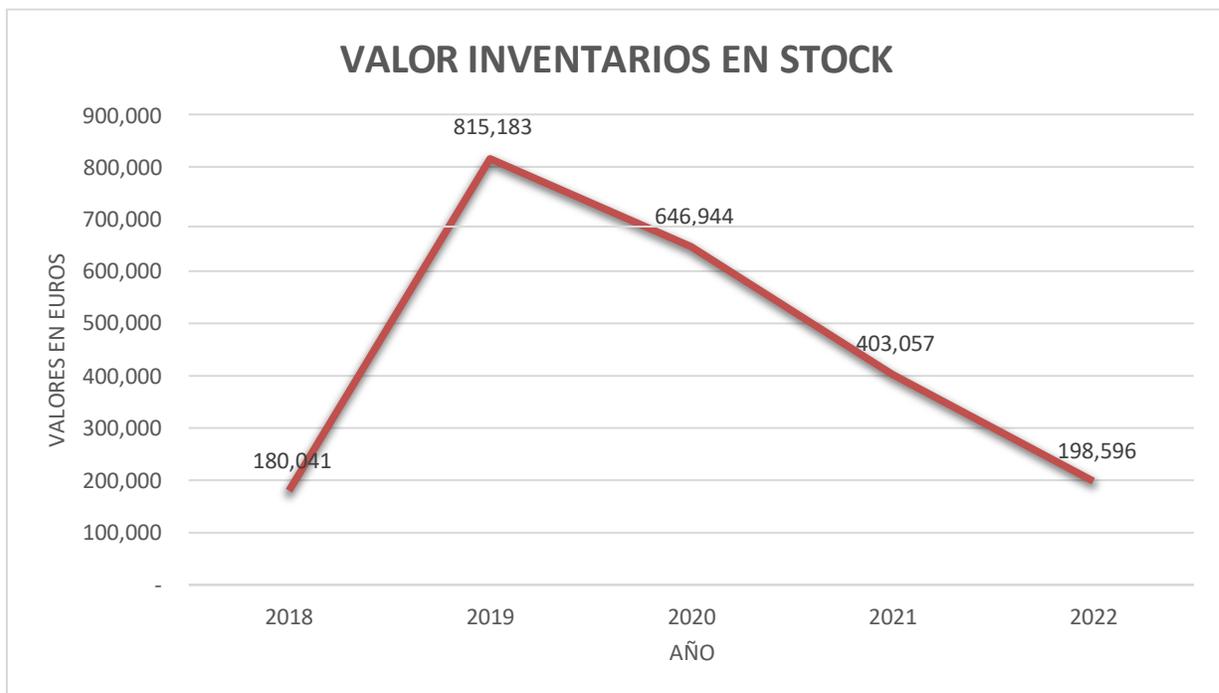
Con los resultados obtenidos de esta jugada se pudo observar que el mercado era muy sensible a el precio y por ende se tomó la decisión de enfocarse en un producto de calidad y buen empaque dejando atrás la preocupación del precio, la segmentación de ello arrojó que las personas healthy y los adultos eran el público objetivo de PREMIUM y que se centrarían las cadenas de distribución para ellos por medio de grandes superficies y hostelería como canal para llegar a este tipo de consumidor.

SECCIÓN FINANZAS

Durante la gestión realizada en la empresa “Premium” se identificaron las variables financieras más importantes e influyentes en la compañía y en el sector lácteo. Además, se logró evidenciar la incidencia de cada variable financiera y la influencia de estas en el balance general y el estado de resultados conjuntamente. La primera cuenta que se identificó como relevante fue la cuenta de inventarios, esta cuenta inicialmente fue entregada al nuevo equipo de trabajo en el año 2018 por un valor de €180.041, que representaban el valor de los inventarios que tenía la compañía en stock, lo cual representaba un 12,20% en los activos corrientes y un 3,57% de los activos totales. En la siguiente gráfica se podrá evidenciar la evolución de esta cuenta durante los años de la gestión realizada.

Gráfica 4

Valor de los inventarios



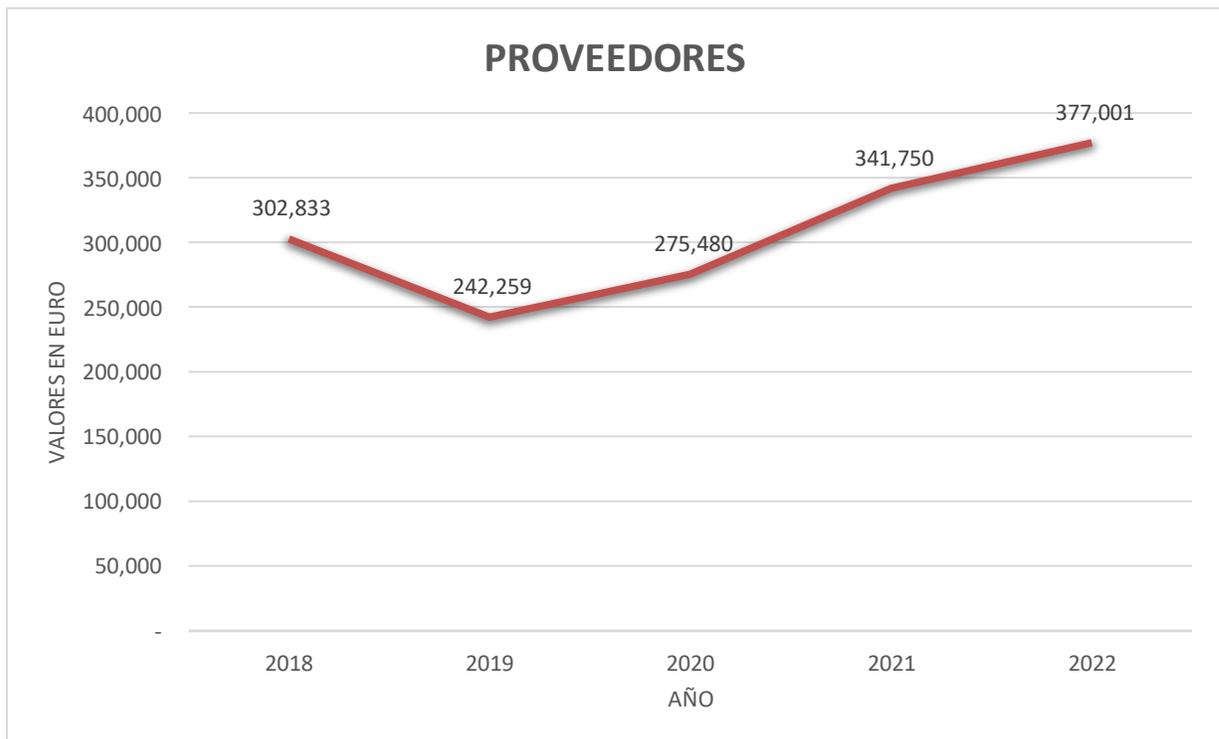
Fuente: Elaboración propia, con datos de Food company.

En la Gráfica 4. Se evidencia las implicaciones que se obtuvieron a partir de la primera decisión tomada por el nuevo equipo de trabajo, donde hubo un incremento de más de 6 veces en el valor del inventario, esto fue el resultado de subir el precio de la leche, dicha decisión fue contra productiva tanto en la cantidad de inventarios como en la cantidad de ingresos, sin embargo en la misma gráfica se muestra que gracias a la gestión realizada en los años posteriores se logró regresar a un nivel de inventarios óptimo, logrando una reducción en la cantidad de unidades caducadas y permitiéndole a la compañía no depender de sus inventarios para tener un desempeño óptimo y posteriormente comenzar a generar ingresos. Esta fue la cuenta más significativa y relevante en los correspondiente a activos en la compañía.

En el caso de los pasivos se pudo identificar que la cuenta de proveedores se comportó de la siguiente manera:

Gráfica 5

Evolución cuenta proveedores



Fuente: Elaboración propia con datos de food company.

En la Grafica 5. Se puede identificar que en el primer año se realizó una disminución en la cuenta de proveedores porque no se incurrió en gastos de incremento de calidad o costos extras de producción, sin embargo, en los tres últimos periodos gracias a la filosofía de la compañía, inspirada en sus productos de la más alta calidad, los costos y compromisos con proveedores comenzaron a aumentar, esto es solo el reflejo de las políticas de la compañía por brindarle a sus clientes la mejor calidad en sus productos.

Para obtener toda la información detallada a cerca de los estados financieros y sus análisis, escanear el siguiente código QR.



Finalmente, durante el periodo que estuvo el nuevo equipo en la organización se tomó la decisión, aprobada por el gerente general, de realizar un préstamo de €3.000.000 para el comienzo del tercer año en la gestión, este préstamo se tomó con el fin de cubrir los gastos y costos en los que la empresa incurriría en el siguiente año, con el fin de mejorar la liquidez y encaminarse a ofrecer la mayor calidad a través de sus productos para el consumo de sus clientes y poder brindarles la mejor experiencia posible.

Posterior a esto, para el ultimo año de gestión se tomó la decisión de adquirir un préstamo de €150.000 con el fin de mejorar la liquidez y el flujo de caja de la compañía.

SECCIÓN OPERACIONES Y LOGÍSTICA



La compañía Premium al dedicarse a la producción de lácteos de muy alta calidad para un sector muy específico se enfrentó a la actualización de su planta, sus operaciones y su logística. En esta sección se responderá a las siguientes preguntas: ¿Por Qué se hicieron estos cambios de planta, sus operaciones y su logística?

y ¿Cuáles fueron esos cambios?

Para entender bien estos cambios se empezó por el segmento al cual va dirigido los productos, como se mencionó antes en la página 16, los segmentos de Adultos y Healthy es un segmento muy específico, debido a sus preferencias sobre estos productos, entre ellos están la calidad de producto, el empaque, amplitud de gama, calidad de materia prima y gastos en promoción de marca. A la vez que esos intereses mencionados son muy importantes para ellos, hay otros factores donde realmente su interés es mínimo, como el precio, el descuento por canal y la modalidad de distribución. Teniendo en cuenta esos factores importantes, la empresa decidió hacer cambios muy específicos para que los productos sean muy gustosos hacia estos compradores.

Primera jugada:

En la primera jugada, se pensó que para obtener un poco más de ingresos para más adelante invertirla en la parte de producción y a la vez empezar a darle a entender a nuestro mercado por cual camino vamos y cuál es nuestro target principal.

Segunda jugada:

En esta parte de la jugada Premium decido en enfocarse por cual fue el producto que más les gustó a los compradores para empezar a focalizar y exprimir ese mercado, los resultados arrojaron que el producto más gustó fue el yogurt con un incremento de 12.60% de las ventas, más específicamente la compañía pasó de vender 267.882



unidades en el 2018 a 277.717 unidades en el 2019. Otro indicador clave fue el inventario de este producto, el cual se disminuyó respectivamente.

Gracias a estos resultados se pudieron enfocar los esfuerzos en mejorar el producto, se llevó a cabo incrementando el nivel de empaque, la promoción de producto, y amplitud de gama, además de contratar un nuevo proveedor con una mejor materia prima para los productos. Hay que dejar una cosa clara, todo esto también fue modificado para todos los productos, solo que al yogur se le dio una preferencia mayor al resto.

Después de estas modificaciones nos dimos cuenta de que si se siguen aumentando estas ventas de yogur de la misma forma que se hizo con la primera jugada, la producción se iba a quedar corto de productos y con ello sin inventario. Para solucionar esto se aumentó la capacidad de producción a 10.000 unidades para satisfacer el mercado.

Tercera jugada:

Esta jugada fue específicamente para aumentar las ventas de la leche, ya que es el producto que más se fabrica y el que más se vende; para justificar el precio elevado de la leche había que mostrarles a los compradores un empaque y una calidad superior a la de la competencia, a la vez tener una mayor variedad de productos que se adecuen mejor para cada gusto.

Para lograr esos objetivos Premium tuvo que ampliar la gama del producto a el máximo posible, de este modo nuestros adquirentes podrán encontrar el producto adecuado que se moldeó a los hábitos alimenticios de cada uno de ellos. a la vez, se contrató el mejor proveedor del mercado, llamado Parda Alpina. Sin embargo, según una encuesta realizada se obtuvieron

datos donde afirmaba que los compradores tienen una preferencia de un producto sobre otro simplemente por el diseño y calidad del empaque, estos datos se utilizaron para mejorar el producto final y tener mayores ventas y ampliar la posición de la compañía en el mercado.

Cuarta jugada:

Antes de hacer la anterior jugada los gerentes de las distintas áreas se dieron cuenta que había un progreso muy grande en el mercado, y que las ventas rompen récord dentro de la empresa, sin embargo, no era motivo para dejar la producción atrás, y uno de los mayores retos era disminuir los costos dentro de la producción, para eso la compañía se dio cuenta que en el queso fresco, la ocupación de la fábrica estaba por debajo del 90%; esto le implica a la compañía unos sobre costes totalmente innecesarios. Para reducirlos se decidió aumentar la capacidad de producción de leche del 84.2% al 90.2%. Aplicando esos cambios la compañía Premium se beneficiaba de dos formas:



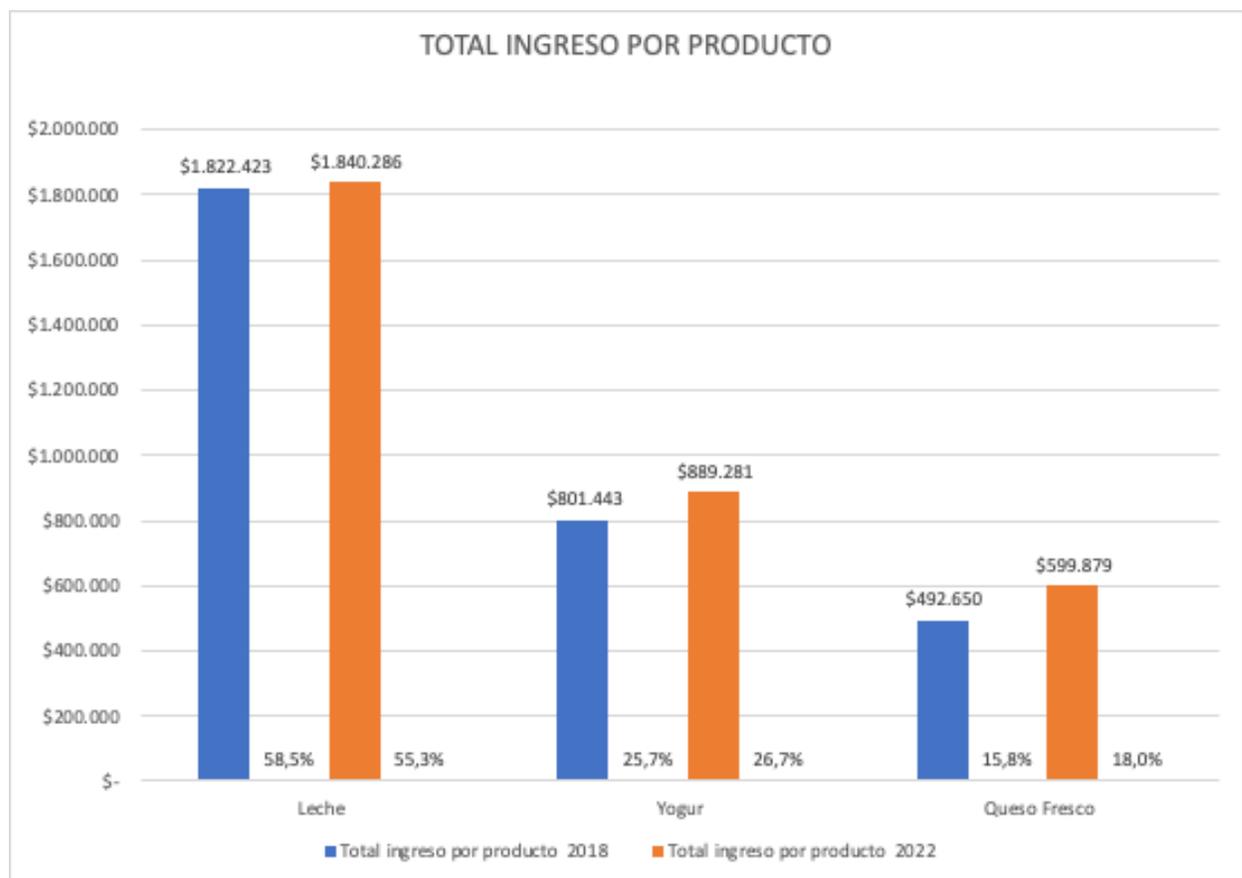
1. Reducía costos de la producción
2. Ampliaba el número de unidades producidas

Estos dos beneficios son muy buenos para la empresa, pero específicamente el segundo podría ser un arma de doble filo, ya que si se produce más es posible que los inventarios se aumentaran volviendo a aumentar costos. Para solucionar esto el área de producción trabajó de la mano con el área de mercadeo, se llegó a un acuerdo donde se aumentaba la publicidad y el descuento por canal para que los quesos se vendieran más, de esta manera no se aumentaría el inventario de quesos y a la vez el área de mercadeo aumentar sus ganancias.

RESULTADOS DE LA GESTIÓN

El objetivo de Premium siempre fue incrementar los ingresos y las unidades vendidas, teniendo en cuenta el concepto de productos de la calidad más alta, dirigidos a una población de condición socio económica media alta. En la siguiente gráfica se observará la evolución del año 2018 al año 2022 en lo correspondiente a ingresos por producto.

Gráfica 6
Ingresos 2018, 2022



Fuente: Elaboración propia con datos de Food company.

Con el enfoque de la compañía los canales en los que más hubo crecimiento en lo

correspondiente a ingresos fueron en superficies de gran distribución con un incremento de \$158.411 y en hostelería con un incremento de \$176.713.

GESTIÓN EMPRESARIAL POR PERIODOS

PRECIO Y VENTAS

Precio productos vendidos por PREMIUM, expresado en €.
Tabla 1

			
2018	1	3,5	6,5
2018-2019	1,2	3,8	6,6
2019-2020	1,2	3,7	6,6
2020-2021	1,15	3,7	6,6
2021-2022	1,15	3,7	6,55

Fuente: Elaboración propia, con datos de Food company.

En la gestión realizada al comienzo del año 2019, la junta directiva tomó la decisión de aumentar los precios de los 3 productos manejados en la compañía, en busca de un fortalecimiento de marca se estableció la nueva visión de la compañía, teniendo en cuenta que se busca convertir a la marca en la líder del mercado en productos de muy alta calidad a un precio conveniente. A finales del año 2019 se acordó una reducción en el precio del yogurt buscando incrementar la cantidad de ventas. Al obtener incrementos notorios en la cantidad de unidades vendidas, se optó por realizar la misma estrategia con la leche para el siguiente año. Finalmente, viendo los resultados positivos obtenidos se tomó la decisión de disminuir el precio del queso en el último año de gestión. Todo esto con el fin de ser más competentes en el mercado, sin olvidar lo que distingue a Premium que es su gran calidad y sabor.

DESCUENTO POR CANAL

Con el ánimo de incrementar las ventas y siendo coherentes con los precios en el primer año de gestión, se incrementó a un descuento de 18% en el canal de gran distribución, en el cual la junta directiva por decisión unánime consideró como el canal más importante para promover sus productos, posterior a esto el único cambio relacionado con el descuento por canal fue tomado en el último periodo de la gestión donde se tomó la decisión de fortalecer el canal de tienda tradicional para incentivar algunos productos con poca rotación.

PROMOCIÓN PUNTO DE VENTA

Con la propuesta realizada por el gerente de promoción y marketing Juan Camilo Sanabria, se realizaron distintas variaciones en la promoción de los productos en los puntos de venta durante la gestión realizada, para el primer periodo se incrementó el gasto en los canales de gran distribución y hostelería a un valor de \$60.000 y \$15.000 respectivamente. Para el segundo año se modificaron las promociones en los distintos puntos de venta, en busca de generar estrategias positivas para la compañía, se disminuyó el valor en tienda tradicional a \$22.000, en gran distribución se aumentó a \$65.000 y en hostelería se incrementó de \$15.000 a \$20.000 entendiéndose a este como uno de los canales premium. En el 2021 se inició con un incremento en tienda tradicional a \$25.000 y se siguió el incremento en hostelería a \$24.000. Por último, con el ánimo de vender la mayor cantidad de unidades de inventario se incrementó la promoción en las tiendas tradicionales a un total de \$35.000.

PROMOCIÓN

PRIORIZACIÓN DE SEGMENTO

En la priorización de Mercado, Premium ha segmentado sus clientes potenciales en adultos, mayores de 18 años y todas las personas que realicen actividades deportivas o con fines de mantener su salud en buen estado, por eso a través de los años de gestión se incrementó gradualmente la segmentación del Mercado hacia los adultos y las personas healthy, entendiéndose a estas personas como aquellas que ponen su bienestar y les es más relevante la calidad de los productos, por encima de los precios que tiene la compañía.

Priorización público objetivo, expresado en una escala de 1 a 10.
Tabla 2.

			
8-2018	7	7	7
8-2019	5	7	8
9-2020	8	6	9
10-2021	9	5	10
11-2022	10	6	10

Fuente: Elaboración propia

PROMOCIÓN DE MARCA

Gráfica 7.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Food Company.

Para la promoción de los distintos productos, Premium decide ampliar el gasto en mercadeo constantemente en el pasar de los años, esto justificándose con la amplitud de gama y la mejora proporcionada en el embalaje de cada producto.

PRODUCTO

Las 3 líneas de producto en la compañía podían mejorar su calidad por diferentes factores como lo eran mejora directa en la calidad, amplitud de gama y nivel de packaging, y a nivel general la mejora en el proveedor de leche, que aumenta la calidad de todos los productos de la compañía.

En primera instancia el cambio más significativo en el primer periodo de gestión fue un aumento en la promoción de yogur a \$20.000 y su amplitud de gama a 5, en busca de diversificar en el Mercado y mejorar la calidad del producto, además se incrementó el nivel de proveedor de materia prima a FLECKVIEH. Para el siguiente periodo en busca de una recuperación inminente se invirtieron \$50.000 en promoción de leche y se amplió su gama a 3 líneas, se invirtieron \$25.000 en yogur y \$38.000 en queso fresco, esto en busca de estimular las ventas y generar más ingresos. Para el tercer periodo de gestión se incrementó la promoción de yogur en \$5.000 y se amplió su gama a 8 líneas, permitiendo así una gran variedad y acogida de los clientes, sumado a esto se cambió el proveedor al nivel máximo de calidad, buscando así consolidarse como la marca con más calidad en el Mercado.

Para identificar la acogida de los cambios en el producto y las ventas por unidad realizadas se elaboró la siguiente gráfica.

Gráfica 8

Unidades vendidas por producto



Fuente: Elaboración propia con datos de food company.

PRODUCCIÓN

La capacidad de producción solo tuvo una variación inicial, que se mantuvo durante los siguientes 4 años, se incrementó la capacidad de producción en 10.000 unidades buscando así una rotación de inventarios óptima, por esto la cantidad de unidades fabricadas fue de 285.000 en yogures y en el primer año fue de 100.000 unidades para el queso. En el último periodo como estrategia de reducción de costos se incrementó la capacidad de fabricación de queso a un total de 108.500. También se debe que los costos no aumentaron por mantener la ocupación de la fábrica arriba del 90% en cada producto de Premium, por lo que el costo unitario si llego a aumentarse a través de los años, pero en el último también se quiso mantener la calidad a un menor costo.

Los gastos en mantenimiento se incrementaron al 8%, considerado este como el nivel más eficiente según lo evaluado. Por su parte la modalidad logística se fue incrementando gradualmente

a través de los años, para que en los últimos dos periodos cerrará con un gran nivel logístico de 4, con lo cual se logró optimizar procesos innecesarios y ser más eficientes en el manejo de recursos. Este gasto es una de las razones por las cuales nuestra calidad es la más alta en el mercado, porque después del primer año de obtener resultados que no se esperaban, se decide hacer este gasto ya que implica atacar a los segmentos de clientes que llevan la filosofía de calidad de Premium. Sin embargo, se observa que siempre se tuvo un cuello de botella ya que se venden menos de lo que se produce, provocando pérdidas por unidades caducadas en cada periodo. Aunque año a año se trabajó fuertemente en este factor e irlo reduciendo el inventario final, como se ve reflejado en los indicadores.

FINANCIACIÓN

Por parte del área financiera fueron recomendados dos préstamos uno en el Segundo periodo a largo plazo por \$3.000.000, con el fin de reestructurar la estrategia con los eventuales errores cometidos en el primer periodo, y otro préstamo a corto plazo realizado en el último periodo de gestión por un valor de \$150.000 con el fin de incrementar el flujo de caja sin afectar las utilidades de la organización.

PROYECCIÓN EMPRESARIAL

Basados en la imagen que se adquirió de ser la compañía con los mejores productos del mercado, se busca fidelizar al cliente construyendo un vínculo entre el comprador y la marca, el cual transmite seguridad al adquirir los productos de PREMIUM y brindar satisfacción de manera que, en los puntos de contacto, las personas encuentren un buen mensaje reflejado a la marca.

El crecimiento en participación del mercado está netamente ligado a lo anteriormente hablado y a la innovación constante del producto y servicio ofrecido a los clientes, encaminando

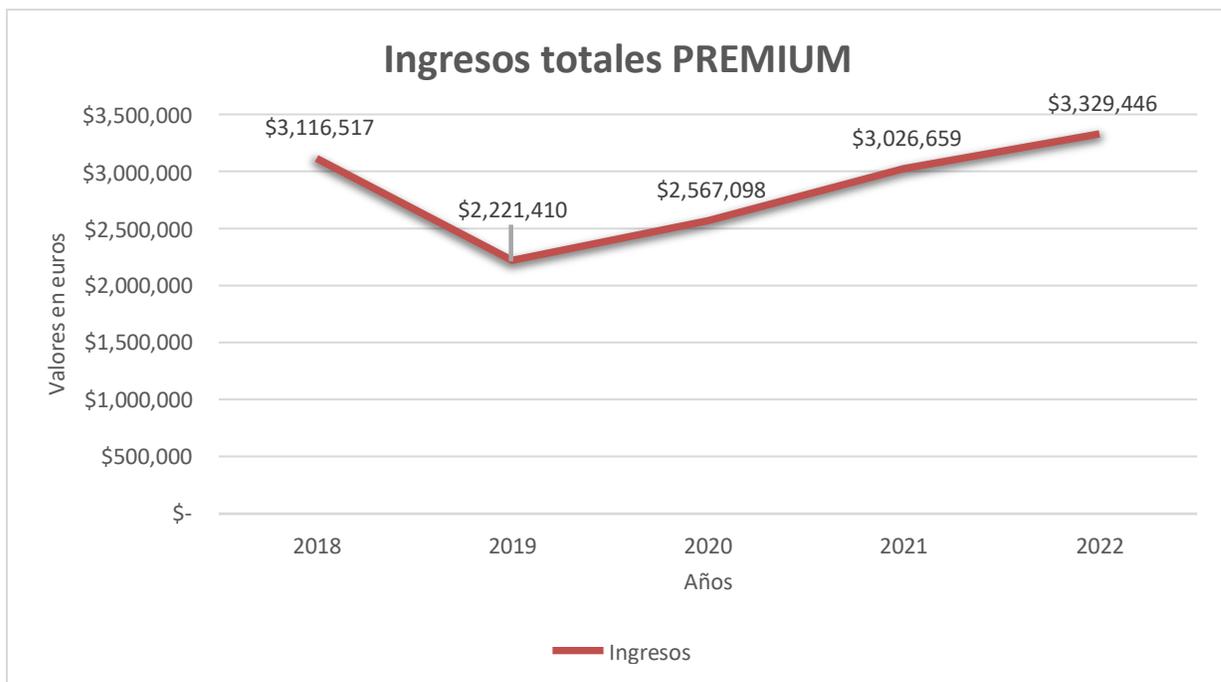
así a ser la empresa líder de productos lácteos Premium en Colombia y buscando ampliar la distribución de leche, yogur y queso en canales latinoamericanos.

Para poder ampliar la participación de la compañía en los diferentes mercados que se quieren abordar, se implementa un aumento en la gama yogur y leche, sin dejar atrás la calidad de los productos ya existentes y de esta manera comenzar a abarcar más el total de participación de mercado en los segmentos adultos y healthy.

En cuanto la proyección financiera de Premium en relación a los últimos tres años y por las estrategias de mercado implementadas, se muestra un aumento pronosticado en las ventas de los productos por litro de un 10%, de esta manera acercándose rápidamente a un beneficio bruto positivo.

Gráfica 9

Ingresos totales en millones de €



Fuente: Elaboración propia con datos de Food Company.

La disminución en los inventarios nos muestra que se reducen costos a nivel de almacenamiento y al no variar la tasa de ocupación de la fábrica permite ver que la relación producción y ventas está en un nivel óptimo, debido a que no se tiene la fábrica en su máxima

capacidad y se puede responder al ingreso de nuevos clientes sin incurrir en nuevas instalaciones.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJE

La empresa Premium, busca en primer lugar seguir creciendo como la marca de mayor calidad en Colombia, dirigido más que todo a la población de adultos y healthy. También, que se puede evidenciar cómo pasó cada uno de los periodos, haciendo crecer nuestra empresa a en que los inventarios restantes que quedan en la bodega, la recuperación de mercado, el aumento del ingreso en cada producto, entre otros aspectos. De la misma manera que se vio un crecimiento que se puede afirmar que los clientes quedaron con satisfacciones con la



amplitud de gama, con un gran empaque y una cobertura que se encontrará fácilmente en los canales de distribución. Proyectando que Premium no solo este en Colombia sino sea una de las marcas de lácteos más fuertes del mercado a nivel Latinoamérica, sin descuidar la calidad que se maneja como lema.

El aprendizaje que tuvo el grupo de la empresa Premium (mundo uno) se basa en tener que ir de atrás hacia delante. En la primera jugada se tomaron muchas decisiones que no fueron las mejores, que inclusive quedamos en el último lugar a nivel general del simulador. Entonces cada jugada se tuvo que ser más agresivos, para hacer que la empresa se recuperara o por lo menos que se tuviera un crecimiento constante. Mientras avanzaba el tiempo segmentamos al público que según las características de nuestra empresa se relacionaba que son los adultos y los healthy, dándoles una priorización. Incluso podemos ver en los resultados que en algunos aspectos logramos vencer a la competencia e incluso casi dejarla en crecimiento desde que esta junta directiva toma esta empresa.

Por último, estos son productos muy sensibles al precio y también hay variables del simulador que tal vez faltaron explicar de porque muchas de las empresas quedaban sin caja, pero fue una experiencia gratificante en cada uno de los módulos vistos junto a las decisiones que se toman.

REFERENCIAS

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>

Gómez, E. Q. (2011). Evolución y desarrollo del sector lácteo en Colombia. Medellín: Corporación Universitaria Lasallista.

Minsal, D. &. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. ACIMED.

Pilligu, L., Cristhian, F., & Ureta., A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Portafolio. (11 de abril de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/innovacion/sector-lechero-debe-apostar-por-las-nuevas-tecnologias-y-la-528490>

Portalechero. (26 de febrero de 2020). *Portalechero.com*. Obtenido de <https://www.portalechero.com/innovaportal/v/15521/1/innova.front/colombia:-la-produccion-de-leche-habria-llegado-a-6600-millones-de-litros-en-2019.html>

software ganadero. (22 de junio de 2020). *software ganadero*. Obtenido de <https://www.softwareganadero.com/ganadero.aspx>