

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA  
CORPORATIVA. CASO FRESKALECHE S.A.”  
TOMO No. II**

JAIME MARIN RINCON  
JORGE GOMEZ SANTANDER  
ADRIANA ALEXANDRA POSADA MOGOLLON  
OSCAR MAURICIO ROJAS DURAN

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
BUCARAMANGA 2002

**“DESARROLLO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA  
CORPORATIVA. CASO FRESKALECHE S.A.”  
TOMO No. II**

JAIME MARIN RINCON COD. E00102  
JORGE GOMEZ SANTANDER COD. 910271  
ADRIANA ALEXANDRA POSADA MOGOLLON COD. 910077  
OSCAR MAURICIO ROJAS DURAN COD. 910078

Director  
DR. JOSE LUIS SANDOVAL DUQUE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
BUCARAMANGA

2002

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, Junio de 2.002

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION	
OBJETIVOS	
1. ELEMENTOS CONCEPTUALES DE PLANEACION ESTRATEGICA	1
1.1 EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN	1
1.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.3 ENFOQUE ACTUAL DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE Porter	6
1.3.1 El liderazgo en costos totales bajos	8
1.3.2 La diferenciación	9
1.3.3 El Enfoque	10
1.3.4 El Modelo De Las "Cinco Fuerzas" De Porter	12
1.3.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	13
1.3.4.2 La rivalidad entre los competidores	13
1.3.4.3 El Poder de negociación de los proveedores	13
1.3.4.4 Poder de negociación de los compradores	14
1.3.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	15
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETIVO DEL ESTUDIO: FRESKALECHE S.A.	22

2.1 RESEÑA HISTÓRICA	22
2.2. MERCADO OBJETIVO	29
2.3 PRINCIPALES COMPETIDORES	30
2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	31
2.5 PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	33
2.6 FUNCIONES PRINCIPALES DEL EQUIPO DIRECTIVO	34
2.7 Estrategia Corporativa Actual	76
2.8 Cultura Informática	77
3. ELEMENTOS FILOSOFICOS Y CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADOS A FRESKALECHE S.A.	80
3.1 LA MISION EMPRESARIAL	80
3.2 LA VISION EMPRESARIAL	85
3.3 VALORES CORPORATIVOS	88
3.4 LA CADENA DE VALOR	92
3.4.1 El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial	94
3.5 ESQUEMA METODOLOGICO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA	98
4. HERRAMIENTAS DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADAS A FRESKALECHE S.A.	101
4.1 LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN	101
4.2 EL PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (P.C.I.)	106
4.3 EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M.)	129
4.4 EL ANÁLISIS DOFA	150
5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL	159
6. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	164

6.1 LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	164
6.2 LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	177
6.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 1	185
6.3.1 Pulverización de Leche en el segundo semestre del 2.002	189
6.3.2 Expansión Geográfica con derivados y leche larga vida actividades de exportación	204
6.3.3 Consolidación del Proyecto larga vida.	207
6.3.4 Incremento del consumo per-cápita	208
6.3.5 Ampliar la cobertura en Cúcuta con producto terminado.	209
6.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 2	210
6.4.1 El Acuerdo de competitividad y la cadena Láctea Colomb.	211
6.4.2 Desarrollar el montaje de nuevos Centros de Acopio.	233
6.4.3 Otros proyectos del Objetivo Estratégico No. 2	238
6.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 3	240
6.5.1 Mantenimiento de maquinaria y equipos en estado adecuado para el desarrollo de los procesos.	241
6.5.2 Mantenimiento de la cadena de frío que garantice la calidad del producto hasta el tendero	242
6.5.3 Capacitación continuada al personal de planta en aspectos téc.	245
6.5.4 Implantar y desarrollar un sistema de gestión de la calidad: (ISO, HACPP)	246
6.5.5 Implementar un sistema de desarrollo de proveedores de insumos	249
6.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 4	250
6.6.1 Diseñar e implementar un modelo de Costos Estándar.	250

6.6.2 Diseñar e implementar un modelo de Valoración Corporativa y efectuar la optimización de procesos críticos que afectan el costo y gasto generado por la compañía.	253
6.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 5	264
6.7.1 Implementar políticas de renovación y actualización de equipos.	265
6.7.2 Diseño e implementación de un sistema de información acorde a las necesidades actuales y futuras.	265
6.8 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 6	297
6.8.1 Rediseño de la estructura organizacional	298
6.8.2 Desarrollo de programas de inducción y reinducción al personal.	299
6.8.3 Implementación de programas de integración empresa, trabajador, familia.	299
6.8.4 Otros Proyectos:	300
6.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 7	300
6.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 8	345
6.10.1 Implementar un sistema de información para monitorear la calidad del producto y la satisfacción del consumidor.	345
6.10.2 Desarrollo de una cultura del servicio al cliente.	346
6.10.3 Implementación de programas orientados a aumentar el nivel de satisfacción del cliente	347
6.11 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 9	348
7. CONCLUSIONES	388
7.1 CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EMPRESA Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DESARROLLADA EN ELLA	388
7.2 CONCLUSIONES RELATIVAS AL RESULTADO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA EN FRESKALECHE S.A.	392

7.3 CONCLUSIONES RELATIVAS AL NIVEL DEL PROYECTO PARA SER CONSIDERADO COMO TESIS DE MAESTRIA	395
8. RECOMENDACIONES	399
BIBLIOGRAFÍA	403



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA No.1 TIEMPO DE EXISTENCIA DE LAS INDUSTRIAS DE SANTANDER	41
TABLA No.2 NUMERO DE LINEAS PRODUCTIVAS POR TIPO DE INDUSTRIA	46
TABLA No.3 NUMERO DE PRODUCTOS POR TIPO DE INDUSTRIA	47
TABLA No.4 COMPARACION DE VARIABLES DE FRESKALECHE Vs SECTOR LACTEO	63
TABLA No.5 GENERALIDADES DE LA PRODUCCIÓN EN EL SECTOR	64
TABLA No.6 ESTADISTICA DE PRODUCCIÓN Y VENTAS EN LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	66
TABLA No.7 CARACTERISTICAS DEL MODELO DE NOLAN	78
TABLA No.8 CAPACIDAD DIRECTIVA	115
TABLA No.9 CAPACIDAD COMPETITIVA	117
TABLA No.10 CAPACIDAD TÉCNICA Y DE FABRICACIÓN	119
TABLA No.11 CAPACIDAD FINANCIERA	120
TABLA No.12 VARIABLES DEFINITIVAS DEL GRUPO DE CAPACIDAD DIRECTIVA	121
TABLA No.13 VARIABLES DEFINITIVAS DEL GRUPO DE CAPACIDAD COMPETITIVA	123
TABLA No.14 VARIABLES DEFINITIVAS DEL GRUPO DE CAPACIDAD TÉCNICA Y DE FABRICACION	124

TABLA No.15 VARIABLES DEFINITIVAS DEL GRUPO DE CAPACIDAD FINANCIERA	124
TABLA No.16 PONDERACION DE VARIABLES PCI	125
TABLA No.17 CAPACIDAD DIRECTIVA	126
TABLA No. 18 CAPACIDAD COMPETITIVA	126
TABLA No. 19 CAPACIDAD FINANCIERA	127
TABLA No. 20 CAPACIDAD TÉCNICA Y DE FABRICACIÓN	127
TABLA No. 21 CALIFICACION GLOBAL DE PCI DE FRESKALECHE	128
TABLA No. 22 GRUPO No. 1 FACTORES TECNOLÓGICOS Y SOCIOCULTURALES	138
TABLA No. 23 GRUPO No. 2 FACTORES POLÍTICOS	139
TABLA No. 24 GRUPO No. 2 FACTORES ECONOMICOS	140
TABLA No. 25 GRUPO No. 3 FACTORES FISICOS Y DE INFRAESTRUCTURA	140
TABLA No. 26 GRUPO No. 3 FACTORES DEMOGRAFICOS	141
TABLA No. 27 GRUPO No. 4 FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA	141
TABLA No. 28 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES TECNOLÓGICOS Y SOCIOCULTURALES	143
TABLA No. 29 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES POLITICOS	144
TABLA No. 30 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES ECONOM.	145
TABLA No. 31 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES FISICOS Y DE INFRAESTRUCTURA	145
TABLA No. 32 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES DEMOG.	146
TABLA No. 33 VARIABLES DEFINITIVAS EN FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA	146
TABLA No. 34 PONDERACION DE POAM FRESKALECHE	148

TABLA No. 35 RESUMEN DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL FRESKALECHE	163
TABLA No. 36 TIPOS DE ESTRATEGIA CORPORATIVA	165
TABLA No. 37 ESTADISTICAS DE PRODUCCIÓN PROVEEDORES DIRECTOS DE FRESKALECHE	192
TABLA No. 38 ESTIMACION DE COSTOS DEL PROYECTO	200
TABLA No. 39 COSTOS ESTIMADOS POR MES	200-1
TABLA No. 40 PROYECCION DE LA OPERACIÓN EN LA PLANTA PULVERIZADORA	203
TABLA No. 41 RESUMEN DE INVERSIÓN DEL PROYECTO	204
TABLA No. 42 CALCULO DE LA INVERSIÓN CENTRO DE ACOPIO	237
TABLA No. 43 GASTOS GENERALES CENTRO DE ACOPIO	237
TABLA No. 44 RESUMEN DE INVERSIÓN DEL PROYECTO	238
TABLA No. 45 LISTA DE FURGONES INSTALADOS AÑO 2000	243
TABLA No. 46 LISTA DE FURGONES INSTALADOS AÑO 2001	244
TABLA No. 47 LISTA DE FURGONES PROGRAMADOS PARA INSTALACION	244
TABLA No. 48 COMPARACION ENTRE LOS SISTEMAS TRADICIONALES DE INDICADORES DE GESTION Y B.S.C.	303
TABLA No. 49 PLAN DE ACCION EXPORTADOR	350
TABLA No. 50 RESPONSABILIDADES PARA EL DESARROLLO DE PAGINA WEB	353
TABLA No. 51 RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNAC.	357
TABLA No. 52 RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DE EMPAQUES	359
TABLA No. 53 RESPONSABILIDADES EN ACCESO A INFORMACIÓN ESPECIALIZADA	361

TABLA No. 54	RESPONSABILIDADES EN EXPLORACIONES DE NUEVOS MERCADOS	362
TABLA No. 55	PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL	363
TABLA No. 56	RECURSOS DEL PLAN DE MERCADEO INTERN.	365
TABLA No. 57	INVESTIGACION PARA EL PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL.	366
TABLA No. 58	ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL	367
TABLA No. 59	ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL	367
TABLA No. 60	EVALUACION DE LA CADENA DE VALOR PARA EL MERCADO INTERNACIONAL	368
TABLA No. 61	PARTICIPACION EN AGENDA COMERCIAL EN EL EXTERIOR	370
TABLA No. 62	ESTRATEGIAS PARA EL INICIO DE LA ACCION EXPORTADORA	372
TABLA No. 63	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL	373
TABLA No. 64	MERCADOS INTERNACIONALES SELECCIONADOS	373
TABLA No. 65	PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL	380
TABLA No. 66	RESUMEN DE RECURSOS	382
TABLA No. 67	RESUMEN DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACION	382
TABLA No. 68	RESUMEN DE ESTRATEGIA DE PRECIOS	384
TABLA No. 69	RESUMEN DE ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	384
TABLA No. 70	MATRIZ DOFA DE MERCADO OBJETIVO VENEZUELA	385
TABLA No. 71	MATRIZ DOFA DE MERCADO ALTERNATIVA No. 1 PERU	386

TABLA No. 72 MATRIZ DOFA DE MERCADO ALTERNATIVA No. 2 ECUADOR	387
TABLA No. 73 MATRIZ DOFA DE MERCADO CONTINGENTE REPUBLICA DOMINICANA	387

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA No.1 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	2
FIGURA No.2 NIVELES DE LA ESTRATEGIA	4
FIGURA No.3 PERCEPCION DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA	11
FIGURA No.4 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.	14
FIGURA No.5 ORGANIGRAMA FRESKALECHE S.A.	32
FIGURA No.6 PLANO GENERAL PLANTA FRESKALECHE	37
FIGURA No.7 DISTRIBUCION DE PLANTA PROCESADORA DE LECHE	39
FIGURA No.8 MODELO DE NOLAN APLICADO A FRESKALECHE	78
FIGURA No.9 MISION DE FRESKALECHE S.A.	82
FIGURA No.10 VISION DE FRESKALECHE S.A.	86
FIGURA No.11 VALORES	91
FIGURA No.12 CADENA DE VALOR EN FRESKALECHE	96
FIGURA No.13 FASES DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	100
FIGURA No.14 MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACION	103
FIGURA No.14-1 VALORACION GLOBAL POAM FRESKALECHE	149
FIGURA No. 15 ESQUEMA DEL ANÁLISIS DOFA	150

FIGURA No. 16 MATRIZ ESTRUCTURAL FRESKALECHE	159
FIGURA No. 17 EJEMPLO DE RESULTADOS INDIVIDUALES EN ANÁLISIS ESTRUCTURAL	160
FIGURA No. 18 PONDERACION INDIVIDUAL Y ANÁLISIS ESTRUCTURAL	161
FIGURA No. 19 REPRESENTACION GRAFICA DE LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL	161
FIGURA No. 20 RESULTADO GENERAL DE LA COMPAÑÍA	162
FIGURA No. 21 FRESKALECHE S.A. OBJETIVOS CORPORATIVOS	184
FIGURA No. 22 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1	185
FIGURA No. 23 PROYECCION DE CRECIMIENTO EN VOLÚMENES	186
FIGURA No. 24 INGRESOS PROYECTADOS POR VENTAS	187
FIGURA No. 25 PROYECCION DE LITROS DIARIOS PROCESADOS	188
FIGURA No. 26 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 2	211
FIGURA No. 27 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 3	240
FIGURA No. 28 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 4	250
FIGURA No. 29 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 5	264
FIGURA No. 30 COBERTURA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN FRESKALECHE S.A.	270
FIGURA No. 31 RESUMEN VALORACIÓN RECURSOS INFORM.	273
FIGURA No. 32 EVALUACION SOFTWARE APLICATIVO	281
FIGURA No. 33 OBJETIVO ESTRATÉGICO No.6	297
FIGURA No. 34 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 7	300
FIGURA No. 35 PERSPECTIVAS DEL C.M.I.	309
FIGURA No. 36 DIAGRAMA CAUSA EFECTO PARA CONSTRUCCIÓN DEL B.S.C	311

FIGURA No. 37 B.S.C PARA FRESKALECHE	312
FIGURA No. 38 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 1	313
FIGURA No. 39 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 2	314
FIGURA No. 40 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 3	315
FIGURA No. 41 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 4	316
FIGURA No. 42 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 5	317
FIGURA No. 43 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 6	318
FIGURA No. 44 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 7	319
FIGURA No. 45 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 8	320
FIGURA No. 46 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 9	321
FIGURA No. 47 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 10	322
FIGURA No. 48 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 11	323
FIGURA No. 49 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 12	324
FIGURA No. 50 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 13	325
FIGURA No. 51 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 14	326
FIGURA No. 52 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 15	327
FIGURA No. 53 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 16	328
FIGURA No. 54 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 17	329
FIGURA No. 55 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 18	330
FIGURA No. 56 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 19	331
FIGURA No. 57 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 20	332
FIGURA No. 58 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 21	333
FIGURA No. 59 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 22	334



FIGURA No. 60 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 23	335
FIGURA No. 61 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 24	336
FIGURA No. 62 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 25	337
FIGURA No. 63 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 26	338
FIGURA No. 64 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 27	339
FIGURA No. 65 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 28	340
FIGURA No. 66 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 29	341
FIGURA No. 67 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 30	342
FIGURA No. 68 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 31	343
FIGURA No. 69 SEMAFORO PARA INDICADOR No. 32	344
FIGURA No. 70 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 8	345
FIGURA No. 71 OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 9	348

## RESUMEN

El presente documento “**Desarrollo de un modelo de planeación estratégica Corporativa. Caso Freskaleche S.A.**” constituye el fruto final y tangible de un lapso de aproximadamente dos años de trabajo del grupo directivo de entidad. El ejercicio desplegado surge como la respuesta más adecuada a las condiciones cambiantes del mercado y a la necesidad de brindar respuestas claras y concretas sobre las acciones que deberá emprender la entidad en el corto y mediano plazo para garantizar su supervivencia y la continuidad de la historia de 10 años de éxito presentada hasta el momento.

El modelo, y por supuesto el documento, abarca la totalidad de elementos que integran el proceso de planeación estratégica y el proceso de prospectiva de cualquier empresa. Incluye la redefinición de los elementos filosóficos de la entidad como son la Misión, Visión y Valores corporativos. De forma similar presenta el diagnóstico interno y la evaluación de los factores externos que tienen implicación directa sobre las actividades de la empresa y sobre su capacidad de generar valor.

Posteriormente se incluye el análisis estructural de las 48 variables más importantes de la operación de la empresa y concluye con la definición de los objetivos estratégicos corporativos que serán desplegados en los próximos diez años.

En el documento se incluye la totalidad de los elementos anteriores. Y adicionalmente se han desplegado los principales proyectos, tareas y actividades que apoyan la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos planteados. Es así como el lector encontrará en el texto la definición de proyectos de importancia tremenda en el futuro de Freskaleche como son: la pulverización de leche, el montaje y la implementación de nuevos centros de acopios, el despliegue de la función de calidad en todos los niveles de empresa, la creación de una cultura sustentada en valores y en el servicio al cliente y así sucesivamente. De igual forma encontrará el planteamiento básico de algunos proyectos, los cuales deberán ser priorizados y encarados por la administración de la empresa. Muchos de ellos, (por no decir que la totalidad) están siendo ejecutados actualmente por la empresa. Y han sido tomados como ejemplos de seguimiento por varias entidades pertenecientes al sector de lácteos de Colombia. De forma que en cualquier momento se podrán contrastar los elementos planteados en el texto con las actividades ejecutadas en la realidad. Con todo esto se demuestra la aplicabilidad de los conceptos teóricos expuestos, en empresas reales que enfrentan las condiciones difíciles del mercado colombiano.

Los autores esperan con brindar con el documento una herramienta de consulta permanente y una alternativa de seguimiento sobre el despliegue estratégico de la corporación y aspiran a que sirva de punto de referencia para futuros ejercicios similares tanto en entidades del sector lácteo como para cualquier tipo de empresa de la región y del país.

## INTRODUCCION

La creación de valor y la identificación de la estrategia adecuada para garantizar la permanencia de una empresa en el actual entorno competitivo constituyen los interrogantes que tal vez mayor esfuerzo y mayor inversión requieren. Y la solución a dichos interrogantes constituye tal vez uno de los más complejos ejercicios en el desarrollo de la actividad gerencial. Es por esto que la alta gerencia y el equipo directivo de toda empresa, sin importar su tamaño, su historia o su ubicación, deberían tomar plena conciencia de la importancia de brindar respuestas adecuadas, ciertas y prácticas a dichos interrogantes.

En el caso de Freskaleche S.A. después de diez años donde se presentaron éxitos, fracasos, intentos fallidos, proyectos adecuados, actividades alineadas y tareas repetitivas, el equipo gerencial respondió de manera afirmativa al desafío. A partir del año 1997, Freskaleche S.A ejecutó un proyecto bajo la coordinación y dirección de la firma consultora Remolina & Estada en el cual se buscó como objetivo principal realizar la reestructuración de procesos internos de las áreas administrativas, operativas y comerciales. Una de las principales recomendaciones de dicho esfuerzo fue la necesidad de ejecutar a la mayor brevedad posible un proceso de planeación corporativa de largo plazo. Y es así como se llega a la ejecución del presente trabajo.

Con la experiencia adquirida y con la total certeza de la importancia del asunto se encaró con seriedad y con plena conciencia, el ejercicio de trazar de manera prospectiva el futuro de corto y mediano plazo de la organización. Pero para ello se requiere de la adopción de una metodología que permita la consecución de las respuestas a los interrogantes planteados. Y con este amplio conjunto de variables, se estaba labrando el campo para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El documento que a continuación se detalla, contiene la aplicación desplegada de un modelo de planeación estratégica corporativa a Freskaleche S.A.. En el modelo se incluyen apartados del esquema tradicional de planeación estratégica. Por supuesto se retoman los conceptos filosóficos que han caracterizado los ejercicios de planeación estratégica. Pero el modelo es especialmente valioso, amplio y rico en el ejercicio de los análisis internos, externos y estructurales. En general, supera lo que tradicionalmente se ha planteado en los textos respecto a la ejecución de las auditorías internas y externas en las empresas. Adicionalmente lleva a la práctica una buena cantidad de conceptos que normalmente se han quedado en la teoría, mostrando su aplicabilidad tanto al sector como a las empresas locales en operación continua.

Por supuesto que no se pretende que el modelo desplegado y aplicado constituya la verdad suprema sobre los procesos de planeación estratégica corporativa. Pero algo que sí se demuestra con el mismo es la vigencia de algunos de los conceptos tradicionales, la aplicabilidad de conceptos teóricos y la necesidad de

complementar los análisis tradicionales con elementos que permitan que la empresa amplíe su rango de acción y lo que es más importante la visión de su equipo directivo, con lo cual se le brinda herramientas de primer nivel para afrontar los retos que el futuro le depara.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Plantear el conjunto de estrategias que le permitan a Freskaleche S.A. elevar su competitividad, mediante el análisis interno y externo de la compañía, con el objeto de enfrentar con éxito las amenazas y oportunidades del mercado nacional en los próximos años.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ◆ Revisar y definir los aspectos filosóficos corporativos para Freskaleche S.A. (Misión, Visión, Objetivos Corporativos y Valores).
- ◆ Establecer los Objetivos Estratégicos Corporativos de Freskaleche S.A.
- ◆ Desplegar los objetivos mediante estrategias, programas y proyectos corporativos para garantizar el desarrollo de la empresa hacia el año 2010.
- ◆ Elaborar un análisis detallado interno y externo de la compañía.

- ◆ Efectuar un diagnóstico de la tecnología de información con la que cuenta actualmente la empresa en sus distintas áreas, a fin de determinar la capacidad, eficiencia de la empresa con respecto a la competencia y establecer sus necesidades tecnológicas de comunicaciones e información.
  
- ◆ Establecer los elementos que generan peligro o necesidades de mejora en el funcionamiento de la empresa.
  
- ◆ Elaborar planes de acción y definir los indicadores de gestión pertinentes a dichos planes para evaluar su nivel de cumplimiento.

## 1. ELEMENTOS CONCEPTUALES DE PLANEACION ESTRATEGICA

### 1.1 EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN

#### ESTRATÉGICA TRADICIONAL

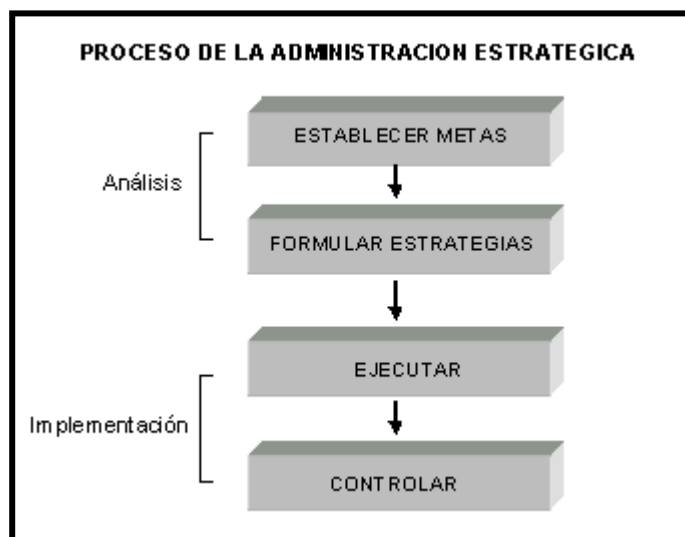
La Planeación Estratégica es un proceso que se originó como respuesta a la necesidad de la empresa de establecer un marco de referencia que le permitiera enfrentar de manera exitosa los retos que le imponía la estructura de mercado y la competencia que en cada momento se hacían más complejos y difíciles de afrontar.

Desde la década de los sesenta, se comenzaron a establecer conceptos relativos al proceso de Planeación Estratégica Corporativa. En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como: **“La determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para**



**alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar las metas”.**<sup>1</sup>

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schendel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.<sup>2</sup>



**Figura 1. Proceso de Administración Estratégica**

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

---

<sup>1</sup> ALFRED CHANDLER, *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass, MIT Press, 1962

- La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.

- La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orienta con base en el atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

- La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

## **1.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

---

<sup>2</sup> Charles W. Hofer y Dan Schedel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, Minn., West Publishing, 1978, pags. 164-165

- ◆ El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- ◆ El divisional
- ◆ El comercial
- ◆ El de producción o nivel operativo

Este tipo de estructura conllevaba a tres niveles de planes estratégicos:

**El Plan Estratégico Corporativo.** Este plan definía la visión y la misión corporativa, formulaba estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados), establecía las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y les asignaba recursos.

**El Plan Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).**

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's podían escoger una o más de éstas estrategias competitivas:

- Crecer Intensivamente



**Figura 2. Niveles de la Estrategia**

- Penetrar el Mercado: Se podía lograr incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales, o desarrollando el Mercado incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
  
- Desarrollar Productos: El incremento en las ventas se generaba mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.
  
- Crecer Diversificándose horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
  
- Crecer Concéntricamente: Introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos estaban relacionados tecnológicamente con los existentes.
  
- Crecer por Conglomerados: Introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no estaban tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
  
- Crecer Integralmente: Comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración podía ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal. Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución. Hacia Atrás: comprando ó

aumentando el control sobre sus fuentes de suministro. Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

**El Plan Estratégico a Nivel Funcional.** Este plan creaba el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementaran la parte que les correspondía de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

Para tal fin, normalmente se definían planes estratégicos en las siguientes áreas de la empresa:

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

### **1.3 ENFOQUE ACTUAL DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER**

En la década de los ochenta, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Competitive Strategy que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento

un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.”<sup>3</sup>

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Para esto Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- ◆ El liderazgo en costos totales bajos
- ◆ La diferenciación
- ◆ El enfoque <sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Michael E. Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para análisis de Industrias y Competidores. Nueva York, Free Press, 1980

**1.3.1 El liderazgo en costos totales bajos.** Los conceptos básicos de esta estrategia fueron muy populares en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, son materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se busca la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la proteja de las cinco fuerzas competitivas.<sup>5</sup> En la medida en que los competidores luchan mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionan hasta que aquellos que quedan en el nivel más próximo al competidor más eficiente son eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes son los primeros en sufrir las presiones competitivas. Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requiere de una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría

---

<sup>4</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, 1987

ser el acceso a las materias primas. Puede exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad, para lograr una mayor participación en el mercado. La estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

**1.3.2 La diferenciación.** Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, la teórica situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se presenta en todas las industrias y existen negocios que pueden competir con costos bajos y precios comparables a los

---

<sup>5</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, 1987. Pag. 30-31



de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación lograron obtener las ventajas que esta clase de estrategia genera, con respecto a sus competidores más cercanos<sup>6</sup>.

**1.3.3 El Enfoque.** La tercera estrategia, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferencia al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

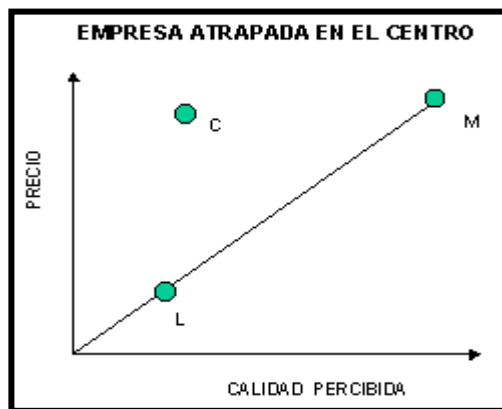
Uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, es un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter son alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que falle en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, queda atrapada en el centro, como la empresa C de la figura, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos

---

<sup>6</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Pag. 137-180

percibidos como de baja calidad). Porter en su libro describe a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.



**Figura 3. Percepción de calidad de la Empresa**

La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altas. La Empresa C está atrapada en el centro pues la mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener (más o menos) la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el espacio vacío, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, algún nivel de inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.<sup>7</sup>

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiadador o el innovador sólo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

**1.3.4 El Modelo De Las "Cinco Fuerzas" De Porter.** Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, las cuales son:

---

<sup>7</sup> Michael Porter. *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- El Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos<sup>8</sup>

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

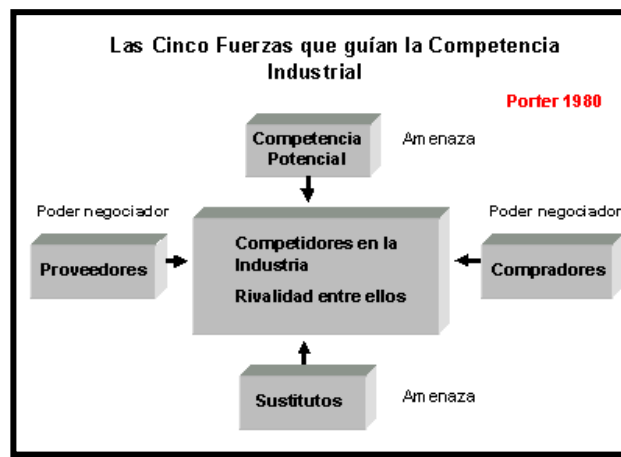
**1.3.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**1.3.4.2 La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter. "How Competitive Forces Shape Strategy" Harvard Business Review 57. No. 2

**1.3.4.3 El Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen



sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**Figura 4. Las Cinco Fuerzas competitivas de Porter**

**1.3.4.4 Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica

si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**1.3.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó las siguientes barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala**

Esta fuerza permite a una empresa que posea la capacidad de generar altos volúmenes de producción, dificultar el ingreso de nuevos competidores. Hoy día por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de

vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.<sup>9</sup>

- **Diferenciación del Producto**

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.<sup>10</sup>

- **Inversiones de Capital**

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

---

<sup>9</sup> Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson Jr, A.J. Strickland III. McGraw Hill. Pag 78-79

<sup>10</sup> <sup>10</sup> Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson Jr, A.J. Strickland III. McGraw Hill. Pag 78-82

Hoy en día, en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes que están agrupados en contra del líder..."

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos



para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho. <sup>11</sup>

- **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado. <sup>12</sup>

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos

---

<sup>11</sup> <sup>11</sup> Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson Jr, A.J. Strickland III. McGraw Hill. Pag 78-82

<sup>12</sup> Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson Jr, A.J. Strickland III. McGraw Hill. Pag. 78-82

fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente

interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Todos los elementos anteriormente descritos permiten establecer que el modelo de Planeación Corporativa que debe desarrollarse en Freskaleche S.A. debe incorporar los siguientes aspectos:

- Los elementos filosóficos definidos en el esquema tradicional de Planeación Estratégica (definición de Misión, Visión y Valores) los cuales continúan manteniendo vigencia e importancia para cualquier tipo de entidad.
- Los aspectos innovadores definidos por Porter en sus modelos de Ventaja Competitiva, Ventaja Comparativa y las Cinco Fuerzas.

Es así como el grupo estratega ha planteado un modelo de cinco Fases que integra los dos anteriores aspectos. Estas cinco fases son:

- Fase de diagnóstico de variables internas y externas.
- Fase de Delimitación del sistema y búsqueda de variables claves (Externas – motrices e Internas –Dependientes).
- Fase de Retrospectiva y situación actual (Definición de la estrategia de actores).
- Fase de Planteamiento de Hipótesis probabilizadas sobre las variables claves.
- Fase de Definición de las hipótesis y planteamiento de Escenarios de apuesta al futuro. Posicionamiento Estratégico, Elección de las opciones estratégicas y planeación detallada.

El modelo será desplegado a partir del capítulo 3 y el mismo se complementará con el uso de herramientas cualitativas y cuantitativas de evaluación para cada variable involucrada con la empresa.

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETIVO DEL ESTUDIO:**

### **FRESKALECHE S.A.**

#### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

FRESKALECHE representa una historia de unión de esfuerzos y el surgimiento de una idea que ha interpretado desde sus inicios una nueva visión de desarrollo de la Industria Regional de Lácteos en Santander.

El nacimiento de la empresa hace parte del sueño de un significativo grupo de productores de leche del sur del Cesar, sur de Bolívar y Santander, el cual se comenzó a forjar en el año de 1982 derivado de forma directa como una solución para atacar la problemática de mercadeo para la leche. Durante ese lapso, la comercialización del producto era una actividad casi inexistente en la región del sur del Cesar y los productores se encontraron frente a la paradoja de contar con condiciones ambientales óptimas pero carecer de posibilidades de comercialización del producto. Es así como el interés común orientó la solución hacia el modelo planteado hacia varios años por la firma antioquenna Colanta, el cual planteaba la conformación de esquemas asociativos bajo la figura del cooperativismo para efectuar la comercialización de los productos.

Con este esquema y aprovechando las posibilidades financieras planteadas por la llamada “ley 21” se dio inicio a la Cooperativa de Productores de Leche de Aguachica y el Sur del Cesar COOPROLECHE.

Este primer esfuerzo contó con la participación inicial de 150 socios cada uno de los cuales realizó un aporte total de \$20.000. Durante los primeros años la cooperativa únicamente centralizó sus esfuerzos hacia la conformación del esquema legal pero sin lograr el objetivo de brindar una opción real de comercialización del producto.

Para el año 1987 (es decir, 5 años después del primer esfuerzo de asociación) las condiciones de la organización hicieron necesario el aumento del aporte al capital social. Por esta razón y por los bajos resultados prácticos, se retiraron de la organización 125 asociados, quedando en el grupo solamente 25. Con esta realidad los productores que aun persistieron con la idea acudieron a financiación con el Banco Ganadero a través del Fondo DRI (Desarrollo Rural Integrado).

Una vez solventada la problemática financiera del momento, el IDEMA entrega a la cooperativa en comodato los equipos que estaban ubicados en el Centro de Acopio de Aguachica. Este elemento constituyó el primer resultado concreto de gestión en el área industrial.

Los equipos recibidos en comodato en el año 1989 fueron: 2 tanques de enfriamiento, 1 enfriador placas, 1 banco de hielo en Freón, 1 centrífuga y una caldera, abriéndose de esta forma la posibilidad práctica de realizar la comercialización del producto. Es así como Cooproleche vendió el primer litro de leche en 1989 y de manera casi simultanea se dirigieron los esfuerzos a la implementación del esquema industrial pleno de pasteurización de Leche.

La primera línea de pasteurización se montó con equipos de segunda, reconstruidos, ya que no era posible acceder a la alternativa de equipos nuevos por que la estructura de costos de esa época se vio afectada por la alta carga financiera. Esta primera línea estaba constituida por un Pasteurizador de 5.000 litros, 2 tanques de almacenamiento de 15.000 litros, una mantequillera, una empacadora y un compresor de aire. La Planta de proceso se ubicó en un área de 96 metros cuadrados y las oficinas administrativas ocupaban un área inferior a los 50 metros cuadrados.

En el mes de Marzo del 89 se registraron las primeras operaciones de producción y comercialización de leche pasteurizada. Para esto se contó con un aliado inesperado. El volumen inicial de ventas de 4.000 litros diarios se obtuvo gracias a la coyuntura de la huelga decretada por los distribuidores de Lechesan. Y así los distribuidores que quedaban cesantes en ese momento se comprometieron a comercializar el producto generado por Cooproleche.

El periodo de huelga en Lechesan abarcó una semana y posteriormente a la misma se observó el descenso de ventas a 500 litros diarios. Adicionalmente los problemas técnicos y los lógicos inconvenientes de calidad generaban como consecuencia que el producto no cumplía con el tiempo de vida útil necesaria para colocarse en el mercado. Es así como se procede a reacondicionar los bancos de hielo, a la construcción de un cuarto frío nuevo, y a revestir o aislar los tanques de almacenamiento.

Durante dicho lapso se observó un crecimiento lento. Para el año 1990 se obtuvo un volumen de 8.000 litros diarios y en ese entonces los únicos productos eran la leche pasteurizada y la Crema de leche generada como subproducto del proceso de pasteurización.

Durante los años 1989 y 1990 solo se generaba para cubrir la carga financiera. Es así como en asamblea se decidió capitalizar nuevamente la cooperativa y se obtuvo como respuesta una Negativa de los asociados para aportar capital. De nuevo y ante el vencimiento de las obligaciones se recurre a la banca buscando refinanciación. En este caso se obtuvo una nueva negativa por parte de los bancos debido al incumplimiento reiterado en el pago de las obligaciones. Es así como los avalistas debieron responder por las obligaciones y procedieron a cancelar las deudas de la cooperativa.

De esta manera los avalistas al verse en la necesidad de cancelar la totalidad de obligaciones optaron por la creación de la Sociedad Anónima Freskaleche



S.A. Como fundamento para la constitución de la sociedad se adquirió la planta de pasteurización de Bucaramanga por el valor de los pasivos que superaba al de los activos. (\$200.000.000). De esta manera Freskaleche S.A. nace como sociedad anónima en diciembre de 1990.

De forma paralela al cambio del esquema empresarial se realizaron modificaciones en los esquemas operacionales y comerciales. Se cambiaron diseños de empaques, se efectuó el rediseño de planta en cuanto a equipos, se procedió a la compra de bancos de hielo, al aislamiento de tuberías, a la compra de empacadoras, a la adecuación de los tanques de almacenamiento y a la ampliación de cuartos fríos.

Para el mes de Marzo de 1991, se adquiere al Idema los equipos entregados en comodato para el centro de acopio de Aguachica. Se procedió al fortalecimiento de la red de distribución y se inició el proceso de expansión mediante la apertura de agencias comerciales en las ciudades de Cúcuta y Barrancabermeja cuyo manejo comercial se realizó a través de distribuidores. En el año de 1992 se inició la ampliación del portafolio de productos con la comercialización en firme de crema de leche y queso costeño.

En el año de 1993 se dio inicio a las Ventas de Yogurth y arequipe y se efectuó la primera innovación del mercado al introducir el yogurth en bolsa en Bucaramanga para su distribución y comercialización.

En 1995 se realizó la renovación total de equipos. Se compra una línea de pasteurización de 10.000 litros por hora, así como una centrifuga autodeslodable (lavado interno automático). De igual forma se realizó la Introducción en Colombia de la desodorización (extracción y eliminación de todos los olores aromáticos generados por todas las plantas consumidas por el ganado) de leche. (lo cual genera mejor calidad de leche, mejor sabor y mayor duración). Se realizó la introducción en el mercado de la marca Bucarita.

La vigencia del 96 obtuvo un crecimiento del 45% en volumen con respecto al año anterior. Se aprovecharon estos resultados para realizar el replanteo de las distribuciones de Cúcuta y Barrancabermeja mediante el esquema de Distribución directa. Se realizó la ampliación de la planta física con cuartos fríos y se efectuó el lanzamiento de nuevos productos: Kumis, agua y Jugos Tampico (mediante Licencia expedida por Exportall, empresa colombiana que había obtenido la exclusividad del territorio nacional por parte del dueño de la marca: Marbo Inc.). Durante 1998 se efectuó la Importación del equipo de Ultrapasteurización así como la Construcción de la planta y bodegas para leche ultra, inversión cuyo costo superó los 3.000 millones entre equipos y planta física. De forma simultánea se construyó el primer cuarto frío modular con una altura superior a 5 metros para almacenar el producto en arrumes estibados. La Financiación se efectuó en parte con recursos propios y con Créditos del Banco de Crédito y Banco Ganadero.

En ese momento se presentaron problemas de calidad de la leche y para atacarlos se realizó el lanzamiento de la leche 12 días (leche ultrapasteurizada de media vida). Se sustituye la totalidad de la leche pasteurizada por leche 12 días (generando para el consumidor más calidad por el mismo precio y se obtuvo un crecimiento de ventas del 20%).

Para atacar la recesión del año 1999 se trabajó la estrategia de lanzar 2 tipos de leche. Y se observó que no fue adecuada porque se presentó aumento de participación de los competidores con baja de precios.

En el año de 1999 se realizó el lanzamiento de Gelatina. Y como estrategia de posicionamiento desde el inicio de este producto se efectuaron campañas de degustación, trabajo con los colegios, participación en eventos deportivos, ferias, patrocinio de equipos. Se realizó la modernización de la línea de yogurth con la compra de un nuevo pasteurizador y tanques de saborización. Se comenzó la operación de Distribución en poblaciones: Socorro, San Gil, Barbosa, Sabana, San Alberto, Gamarra, Ocaña, Pailitas. Se adquiere el equipo bactofugador con el objetivo de eliminar la carga bacteriana y esporas para aumentar vida útil de los productos. Y se desarrolla el montaje de la planta de tratamiento de aguas residuales.

Freskaleche se ha destacado por ser la primera industria en invertir en Publicidad radial y material POP en el mercado de lácteos. De igual forma se destaca la participación en programas de bienestar familiar de leches a

escuelas mientras se realizaba la adjudicación formal del esquema por parte de la bolsa nacional agropecuaria. Mediante este programa se efectuó la entrega de más de 25.000 raciones diarias en la zona de influencia.

En la vigencia del Año 2000 se realizó la introducción del sistema de distribución de preventa. Y se efectuó la compra de la planta de quesos cuyo arranque se realiza en el año 2.001. Durante estos dos últimos años se ha realizado la compra de empacadoras asépticas en la medida que va creciendo la operación. Se efectuó el lanzamiento de empaques rígidos para derivados (kumis y yogurt en vaso y en garrafas). Se dio inicio de la campaña de tanques de enfriamiento en hatos. Y la empresa comenzó el proceso de certificación ISO 9002.

## **2.2. MERCADO OBJETIVO**

El mercado actual de Freskaleche está compuesto por Bucaramanga y su área metropolitana, el departamento de Santander, el sur del Cesar, el sur de Bolívar, las localidades de Cúcuta, Pamplona y Ocaña (todas ellas en el departamento de Norte de Santander), el sector norte de Boyacá, el Oriente de Antioquia y el departamento de Arauca.

## 2.3 PRINCIPALES COMPETIDORES

La competencia para Freskaleche se percibe como creciente, dado que en la industria existen empresas de gran poder económico, con alta capacidad de producción, tecnología de punta y economías de escala; condiciones que les permiten ser competitivos, generar productos de buena calidad y a precios razonables. Por otro lado, las inversiones que han realizado y la capacidad de producción instalada las presiona para ser agresivas en sus estrategias.

Entre los competidores sobresalen:

Nacionales:

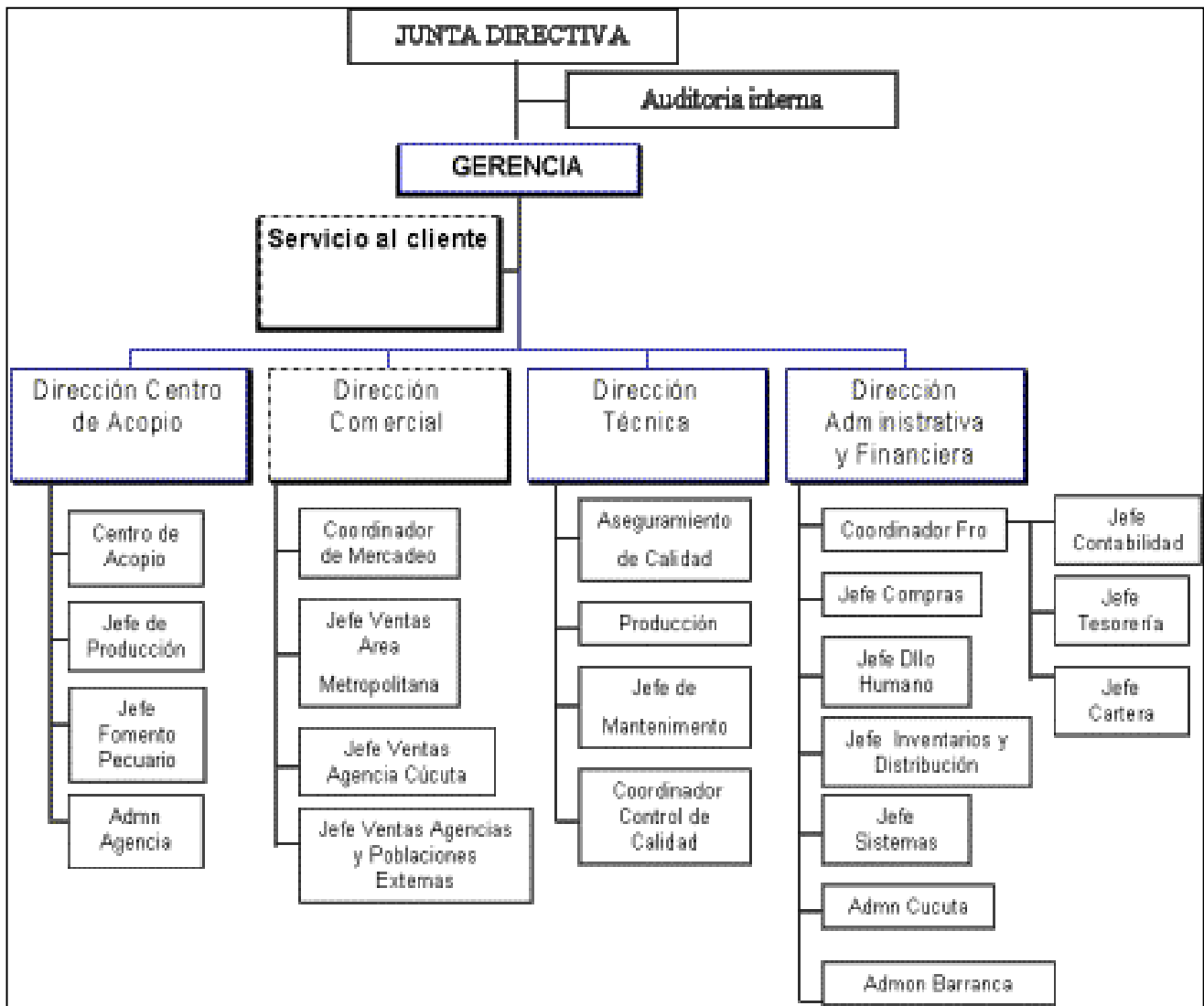
- Colanta
- Alpina
- Colechera
- Alquería
- Algarra
- Lechesan

Multinacionales.

- Parmalat
- Nestlé

## **2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa actualmente se encuentra organizada de la siguiente forma: existe una Junta Directiva, la cual junto con el Gerente se encarga de formular las políticas generales de la empresa, definir los planes a desarrollar y los estatutos de la misma. De la Gerencia dependen directamente cuatro direcciones: Comercial, Técnica, Administrativa y Financiera y Centro de Acopio. A nivel de staff está la Auditoría Interna y Servicio al Cliente (Ver diagrama de la estructura organizacional actual).



**Figura 5. Organigrama Freskaleche S.A.**

## 2.5 PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO

<b>GERENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional con especialización en ciencias administrativas y/o sociales.</li> <li>✓ Conocimientos especiales en sistema de manejo, administración, mercadeo, producción y finanzas.</li> </ul>
<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional en áreas administrativas o afines.</li> <li>✓ Conocimientos en técnicas de ventas y mercadeo.</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Orientación al logro</li> </ul>
<b>DIRECTOR TÉCNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero de alimentos con especialización en productos lácteos.</li> <li>✓ Cursos formales de calidad e ingeniería del producto</li> <li>✓ Conocimiento del rol de la industria de alimentos con sus respectivas tendencias y cambios</li> <li>✓ Conocimientos contables y de costos</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>JEFE DE PRODUCCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero de Alimentos ó Ingeniero de Producción</li> <li>✓ Normatividad y legislación gubernamental del sector</li> <li>✓ Conocimientos precisos de productividad y calidad de la leche.</li> <li>✓ Herramientas estadísticas aplicadas a procesos de manufactura para la solución de problemas.</li> <li>✓ Conocimiento en sistemas de calidad.</li> </ul>
<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profesional en áreas y administrativas y financieras</li> <li>✓ Conocimiento en normatividad contractual y legislación en general</li> <li>✓ Conocimientos en gestión humana y desarrollo de personal</li> </ul>
<b>AUDITOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contador público con matrícula profesional</li> <li>✓ Conocimiento en legislación tributaria</li> <li>✓ Conocimiento en legislación laboral y comercial</li> <li>✓ Conocimiento en Auditoria de Sistemas</li> <li>✓ Conocimiento de Métodos y procedimientos</li> <li>✓ Fundamentos de contabilidad</li> <li>✓ Norma de auditoria</li> <li>✓ Paquetes contables</li> </ul>



## 2.6 FUNCIONES PRINCIPALES DEL EQUIPO DIRECTIVO

<b>GERENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Administración de la compañía.</li><li>✓ Representación legal</li><li>✓ Gestión de los negocios sociales con sujeción a las normas, estatutos, disposiciones legales, ordenes e instrucciones de la junta directiva</li></ul>
<b>DIRECTOR COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planear, organizar, integrar, dirigir, implementar y controlar estrategias de mercadeo y ventas para la comercialización de los productos de la compañía.</li><li>✓ Generar y desarrollar el plan de negocios anual</li><li>✓ Participar en la definición de precios de los productos de la compañía.</li><li>✓ Controlar la ejecución de presupuestos de ventas, publicidad y promoción y cartera.</li><li>✓ Participar en los procesos de selección, capacitación y evaluación y desempeño del personal del área.</li><li>✓ Evaluar el desempeño global del área de mercadeo y ventas en función de la contribución a las utilidades de la compañía y desarrollo de la organización.</li></ul>
<b>DIRECTOR TECNICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planear, coordinar, controlar, desarrollar y mejorar el proceso íntegro de fabricación de los productos establecidos y nuevos de la empresa para satisfacción de los clientes.</li><li>✓ Velar porque el mantenimiento de las instalaciones y equipos se efectúe de acuerdo a directrices generales garantizando la productividad y la calidad.</li><li>✓ Desarrollar estrategias tendientes a la disminución del costo del proceso</li><li>✓ Coordinar las labores del área de generaciones de la planta principal y agencias de la compañía</li><li>✓ Coordinar la comunicación y planeación entre el área técnica y las otras áreas</li><li>✓ Coordinar, mantener y actualizar el sistema de calidad en la planta</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la infraestructura actualizada acerca de la producción y mantenimiento</li> </ul>
<b>JEFE DE PRODUCCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar labores del área de producción, en los centros de operación de Bucaramanga y Aguachica realizando seguimiento y ajustes necesarios para la solución de problemas de carácter técnico, administrativo dentro del área y así dar respuesta al cumplimiento de los estándares de servicio fijados por la empresa relativos al proceso de producción.</li> </ul>
<b>DIRECTORA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar todo lo correspondiente a la Gestión financiera de la empresa.</li> <li>✓ Elaborar el presupuesto anual</li> <li>✓ Controlar la ejecución presupuestal</li> <li>✓ Elaborar la Planeación financiera</li> <li>✓ Elaborar la proyección del flujo de caja</li> <li>✓ Evaluar los indicadores financieros de la compañía</li> <li>✓ Controlar los gastos</li> <li>✓ Definir y establecer los análisis de costos</li> <li>✓ Coordinar los pagos de impuestos y otras áreas</li> <li>✓ Coordinar el área de desarrollo tecnológico informático y la gestión de procesos</li> <li>✓ Coordinar la gestión del área de Desarrollo Humano y la Gestión de Servicios administrativos</li> <li>✓ Control y coordinación en Procesos Básicos como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compras de leche y pago a proveedores</li> <li>○ Compras de insumos y contratación con terceros</li> <li>○ Facturación y recaudo de ventas de producto terminado</li> <li>○ Manejo de los recursos financieros</li> <li>○ Manejo de los recursos físicos</li> <li>○ Contabilidad</li> </ul> </li> </ul>

**AUDITOR**

- ✓ Coordinar, evaluar y dirigir el desarrollo del programa de auditoría de acuerdo a lo planeado realizando los cambios de acuerdo a las circunstancias.
- ✓ Aplicar procedimientos específicos definidos en el área de auditoría para obtener información relacionada con los procesos operativos y administrativos de la empresa de acuerdo con los parámetros metodológicos previamente establecidos y la ejecución de pruebas planeadas para obtener evidencia objetiva que permita monitorear el adecuado funcionamiento del control interno sobre la base de evaluaciones preliminares de riesgos asociaciones con los procesos y sistemas de información.

## Distribución de la planta

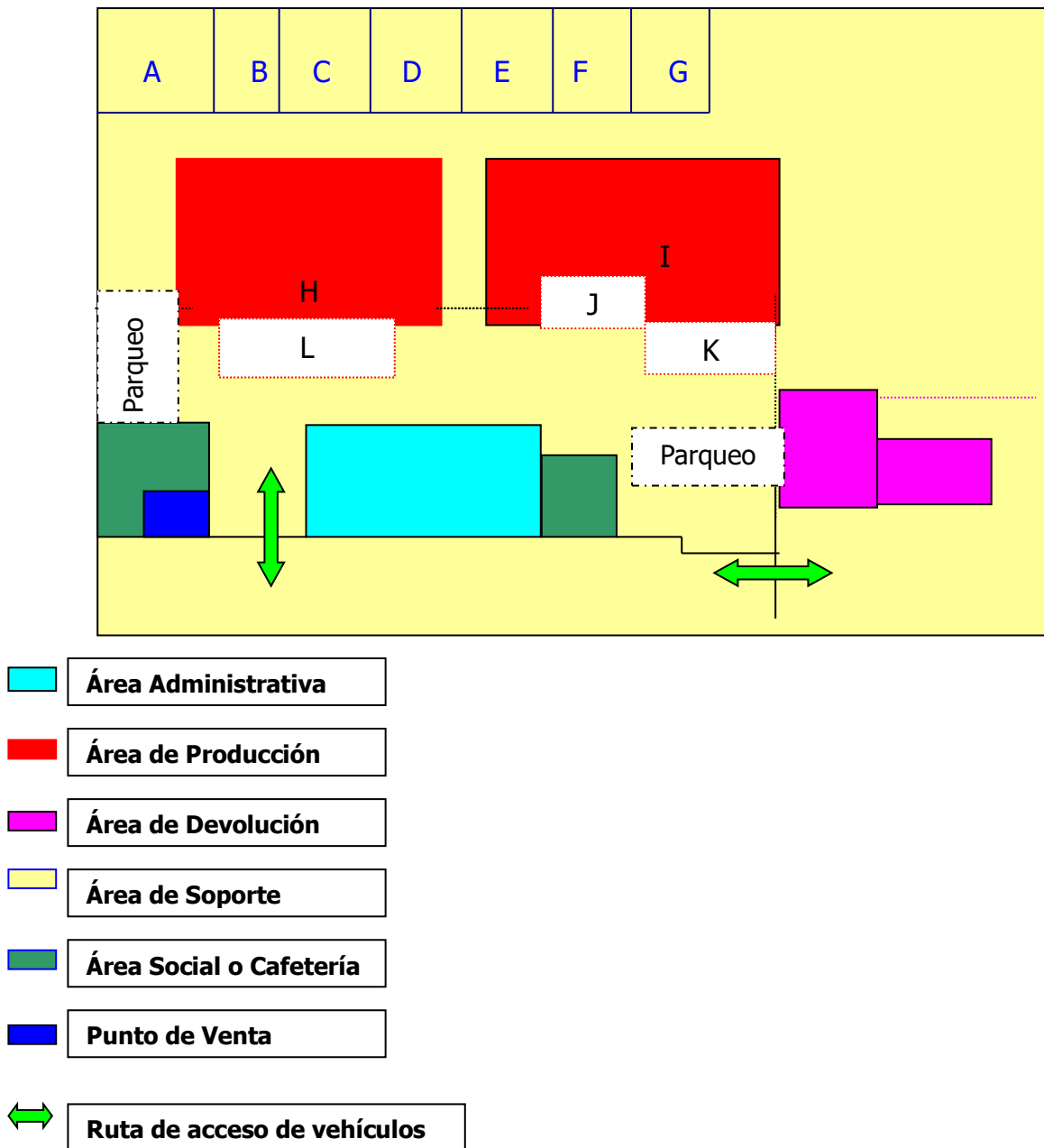
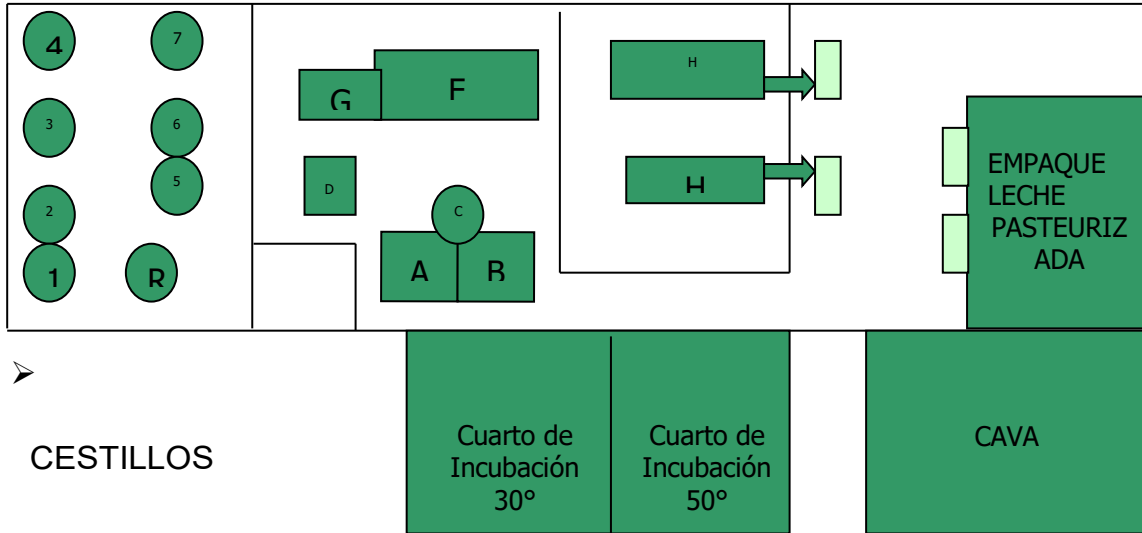


Figura 6. Plano General Planta Freskaleche

<b>Area de soporte</b>	
A	Bodega de Insumos y Materia Prima
B	Calderas
C	Banco de Hielo ( Enfriamiento de Agua)
D	Zona de descanso
E	Bodega de productos químicos esterilizadores
F	Planta eléctrica
G	Schiller
<b>Area de Producción</b>	
H	Area de producción , empaque y almacenamiento de derivados
I	Area de producción, empaque y almacenamiento de leches
J	Zona de descargue de leche cruda
K	Zona de cargue de leche
L	Zona de cargue de derivados
<b>Area Administrativa</b>	
M	Oficinas
<b>Area Social o Cafetería</b>	
N	
<b>Area de Devoluciones</b>	
O	Devoluciones de distribuidores
P	Zona lavado de cestillos
Q	Zona almacenamiento de cestillos
R	Cuarto frío para productos de devolución

➤ Distribución de planta procesadora de leches



Convenciones:

✓ Tanques 1 y 2 almacenamiento de leche cruda	A. Pasteurizador
✓ Tanque 3 almacenamiento leche pasteurizada	B. Homogenizador
✓ Tanque 4 almacenamiento leches pasteurizada y ultra	C. Clarificadora
✓ Tanques 5 y 6 Termizadores	D. Bactofugadora
✓ Tanque 7 Almacenamiento leche UHT	F. Esterilizador
✓ Tanque R: Rechazo Leche pasteurizada	G. Homogenizador
	H. Empacadoras
	Zona de recibo de leche empacada
	Bandas transportadoras

**Figura 7. Distribución de la planta procesadora de leche**

## **SECTOR DE ALIMENTOS EN COLOMBIA**

### **Breve Historia - Evolución del Sector**

La participación del sector de alimentos en el total industrial permanece constante durante el proceso de apertura; se registran importantes avances en la industria destinada a la preparación, conservación y presentación de carnes; así como en la diversificación en la producción de lácteos y panadería, conservas de frutas, legumbres y pescado que compiten en las cadenas de almacenes con los productos similares importados. El crecimiento de la industria de alimentos (sin trilla de café), registra en general tasas de crecimiento satisfactorio en los años de 1994 y 1995. Así, su participación en la producción industrial durante los años de 1991-1995 está levemente por debajo del total de la industria manufacturera, fluctuando alrededor del 21%, lo que nos lleva corroborar que la agroindustria de alimentos se ubica dentro de los sectores más importantes del país por su aporte a la producción industrial en términos de generar valor agregado.

### **Diagnóstico de la situación actual del sector**

**- Quién está en el sector productivo? - Características del mercado.**

El análisis de los años de funcionamiento permiten visualizar que tan reciente

ha sido el desarrollo de un sector productivo en particular, pudiéndose advertir el nivel de nuevos entrantes que han incrementado la oferta del mercado.

**AÑOS DE FUNCIONAMIENTO**  
***MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS***  
**AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

**Actividades:**

1. Panadería
2. Dulces
3. Precocidos
4. Quesos
5. Condimentos
6. Refrescos
7. Pastas
8. Café-Chocolate
9. Pasabocas
10. Salsamentaria
11. Harinas
12. Helados
13. Productos Naturales
14. Pulpas de frutas.
15. Licores
16. Encurtidos

**Tabla 1. Tiempo de existencia de las Industrias de Santander**

<b>Detalle/ Actividad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Más de 6 años	66%	89%	33%	29%	100%	100%		50%	60%	33%	33%
Entre Cuatro y Seis Años	11%	6%	33%	29%			33%	50%		33%	33%
Entre uno y Tres Años	16%	6%	33%	14%			67%		40%	33%	
Menos de un año	8%			29%							33%

<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>TOTAL</b>
100%	25%	50%		100%	61%
	50%	50%			17%
	25%				16%
			100%		6%

**FUENTE: SICME 1998**



Más de la mitad de las micro y pequeñas empresas establecidas en el área Metropolitana de Bucaramanga tienen más de seis años de funcionamiento. Dentro de este grupo se destacan principalmente las actividades dedicadas a la fabricación del pan, dulces y helados, se incluyen igualmente todas las que se dedican a producir condimentos, refrescos y encurtidos.

Se destaca igualmente que en los años de 1995 a 1997 iniciaron labores alrededor de la mitad de los que se dedican a la fabricación de quesos, pastas y pasabocas, y una tercera parte de los que se dedican a los precocidos , salsamentarías, harinas, productos naturales y algunas panaderías.

**-Cuál es la estructura sistémica y subsectores de apoyo ?**

La industria de productos alimenticios tiene una compleja estructura derivada de su articulación hacia adelante y hacia atrás con el resto del sector agroalimentario, tanto en el ámbito interno como externo; se destacan sus articulaciones verticales y horizontales con el resto del sector industrial nacional.

**La cadena de fabricación de productos lácteos se compone de seis subsectores:**

- 311201      Pasteurización, homogenización, vitaminación y embotellado de leche
- 311202      Fabricación de Mantequilla y Crema de Leche
- 311203      Fabricación de queso
- 311205      Fabricación de helados a partir de leche
- 311207      Preparación de leches ácidas, yogurt, kumis.
- 311210      Fabricación de Arequipe

**La materia prima básica es la leche.** El proceso de la cadena se inicia también con la recepción de la materia prima, la cual debe ser sometida a análisis físico-químicos que garanticen su calidad. Dependiendo del producto a obtener, la leche debe ser estandarizada y pasteurizada.

Estudios recientes sobre la productividad –competitividad en la producción de leche en la finca permiten establecer que una de las características principales de ésta cadena consisten en la gran heterogeneidad que persiste en las unidades productivas desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

La competitividad en la elaboración de productos procesados en buena medida depende de los esfuerzos realizados en la producción primaria de la leche por bajar su precio real, así como la reducción en costos de transporte y refrigeración.

**La agroindustria se divide en dos grandes grupos:**

**Por grado de participación de las materias primas del agro se destaca:**

- La alimentaría, no alimentaría, y producción de bienes intermedios.
- Industrias ligadas a la agricultura (bebidas, alcoholes, textiles, cueros, calzado, madera y muebles)
- Industrias alimentarias no ligadas a la agricultura ( industria pesquera, industria alimentaría propiamente dicha).

**Por nivel de transformación se destacan:**

- Transformación nivel cero. Cuando los productos se conservan sin sufrir cambios en los tejidos(almacenamiento de carnes, beneficios de carnes, refrigeración y congelación de alimentos)
- Transformación nivel uno. Cuando hay modificación del producto.

La producción agropecuaria del departamento es abundante y heterogénea. En 1990 Santander produjo el 3% del cacao colombiano, el 86% del tabaco negro y el 36% del tabaco rubio, el 23% del fique y el 11% de frijol.

La ganadería bovina en el departamento ocupa un lugar destacado en cría, levante y leche. Es de especial mención el subsector avícola ya que su producción ocupa el segundo lugar en el país. Abarca la producción de pollos, huevos y ponedoras, y a su alrededor se ha desarrollado una gran industria de alimentos.

Ha alcanzado un alto grado de tecnificación, logrando una elevada productividad, cubriendo la demanda local y extendiendo sus ventas hacia la Costa Atlántica, el centro del país y últimamente se ha empezado a exportar huevos y pollitos de levante hacia Venezuela.

Santander participa con el 29% de la producción nacional de huevos .

### **- Qué se produce en el sector? - Principales productos y líneas productivas**

El hecho de que el 69% de los microempresarios ofrezcan como máximo dos líneas de productos, demuestra el grado de especialización de sus actividades. Las actividades que se destacan por una mezcla de productos más amplia son las de dulces, los precocidos, el pan y helados.

## NUMERO DE LINEAS PRODUCTIVAS

1. Panadería
2. Dulces
3. Precocidos
4. Quesos
5. Condimentos
6. Refrescos
7. Pastas
8. Café-Chocolates
9. Pasabocas
10. Salsamentaria
11. Harinas
12. Helados
13. Productos Naturales
14. Pulpas de frutas.
15. Licores
16. Encurtidos

**Tabla 2. Número de Líneas Productivas por Tipo de Industria**

Detalle/ Actividad 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL	
Una	18%	28%	42%	57%	100%	100%	100%	75%	100%	67%	67%	14%	50%	50%		100%	40%
Dos	45%	28%	8%	43%				25%				43%	25%	50%			29%
Tres	26%	39%	25%								33%	29%	25%				21%
Cuatro	11%	11%	17%							33%		14%			100%		10%

**FUENTE: SICME**

**Tabla 3. Número de productos por Tipo de Industria**

**LINEAS DE PRODUCTOS :**

<b>PANADERÍAS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
PANADERÍA	32	84
BIZCOCHERÍA	23	61
PASTELERÍA	17	45
GALLETERÍA	10	26
REPOSTERÍA	4	11
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	

<b>DULCES</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
DULCE EN PASTILLA	12	67
AREQUIPES	12	67
BREVAS	7	39
POSTRES	5	28
OBLEAS	2	11
MASATO	1	6
CARAMELOS	1	6
GOMAS	1	6
CHOCOLATINAS	1	6
PRODUCTOS APICOLAS	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	

<b>PRECOCIDOS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
AREPAS	7	58
EMPANADAS	5	42
TAMALES	5	25
RELLENAS	3	17
PASTELITOS	2	17
PIZZA	2	8
BUÑUELOS	1	8
HAYACOS	1	8
MOLDES EMPANADAS	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	

<b>QUESOS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
QUESOS	6	86
CUAJADA	2	29
LECHE	1	14
YOGOURT-KUMIS	1	14
TOTAL	10	

<b>HELADOS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
CREMAS	5	71
PALETAS	5	71
HELADOS DE COPA	3	43
VASITOS	2	29
PLATILLOS	1	14
TOTAL	16	

<b>PASABOCAS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
FRITOS	5	100
TOTAL	5	

<b>CAFÉ-CHOCOLATE</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
CAFÉ	3	75
CHOCOLATE	2	50
TOTAL	5	

<b>PRODUCTOS NATURALES</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
PRODUCTO NATURAL	2	50
ALIMENTO INTEGRAL	2	50
TOTAL	4	

<b>HARINAS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
HARINA DE MAIZ	2	67
AVENA	1	33
TOTAL	3	

<b>PASTAS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
PASTAS	3	100
TOTAL	3	

<b>SALSAMENTARIAS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
CARNES FRÍAS	3	100
PERNIL	1	33
LOMO DE CERDO	1	33
CAPON	1	33
TOTAL	6	

<b>CONDIMENTOS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
CONDIMENTOS	2	100
TOTAL	2	

<b>PULPAS DE FRUTA</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
PULPA DE FRUTA	2	100
FRUTA EN CONSERVA	1	50
TOTAL	3	

<b>LICORES</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
VINOS	1	100
APERITIVOS	1	100
LICOR ANIZADO	1	100
LICOR SABORIZADO	1	100
TOTAL	4	



<b>ENCURTIDOS</b>		
<b>PRODUCTOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
ENCURTIDOS	1	100
TOTAL	1	

**PRODUCTOS DE MAYOR VENTA (%):**

<b>PANADERÍAS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
PAN	79
BIZCOCHOS	45
GALLETAS	26
PONQUES	24
TORTAS	21

<b>DULCES</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
BREVAS	44
AREQUIPES	44
PANUCHAS	39
CORTADOS	33
DULCES DE FRUTA	28
DULCES DE LECHE	22
OBLEAS	17
DULCES-CHOCOLATES	17
MASATO	6
PANELITAS	6
MASAPANES	6
MIEL-PRODUCTOS	6

<b>PRECOCIDOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
AREPA MAIZ PELADO	58
EMPANADAS	58
TAMALES	33
HAYACOS	25
PIZZA	17
MANTECADA	17
PASTELES	8
BUÑUELOS	8
PAPA	8
LASAGNA	8
RELLENAS	8

<b>QUESOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
QUESOS	86
CUAJADA	14
YOGOURT	14
KUMIS	14
LECHE	14

<b>HELADOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
PALETAS	86
CONOs	71
VASITOS	57
CREMAS	43
POCICLE	43
HIELO	14

<b>PASABOCAS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
MIXTOS	100
PAPAS	80
CEBOLLITAS	60

<b>CAFÉ-CHOCOLATE</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
CAFÉ	50
CHOCOLATE	75

<b>PRODUCTOS NATURALES</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
GRANOLA	50
TURRONES	50
MIEL EUCALIPTO	25
MIEL CON POLEN	25

<b>HARINAS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
MAIZ PARTIDO	67
HARINA DE TOSTADO	67
AVENA EN HARINA	67
AVENA EN HOJUELA	33

<b>PASTAS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
MACARRÓN	100
SPAGUETTI	67
FIDEOS	67

<b>SALSAMENTARIAS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
SALCHICHA	67
SALCHICHÓN	33
MORTADELA	33
CHORIZO	33
CABANOS	33
JAMON	33

<b>CONDIMENTOS</b>	
<b>PRODUCTOS</b>	<b>%</b>
COLOR	100
ADOBO	50
CANELA	50

FUENTE: SICME

## **DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS PERTENECIENTES AL SECTOR:**

### **CIUU**

#### **15. ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS**

**151-** PRODUCCION, TRANSFORMACION Y CONSERVACION DE CARNE Y PESCADO

**1511-** PRODUCCION, TRANSFORMACION Y CONSERVACION DE CARNE Y DE DERIVADOS CARNICOS

**1512-** TRANSFORMACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE DERIVADOS DEL PESCADO

**152-** ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS

**1521-** ELABORACION DE ALIMENTOS COMPUESTOS PRINCIPALMENTE DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS

**1522-** ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL

**153-** ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

**1530-** ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

**154-** ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON Y ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES

**1541-** ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA

**1542-** *ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON*

**1543-** ELABORACION DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES

**155-** ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA, MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES

**1551-** ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA

**1552-** ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES

**156-** ELABORACION DE PRODUCTOS DE CAFE

**1561-** TRILLA DE CAFE

**1562-** DESCAFEINADO

**1563-** TOSTION Y MOLIENDA DEL CAFE

**1564-** ELABORACION DE OTROS DERIVADOS DEL CAFE

**157-** INGENIOS, REFINERIAS DE AZUCAR Y TRAPICHES

**1571-** FABRICACION Y REFINACION DE AZUCAR

**1572-** FABRICACION DE PANELA

**158S-** ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIO

**1581-** ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA

**1589-** ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS NCP

**159-** ELABORACION DE BEBIDAS

**1591-** DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS

**1592-** ELABORACION DE BEBIDAS FERMENTADAS NO DESTILADAS

**1593-** PRODUCCION DE MALTA, ELABORACION DE CERVEZAS Y OTRAS BEBIDAS MALTEADAS

**1594-** ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE AGUAS MINERALES

FUENTE:DANE

## **- Cuan diferenciables son los productos?**

Es importante tener en cuenta que en la medida que los ingresos de un pequeño empresario dependan de pocos productos, su posición en el mercado se vuelve muy vulnerable, debido a que puede ser desplazado fácilmente por la competencia, si la calidad de su oferta no es la mejor.

Para alrededor de la mitad de los micro y pequeños empresarios sus ventas dependen entre uno y dos productos, situación que se puede considerar preocupante, teniendo en cuenta que las dificultades que se puedan presentar al interior de su sector, las puede afectar directamente.

Siendo la marca un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor para diferenciarlo con los de la competencia, se destaca que un alto porcentaje de micro y pequeños empresarios tienen definidos para sus productos una marca específica. Sólo en actividades como la panadería aun se puede encontrar panes cuya procedencia es desconocida, lo mismo ocurre en los condimentos y algunos productos de salsamentaria.

Teniendo en cuenta que una de las opciones para incrementar las ventas de una empresa es fabricar productos con marcas diferentes a las propias, se observa que solo uno de cada diez lo ha realizado, principalmente en productos como precocidos, condimentos, pastas, café, chocolate, pasabocas, lácteos y licores.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS (AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA):**

### QUESOS:

- Predominan en el mercado los quesos blandos doble crema y quesillos, generalmente identificados con una marca y los llamados de hoja sin marca.
- Las marcas mejor posicionadas son: FresKaLeche, Quesander, y Alpina, gracias a las eficaces estrategias de mercadeo manejadas especialmente en supermercados.

### DULCES:

- El arequipe y dulces de pastilla son los dos productos que más se ofrecen a nivel de tienda. Otros dulces con una importante participación son los bocadillos, caramelos, las obleas y las mermeladas. Con menor demanda están las brevas rellenas de arequipe y las panuchas.
- Las marcas e mayor preferencia son: en arequipe Alpina-Arequipe Puro Santandereano- Yoplait; en obleas –Florida; mermeladas La Constancia-California- San Jorge-; dulce en pastilla El Girones – Paraguitas -Celis- La Guaca-Búcaros; y brevas rellenas La casa de las delicias-Celis-. El bocadillo no es reconocido con una marca específica.



## **- Qué tecnologías predominan en el sector**

Con relación al proceso de producción es importante advertir que aunque en general todas las empresas de alguna manera tienen como soporte algún nivel de mecanización, sólo un 55% tendría un nivel tecnológico que podría considerarse aceptable, dado que manejan algún nivel de organización en sus procesos.

Se puede afirmar que el 40% de los pequeños empresarios manejan sus procesos de producción en un nivel tecnológico bastante precario, agravado principalmente por las deplorables condiciones de higiene, limpieza, y falta de un estricto control de calidad durante el proceso de producción, lo que se manifiesta en unos productos finales con altos niveles de contaminación, que algunos casos pueden estar atentado contra la salud de los compradores.

## **RELACIONES CON EL ENTORNO TECNOLÓGICO**

Las empresas que tienen algún vínculo con los centros de capacitación llegan al 73.3% (22 de 30), una de las más bajas dentro de la industria de alimentos. El Sena (28.1%) y los gremios (21.8%) son las entidades a las cuales se recurre en primera instancia para ampliar el nivel de conocimientos requerido por los establecimientos.

El conocimiento adquirido por el personal que labora en las diferentes áreas de la empresa se recibe mediante esquemas de capacitación externos (90.9%); los esquemas de capacitación a nivel interno, ya sea con personal interno o externo para impartirla, se detectaron en el restante 9.1% de los establecimientos.

El alto costo de la capacitación, el desconocimiento de los programas, la inexistencia de programas en el área de interés y la deserción del personal luego de la capacitación son los principales factores limitantes que encuentran los empresarios para desarrollar actividades de capacitación. Además, está la creencia de que no se asimilan en la práctica los conocimientos adquiridos o que no hay continuidad en este tipo de programas en donde se requiere asesoría.

Otro mecanismo utilizado por los empresarios para profundizar los conocimientos y las capacidades tecnológicas, es solicitar ayuda a las entidades asesoras; en este aspecto sobresalen las empresas de este subsector: el 100% de las mismas recurre a este tipo de entidades , en busca de apoyo en temas relativos al aseguramiento de la calidad , confitería, azúcares, manipulación, buenas prácticas de manufactura y tecnología para conservación de alimentos (área de producción); costos, administración de microempresas, relaciones públicas, contabilidad general, estrategias de ventas y proyectos de inversión (área administrativa).

Las actividades para la adquisición de tecnología no incorporada en el capital son detectadas en el 53.3% de las empresas (16 de 30), lo cual constituye una de las cifras más bajas dentro de las cadenas analizadas. Estas actividades se concretan en los conocimientos que se adquieren en ferias, congresos y seminarios, así como de aquellas innovaciones de procesos que no han sido patentadas.

FUENTE:CDPA

### **Es un sector donde la innovación ocurre con frecuencia?**

Con relación al desarrollo de nuevos productos es importante resaltar que sólo son variaciones a los productos actuales.

La falta de conocimientos para el diseño y el desarrollo de actividades de mercadeo es considerado como la debilidad más importante que impide o limita el logro de una mayor cobertura en el mercado. En general se considera que se tiene un producto que puede competir, pero se siente incertidumbre invertir en actividades orientadas a generar volúmenes de ventas superiores.

### **Cuánto se produce? % de participación de las empresas en el sector**

El área metropolitana de Bucaramanga es el mercado natural para que los micro y pequeños empresarios vendan sus productos, su nivel de cobertura está determinado por la habilidad para comercializar sus productos, teniendo

en cuenta que existen grandes oportunidades de negocios, pues la demanda de alimentos procesados es amplia.

La mayoría de los microempresarios tienen como su mercado principal a la ciudad de Bucaramanga, sin embargo solo la mitad tiene cobertura a nivel de las otras poblaciones del Area Metropolitana. La anterior situación contrasta con el hecho de que sólo el 36% vende sus productos en otras poblaciones de Santander, principalmente San Gil, Socorro y Barrancabermeja. Los productos con mayor volumen de ventas está compuesto por aquellos menos perecederos

Se puede considerar relevante que el 31% de los micro y pequeños empresarios vendan sus productos a otros departamentos colombianos. Los mercados más activos están representados principalmente por norte de Santander , Santa Fe de Bogotá y la Costa Atlántica. Las industrias con mayor cobertura a nivel nacional son las que producen dulces, pasabocas, precocidos , helados, quesos, café-chocolate, productos naturales y pan.

El hecho de que los dulces elaborados en el Area Metropolitana de Bucaramanga tenga presencia en doce departamentos del país, lo coloca en el producto con mayor proyección nacional, teniendo en cuenta que su nivel de penetración actual no ha sido el resultado deliberado de actividades de mercadeo planificadas, sino más bien la imagen de calidad forjada por la tradición cultural de nuestra región.

Otros productos como los pasabocas, las pulpas de fruta, los productos naturales, el café, el chocolate y los precocidos, a pesar de ser generados a partir de procesos productivos de más reciente creación, también han logrado alguna presencia en varios departamentos colombianos.

### **En dónde se produce?**

La comprensión de la estructura dinámica del sector de alimentos se complementa necesariamente con el análisis de algunas de sus variables más relevantes; así, el número de establecimientos industriales pasa de un total de 7.955 en 1992 a un total de 7.488 en 1994, para luego aumentar en 1995 a un total nacional de 7.905, en el 2000 de 7443, sin lograr superar el número alcanzado en 1992.

Esta reducción puede ser uno de los resultados más obvios del proceso de ajuste a que se han sometido las empresas del sector por el efecto combinado de las políticas macroeconómicas (revaluación de la tasa de cambio e inexistencia de una política industrial al momento de realizar la apertura económica).

Por subsectores se refleja esa misma situación: se pasa de 1.415 establecimientos a 1.334, aunque es menos notoria para los subsectores de las bebidas donde la reducción es mínima.

FUENTE:CDPA

**Tabla 4. Comparación de variables de Freskaleche vs Sector Lácteo**

<b>FACTOR</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>SECTOR</b>
1 Número de establecimientos	<b>Santander: 3 Cesar: 2</b>	Colombia: 7443 Santander: 451 CIIU 311: 106 (99)
2 Participación % Valor agregado industrial	S.C	15.3 (00)
3 Participación % Producción industrial	S.C	20.7(00)
4 Empleo generado	234 fijos 60 temporales	Colombia: 92652(00) Santander: 15795(99) CIIU 311: 3330(99)
5 Concentración regional (99)	Santander Cesar	Cundinamarca (30.1%) Valle (16.2%) Antioquia(15.5%) Bogotá(12.9%) Cesar (9.3%) Santander (2.3%)
6 Concentración de producción (entre 0 y 1 ) (99)	-	0.11
7 Crecimiento consumo aparente(99)	-	3.8%
8 Protección efectiva (99)	-	49.6
9 Arancel promedio (99)	S.I.	18.6
10 Dependencia mercado venezolano(99) Productos : Leche en polvo contenido graso y Yogur	S.I.	CIIU 3112:1.9% Venez: 93% Pom.Indust:17.5%
11 Dependencia mercado norteamericano % (99)	S.I.	0.03
12 Principales productos	Anexo N° 1	
<input type="checkbox"/> Penetración de importaciones % (00)	-	9.1
<input type="checkbox"/> Orientación exportadora % (00)	S.I.	11.5
<input type="checkbox"/> Indicadores financieros	Sept – 2001	Año 2000
<input type="checkbox"/> Liquidez [Razón corriente]	1.15	1.3

FACTOR	EMPRESA	SECTOR
☐ Endeudamiento[Razón endeudamiento: Ob.Fin/Pasivo Total]	0.103	37.1
☐ Actividad [Inventarios/ Ventas] * 365 días	9	45
☐ Rotación cartera[CxC / Ventas] * 365 días	19.80	37
☐ Capital de trabajo [CxP / Compras] * 365 días	14	44.3
☐ Rendimiento [Utilidad operacional / Activo]	0.066	2.3
➤ Calificación de riesgo	-	7.1
➤ Exportaciones Totales (USD mill)Jun - 01	S.I.	341.9
➤ Exportaciones a Venezuela	S.I.	10%
➤ Exportaciones a Estados Unidos	S.I.	30%

**Tabla 5. Generalidades de la producción en el sector**

FACTOR	SECTOR LACTEO	TOTAL INDUSTRIA NACIONAL
✓ Producción bruta [US\$ Millones]	<b>146.5</b>	5.785.8
✓ Participación % PIB	2.5	7.0
✓ Valor agregado [US\$ Millones]	914.98	1.962.2
✓ Participación % Valor agregado PIB	S.C.	2.3
✓ Participación % empleo industrial	0.32	18
✓ Participación % Exportación no tradicional	S.I.	10.1(01-06)
✓ Participación % Importación total	N.A	275.4 (06-01)
✓ Balanza comercial [US\$ Millones]	S.I.	66.5 (06-01)
✓ Crecimiento % Exportación	S.I.	12.6 (06-01)
✓ Crecimiento % Importación	N.A.	0.7 (06-01)

**S.C.: Sin censo; S.I.: Sin incursión; S.R.: Sin registro; N.A.: No aplica.**

En número de establecimientos en el ámbito nacional representa el 0.067% y a nivel regional 0.67% y del sector de productores de lácteos el 2.83%; En el porcentaje de participación de empleo industrial a escala nacional representa

el 0.04% inferior al cociente nacional y en el caso regional representa el 0.27% superior al promedio regional, con respecto al sector propio de la empresa participa con el 1.26%. Base [Año 1999]

No tiene registro de exportaciones; Sus perspectivas en el tema coinciden con el porcentaje de dependencia hacia el mercado venezolano definido como mercado objetivo.

Debe proyectar mínimo US\$ 1.537.598.52 para exportar teniendo en cuenta que las ventas al exterior en el sector representan 11.5% del valor de la producción de las empresas ya que las exportaciones registraron un considerable crecimiento pasando del -12.9% en 1999, 3.8% en el 2000 y el acumulado a junio del 2001 está representado en el 12.6%. Dicho valor corresponde a la participación del 10.4% en exportaciones no tradicionales año 2000.

Presenta índices financieros competitivos en referencia la sector con diferencia mínima en su razón corriente; La rotación de cartera es muy eficiente con relación al promedio, aunque el rendimiento del activo es bastante bajo con el 0.066 al 2.3 del sector. Se observa que el sector presenta una protección efectiva alta que ha logrado frenar el incremento de penetración de importaciones a un 9.1% en el 2000 .



También refleja decrecimiento en la producción bruta a US\$ 5786.5 en el 2000 con respecto al año 1999 con USD5.926.2, lo que repercutió en decremento de número de personas empleadas en el sector que de 95.871 pasó 92.652 en el 2000 con su respectiva incidencia en la participación en empleo industrial del 18.2 al 18.0% respectivamente. Además el sector presenta una adición anual de producción del 0.9% ante una contracción anual de producción industrial de 0.6% en el periodo de 1994 – 2000. Sin embargo la empresa incrementó su fuerza laboral en relación al año 2000 debido a su expansión hacia el Cesar y por el incremento de la producción, que reflejó para la empresa un crecimiento del 30% de un año a otro.

La información sin registro implica falta de competitividad empresarial; Sin censo es pertinente establecer base estadística y sin incursión no aplica a empresa.

**Tabla 6. Estadística de Producción y Ventas en la Industria Alimenticia**

PRODUCCION Y VENTAS DE ARTICULOS 1998 Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS TOTAL NACIONAL-1998		VALORES \$ MILES					
CODIGO		UNIDAD	PRODUCCION		VENTAS		CANTIDAD
CIU	ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO	DE		VALOR		VALOR	EXISTENCIAS
Revisión N° 2		MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	31 - 12 - 98
03111101-3	CARNE VACUNA FRESCA	Kg.	31,939,105	93,647,255	31,634,127	92,972,395	730,852
03111102-1	CARNE VACUNA CONGELADA	Kg.	2,680,706	13,736,827	2,684,295	14,184,825	7,468
03111201-0	CARNE FRESCA DE CERDO	Kg.	7,265,616	20,238,433	6,958,192	19,812,532	449,979
03111301-6	TRIPAS FRESCAS	Kg.	85,731	5,572	85,731	5,602	0
03111302-4	TRIPAS SECAS	Kg.	158,235	41,141	158,235	41,141	0
03111303-2	CUEROS FRESCOS DE VACUNO	Kg.	6,329,130	5,048,775	6,260,528	5,046,958	403,442
03111304-1	CUEROS SECOS DE VACUNO	Kg.	212,062	118,569	212,062	118,569	0
03111309-1	CRINES Y PELOS	Kg.	102,110	74,116	102,110	74,116	0

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS  
TOTAL NACIONAL-1998**

**VALORES \$ MILES**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03111310-5	HUESOS	Kg.	22,112	9,707	29,633	13,009	1,205
03111312-1	SANGRE	Kg.	3,764,597	353,730	3,763,526	352,352	1,702
03111313-0	SEBO SIN FUNDIR DE VACUNO	Kg.	2,117,232	1,209,899	2,543,214	1,512,105	123,600
03111314-8	GRASAS SIN FUNDIR DE CERDO	Kg.	23,035	4,347	23,035	4,347	0
03111319-9	VISCERAS DE GANADO N. E. P.	Kg.	1,276,089	5,665,671	1,301,692	5,680,640	249,480
03111401-2	CARNES AHUMADAS	Kg.	246,093	3,356,901	210,110	2,835,865	33,463
03111402-1	CARNES CURADAS	Kg.	1,168,091	9,218,837	1,112,039	8,812,951	17,913
03111403-9	CORTE, EMPAQUE Y REFRIGERACION DE CARNES	Kg.	385,380	1,599,198	268,284	1,570,816	196,805
03111501-9	JAMON	Kg.	6,975,857	50,214,221	6,899,071	49,378,889	215,597
03111502-7	MORTADELA	Kg.	5,161,478	24,872,623	5,043,165	24,315,023	227,213
03111503-5	TOCINETA	Kg.	841,985	7,114,452	824,506	7,021,171	46,788
03111504-3	PATE	Kg.	32,286	334,845	33,265	342,929	835
03111505-1	SALCHICHÓN	Kg.	18,719,199	65,219,577	18,626,829	64,857,270	310,063
03111506-0	SALCHICHAS	Kg.	28,710,151	160,816,989	28,522,736	159,649,492	445,373
03111507-8	CHORIZOS Y LONGANIZAS	Kg.	6,083,166	29,869,780	6,159,585	29,910,407	166,067
03111508-6	MORCILLAS	Kg.	110,994	457,744	99,733	404,841	5,952
03111509-4	OTRAS CARNES FRIAS PREPARADAS, NO EMBUTIDAS	Kg.	7,470,405	43,892,294	7,136,406	41,716,811	361,731
03111510-8	OTRAS CARNES FRIAS PREPARADAS, EMBUTIDAS	Kg.	7,036,599	39,904,337	7,019,691	39,683,799	379,114
03111601-5	JAMONETA ENVASADA	Kg.	32,632	195,792	28,512	140,821	5,513
03111602-3	SALCHICHAS ENVASADAS	Kg.	4,355,817	28,462,191	4,148,609	27,130,854	381,771
03111609-1	CARNES EN CONSERVA ENVASADAS N. E. P.	Kg.	101,748	403,987	169,398	798,051	11,428
03111701-1	CARNE DE POLLO Y GALLINA	Kg.	218,712,692	496,616,287	191,141,527	442,609,690	4,575,155
03111703-8	CARNE DE PAVO	Kg.	1,922,715	4,736,615	2,027,717	4,983,575	659,063
03111705-4	VISCERAS DE AVES DE CORRAL	Kg.	14,582,712	9,563,031	12,096,718	8,587,216	163,334
03111706-2	PLUMAS DE AVES	Kg.	468,313	38,722	468,313	38,671	0
03111802-6	CHICHARRONES – TOCINO	Kg.	64,778	695,938	65,369	746,284	300
03111803-4	SEBO FUNDIDO REFINADO	Kg.	19,094,645	12,441,602	20,208,713	12,986,046	117,776
03111804-2	GRASA DE POLLO Y OTRAS AVES DE CORRAL	Kg.	605,223	242,551	456,975	183,281	4,868
03112101-9	LECHE REFRIGERADA	L	915,852	445,491	935,734	455,362	140,300
03112102-7	LECHE PASTEURIZADA	L	1,191,687,195	686,604,753	1,181,578,389	681,204,402	23,672,877
03112103-5	LECHE ULTRAPASTEURIZADA	L	106,692,932	103,536,456	105,721,901	103,661,829	4,339,080
03112201-5	MANTEQUILLA	Kg.	5,881,039	17,270,303	5,869,656	17,258,499	268,216
03112202-3	CREMA DE LECHE	Kg.	8,371,390	28,227,655	8,064,830	27,148,035	674,077
03112203-1	LECHE DESCREMADA	L	1,580,638	991,034	1,581,038	991,294	4,502
03112301-1	QUESO BLANDO	Kg.	18,901,422	91,298,915	18,859,984	91,253,346	382,781
03112302-0	QUESO CURADO	Kg.	3,279,800	42,747,708	3,385,434	43,524,168	206,163
03112303-8	CUAJADA	Kg.	801,207	2,338,725	802,125	2,337,222	2,656
03112304-6	SUERO DE LECHE	L	1,635,964	733,535	1,630,117	722,690	8,177
03112401-8	LECHE CONDENSADA	Kg.	4,580,103	18,466,053	4,323,133	17,430,002	314,478

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS**

**VALORES \$ MILES**

**TOTAL NACIONAL-1998**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03112402-6	LECHE EN POLVO ENTERA	Kg.	53,488,796	268,077,481	51,728,155	268,850,855	12,380,726
03112404-2	LECHE EN POLVO PARA LACTANTES	Kg.	7,110,659	71,249,307	7,077,437	70,829,780	414,795
03112405-1	MEZCLAS A BASE DE LECHE EN POLVO PARA						
	HELADOS	Kg.	369,907	4,838,760	381,592	4,770,839	43,363
03112407-7	LECHE EN POLVO AZUCARADA	Kg.	2,348,598	17,680,198	2,469,329	18,336,128	98,424
03112408-5	SUERO EN POLVO	Kg.	942,800	1,366,884	940,975	1,327,885	25,346
03112411-5	LECHE EN POLVO DESCREMADA	Kg.	636,043	3,056,092	815,133	3,576,228	50,452
03112501-4	HELADOS DE LECHE	Kg.	24,493,785	103,027,138	24,785,136	101,268,663	983,310
03112502-2	POSTRES A BASE DE LECHE	Kg.	2,546,014	13,333,488	2,431,840	12,927,204	48,334
03112601-1	KUMIS	L	10,502,499	26,469,946	10,350,138	26,179,235	261,573
03112602-9	YOGURT	L	104,000,937	184,408,183	104,779,676	185,722,431	1,152,506
03112603-7	LECHE ACIDAS N. E. P.	L	235,547	51,820	235,547	51,820	0
03112901-0	PREPARADOS A BASE DE LECHE	Kg.	3,142,497	9,483,100	3,516,609	9,447,242	428,372
03112902-8	PREPARADOS A BASE DE LECHE	L	4,070,209	3,793,977	3,927,271	3,635,797	175,312
03113101-4	DURAZNOS EN CONSERVA ENVASADOS	Kg.	510,847	1,918,635	499,638	1,878,653	41,955
03111101-3	CARNE VACUNA FRESCA	Kg.	31,939,105	93,647,255	31,634,127	92,972,395	730,852
03111102-1	CARNE VACUNA CONGELADA	Kg.	2,680,706	13,736,827	2,684,295	14,184,825	7,468
03111201-0	CARNE FRESCA DE CERDO	Kg.	7,265,616	20,238,433	6,958,192	19,812,532	449,979
03111301-6	TRIPAS FRESCAS	Kg.	85,731	5,572	85,731	5,602	0
03111302-4	TRIPAS SECAS	Kg.	158,235	41,141	158,235	41,141	0
03111303-2	CUEROS FRESCOS DE VACUNO	Kg.	6,329,130	5,048,775	6,260,528	5,046,958	403,442
03111304-1	CUEROS SECOS DE VACUNO	Kg.	212,062	118,569	212,062	118,569	0
03111309-1	CRINES Y PELOS	Kg.	102,110	74,116	102,110	74,116	0
03111310-5	HUESOS	Kg.	22,112	9,707	29,633	13,009	1,205
03111312-1	SANGRE	Kg.	3,764,597	353,730	3,763,526	352,352	1,702
03111313-0	SEBO SIN FUNDIR DE VACUNO	Kg.	2,117,232	1,209,899	2,543,214	1,512,105	123,600
03111314-8	GRASAS SIN FUNDIR DE CERDO	Kg.	23,035	4,347	23,035	4,347	0
03111319-9	VISCERAS DE GANADO N. E. P.	Kg.	1,276,089	5,665,671	1,301,692	5,680,640	249,480
0311ssss1401-2	CARNES AHUMADAS	Kg.	246,093	3,356,901	210,110	2,835,865	33,463
03111402-1	CARNES CURADAS	Kg.	1,168,091	9,218,837	1,112,039	8,812,951	17,913
03111403-9	CORTE, EMPAQUE Y REFRIGERACION DE CARNES	Kg.	385,380	1,599,198	268,284	1,570,816	196,805
03111501-9	JAMON	Kg.	6,975,857	50,214,221	6,899,071	49,378,889	215,597
03111502-7	MORTADELA	Kg.	5,161,478	24,872,623	5,043,165	24,315,023	227,213
03111503-5	TOCINETA	Kg.	841,985	7,114,452	824,506	7,021,171	46,788
03111504-3	PATE	Kg.	32,286	334,845	33,265	342,929	835
03111505-1	SALCHICHÓN	Kg.	18,719,199	65,219,577	18,626,829	64,857,270	310,063
03111506-0	SALCHICHAS	Kg.	28,710,151	160,816,989	28,522,736	159,649,492	445,373
03111507-8	CHORIZOS Y LONGANIZAS	Kg.	6,083,166	29,869,780	6,159,585	29,910,407	166,067
03111508-6	MORCILLAS	Kg.	110,994	457,744	99,733	404,841	5,952

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS  
TOTAL NACIONAL-1998**

**VALORES \$ MILES**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03111509-4	OTRAS CARNES FRIAS PREPARADAS, NO EMBUTIDAS	Kg.	7,470,405	43,892,294	7,136,406	41,716,811	361,731
03111510-8	OTRAS CARNES FRIAS PREPARADAS, EMBUTIDAS	Kg.	7,036,599	39,904,337	7,019,691	39,683,799	379,114
03111601-5	JAMONETA ENVASADA	Kg.	32,632	195,792	28,512	140,821	5,513
03111602-3	SALCHICHAS ENVASADAS	Kg.	4,355,817	28,462,191	4,148,609	27,130,854	381,771
03111609-1	CARNES EN CONSERVA ENVASADAS N. E. P.	Kg.	101,748	403,987	169,398	798,051	11,428
03111701-1	CARNE DE POLLO Y GALLINA	Kg.	218,712,692	496,616,287	191,141,527	442,609,690	4,575,155
03111703-8	CARNE DE PAVO	Kg.	1,922,715	4,736,615	2,027,717	4,983,575	659,063
03111705-4	VISCERAS DE AVES DE CORRAL	Kg.	14,582,712	9,563,031	12,096,718	8,587,216	163,334
03111706-2	PLUMAS DE AVES	Kg.	468,313	38,722	468,313	38,671	0
03111802-6	CHICHARRONES – TOCINO	Kg.	64,778	695,938	65,369	746,284	300
03111803-4	SEBO FUNDIDO REFINADO	Kg.	19,094,645	12,441,602	20,208,713	12,986,046	117,776
03111804-2	GRASA DE POLLO Y OTRAS AVES DE CORRAL	Kg.	605,223	242,551	456,975	183,281	4,868
03112101-9	LECHE REFRIGERADA	L	915,852	445,491	935,734	455,362	140,300
03112102-7	LECHE PASTEURIZADA	L	1,191,687,195	686,604,753	1,181,578,389	681,204,402	23,672,877
03112103-5	LECHE ULTRAPASTEURIZADA	L	106,692,932	103,536,456	105,721,901	103,661,829	4,339,080
03112201-5	MANTEQUILLA	Kg.	5,881,039	17,270,303	5,869,656	17,258,499	268,216
03112202-3	CREMA DE LECHE	Kg.	8,371,390	28,227,655	8,064,830	27,148,035	674,077
03112203-1	LECHE DESCREMADA	L	1,580,638	991,034	1,581,038	991,294	4,502
03112301-1	QUESO BLANDO	Kg.	18,901,422	91,298,915	18,859,984	91,253,346	382,781
03112302-0	QUESO CURADO	Kg.	3,279,800	42,747,708	3,385,434	43,524,168	206,163
03112303-8	CUAJADA	Kg.	801,207	2,338,725	802,125	2,337,222	2,656
03112304-6	SUERO DE LECHE	L	1,635,964	733,535	1,630,117	722,690	8,177
03112401-8	LECHE CONDENSADA	Kg.	4,580,103	18,466,053	4,323,133	17,430,002	314,478
03112402-6	LECHE EN POLVO ENTERA	Kg.	53,488,796	268,077,481	51,728,155	268,850,855	12,380,726
03112404-2	LECHE EN POLVO PARA LACTANTES	Kg.	7,110,659	71,249,307	7,077,437	70,829,780	414,795
03112405-1	MEZCLAS A BASE DE LECHE EN POLVO PARA						
	HELADOS	Kg.	369,907	4,838,760	381,592	4,770,839	43,363
03112407-7	LECHE EN POLVO AZUCARADA	Kg.	2,348,598	17,680,198	2,469,329	18,336,128	98,424
03112408-5	SUERO EN POLVO	Kg.	942,800	1,366,884	940,975	1,327,885	25,346
03112411-5	LECHE EN POLVO DESCREMADA	Kg.	636,043	3,056,092	815,133	3,576,228	50,452
03112501-4	HELADOS DE LECHE	Kg.	24,493,785	103,027,138	24,785,136	101,268,663	983,310
03112502-2	POSTRES A BASE DE LECHE	Kg.	2,546,014	13,333,488	2,431,840	12,927,204	48,334
03112601-1	KUMIS	L	10,502,499	26,469,946	10,350,138	26,179,235	261,573
03112602-9	YOGURT	L	104,000,937	184,408,183	104,779,676	185,722,431	1,152,506
03112603-7	LECHE ACIDAS N. E. P.	L	235,547	51,820	235,547	51,820	0
03112901-0	PREPARADOS A BASE DE LECHE	Kg.	3,142,497	9,483,100	3,516,609	9,447,242	428,372
03112902-8	PREPARADOS A BASE DE LECHE	L	4,070,209	3,793,977	3,927,271	3,635,797	175,312
03113101-4	DURAZNOS EN CONSERVA ENVASADOS	Kg.	510,847	1,918,635	499,638	1,878,653	41,955

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS  
TOTAL NACIONAL-1998**

**VALORES \$ MILES**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión Nº 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03113102-2	CIRUELAS EN CONSERVA ENVASADAS	Kg.	75,191	253,435	73,594	246,938	1,606
03113104-9	PIÑA EN CONSERVA ENVASADA	Kg.	364,876	897,761	378,898	915,221	9,397
03113105-7	ACEITUNA EN CONSERVA	Kg.	562,987	3,746,156	560,724	3,714,241	25,711
03113106-5	ALCAPARRAS EN CONSERVA	Kg.	346,074	1,953,350	335,692	1,893,935	25,609
03113107-3	CEREZAS EN CONSERVA	Kg.	485,143	2,408,405	480,178	2,378,579	11,739
03113108-1	BREVAS EN CONSERVA ENVASADAS	Kg.	730,462	1,860,500	742,570	1,893,131	59,676
03113109-0	FRUTAS N. E. P. EN CONSERVA ENVASADAS	Kg.	1,044,832	2,255,860	847,256	2,107,494	267,532
03113110-3	ARVEJAS EN CONSERVA	Kg.	3,209,644	5,884,126	3,152,230	5,801,546	216,103
03113111-1	HABICHUELAS EN CONSERVA	Kg.	20,142	41,270	20,288	41,554	546
03113119-7	LEGUMBRES EN CONSERVA N. E. P.	Kg.	2,285,746	4,298,806	2,258,697	4,274,099	141,695
03113120-1	SETAS U HONGOS EN CONSERVA	Kg.	2,875,652	10,720,643	2,648,726	9,950,259	252,425
03113121-9	CEBOLLAS EN CONSERVA	Kg.	188,081	555,011	183,366	540,721	12,658
03113122-7	ESPARRAGOS EN CONSERVA	Kg.	1,036,052	4,366,395	977,425	4,152,697	63,416
03113129-4	HORTALIZAS EN CONSERVA N. E. P.	Kg.	143,429	406,234	139,750	394,991	77,799
03113130-8	MAIZ ENVASADO	Kg.	264,476	966,315	347,782	1,288,818	44,415
03113131-6	CHONTADURO EN CONSERVA ENVASADO	Kg.	1,111	6,715	1,111	6,715	0
03113132-4	TUBERCULOS EN CONSERVA ENVASADOS	Kg.	48,000	295,000	48,000	295,000	0
03113133-2	ALIMENTOS CONCENTRADOS EMPACADOS EN						
	SOBRES HERMÉTICOS	Kg.	279,260	1,296,325	276,583	1,283,898	3,048
03113201-1	JUGOS DE FRUTAS ENVASADOS	L	190,170,681	213,482,170	175,423,132	186,863,866	15,856,491
03113202-9	JUGO DE TOMATE ENVASADO	L	3,020	9,435	2,707	8,363	29
03113301-7	UVAS PASAS	Kg.	208,007	589,297	208,767	581,864	36,106
03113302-5	CIRUELAS PASAS	Kg.	48,352	289,864	42,261	252,097	25,775
03113304-1	BANANOS PASOS	Kg.	221,181	671,152	195,579	584,983	48,381
03113401-3	JALEAS DE FRUTAS	Kg.	201,291	370,828	199,830	367,598	45,121
03113402-1	MERMELADA DE FRUTAS	Kg.	10,289,422	25,267,844	10,201,057	25,049,852	666,739
03113403-0	DULCES A BASE DE FRUTAS (POSTRES SIN LECHE)	Kg.	1,622,327	2,802,199	1,621,582	2,772,753	19,902
03113409-9	JALEAS Y MERMELADAS N. E. P.	Kg.	242,809	759,856	245,343	761,359	835
03113501-0	ENCURTIDOS	Kg.	77,327	190,405	109,387	200,426	16,971
03113502-8	SALSA DE TOMATE	Kg.	12,331,138	47,944,105	13,910,665	54,602,666	951,864
03113503-6	PASTA DE TOMATE	Kg.	272,457	835,955	284,627	892,274	61,605
03113504-4	SALSA DE AJI Y OTRAS SALSAS PICANTES	Kg.	547,429	2,939,669	662,458	3,591,547	37,270
03113505-2	PASTA DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS	Kg.	42,653	515,675	40,315	487,408	2,794
03113601-6	FRIJOLES ENVASADOS	Kg.	1,362,499	2,731,224	1,354,508	2,730,697	73,180
03113602-4	SOPAS DE LEGUMBRES ENVASADAS	Kg.	54,120	195,914	53,974	195,386	1,727
03113605-9	LENTEJAS ENVASADAS	Kg.	5,895	22,224	5,787	21,817	108

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS  
TOTAL NACIONAL-1998**

**VALORES \$ MILES**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03113701-2	FRUTAS DESHIDRATADAS	Kg.	38,009	291,176	36,068	284,059	2,027
03113704-7	TUBERCULOS DESHIDRATADOS	Kg.	620,567	4,621,828	595,500	4,435,135	25,067
03113705-5	AJIES Y PIMIENTOS DESHIDRATADOS	Kg.	567,607	1,447,142	556,001	1,435,960	378,002
03113706-3	CEBOLLAS Y AJOS DESHIDRATADOS	Kg.	98,958	434,426	98,651	433,078	24,071
03113801-9	SOPAS SECAS DE LEGUMBRES	Kg.	135,175	341,984	138,775	351,092	1,548
03113803-5	SOPAS SECAS DE LEGUMBRES Y HORTALIZAS						
	MEZCLADAS	Kg.	1,652,831	11,395,645	1,671,137	11,084,514	196,396
03113901-5	PREPARADOS N. E. P. DE FRUTAS, LEGUMBRES						
	HORTALIZAS Y OTROS VEGETAL.	Kg.	2,066,800	6,020,180	2,176,468	6,282,402	296,080
03113902-3	CONCENTRADOS DE FRUTAS EMPACADOS PARA						
	PREPARACION DE SORBETES Y SIMILARES	Kg.	10,284,512	26,029,342	10,249,277	26,158,626	1,295,220
03113903-1	PULPA DE FRUTAS	Kg.	4,666,178	11,126,065	4,645,869	10,977,230	600,882
03114101-0	PESCADO CONGELADO	Kg.	12,554,018	47,970,715	13,037,650	48,270,043	9,164,364
03114102-8	FILETES CONGELADOS DE PESCADO	Kg.	1,023,296	6,169,280	979,527	5,964,365	124,882
03114103-6	CRUSTACEOS CONGELADOS	Kg.	8,416,268	95,866,447	8,488,773	94,949,831	491,161
03114104-4	MOLUSCOS CONGELADOS	Kg.	89,124	604,528	65,601	444,969	23,523
03114301-2	PESCADO SALADO Y SECO	Kg.	19,265	308,267	16,926	270,840	2,630
03114302-1	CAMARONES SALADOS Y SECOS	Kg.	63,278	450,096	63,278	450,096	0
03114304-7	DESPOJOS COMESTIBLES DE PESCADO Y OTROS						
	ANIMALES MARINOS Y DE AGUA DULCE	Kg.	32,078	244,173	31,580	240,382	1,237
03114401-9	ATUN ENLATADO	Kg.	13,318,913	83,491,330	13,775,666	86,321,737	1,267,926
03115102-3	ACEITE DE COCO SIN REFINAR	Kg.	18,476	15,705	18,476	15,705	0
03115105-8	ACEITE CRUDO DE PALMISTE	Kg.	42,052,726	36,413,951	42,212,667	36,286,806	1,183,153
03115107-4	ACEITE DE AJONJOLI SIN REFINAR	Kg.	434,010	1,170,525	426,762	1,150,977	15,777
03115108-2	ACEITE DE MAIZ SIN REFINAR	Kg.	1,345,866	1,197,932	1,284,658	1,398,413	133,324
03115111-2	ACEITE DE SOYA SIN REFINAR	Kg.	2,926,930	2,456,925	3,434,712	2,549,232	177,805
03115113-9	ACEITE DE SEMILLAS OLEAGINOSAS N. E. P. SIN						
	REFINAR	Kg.	597,103	646,169	597,103	646,169	0
03115117-1	TORTA DE PALMISTE	Kg.	26,972,892	3,821,298	24,113,116	3,508,435	3,429,591
03115118-0	TORTA DE SEMILLAS DE ALGODÓN	Kg.	6,018,340	1,877,886	6,018,340	1,877,886	0
03115119-8	TORTA DE AJONJOLÍ	Kg.	1,453,450	580,102	1,385,970	552,130	70,459
03115120-1	TORTA DE GERMESES DE CEREALES N. E. P.	Kg.	28,064,842	7,088,056	28,056,430	7,078,371	13,622
03115121-0	TORTA DE SOYA	Kg.	9,664,324	4,195,716	8,638,641	3,745,317	841,696
03115122-8	TORTA DE OLEAGINOSAS N. E. P.	Kg.	2,916,396	1,096,565	2,913,960	1,095,649	2,436
03115123-6	SOAP STOOK	Kg.	4,513,328	920,751	2,322,551	665,103	1,216,222
03115124-4	LINTER DE ALGODÓN	Kg.	1,570,102	492,924	1,908,837	601,544	54,349
03115127-9	CASCARILLA DE ALGODÓN	Kg.	6,051,238	559,778	6,576,470	564,702	301,545

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS  
TOTAL NACIONAL-1998**

**VALORES \$ MILES**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03115128-7	CASCARILLA DE SOYA	Kg.	320,366	38,926	313,884	38,144	16,897
03115130-9	SEMILLA DE PALMA AFRICANA – PALMISTE	Kg.	35,183,221	7,965,295	36,523,384	7,748,277	380,884
03115136-8	ACEITE CRUDO DE PALMA AFRICANA	Kg.	244,585,534	197,391,740	245,586,311	204,837,812	2,122,774
03115301-8	SEBO FUNDIDO SIN REFINAR	Kg.	3,257,075	2,498,602	3,253,502	2,497,973	52,354
03115405-7	ACEITE REFINADO DE PALMISTE	Kg.	2,204,252	1,961,584	2,231,834	1,979,785	229,403
03115406-5	ACEITE DE SEMILLAS DE ALGODON REFINADO	Kg.	178,496	244,121	121,727	162,200	56,769
03115407-3	ACEITE DE AJONJOLI REFINADO	Kg.	1,137,859	2,316,681	1,127,108	2,317,425	16,775
03115408-1	ACEITE DE MAIZ REFINADO	Kg.	3,376,417	3,673,503	3,232,461	4,120,877	146,817
03115411-1	ACEITE DE SOYA REFINADO	Kg.	47,986,926	82,767,766	49,614,452	85,829,331	1,102,758
03115413-8	ACEITE DE SEMILLAS OLEAGINOSAS N. E. P.						
	REFINADO	Kg.	219,144	47,226	217,767	46,820	32,334
03115414-6	ACEITES MEZCLADOS PARA LA MESA Y LA COLCINA	Kg.	155,214,967	296,929,233	158,213,213	304,218,479	2,810,489
03115415-4	ACEITES DE ORIGEN VEGETAL PARA FARMACIA	Kg.	230,851	168,799	242,281	164,208	5,823
03115417-1	ACEITE DE GIRASOL REFINADO	Kg.	12,095,368	29,562,741	11,942,492	29,624,753	668,462
03115418-9	ACEITE REFINADO DE PALMA AFRICANA	Kg.	43,755,122	69,048,187	43,740,755	69,137,861	731,937
03115501-1	ACEITE DE BACALAO REFINADO	Kg.	3,160,967	8,689,498	3,334,484	9,166,497	54,355
03115601-7	MARGARINA	Kg.	93,480,260	163,849,785	94,087,702	165,938,017	3,239,833
03115602-5	MANTECAS COMPUESTAS PARA COCINAR	Kg.	44,136,434	61,139,192	44,084,358	61,018,428	2,218,685
03115701-3	ACEITES DE ORIGEN VEGETAL HIDROGENADOS	Kg.	80,282,250	122,578,165	80,729,843	123,842,997	228,331
03115702-1	ACEITES DE ORIGEN ANIMAL HIDROGENADOS	Kg.	187,014	262,381	191,295	268,332	0
03115703-0	GRASAS DE ORIGEN VEGETAL HIDROGENADAS	Kg.	3,861,988	3,885,159	3,755,363	4,273,603	334,092
03115902-4	RESIDUOS DE ACEITES REFINADOS – ACEITES						
	GRASOS	Kg.	5,598,543	2,353,473	5,612,536	2,366,004	30,760
03116101-1	HARINAS FINAS DE TRIGO	Kg.	639,095,515	355,003,675	589,803,008	330,272,185	15,150,335
03116102-9	HARINAS GRUESAS DE TRIGO – SEMOLAS Y SEMOLINAS	Kg.	32,032,997	18,319,662	30,026,166	17,279,270	803,136
03116103-7	MOGOLLA – MOYUELO	Kg.	102,138,419	20,125,513	102,670,703	20,644,997	2,481,372
03116104-5	SALVADO	Kg.	68,937,315	13,448,438	68,616,880	13,394,987	1,039,900
03116105-3	GRANZA	Kg.	3,402,951	747,729	3,359,034	748,659	78,367
03116106-1	HARINAS DE TRIGO DE SEGUNDA Y DE TERCERA	Kg.	75,375,384	15,815,625	75,214,720	15,398,725	710,248
03116107-0	REMOLIDO DE HARINA DE TRIGO	Kg.	434,094	144,223	403,137	133,434	40,050
03116201-7	HARINA DE MAIZ	Kg.	23,371,068	16,476,237	23,440,003	16,477,155	639,165
03116202-5	GRITS DE MAIZ	Kg.	2,905,254	1,510,732	2,905,254	1,510,732	0
03116203-3	AFRECHO DE MAIZ	Kg.	71,793,590	18,183,060	70,502,006	19,930,257	2,239,517
03116204-1	MAIZ TRILLADO PILADO	Kg.	10,144,904	5,124,059	10,015,023	5,059,021	70,800
03116205-0	TRITURADO DE MAIZ	Kg.	1,464,398	755,027	1,483,618	755,194	17,960

PRODUCCION Y VENTAS DE ARTICULOS 1998 Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS TOTAL NACIONAL-1998								VALORES \$ MILES
CODIGO		UNIDAD	PRODUCCION		VENTAS		CANTIDAD	
CIUU	ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO	DE		VALOR		VALOR	EXISTENCIAS	
Revisión N° 2		MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	31 - 12 - 98	
03116206-8	HARINA DE MAIZ PRECOCIDO	Kg.	72,120,104	59,408,613	72,373,053	59,611,376	656,848	
03116301-3	ARROZ TRILLADO – PILADO	Kg.	193,034,427	161,350,601	191,818,321	163,098,375	10,421,902	
03116302-1	ARROZ TRILLADO PULIDO	Kg.	798,889,794	734,497,115	788,528,567	725,538,793	29,820,527	
03116303-0	ARROZ PARTIDO	Kg.	107,219,221	38,751,572	104,805,682	37,860,007	8,396,622	
03116304-8	HARINA DE ARROZ	Kg.	137,882,253	33,915,399	135,548,380	33,112,577	7,640,024	
03116305-6	AFRECHO DE ARROZ	Kg.	925,035	54,725	928,039	54,760	0	
03116306-4	GRITS DE ARROZ	Kg.	21,895	5,911	14,149	3,820	50,931	
03116308-1	TRITURADO DE ARROZ	Kg.	25,249,273	16,573,944	25,415,223	16,744,703	671,080	
03116309-9	ARROZ PRECOCIDO	Kg.	40,302	32,644	9,441	7,647	628	
03116501-6	CEBADA PERLADA – MONDADA	Kg.	3,158,537	2,485,654	3,175,650	2,516,175	109,028	
03116502-4	AVENA Prensada	Kg.	14,016,227	31,382,702	13,851,845	30,969,471	606,308	
03116504-1	CUCHUCO DE TRIGO	Kg.	1,856,978	1,116,219	1,910,063	1,155,836	44,267	
03116505-9	CUCHUCO DE CEBADA	Kg.	1,388,725	855,118	1,367,591	841,085	78,952	
03116506-7	CUCHUCO DE MAIZ	Kg.	1,567,007	1,098,732	1,570,614	1,111,788	20,433	
03116507-5	HARINA DE CEREALES Y/O LEGUMINOSAS N. E. P	Kg.	318,184	583,475	367,803	882,187	71,526	
03116508-3	SEMOLAS DE CEREALES Y/O LEGUMINOSAS N. E. P.	Kg.	11,136,582	3,360,862	11,081,162	3,330,803	535,839	
03116509-1	AFRECHO DE CEREALES Y/O LEGUMINOSAS N. E. P.	Kg.	25,576,627	1,769,839	25,343,260	1,736,815	310,298	
03116510-5	FORRAJES	Kg.	183,440	21,012	177,000	20,402	12,190	
03116511-3	GRANZA DE CEREALES Y/O LEGUMINOSAS N. E. P.	Kg.	1,878,063	519,140	1,890,463	537,541	149,070	
03116512-1	HARINA DE SOYA	Kg.	11,225,414	8,438,649	10,502,638	7,432,188	709,916	
03116513-0	SOPAS SECAS DE CEREALES	Kg.	1,266,481	7,679,587	1,400,585	8,657,531	76,910	
03116514-8	SOYA DESCASCARADA (EXTRUIDA)	Kg.	5,789,254	3,420,975	6,199,281	3,765,693	436,626	
03116601-2	MEZCLAS DE HARINAS PARA SOPAS	Kg.	1,304,763	4,243,520	1,321,290	4,274,085	37,503	
03116701-9	HOJUELAS DE MAIZ Y OTROS CEREALES	Kg.	5,032,034	34,821,223	4,873,441	33,756,376	649,164	
03116702-7	CEREALES EXPANDIDOS	Kg.	12,742,630	64,770,853	11,875,347	58,367,858	1,578,315	
03116703-5	COMESTIBLES A BASE DE CEREALES N. E. P.	Kg.	1,006,017	4,362,860	1,003,994	4,303,161	47,915	
03116801-5	CAFE TRILLADO EXCELSO SUPERIOR	Kg.	284,582,080	1,173,069,544	200,387,106	849,425,223	10,933,322	
03116802-3	CAFE TRILLADO PASILLA	Kg.	66,759,624	127,944,490	49,006,162	101,668,707	2,985,524	
03116803-1	CAFE TRILLADO EXCELSO INFERIOR	Kg.	18,592,940	46,214,504	4,539,438	8,387,709	1,165,864	
03116804-0	CASCARILLA DE CAFÉ	T	5,311	91,836	5,311	91,836	0	
03116805-8	CAFE RIPIO	Kg.	1,633,282	1,618,996	1,509,124	1,576,086	199,352	
03116901-1	SEMILLAS OLEAGINOSAS PELADAS O DESCARGADAS	Kg.	2,297,560	3,694,440	2,364,020	3,798,077	0	
03116902-0	SEMILLA DE AJONJOLI DESCORTEZADO (ALMENDRA)	Kg.	4,183	8,688	4,490	9,325	1,825	
03117101-6	PAN DE TRIGO	Kg.	96,557,289	193,160,420	96,341,420	192,991,224	922,708	
03117102-4	PAN DE MAIZ, QUESO, YUCA Y SIMILARES	Kg.	4,005,326	13,311,778	4,512,996	14,223,642	146,854	
03117103-2	PASTA HOJALDRADA	Kg.	205,048	682,768	203,478	677,833	1,201	



PRODUCCION Y VENTAS DE ARTICULOS 1998 Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS TOTAL NACIONAL-1998								VALORES \$ MILES
CODIGO	ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO	UNIDAD	PRODUCCION		VENTAS		CANTIDAD	
CIUU		DE		VALOR		VALOR	EXISTENCIAS	
Revisión N° 2		MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL	CANTIDAD	TOTAL	31 - 12 - 98	
03117104-1	CALADOS, TOSTADAS Y PRODUCTOS SIMILARES	Kg.	11,722,013	33,207,941	11,541,799	33,235,122	108,853	
03117105-9	BIZCOCHOS DE HARINA DE MAIZ	Kg.	429,815	973,594	426,446	964,047	4,068	
03117106-7	TORTILLAS (AREPAS) DE HARINA DE MAIZ	Kg.	1,369,979	4,239,256	1,374,225	4,257,721	4,786	
03117107-5	PASTELES Y BOCADILLOS DE MAIZ	Kg.	311,640	639,749	310,508	637,412	7,592	
03117108-3	TORTILLAS (PIZZA) DE HARINA DE TRIGO	Kg.	23,520	88,740	23,520	88,740	0	
03117201-2	PONQUES Y TORTAS	Kg.	31,893,882	101,188,078	31,887,608	100,875,908	187,557	
03117202-1	BIZCOCHOS Y PASTELES DE DULCE	Kg.	13,938,259	67,009,344	13,716,664	65,528,203	289,133	
03117203-9	PASTELES Y EMPANADAS DE SAL	Kg.	3,422,298	21,344,015	3,398,607	21,097,871	28,832	
03117301-9	GALLETAS	Kg.	110,021,985	280,584,492	110,297,224	283,704,261	5,806,892	
03117302-7	RETAL DE GALLETAS	Kg.	5,273,597	1,684,971	5,273,589	1,686,345	8	
03117401-5	FIDEOS, MACARRONES Y SIMILARES	Kg.	85,772,253	103,516,552	84,864,985	102,601,942	2,322,567	
03117402-3	RAVIOLES Y SIMILARES	Kg.	784,860	4,043,793	793,388	4,114,558	6,639	
03117403-1	PASTAS ALIMENTICIAS N. E. P. CONOS Y SIMILARES PARA HELADOS	Kg.	25,892,271	36,427,412	26,232,164	35,362,127	1,575,344	
03117501-1	BARQUILLOS	Kg.	344,757	1,257,344	319,219	1,113,613	16,444	
03117502-0	OBLEAS	Kg.	1,701,125	3,073,921	1,652,204	2,992,215	118,944	
03117503-8	AZUCAR CRUDA	Kg.	54,119	345,859	53,806	342,301	469	
03118101-1	AZUCAR SULFITADA	T	564,923	245,010,438	555,474	239,087,351	27,831	
03118102-0	AZUCAR REFINADA	Kg.	960,678,971	588,937,498	990,556,326	607,251,195	49,198,280	
03118103-8	MIEL DE PURGA	Kg.	351,782,546	185,299,506	353,488,140	211,142,093	14,050,643	
03118104-6	BAGAZO DE CAÑA	Kg.	285,856,278	27,198,720	293,309,323	26,913,150	7,802,065	
03118105-4	ALCOHOL IMPOTABLE	T	539,286	1,988,147	539,286	1,988,147	0	
03118106-2	AZUCAR EN CUBOS	L	12,454,934	7,549,765	11,995,243	8,798,412	785,716	
03118107-1	AZUCAR CONCENTRADA (AZUCAR BLANCA ESPECIAL)	Kg.	412,310	673,698	397,609	669,034	14,791	
03118108-9	PANELA	Kg.	142,047,178	106,564,882	195,364,085	140,169,166	3,117,693	
03118201-8	PANELA EN POLVO	Kg.	18,101,099	13,511,933	18,039,769	13,471,434	200,885	
03118202-6	MIEL DE CAÑA	Kg.	301,460	256,241	274,926	233,687	32,806	
03118301-4	CACAO EN POLVO	Kg.	306,915,198	30,242,848	298,163,361	30,243,875	70,248,548	
03119101-7	COBERTURA DE CHOCOLATE	Kg.	998,112	1,302,536	1,009,826	1,318,533	12,624	
03119102-5	CHOCOLATE EN PASTA AMARGO	Kg.	3,139,040	11,762,336	2,727,522	10,291,548	2,011,171	
03119103-3	CHOCOLATE EN PASTA DULCE	Kg.	6,848,788	36,496,472	6,909,271	36,826,590	633,599	
03119104-1	CHOCOLATE EN POLVO	Kg.	35,671,707	110,530,349	35,520,269	109,453,134	2,030,013	
03119105-0	MANTECA DE CACAO	Kg.	5,373,132	15,914,671	5,252,417	14,675,222	1,495,139	
03119106-8	CASCARILLA DE CACAO	Kg.	3,406,177	19,875,960	2,295,970	13,312,377	1,286,266	
03119107-6	PRODUCTOS EN POLVO CON SABOR A CHOCOLATE	T	100,403	257,923	100,403	257,923	0	
03119110-6	CHOCOLATE GRANULADO	Kg.	3,699,879	17,467,941	2,865,573	13,523,033	1,218,047	
03119111-4	CONFITES CON CHOCOLATE	Kg.	614,640	1,827,325	578,453	1,719,824	88,110	
03119201-3	CONFITES SIN CHOCOLATE	Kg.	14,124,215	64,272,199	14,319,490	66,595,776	932,062	
03119301-0		Kg.	61,409,501	229,079,917	53,985,338	169,832,583	17,779,998	

**PRODUCCION Y VENTAS DE  
ARTICULOS 1998  
Y EXISTENCIAS DE PRODUCTOS  
TERMINADOS**

**VALORES \$ MILES**

**TOTAL NACIONAL-1998**

<b>CODIGO</b>		<b>UNIDAD</b>	<b>PRODUCCION</b>		<b>VENTAS</b>		<b>CANTIDAD</b>
<b>CIUU</b>	<b>ARTICULOS PRODUCCION SUPERIOR \$500.000/AÑO</b>	<b>DE</b>		<b>VALOR</b>		<b>VALOR</b>	<b>EXISTENCIAS</b>
<b>Revisión N° 2</b>		<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>31 - 12 - 98</b>
03119302-8	MERENGUES	Kg.	23,697	220,890	23,680	221,838	224
03119304-4	DULCES Y CHUPETAS MACIZOS	Kg.	2,201,040	5,132,124	2,154,150	5,073,233	218,542
03119401-6	FRUTAS CRISTALIZADAS	Kg.	38,954	61,666	33,743	52,592	10,542
03119501-2	ALMENDRAS CUBIERTAS	Kg.	197,351	1,311,827	222,616	1,498,781	6,662
03119502-1	MANI SALADO	Kg.	1,929,656	14,845,810	1,657,756	12,350,217	658,769
03119503-9	MANI CUBIERTO	Kg.	987,855	5,665,534	1,020,843	5,372,095	31,492
03119506-3	MANI TOSTADO SIN COBERTURA	Kg.	175,193	894,388	176,317	884,879	3,088
03119601-9	BOCADILLOS DE GUAYABA	Kg.	6,930,525	11,640,985	6,877,196	11,516,606	267,850
03119602-7	BOCADILLOS DE FRUTAS N. E. P.	Kg.	478,577	856,383	496,224	888,206	13,315
03119603-5	AREQUIPE	Kg.	7,409,747	27,012,983	7,399,191	26,828,016	251,040
03119604-3	GOMAS, MASMELOS, ETC.	Kg.	2,662,734	9,839,555	2,684,672	9,878,540	246,178
03119701-5	CHICLES	Kg.	17,957,648	155,811,505	12,052,118	96,990,568	14,688,738
03119901-8	NARANJAS RELLENAS	Kg.	11,890	70,746	11,890	70,746	0
03119904-2	COBERTURAS N. E. P. PARA REPOSTERIA	Kg.	2,720,157	4,419,933	2,646,315	4,412,992	262,448
03119905-1	BREVAS RELLENAS	Kg.	121,702	616,319	120,863	612,521	880

## 2.7 ESTRATEGIA CORPORATIVA ACTUAL

Las estrategias seguidas por la empresa durante los últimos años y gracias a las cuales ha obtenido su éxito y crecimiento, se pueden resumir de la siguiente forma:

. Innovación tecnológica: La empresa ha realizado inversiones importantes tendientes a mantener actualizado su estructura productiva, adquiriendo maquinaria de última tecnología para el procesamiento de leches y derivados lácteos.

. Calidad en productos y servicios: Una de las premisas bajo las cuales se ejecuta la elaboración de los productos Freskaleche, ha sido la calidad, acatando los preceptos de ley para los productos elaborados por la empresa.

. Capacidad y cobertura de los canales de distribución: Durante los últimos años donde se ha concentrado la mayor cantidad de esfuerzos ha sido el incremento de la estructura de distribución de productos terminados.

. Productividad de la planta y de los procesos productivos

En lo referente a la Estrategia informática actual podemos mencionar los siguientes aspectos como los más característicos dentro del esquema operativo actual de Freskaleche S.A.:

. Las decisiones en materia de sistemas son orientadas a nivel gerencial a través de un Comité de Sistemas, lo cual es positivo puesto que garantiza la participación del nivel gerencial.

. La estrategia de adquisición de soluciones informáticas en Freskaleche ha sido la adquirir software ya desarrollado y realizar los ajustes requeridos a nivel interno al igual que los desarrollos menores.

. Las inversiones en tecnología aunque no están enmarcadas en una planeación formal, han sido efectuadas con buen criterio, lo cual garantiza el aprovechamiento futuro de buena parte de la plataforma tecnológica actual.

. Las estrategias actuales de la empresa apuntan a mejoras en producción, calidad y distribución pero no están siendo soportadas por la tecnología informática puesto que para la primera no se cuenta con soporte y para las otras dos es limitado.

. La tecnología informática esta soportando necesidades operativas básicas pero no las de los niveles administrativos y gerencial.

## **2.8 CULTURA INFORMÁTICA**

Con el fin de evaluar el grado de madurez de Freskaleche en el uso de la tecnología informática utilizaremos el Modelo de Etapas de Nolan, el cual

permite determinar el nivel de madurez de una organización a partir de ciertas características de la misma.



**Figura 8. Modelo de Nolan aplicado a Freskaleche**

Las características que permiten determinar el nivel de madurez de la organización son las siguientes:

**Tabla 7. Características del modelo de Nolan**

<b>Etapa</b>	<b>Características</b>
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas aplicaciones operativas orientadas a reducir costos</li> <li>• Escasos controles</li> <li>• Usuario no interviene en el ciclo de desarrollo</li> </ul>
Expansión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferación de aplicaciones</li> <li>• Sin controles</li> <li>• Usuario entusiasmado</li> </ul>
Planeación y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración de aplicaciones existentes</li> <li>• Planeación y control del desarrollo</li> <li>• Usuario responde por los costos</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de bases de datos</li> <li>• Control de usuarios</li> <li>• Usuario consciente de los costos</li> </ul>
Administración de la Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de los sistemas</li> <li>• Sistemas comunes y bases compartidas</li> <li>• Administración de la información</li> <li>• Usuario comprometido en costos de desarrollos</li> </ul>
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas en línea y tiempo real</li> <li>• Administración de la información</li> <li>• Planeación estratégica de sistemas</li> <li>• Usuario participe en los procesos de desarrollo</li> </ul>

Freskaleche puede ubicarse en la Etapa de Planeación y Control puesto que aún no se cuenta con verdaderas bases de datos y la cultura informática de los usuarios, en especial de las sucursales es baja (falta mayor capacitación para el personal en el uso de los sistemas y herramientas ofimáticas, en especial correo electrónico).

### **3. ELEMENTOS FILOSOFICOS Y CONCEPTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA APLICADOS A FRESKALECHE S.A.**

A continuación se presentan las definiciones de los elementos filosóficos de la Planeación Estratégica, aplicados al caso Freskaleche S.A.:

#### **3.1 LA MISION EMPRESARIAL**

La elaboración de la misión de la empresa es un paso importante en el proceso de planeación, ésta se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes.

En el funcionamiento de una organización se le requiere porque establece y mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda empresa, ofrece un compromiso de todos a través de una comunicación clara, atrae la comprensión y apoyo de personas externas importantes para el éxito de la empresa.

Para elaborarla, se deben contestar las preguntas:

- ¿En qué negocio se está?
  
- ¿En qué negocios deberíamos estar?, ¿En qué negocios no deberíamos de estar?
  
- ¿Por qué existimos?, ¿Que es lo distintivo u original de la empresa?
  
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes o consumidores?
  
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones principales y futuras, de mercado?
  
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales mercados o canales de distribución?
  
- ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio a partir de hace tres o cinco años?
  
- ¿Qué es probable que cambie en nuestro negocio dentro de tres o cinco años?
  
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas y cómo se medirían?



- ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes en el futuro de nuestra empresa?

- ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los empleados importantes?<sup>13</sup>

La aplicación de los anteriores elementos, nos ha llevado a la definición de la Misión Empresarial para Freskaleche S.A.:

**FRESKALECHE S.A**  
**MISIÓN**

**NUESTRA MISION ES EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE ALIMENTACION DE LA POBLACION, MANTENIENDO UN ENFOQUE GLOBAL, CALIDAD SUPERIOR, SERVICIO E INNOVACION.**

**Figura 9. Misión de Freskaleche S.A.**

---

<sup>13</sup> Humberto Serna Gómez. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. RAM Editores. 1999. Pags. 185 - 196

A continuación se realiza el despliegue de los elementos que conforman la misión empresarial de Freskaleche S.A.

**Desarrollo y Comercialización:** Este primer elemento establece las actividades macro que durante los próximos años deberá ejecutar la organización. Con los términos Desarrollo y Comercialización se hace una indicación directa a continuar con la ejecución de procesos productivos y comerciales y adicionalmente se invita a la organización a ingresar a un área o una función que hasta el momento no se ha desplegado de manera adecuada en la empresa: La investigación y desarrollo de productos.

**Productos que satisfagan las necesidades de alimentación de la población:** Con este texto se define de manera macro los elementos que harán parte del contexto productivo de la empresa. Se establece que la entidad continuará en el negocio de los alimentos (sólidos o líquidos). No se hace circunscripción exclusiva a un segmento (por ejemplo lácteos) sino que se brinda la oportunidad de explorar nuevos ámbitos relacionados con los productos alimenticios. La definición elimina de cualquier otra alternativa de negocio. Es decir, cierra la posibilidad de manejar la producción de insumos, la producción de bienes de capital y circunscribe a la empresa al negocio de los alimentos.

De manera similar, establece como marco de acción la población. No se circunscribe al mercado local, regional o nacional. Con este contexto se abre

la posibilidad de explorar nuevos segmentos de mercado, nuevas alternativas geográficas de distribución de productos.

**Enfoque Global:** Con este elemento la misión invita a que la empresa ejecute sus actividades con un nivel de calidad mundial. Es decir, para el desarrollo de la función productiva se deberá tomar como elemento de comparación las mejores prácticas a nivel mundial en el negocio de los alimentos.

**Calidad Superior:** Mediante este elemento la misión establece que los productos y servicios generados por la compañía deberán superar las expectativas del cliente así como las normas y parámetros de calidad estándar definidas por las normas legales que regulan este tipo de actividad.

**Servicio:** Se hace énfasis en la prestación de servicios adecuados tanto de forma interna como de manera externa (ya que no se realiza diferenciación en este concepto).

**Innovación:** Mediante este último elemento se confirma la invitación a ingresar a nuevas áreas mediante la investigación y el desarrollo de formas innovadoras para realizar las funciones.

### 3.2 LA VISION EMPRESARIAL

La visión está estrechamente relacionada con la misión, e igualmente existen argumentos para justificar el declarar una antes que la otra, además que es aplicable el considerar la visión parte de la misión.

La Visión Corporativa debe tener las siguientes características<sup>14</sup>:

- ◆ Debe ser breve.
- ◆ Debe ser fácil de captar y recordar.
- ◆ Debe inspirar y plantear retos para lograrla.
- ◆ Debe ser creíble y consistente a los valores estratégicos y la misión de la empresa.
- ◆ Debe servir como punto de consenso.
- ◆ Debe permitir la flexibilidad y creatividad de su ejecución.

Para declarar la visión separadamente de la misión se deben contestar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Que contribución única se debe hacer en el futuro?

---

<sup>14</sup> Humberto Serna Gómez. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. RAM Editores. 1999. Pags. 175-184

- ¿Qué emociona al ser parte de la empresa? ¿Qué valores necesitan acentuarse?

- ¿Cómo debe ser la competencia de la empresa? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?<sup>15</sup>

Todo lo anterior nos ha permitido realizar la siguiente definición para la Visión Corporativa de Freskaleche S.A.:

**FRESKALECHE S.A.**  
**VISIÓN**

**ANTES DEL 2010 SEREMOS RECONOCIDOS COMO UNA DE LAS CINCO EMPRESAS LIDERES EN EL MERCADO COLOMBIANO DE PRODUCTOS LACTEOS, EN CUANTO A SUS INGRESOS POR VENTAS, CALIDAD, Y RENTABILIDAD, Y CON PRESENCIA ACTIVA EN AL MENOS CINCO PAISES.**

**Figura 10. Visión de Freskaleche S.A.**

---

<sup>15</sup> El líder del Cambio. Jhon P. Kotler. Mc Graw Hill. Pag. 73

A continuación se reseñan los principales elementos que integran la visión corporativa de la entidad:

**Antes del 2010:** Con esta expresión se define el marco de tiempo en cual se deberá cumplir con la totalidad de conceptos planteados en el ejercicio de planeación estratégica corporativa. El grupo de estrategias definió un lapso de 10 años para la ejecución de la totalidad de planes y proyectos. Es allí cuando se deberá efectuar la evaluación final del proceso y establecer el cumplimiento de las metas y objetivos corporativos.

**Cinco empresas líderes:** Esta expresión definió el ámbito de comparación y ubicación de la empresa al final del proceso. El grupo estrategia definió que la meta es ubicarse entre las cinco primeras empresas del medio.

**Mercado Colombiano de productos lácteos:** Con esta expresión se circunscribe el ámbito operativo y comparativo de la entidad. Las evaluaciones se realizarán contrastando los resultados de Freskaleche S.A. con los resultados de las otras entidades que efectúen actividades productivas en Colombia, dentro del mercado de los lácteos.

**Ingresos por ventas, calidad y rentabilidad:** Estos tres elementos constituyen las variables de evaluación de la gestión con respecto a los competidores del mercado. El liderazgo se medirá con relación al nivel de

ventas, al nivel de calidad y satisfacción del cliente y la rentabilidad generada por la operación de la compañía.

**Presencia en al menos cinco países:** Por último se define que el proceso de expansión de la compañía, en los próximos 10 años, deberá incluir la participación en mercados externos. Es así como se estableció que el parámetro evaluador será la atención activa de por lo menos 5 países del área de influencia de Colombia. Para la identificación de cuales serán estos países, se deberán realizar los análisis de rigor y las evaluaciones de potencial y oportunidades de negocio.

### **3.3 VALORES CORPORATIVOS**

El proceso de definición de los valores corporativos fue desarrollado por el grupo de estrategias, ampliado con la participación de un buen número de socios de la empresa.

Durante dicho proceso, se partió de la observación sobre las características que hasta el momento han preponderado en el actuar de los miembros de la organización y se realizaron todas las fases de depuración, hasta llegar a la definición final de los mismos.

A continuación reseñamos las definiciones del primer grupo de valores definido al interior del grupo estratega<sup>16</sup>:

**Responsabilidad:** Conciencia, capacidad para asumir las decisiones y cumplir con los compromisos adquiridos. Permittedose realizar a cabalidad las tareas que decide emprender.

**Honestidad:** Conciencia, congruencia o coherencia entre los principios y valores éticos y la actuación en los diversos escenarios de la vida.

**Compromiso:** La posibilidad de construir las metas y objetivos con significado a nivel individual, grupal y comunitario.

**Innovación:** Ser sujeto de cambio y generador de logros. Búsqueda permanente de mejoras que aseguren un mayor valor agregado en todo el contexto empresarial y en el ámbito personal.

**Lealtad:** Compromiso y hermandad alrededor de valores compartidos.

**Excelencia integral:** Compromiso con altos estándares de desempeño a todos los niveles de la organización y en el entorno personal.

**Coherencia:** Consistencia entre lo que se piensa, se hace y se dice.

---

<sup>16</sup> Ken Blanchard. Administración por Valores. Grupo Editorial Norma. 1997



**Respeto a medio ambiente:** Reconocerse parte de la naturaleza y por lo tanto esforzarse por armonizar con ella a través de la preservación y conservación de los recursos naturales.

**Respeto:** Construcción y claridad de los límites de actuación para sí mismo y en relación con los otros.

**Mejoramiento personal:** Hacerse cargo de construir propuestas de mejoramiento que redunden en forma clara en el comportamiento laboral.

**Humildad:** Concebirse y aceptarse desde sus propias verdades para desde allí compartir y armonizar con los otros.

**Disciplina:** Elaborar derroteros lógicos y flexibles que aseguren el cumplimiento de los planes en el tiempo estipulado.

**Armonía:** Ambiente de cordialidad y respeto.

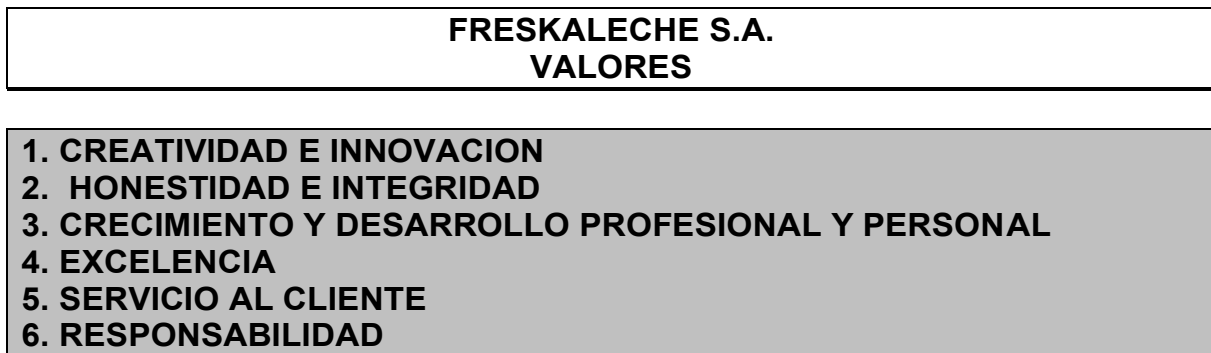
**Puntualidad:** Cumplir un compromiso en el tiempo estipulado.

De forma similar, el grupo estratega identificó una serie de valores, que no se desean estimular en la organización (estos se conocen como antivalores).

Ellos fueron:

- Desorden.
- Improvisación.
- Individualismo.
- Informalidad.
- Tolerancia.
- Dejar de hacer.
- Conformismo.
- Filiación

Una vez efectuados los procesos de discusión y de análisis, el grupo estratega definió el siguiente grupo de 6 valores como los más representativos de la organización Freskaleche y los que se desean impulsar en la ejecución de las actividades productivas de la empresa:



**Figura 11. Valores**

### 3.4 LA CADENA DE VALOR

En 1985 el Profesor Michael E. Porter, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*<sup>17</sup>.

Al presentar sus ideas, Porter le dió crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre si.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro *Competitive Strategy (Estrategia Competitiva)*, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla

una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

### **¿Qué es la cadena de valor?**

Porter define el valor **“como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”**<sup>18</sup>.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

---

<sup>17</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. Pags. 51-76 – 80 – 150 -182

<sup>18</sup> Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. Pags. 52-54

**Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

**Las Actividades de Soporte a las actividades primarias**, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

**El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

**3.4.1 El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial.** El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventajas Competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

**Las Cadenas de Valor de los Proveedores**, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

**Las Cadenas de Valor de los Canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

**Las Cadenas de Valor de los Compradores**<sup>19</sup>, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

El análisis y clasificación de las actividades de la organización, ha generado como resultado el siguiente esquema de Cadena de Valor de la entidad:

<b>FRESKALECHE S.A CADENA DE VALOR</b>				
<b>Procesos de Soporte</b>				
Infraestructura: Administración General, Administración Financiera (Contabilidad, Tesorería, Administración de Cartera, Presupuesto, Cuentas por Pagar, Facturación), Control de Inventarios (Leche, Insumos, Productos en Proceso, Productos Terminados, Cestillos y Calados), Mantenimiento de Equipos, Control de Activos Fijos, Mercadeo, Auditoría				
Recursos Humanos: Selección, Inducción y Capacitación de Personal, Liquidación de Nómina, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional				
Desarrollo Tecnológico: Desarrollo, Mantenimiento y Soporte de Sistemas, Adquisición de Tecnologías de Comunicaciones, Selección y Adquisición de Tecnologías de Producción, Investigación y Desarrollo de Productos				
Adquisiciones: Compras Generales, Manejo de Importaciones, Liquidación de Facturas de Compras, Liquidación de Fletes, Servicios Generales, Mantenimiento de Vehículos				
<b>Procesos Primarios</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de Leche</li> <li>• Compras de Insumos</li> <li>• Recibo de Leche (Acopio, Planta)</li> <li>• Transporte de Leche (Acopio-Planta B/ga)</li> <li>• Recibo de Insumos (Aguachica, B/ga.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de Leche</li> <li>• Producción de Derivados</li> <li>• Aseguramiento de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargue de Pedidos</li> <li>• Transporte a Agencias</li> <li>• Diseño y Administración de Rutas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Leche (Preventa)</li> <li>• Venta de Derivados (Autoventa)</li> <li>• Ventas Directas</li> <li>• Venta Poblaciones</li> <li>• Eventos y Promociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al Cliente</li> <li>• Manejo de Devoluciones</li> <li>• Control de Calidad de Devoluciones</li> </ul>
<b>Recibo</b>	<b>Producción</b>	<b>Despacho</b>	<b>Ventas</b>	<b>Servicio</b>

**Figura 12. Cadena de Valor en Freskaleche S.A.**

A continuación se detallan los principales componentes de la cadena de valor de Freskaleche S.A.:

**Procesos de Soporte:** Son aquellos que brindan la base para la ejecución de los procesos primarios. En Freskaleche S.A. los procesos de soporte

aglutinan un buen número de áreas de la empresa, y se pueden dividir en tres grandes grupos:

A nivel de Infraestructura: Incluye la administración General, la Administración Financiera, el control de inventarios, el mantenimiento de equipos, entre otros.

A nivel de Recursos Humanos: Incluye los procesos de selección, inducción, capacitación y entrenamiento

A nivel de Adquisiciones: Incluye los procesos de compras, manejo de importaciones, liquidación de facturas sobre compras, mantenimiento, entre otros.

**Procesos Primarios:** Los procesos primarios constituyen aquellas funciones repetitivas que agregan valor a la empresa. En general son aquellas actividades en las cuales se ejecuta el proceso de entrada – transformación – salida y la comercialización de productos. Para el caso de Freskaleche se han identificado cinco procesos primarios distintos:

**Recibo:** Incluye todo el trabajo ejecutado tanto en el Centro de Acopio de Aguachica como la actividad desarrollada por el departamento de Fomento pecuario.



**Producción:** En este grupo se incluyen todas las actividades de transformación ejecutadas sobre la materia prima.

**Despacho:** En este proceso se incluyen todas las actividades de alistamiento del producto terminado y la ubicación en los vehículos de distribución.

**Ventas:** En este grupo se incluye la totalidad de actividades de tipo comercial y de distribución de los productos terminados.

**Servicios:** Se encuentra constituida entre otras por las actividades como servicio al cliente, atención de las devoluciones

### **3.5 ESQUEMA METODOLOGICO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA**

El proceso se realizará acatando las indicaciones definidas por el Modelo Estratégico de las cinco fases.

Este modelo establece las diferentes etapas en las cuales se debe ejecutar un proceso de planeación estratégica corporativa. Parte de la identificación de las variables internas y externas que tienen impacto directo sobre la operación de la empresa. Una vez se ha realizado la identificación se procede a elaborar un diagnóstico sobre los elementos internos como sobre los elementos externos.

Una vez diagnosticado el sistema, se procede a desarrollar la segunda fase. En esta etapa se ejecuta la delimitación del sistema y se identifican aquellas variables que se consideran claves para la organización, así como aquellas variables motrices, que corresponden a aquellos factores que dinamizan el proceso y la actividad de la compañía.

En la tercera fase se desarrolla un ejercicio de retrospectiva y evaluación de la situación actual con el objetivo de desarrollar la estrategia de actores, con los cual se tiene el fundamento básico para comenzar a desarrollar las primeras hipótesis probables sobre las variables claves.

En la última fase se desarrolla el ejercicio de prospectiva como apuesta al sistema futuro de la compañía. Este ejercicio de proyección se ejecuta con base en un diagnóstico tanto interno como externo y un ejercicio de posicionamiento estratégico.

El proceso culmina con la elección de las opciones estratégicas y la definición del Plan de Acción futuro con los objetivos estratégicos y los proyectos a ejecutar.

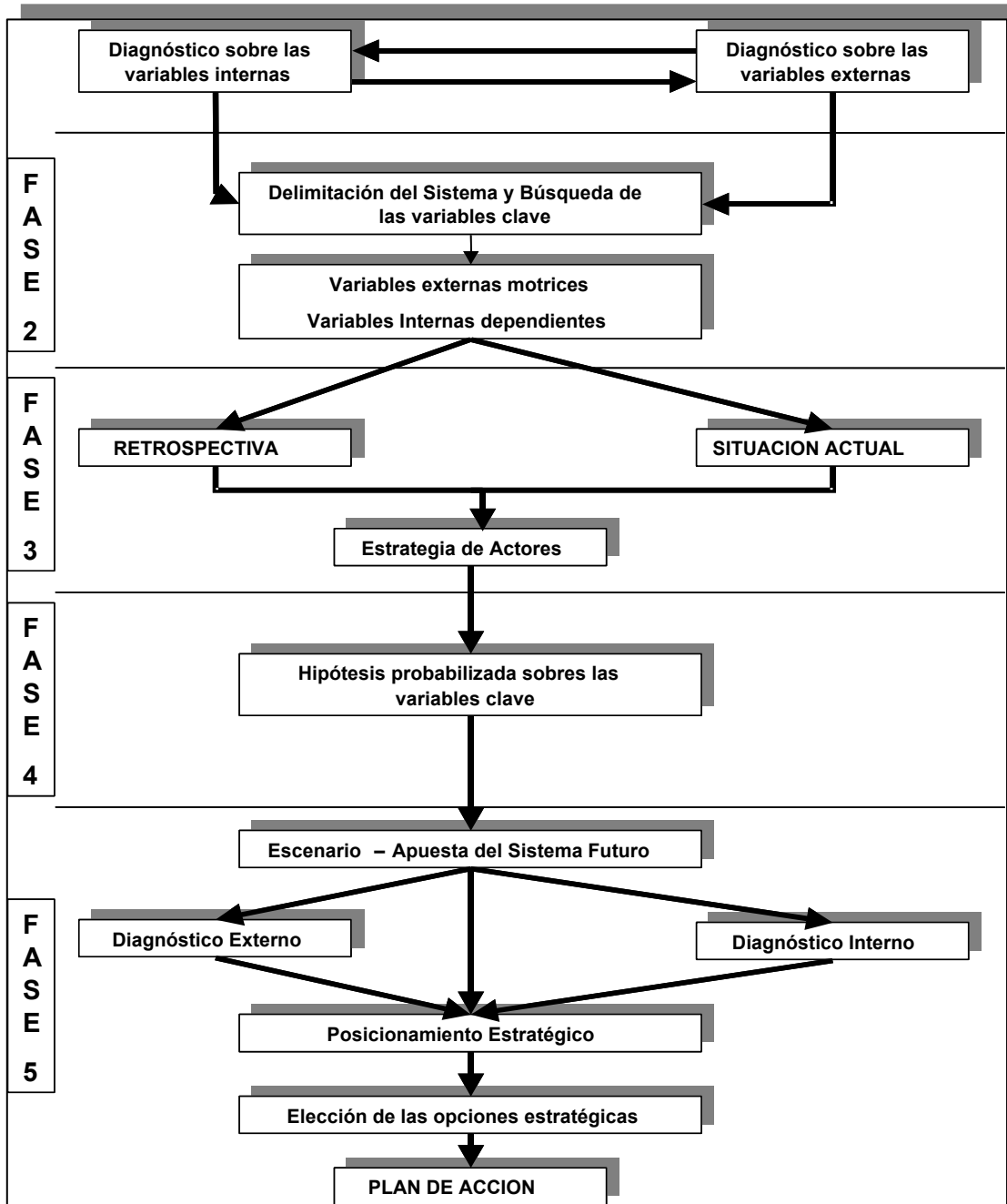


Figura 13. Fases del Proceso de Planeación Estratégica

## **4. HERRAMIENTAS DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICADAS A FRESKALECHE S.A.**

### **4.1. LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN**

A finales del siglo anterior se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportan un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos.

En esta parte del documento se detallará una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento - participación<sup>20</sup>.

La matriz crecimiento - participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

---

<sup>20</sup> JOSEPH P. GUILTINAN – GORDON W. PAUL. ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING. MC GRAW HILL – PAG. 6-49

- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene dos características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.

- Tiene sus propios competidores. La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

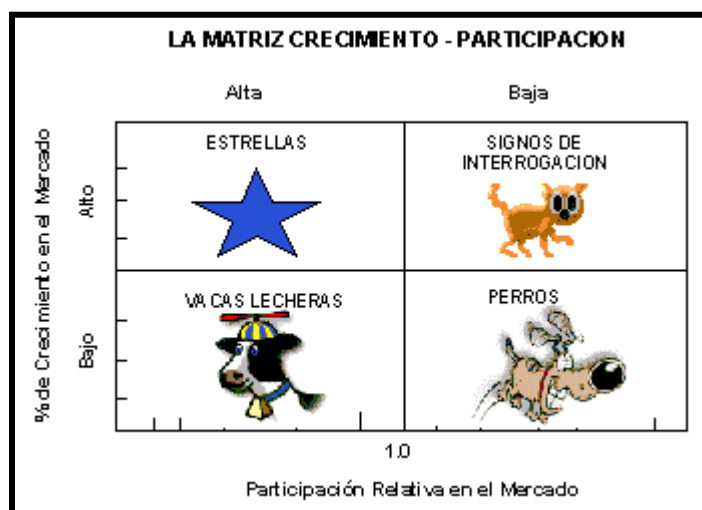
La matriz crecimiento - participación busca establecer dos aspectos:

- . La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.

- . El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento - participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento - participación, dividida en cuatro



**Figura 14. MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACION**

cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

## **Estrellas**

- Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas

## **Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)**

- Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

## **Vacas Lecheras**

- Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos

## **Perros**

- Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

Para el caso Freskaleche, se pueden realizar las siguientes definiciones para las líneas de productos actuales:

Leche Pasteurizada: Vaca Lechera

Leche Ultrapasteurizada larga vida (45 días): Signos de interrogación

Leche Ultrapasteurizada media vida (12 días): Producto estrella.

Tampico: Vaca Lechera

Yogurt: Producto estrella

Kumis: Producto perro

Arequipe: Producto perro

Queso: Signo de interrogación

Mantequilla y Crema de Leche: Signos de interrogación



## **4.2 EL PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL<sup>21</sup> (P.C.I.)**

El siguiente paso en el análisis de la firma consistió en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es la auditoría de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. La Auditoría organizacional es una

---

<sup>21</sup> HUMBERTO SERNA GOMEZ. GERENCIA ESTRATEGICA. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Pag. 119-135

evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI) es una herramienta muy importante para la realización de la Auditoría organizacional. A continuación se describe la forma como fue trabajado por el grupo estratega en Freskaleche S.A.

El Perfil de Capacidad Institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- La Capacidad Directiva.
- La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- La Capacidad Financiera
- La Capacidad Tecnológica (Producción)
- La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio - Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

¿Cómo realizar el PCI?

Preparación de la información preliminar

- Se obtuvo y procesó información primaria y secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

. Se conformaron grupos estratégicos con el objetivo de que cada uno realizara un análisis detallado sobre una categoría específica de variable interna.

. Identificación de fortalezas y debilidades En primer lugar, se identificaron todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, se efectuó una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la cual participaron los grupos Estratégicos. Lo que buscó este ejercicio fue lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

. Los perfiles que salieron de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

#### Calificación de los factores

Realizada la priorización, los participantes calificaron a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja.

## Calificación del impacto

Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto -Medio -Bajo.

## Análisis del diagnóstico

Los perfiles fueron analizados en profundidad por el grupo estratégico de manera que se pudo integrar a un documento de diagnóstico con la información objetiva que generó la ronda estratégica. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico incluyó la información actual preparada sobre cada una d capacidades, en la primera etapa de elaboración del PCI.

## **RESUMEN DE ELABORACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

### Cómo hacerlo

- Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- Integre los Grupos Estratégicos
- Identifique Fortalezas y Debilidades, con lluvia de ideas.
- Agrupe por Capacidades:
  - . Capacidad Directiva

- . Capacidad Competitiva
- . Capacidad Financiera
- . Capacidad Técnica o Tecnológica
- . Capacidad de Talento Humano.

- Califique y dé prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala: Alta-Media-Baja.

- Pondere el impacto de la Fortaleza y Debilidad en el éxito actual del Negocio.

- Interprete la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Para el caso de Freskaleche las variables Internas utilizadas en el análisis fueron:

**Variables de Capacidad Directiva:**

- Flexibilidad de la organización
- Desarrollo de estrategias
- Imagen institucional
- Sistema de dirección
- Comunicaciones
- Estilo directivo
- Esquemas de motivación

- Evaluación del desempeño
- Diseño organizacional
- Clima laboral
- Espíritu empresarial
- Control de gestión
- Manejo del cambio
- Gestión participativa
- Creatividad e innovación
- Cultura organizacional
- Gerencia por valores
- Desarrollo de la misión
- Desarrollo gerencial
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante
- Procedimientos organizacionales
- Sistemas de planeación
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Orientación al logro.

### **Variables de Capacidad competitiva**

- Portafolio de productos
- Calidad de los productos

- Exclusividad de los productos
- Satisfacción de los clientes
- Calidad de la competencia
- Imagen de la competencia
- Oportunidad en el servicio al cliente
- Proyección y promoción de imagen
- Participación en el mercado
- Competitividad de precios
- Conocimiento del cliente/mercado
- Servicio post-venta
- Liderazgo de precios y costos
- Diferenciación
- Investigación y Desarrollo de Productos
- Capacidad y cobertura de canales de distribución
- Costos de Distribución
- Liderazgo de la Industria
- Uso del ciclo de vida de los productos y del ciclo de reposición

### **Variables de Capacidad Financiera**

- Acceso a recursos
- Precios
- Costo de los productos
- Recursos para inversión



- Liquidez
- Gestión de Tesorería
- Gestión de cobranzas
- Información Financiera
- Tasa de Retorno
- Endeudamiento
- Rentabilidad / Ventas
- Sistemas y Gestión Presupuestal
- Punto de Equilibrio
- Costos Fijos
- Costos Variables
- Margen de Contribución

### **Variables de Capacidad Técnica y de Fabricación**

- Productividad
- Capacidad Total de la Planta
- Recursos Físicos (Edificios)
- Recursos Físicos (Maquinaria y Equipo)
- Educación continuada
- Innovación Tecnológica
- Calidad
- Capacidad para cumplir plazos
- Desarrollo informático

- Dotación de computadores
- Deficiencia de la planta
- Sistemas de coordinación
- Programas de Entrenamiento

**Tabla 8. Grupo No. 1 : Capacidad Directiva**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	
<b>GRUPO No. 1</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Capacidad de la empresa de adaptarse tanto estructuralmente como en sus procesos a las diversas circunstancias del entorno.
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	Capacidad y continuidad de la organización en el diseño e implementación de estrategias exitosas.
COMUNICACIONES	Apertura, claridad, oportunidad y efectividad de las comunicaciones en la organización.
ESQUEMAS DE MOTIVACION	Sistemas organizados enfocados a la búsqueda de la motivación de los colaboradores de la empresa hacia su trabajo.
CLIMA LABORAL	Ambiente social de trabajo que se vive en la organización.
CONTROL DE GESTION	Sistemas de seguimiento a los objetivos y programas, que aseguren su cumplimiento.
MANEJO DEL CAMPO	Apertura y estímulo a nuevos sistemas de gestión y operación, grado de aceptación de los cambios.

**VARIABLES ENDOGENAS****CAPACIDAD DIRECTIVA****GRUPO No. 1**

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CREATIVIDAD E INNOVACION	Ambiente organizacional propicio a la generación e implantación de nuevas ideas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Grado en que el comportamiento y las costumbres compartidas de las personas en la organización apoyan el desarrollo y la búsqueda de la misión y la visión.
DESARROLLO DE LA MISION	Conocimiento, interiorización y compromiso de los colaboradores de la empresa hacia la misión, forma como las estrategias y objetivos organizaciones también la apoyan.
VELOCIDAD DE RESPUESTA A CONDICIONES CAMBIANTES	Rapidez y efectividad en las respuestas que la organización brinda a nuevas circunstancias del entorno.
PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	Claridad, efectividad y aseguramiento de los procesos organizacionales frente al cumplimiento de la misión y visión.
SISTEMAS DE PLANEACION	Consistencia en los mecanismos de planeación organizacional a corto, mediano y largo plazo.
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Calidad, pertinencia y efectividad de los sistemas que la empresa tiene para la formación de sus colaboradores.
ORIENTACION AL LOGRO	Mecanismos que soportan y estimulan la consecución de resultados en la organización.

**Tabla 9. Grupo No. 2: Capacidad Competitiva.**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Diversidad y extensión de las líneas de productos de la compañía.
SATISFACCION DE LOS CLIENTES	Nivel de aceptación manifestado por los clientes respecto al producto.
CALIDAD FRENTE A LA COMPETENCIA	Atributos que son importantes para el consumidor comparados con la calidad de los productos de la competencia.
OPORTUNIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE	Grado de rapidez con el que la empresa soluciona un requerimiento del cliente.
PROYECCION Y PROMOCIÓN DE IMAGEN	Capacidad que tiene la empresa para utilizar efectivamente los medios de promoción y publicidad para conseguir resultados del mercado.
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE/MERCADO	Grado de entendimiento que la empresa tiene sobre sus clientes y mercados que atiende.

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>
----------------------------

<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>
------------------------------

<b>GRUPO No. 2</b>
--------------------

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
LIDERAZGO EN PRECIOS Y COSTOS	Tener un costo acumulado inferior que los de los competidores.
DIFERENCIACION	Ser el único en poseer algo que sea valioso para los clientes.
I & D DE PRODUCTOS	Desarrollo de productos orientados a satisfacer las necesidades de la población.
CAPACIDAD Y COBERTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	Cantidad de producto que se puede transportar a través del canal y cantidad de lugares geográficos que puede atender el canal.
LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA	Lugar que ocupa la empresa en todo el mercado en volumen y calidad.
USO DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS Y DEL CICLO DE REPOSICION	Trayectoria de ventas de un producto durante su vida.

**Tabla 10. Grupo No. 3 : Capacidad Técnica y de Fabricación.**

<b>No.</b>	<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Productividad	La relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
2	Capacidad total de planta	Volumen de producción factible.
3	Recursos físicos (edificios)	Instalaciones locativas de la empresa.
4	Recursos físicos (maquinaria y equipos).	Equipos disponibles para la fabricación capacidad y actualización técnica.
5	Educación continuada	Programas de capacitación orientados al mejoramiento de las habilidades técnicas de los colaboradores.
6	Innovación tecnológica	Sistemas de producción actualizados y capacidad de fabricar nuevos productos.
7	Calidad	Eficacia con que los productos cumplen con las expectativas de los clientes y con sus especificaciones técnicas.
8	Capacidad para cumplir plazos	Posibilidad de la organización para entregar en el tiempo estipulado los productos y servicios.
9	Desarrollo sistemas de información	Estructura para el manejo, almacenamiento, distribución, análisis y uso de la información para la toma de decisiones.
10	Dotación de computadores	Modernidad y cantidad de equipos electrónicos para la administración de la producción.
11	Eficiencia de la planta	Utilización de recursos necesarios para la producción.
12	Sistemas de coordinación	Procesos y procedimientos de fabricación.

#### **Grupo No. 4: Capacidad Financiera**

La cuarta categoría incluyó las siguientes variables: Acceso a recursos, precios, costo de productos, recursos para inversión, etc., los cuales reflejan de manera directa las características de la compañía desde el punto de vista financiero.

**Tabla 11. Capacidad Financiera**

<b>No.</b>	<b>FACTOR</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Acceso a recursos	Posibilidad de la organización de conseguir recursos financieros externos para sus operaciones.
2	Precios	Valor de los productos de la empresa en el mercado.
3	Costo de los productos	Valor de la fabricación de productos y servicios de la organización.
4	Recursos para inversión	Disponibilidad de activos financieros para efectuar inversiones en los procesos productivos.
5	Liquidez	Recursos financieros para utilización inmediata en las operaciones.
6	Gestión de tesorería	Administración de los recursos financieros.
7	Gestión de cobranzas	Administración y manejo de la cartera de la empresa.
8	Información financiera	Amplitud, claridad, profundidad y pertinencia de la información financiera de la empresa para la toma de decisiones.
9	Tasa de retorno	Rentabilidad sobre las inversiones.
10	Endeudamiento	Nivel de apalancamiento financiero de la empresa.
11	Rentabilidad / Ventas	Utilidad neta sobre las ventas de la compañía en todas sus líneas.
12	Sistemas y gestión presupuestal	Planeación, definición y administración de presupuestos.
13	Punto de equilibrio	Nivel en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos totales.
14	Costos fijos	Costos de la empresa independientes del volumen de producción.
15	Costos variables	Costos de la empresa dependientes del volumen de producción.
16	Margen de contribución	Capacidad de generación de recursos para cubrir los costos fijos de la compañía.

Como se puede notar, el número de variables iniciales fue alto, situación que dificultaba el análisis. De forma similar, el grupo encargado de efectuar el análisis observó que mucha de las variables podían ser agrupadas, ya que sus definiciones y los conceptos que ellas representaban, coincidían de forma notable.

Por lo anterior, se realizó una actividad de decantación y agrupamiento de las variables, lo cual arrojó el siguiente resultado definitivo.

**Tabla 12. Variables definitivas del grupo de Capacidad Directiva**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	
<b>GRUPO No. 1</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	Capacidad de la empresa de adaptarse tanto estructuralmente como en sus procesos a las diversas circunstancias del entorno.
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	Capacidad y continuidad de la organización en el diseño e implementación de estrategias exitosas.
COMUNICACIONES	Apertura, claridad, oportunidad y efectividad de las comunicaciones en la organización.
CLIMA LABORAL	Ambiente social de trabajo que se vive en la organización.
CONTROL DE GESTION	Sistemas de seguimiento a los objetivos y programas, que aseguren su cumplimiento.



<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>
----------------------------

<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>
----------------------------

<b>GRUPO No. 1</b>
--------------------

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CREATIVIDAD E INNOVACION	Ambiente organizacional propicio a la generación e implantación de nuevas ideas.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Grado en que el comportamiento y las costumbres compartidas de las personas en la organización apoyan el desarrollo y la búsqueda de la misión y la visión.
PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	Claridad, efectividad y aseguramiento de los procesos organizacionales frente al cumplimiento de la misión y visión.
SISTEMAS DE PLANEACION	Consistencia en los mecanismos de planeación organizacional a corto, mediano y largo plazo.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Calidad, pertinencia y efectividad de los sistemas que la empresa tiene para la formación de sus colaboradores.

**Tabla 13. Variables definitivas del grupo de Capacidad Competitiva**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Diversidad y extensión de las líneas de productos de la compañía.
SATISFACCION DE LOS CLIENTES	Nivel de aceptación manifestado por los clientes respecto al producto.
CALIDAD FRENTE A LA COMPETENCIA	Atributos que son importantes para el consumidor comparados con la calidad de los productos de la competencia.
SERVICIO AL CLIENTE	Integralidad en la atención a los requerimientos del cliente.
MANEJO DE MEDIOS	Capacidad que tiene la empresa para utilizar efectivamente los medios de promoción y publicidad para conseguir resultados del mercado.
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE / MERCADO	Grado de entendimiento que la empresa tiene sobre sus clientes y mercados que atiende.
MANEJO DE PRECIOS	Tener un costo acumulado inferior que los de los competidores.
I & D DE PRODUCTOS	Desarrollo de productos orientados a satisfacer las necesidades de la población.
CAPACIDAD Y COBERTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION	Cantidad de producto que se puede transportar a través del canal y cantidad de lugares geográficos que puede atender el canal.

**Tabla 14. Variables definitivas del grupo de Capacidad Técnica y de Fabricación**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD TECNICA Y DE FABRICACION</b>	
<b>GRUPO No. 3</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
PRODUCTIVIDAD	La relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.
CAPACIDAD TOTAL DE LA PLANTA	Volumen de producción factible, acorde a la máquina y equipo con la que cuenta la compañía.
CALIDAD	Eficacia con que los productos cumplen con las expectativas de los clientes y con sus especificaciones técnicas.
DESARROLLO SISTEMAS DE INFORMACION	Estructura para el manejo, almacenamiento, distribución, análisis y uso de la información para la toma de decisiones.

**Tabla 15. Variables definitivas del grupo de Capacidad Financiera**

<b>VARIABLES ENDOGENAS</b>	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
ACCESO A RECURSOS	Posibilidad de la organización de conseguir recursos financieros externos para sus operaciones.
ESTRUCTURA DE COSTOS	Nivel de administración de los costos fijos y variables de la organización.
LIQUIDEZ	Recursos financieros para la utilización inmediata en las operaciones.
INFORMACION FINANCIERA	Amplitud, claridad, profundidad y pertinencia de la información financiera de la empresa para la toma de decisiones.
TASA DE RETORNO	Rentabilidad sobre las inversiones.
RENTABILIDAD / VENTAS	Utilidad neta sobre las ventas de la compañía en todas sus líneas.
MARGEN DE CONTRIBUCION	Capacidad de generación de recursos

<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
	para cubrir los costos fijos de la compañía.

A continuación presentamos las ponderaciones definidas para el Perfil de Capacidad Institucional de Freskaleche S.A.

**Tabla 16. Ponderación de variables PCI**

<b>No.</b>	<b>FACTORES INDICADORES</b>	<b>Ponder. Grupal</b>	<b>Ponder. Gral</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>			
1	Flexibilidad de la organización	10%	
2	Desarrollo de Estrategias	15%	
3	Comunicaciones	10%	
4	Clima Laboral	5%	
5	Control de Gestión	10%	
6	Creatividad e innovación	5%	
7	Cultura organizacional	10%	
8	Procedimientos organizacionales	10%	
9	Sistemas de Planeación	15%	
10	Capacitación y desarrollo de personal	10%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>35%</b>
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>			
1	Portafolio de productos	15%	
2	Satisfacción de Clientes	20%	
3	Calidad frente a la competencia	10%	
4	Servicio al cliente	15%	
5	Manejo de medios	10%	
6	Conocimiento del cliente y del mercado	15%	
7	Manejo de Precios	5%	
8	Investigación y desarrollo de productos	5%	
9	Capacidad y cobertura de canales de distribución	5%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>25%</b>
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
1	Acceso a recursos	10%	
2	Estructura de costos de la compañía	15%	
3	Liquidez	30%	

No.	FACTORES INDICADORES	Ponder. Grupal	Ponder. Gral
4	Información Financiera	15%	
5	Tasa de Retorno	5%	
6	Rentabilidad / Ventas	5%	
7	Margen de contribución	20%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>20%</b>
<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y DE FABRICACIÓN</b>			
1	Productividad	35%	
2	Capacidad total de Planta (Maquinaria y Equipo)	20%	
3	Calidad	25%	
4	Desarrollo de sistemas de información	20%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>20%</b>

El resultado final para el Perfil de Capacidad Institucional es:

**Tabla 17. Capacidad Directiva**

No.	NOMBRE	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Flexibilidad de la organización	2.14	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3
2	Desarrollo de estrategias	2.43	3	3	2	2	2	2	1	2	4	1	2	4	2	3
3	Comunicaciones	2.00	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	1	2	3	3
4	Clima laboral	2.50	2	2	2	3	2	3	1	3	4	2	1	4	3	3
5	Control de gestión	2.36	2	3	1	2	2	1	1	3	3	2	3	4	3	3
6	Creatividad e investigación	2.57	3	3	3	2	3	2	1	2	4	4	4	1	2	3
7	Cultura organizacional	2.64	3	3	2	3	3	1	2	4	2	3	3	2	3	3
8	Procedimientos organizacionales	2.43	3	4	2	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3
9	Sistemas de planeación	2.00	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	1	2	3
10	Capacitación y desarrollo del personal	2.93	4	4	2	2	3	2	2	4	2	2	2	4	3	3

**Tabla 18. Capacidad Competitiva**

No.	NOMBRE	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Portafolio de productos	3.29	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	2	4
2	Satisfacción de los clientes	2.86	3	3	2	2	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4
3	Calidad frente al a competencia	4.00	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	1	3	5	4
4	Servicio al cliente	2.90	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	1	4	4	4
5	Manejo de medios	3.14	4	4	2	3	3	1	2	3	3	4	4	3	5	3
6	Conocimiento del cliente y del mercado	3.29	4	3	2	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4
7	Manejo de precios	3.21	4	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2
8	I & D de productos	2.29	4	3	1	2	1	2	1	2	4	4	1	1	2	3
9	Capacidad y cobertura de los canales de distribución	3.57	4	4	4	2	3	3	3	4	5	4	4	4	2	4

**Tabla 19. Capacidad Financiera**

No.	NOMBRE	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Acceso a recursos	3.79	4	4	4	2	4	3	1	3	4	5	4	4	5	2
2	Estructura de costos de la compañía	1.86	2	2	1	2	1	1	1	3	4	2	1	3	1	3
3	Liquidez	3.43	4	4	3	3	3	2	3	4	5	5	3	4	2	3
4	Información financiera	2.57	3	2	2	2	3	2	1	4	4	2	2	4	2	3
5	Tasa de retorno	3.00	3	3	1	4	4	2	2	2	5	4	3	4	2	3
6	Rentabilidad / ventas	2.86	3	3	2	3	2	2	2	2	5	4	2	4	3	3
7	Margen de contribución	3.07	3	3	4	1	3	2	2	2	5	4	2	2	3	3

**Tabla 20. Capacidad Técnica y de Fabricación**

No.	NOMBRE	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Productividad	2.93	4	3	1	3	3	2	2	3	4	3	1	4	5	4
2	Capacidad total de planta (maquinaria y equipo)	3.71	4	1	1	2	4	2	3	4	4	5	4	4	5	4
3	Calidad	3.71	4	3	4	3	4	4	2	4	5	4	1	3	5	4
4	Desarrollo de sistemas de información.	2.43	3	3	1	2	1	1	1	3	4	2	4	2	4	2

**Tabla 21. Calificación global de PCI de Freskaleche**

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL (PCI)		¿QUE TENEMOS? ¿QUE SOMOS?					RESULTADO TOTAL
No.	FACTORES INDICADORES	VALORACION					
		DEBILIDAD		NEUTRO	FORTALEZA		
		1	2	3	4	5	
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>							
1	Flexibilidad de la organización		X				
2	Desarrollo de estrategias		X				
3	Comunicaciones		X				
4	Clima laboral		X				
5	Control de gestión		X				
6	Creatividad e innovación			X			
7	Cultura organizacional			X			
8	Procedimientos organizacionales		X				
9	Sistemas de planeación		X				
10	Capacidad y desarrollo del personal			X			
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>							
1	Portafolio de productos		X	X			
2	Satisfacción de los clientes			X			
3	Calidad frente a la competencia				X		
4	Servicio al cliente			X			
5	Manejo de medios			X			
6	Conocimiento del cliente y del mercado			X			
7	Manejo de precios			X			
8	I & D de productos		X				
9	Capacidad y cobertura de los canales de distribución			X	X		
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>							
1	Acceso a recursos				X		
2	Estructura de costos de la compañía		X				
3	Liquidez			X			
4	Información financiera		X	X			
5	Tasa de retorno			X			
6	Rentabilidad / ventas		X	X			
7	Margen de contribución			X			
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>CAPACIDAD TECNICA Y DE FABRICACION</b>							
1	Productividad			X			
2	Capacidad total de planta (maquinaria y equipo)				X		
3	Calidad			X			
4	Desarrollo de sistemas de información		X				
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>TOTAL GENERAL</b>							

### **4.3 EL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO**

**<sup>22</sup>(P.O.A.M.)**

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos no sólo pueden tener efectos en una u

---

<sup>22</sup> HUMBERTO SERNA GOMEZ. GERENCIA ESTRATEGICA. Planeación y Gestión. Teoría y Metodología. Pags. 137-156



otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Esto estuvo a punto de sucederle a la industria automotriz estadounidense. A principio de la década de los 80, varios productores de automóviles estaban al borde de la bancarrota, debido en gran medida a su inhabilidad o renuencia para responder a los incrementos que desde 1973 venían registrando los precios del petróleo. Estos requerimientos habrían podido satisfacerse si hubieran desarrollado una línea de automóviles más eficientes en consumo de gasolina. Los competidores extranjeros vieron en ello una buena oportunidad.

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales las compañías interactúan. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la Compañía pueda tomar un Curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

**Factores económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía; el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

**Factores políticos:** Los que se refieren al uso o asignación del poder. En relación Con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno.

**Factores sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

**Factores tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales.

**Factores competitivos:** Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

**Factores geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus Oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan. El "Lobbying" es precisamente una de esas estrategias mediante el cual se

pueden identificar decisiones que podrían afectar a la empresa en forma anticipada.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía. La preparación previa de un documento sobre el comportamiento del entorno facilitará el trabajo de los grupos estratégicos señalados anteriormente. Con la información y en las sesiones de grupo, éstos trabajan con el objetivo de elaborar el POAM.

El Perfil de Oportunidades y amenazas del medio (POAM) fue la metodología que permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa dependiendo de su impacto e importancia,

Cómo se elaboró el POAM?

Al igual que el PCI descrito anteriormente, el POAM tuvo una metodología para su elaboración:

- Obtención de información primaria y secundaria sobre cada uno de los factores objeto del análisis.

- Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación del grupo estratégico, realizó esta parte del análisis. El grupo contó con personal de diferentes niveles y con suficiente acceso a la información del entorno. El grupo estratégico seleccionó las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas) y sobre cada una realizó una lluvia de ideas.

- Priorización y Calificación de los factores externos: De la misma manera como se procedió en el PCI. El grupo calificó según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo constituyó una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promediaron las calificaciones y se obtuvo el POAM.

- Calificación del Impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identificó el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hizo igualmente en Alto -Medio -Bajo.

- Elaboración del POAM: El perfil POAM así elaborado permitió analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentó la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

## **RESUMEN GENERAL DEL POAM**

Cómo hacerlo

- Obtenga Información sobre cada uno de los factores objeto del Análisis.
- Identifique Oportunidades y Amenazas, con lluvia de ideas.
- Agrupe las oportunidades y amenazas en:
  - . Factores Económicos
  - . Factores Políticos
  - . Factores Sociales
  - . Factores Tecnológicos
  - . Factores Geográficos
  - . Factores Competitivos
- Califique y dé prioridad a la Oportunidad y la Amenaza en la escala: Alta-Media-Baja.
- Pondere el impacto de la Oportunidad o Amenaza en el éxito del Negocio.

- Interprete la matriz identificando las Oportunidades y Amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

A continuación se presentan las variables incluidas dentro del análisis externo para Freskaleche S.A.

Variables utilizadas en el análisis externo de la compañía:

### **Factores Económicos**

- Disponibilidad de crédito
- Nivel de ingreso disponible
- Tasas de interés
- Tasas de Inflación
- Restricción a las tarjetas de crédito
- Tendencias del desempleo
- Políticas de comercio exterior
- Tasas de impuestos
- Ingreso per capita
- Apertura Económica
- Tratado de libre comercio
- PIB

## **Factores sociales**

- Número de matrimonios
- Número de divorcios
- Programas de seguridad social
- Estilos de vida

## **Factores culturales**

- Hábitos de compra
- Actitudes hacia el trabajo
- Actitudes hacia el ahorro y la inversión
- Actitudes hacia el servicio al cliente
- Preocupaciones éticas
- Comportamiento humano
- Igualdad racial
- Cambios en los estilos de vida.

## **Factores demográficos**

- Tasas de Natalidad / Mortalidad
- Control de Natalidad

## **Factores Geográficos**

- Tasas de Emigración - Inmigración
- Cambios poblacionales por raza, edad, sexo y nivel económico.
- Cambios poblacionales por ciudades y regiones
- Cambios regionales en cuanto a gustos y preferencias

## **Factores Políticos**

- Cambios gubernamentales en políticas fiscales y monetarias
- Mercado laboral
- Sindicalismo
- Regulaciones locales y nacionales
- Protección al consumidor
- Estilo político local

## **Factores Tecnológicos**

- Velocidad de Innovación
- Tecnología de información
- Técnicas de manufactura y procesamiento
- Nuevos materiales
- Transferencias de tecnología



## Factores competitivos

- Crecimientos del mercado
- Nuevos entrantes
- Productos Sustitutos
- Estrategia de los competidores
- Proveedores: Capacidad negociadora
- Capacidad de negociación de los clientes
- Imagen corporativa.

**Tabla 22. Grupo No.1. Factores Tecnológicos y Socio - Culturales**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES TECNOLOGICOS Y SOCIO – CULTURALES</b>	
<b>GRUPO No. 1</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CADENA DE FRIO	Infraestructura de refrigeración desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final.
NIVEL TECNOLOGICO DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	Técnicas con que el productor produce, acopla transporta y manipula a la materia prima.
DESARROLLO TECNOLOGICO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS	Avances aplicados en la tecnología de procesos maquinaria y equipos en la industria de alimentos.
INVESTIGACION EN LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	Exploración para crear conocimiento en la industria alimenticia.
ORDEN PUBLICO	Grado de orden y seguridad ciudadana.
NIVEL CULTURAL DE PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y OPERARIOS	Grado de escolaridad y educación de las personas que participan en el sector.
HABITOS DE CONSUMO	Gustos y costumbres de las personas por determinados productos alimenticios.

**Tabla 23. Grupo No. 2. Factores Políticos**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES POLITICOS</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
LEGISLACION SANITARIA	Normas nacionales e internacionales que establecen requisitos mínimos para la elaboración de un producto.
NORMATIVIDAD TECNICA DE PROCESOS PRODUCTIVOS	Normas nacionales e internacionales que estandarizan las especificaciones requeridas para cada proceso (aire, agua, suelos, etc).
LEGISLACION DEL MEDIO AMBIENTE	Normas nacionales e internacionales que delimitan y especifican los controles y parametros del entorno industrial (como son: aire, agua, suelo, etc).
ACUERDO DE COMPETIVIDAD	Estrategia globalizada que el estado implanta para mejoramiento de la calidad en el sector lechero e insentivar la sana competencia y la rentabilidad del negocio.
EQUIDAD E IMPARCIALIDAD EN LA APLICACIÓN DE NORMAS	Es la Ley aplicada a la manera de quien la debe hacer cumplir.
APORTES PARAFISCALES	Contribuciones exigidas a las empresas o personas que no tienen carácter de impuesto y son obligatorias.
ACUERDOS Y PACTOS INTERNACIONALES	Es la cooperación entre sectores del Estado o Estados para beneficiar económicamente la productividad, por medio de subsidios, asesoría técnica, donación de infraestructura y capacitación o apertura de ciertos mercados.
LEGISLACION LABORAL	Normas estatales o internacionales que controlan el manejo del recurso humano incorporado del trabajo productivo de servicios públicos y estatales.
APERTURA ECONOMICA	Globalización de los mercados, es el nivel estandarizado de competencia global al que los países deben llegar, para poder acceder a mercados exigentes, con productos de calidad universal.
POLÍTICA MONETARIA Y FISCAL	Políticas macroeconómicas del Estado para regular el dinero circulante, los ingresos y el gasto público.

**Tabla 24. Grupo No. 2. Factores Económicos**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
INFLACION	Es la medida de la variación del nivel de los precios de los productos.
DEVALUACION	Relación del valor del peso con respecto al dólar.
IMPUESTOS	Tributos de carácter obligatorio.
DESEMPLEO	Número de personas con edad económica activa que no poseen trabajo remunerado (contractual).
INGRESO PERCAPITA	Ingreso promedio de los habitantes de un país.
COSTOS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	Precio de los consumos de los servicios de agua, luz, etc.
MODELO DE DESARROLLO NACIONAL	Plan estratégico de desarrollo a aplicar a nivel gubernamental.
CAPACIDAD ADQUISITIVA DEL CONSUMIDOR	Poder de compra del consumidor.

**Tabla 25. Grupo No. 3. Factores Físicos y de Infraestructura.**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES FISICOS Y DE INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>GRUPO No. 3</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CLIMA	Conjunto de características atmosféricas que distinguen una región.
INFRAESTRUCTURA VIAL	Es el conjunto de vías de acceso terrestre que facilitan la movilización de automotores en el área de influencia.
INFRAESTRUCTURA DE PULVERIZACION	Capacidad que tiene la industria de atender la demanda de procesos de pulverización en época de enlechada.
INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS PUBLICOS	Capacidad que tiene el país de atender la demanda de los servicios públicos básicos como energía, agua potable, gas y comunicaciones.

**Tabla 26. Grupo No. 3. Factores Demográficos**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES DEMOGRAFICOS</b>	
<b>GRUPO No. 3</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CONSUMO PERCAPITA	Es la demanda por habitante de un producto para una determinada población en un periodo de tiempo.
DENSIDAD POBLACIONAL	Es la concentración de un número de habitantes en un área determinada.
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	Es la tasa a la cual aumenta la población en un territorio y en un periodo determinado.
COMPOSICION DEMOGRAFICA	Es la participación por sexo y edad de una población determinada.

**Tabla 27. Grupo No. 4. Factores Relacionados con la Competencia.**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
PRECIO	Valor de cada producto en el mercado.
PROMOCION	Conjunto de actividades no convencionales de mercado para desarrollar la demanda de los productos.
PUBLICIDAD	Conjunto de actividades de comunicación desarrolladas para dar a conocer los productos y generar incremento en la demanda.
CAPACIDAD ECONOMICA	Cantidad de dinero del que se puede hacer uso.
DESARROLLO DE PRODUCTOS	Proceso mediante el cual se mejoran y/o innovan productos.
SERVICIO AL CLIENTE	Conjunto de actividades que se desarrollan en procura de la satisfacción de las necesidades del cliente.
POSICIONAMIENTO	Lugar que ocupa una marca en la mente de los consumidores.
CAPACIDAD DE RESPUESTA A	Flexibilidad y agilidad con que se da

<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
ACCIONES DE MERCADO	respuesta a acciones en el mercado.
FUENTES DE INFORMACION	Todo ente que genera información para la toma de decisiones.
CALIDAD DEL PRODUCTO	Atributos que conforman un producto.
ESTRATEGIAS DEL MERCADO	Acciones desarrolladas en el mercado en procura de objetivos específicos.
KNOW-HOW	Como hacer los procesos.
CAPACIDAD DE ASOCIACION Y NEGOCIACIÓN	Capacidad de la empresa para interrelacionarse con el entorno.
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Conjunto de productos y/o servicios que conforman una oferta.
PARTICIPACION DE MERCADO EN VOLUMEN	Litros vendidos por la empresa/litros vendidos por el mercado *100.
COBERTURA NUMERICA	Cantidad de puntos de venta con oferta una marca x/total de puntos de venta en el mercado *100.
CAPACIDAD INSTALADA	Capacidad máxima de producción.
COMPETENCIA DESLEAL	Prácticas comerciales indebidas utilizadas por la competencia.
ALIANZA ESTRATEGICA	Asociación entre empresas para buscar una sinergia competitiva en el sector.
LOGISTICA	Conjunto de procesos interrelacionados para colocar el producto en el punto de venta con la mayor satisfacción del cliente al menor costo posible.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Conjunto de actividades tendientes a garantizar la calidad de los productos.

De forma similar, por la extensión en el número de variables y la complejidad del análisis se realizó un proceso de decantación. Este proceso permitió definir una segunda agrupación que se aprecia a continuación en los facsímiles de los formatos originales trabajados por el grupo de estrategias:

**Tabla 28. Variables definitivas en Factores Tecnológicos y Socio - Culturales**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES TECNOLOGICOS Y SOCIO – CULTURALES</b>	
<b>GRUPO No. 1</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CADENA DE FRIO	Infraestructura de refrigeración desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final.
NIVEL TECNOLOGICO DE LOS PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA	Técnicas con que el producto produce, acopla transporta y manipula la materia prima.
DESARROLLO TECNOLOGICO EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS	Avances aplicados en la tecnología de procesos, maquinaria y equipos en la industria de alimentos.
INVESTIGACION EN LA INDUSTRIA ALIMENTICIA	Exploración para crear conocimiento en la industria alimenticia.
ORDEN PUBLICO	Grado de orden y seguridad ciudadana.
NIVEL CULTURAL DE PROVEEDORES, DISTRIBUIDORES Y OPERARIOS	Grado de escolaridad y educación de las personas que participan en el sector.
HABITOS DE CONSUMO	Gustos y costumbres de las personas por determinados productos alimenticios.

**Tabla 29. Variables definitivas en Factores Políticos**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES POLITICOS</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
LEGISLACION SANITARIA	Normas nacionales e internacionales que establecen requisitos mínimos de salubridad para la elaboración de un producto.
NORMATIVIDAD TECNICA DE PRODUCTOS	Normas nacionales e internacionales que estandarizan las especificaciones requeridas para cada producto.
LEGISLACION DEL MEDIO AMBIENTE	Normas nacionales e internacionales que establecen controles y parámetros para garantizar el equilibrio ecológico.
ACUERDO DE COMPETITIVIDAD	Estrategia orientada al mejoramiento de la posición competitiva de la industria lactea nacional.
APORTES PARAFISCALES	Contribuciones obligatorias con destinación específica que no tienen carácter de impuesto exigida a las empresas o personas.
ACUERDOS Y PACTOS INTERNACIONALES	Normas o convenios que regulan el comercio internacional.
LEGISLACION LABORAL	Normas nacionales e internacionales que regulan la relación laboral.

**Tabla 30. Variables definitivas en Factores Económicos**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>	
<b>GRUPO No. 2</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
INFLACION	Variación del poder adquisitivo del dinero en el tiempo.
DEVALUACION	Relación del valor del peso con respecto al dólar.
IMPUESTOS	Tributos de carácter obligatorio.
DESEMPLEO	Número de personas con edad económicamente activa que no poseen trabajo remunerado (contractual).
INGRESO PERCAPITA	Ingreso promedio de los habitantes de un país.
COSTOS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	Tarifa de venta de los servicios públicos al consumidor final regulada por el Estado.
MODELO DE DESARROLLO NACIONAL	Plan estratégico de desarrollo a aplicar a nivel gubernamental.

**Tabla 31. Variables definitivas de Factores Físicos y de Infraestructura**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES FISICOS Y DE INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>GRUPO No. 3</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CLIMA	Conjunto de características atmosféricas que distinguen una región.
INFRAESTRUCTURA DE VIAS	Es el conjunto de vías de acceso que facilitan la movilización en el área de influencia.
INFRAESTRUCTURA DE PULVERIZACION	Capacidad que tiene la industria de atender la demanda de procesos de pulverización.
INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS PUBLICOS	Capacidad que tiene el país de atender la demanda de los servicios públicos básicos como energía agua potable, gas y comunicaciones.



**Tabla 32. Variables definitivas Factores Demográficos.**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES DEMOGRAFICOS</b>	
<b>GRUPO No. 3</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
CONSUMO PERCAPITA	Es el consumo anual de un producto por habitante.
DENSIDAD POBLACIONAL	Es la concentración de un número de habitantes en un área determinada.
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	Es la tasa a la cual varía la población en un territorio y en un periodo determinado.
COMPOSICION DEMOGRAFICA	Es la participación por sexo y edad de una población determinada.

**Tabla 33. Variables definitivas Factores Relacionados con la Competencia**

<b>VARIABLES EXOGENAS</b>	
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
PRECIO	Valor de cada producto en el mercado.
PROMOCION	Conjunto de actividades orientadas a desarrollar la demanda de un producto.
PUBLICIDAD	Conjunto de actividades de comunicación desarrolladas para dar a conocer los productos y generar incremento en la demanda.
CAPACIDAD ECONOMICA	Capacidad de una empresa de invertir y de respaldar su nivel de endeudamiento.
DESARROLLO DE PRODUCTOS	Proceso mediante el cual se mejoran y/o innovan productos.
SERVICIO AL CLIENTE	Conjunto de actividades que se desarrollan en procura de la satisfacción de las necesidades del cliente.
POSICIONAMIENTO	Lugar que ocupara una marca en la mente de los consumidores.
CAPACIDAD DE RESPUESTA A	Flexibilidad y agilidad con que se da

<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>	
<b>GRUPO No. 4</b>	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICION</b>
ACCIONES DE MERCADO	respuesta alas variaciones en el mercado.
COMPOSICION DEMOGRAFICA	Es la participación por sexo y edad de una población determinada.
FUENTES DE INFORMACION	Todo ente que genera información para la toma de decisiones.
CALIDAD DEL PRODUCTO	Atributos que distinguen un producto.
ESTRATEGIAS DEL MERCADO	Acciones desarrolladas en el mercado en procura de objetivos específicos.
KNOW – HOW	Es el conocimiento propio acumulado sobre como desempeñar una actividad.
CAPACIDAD DE ASOCIACION Y NEGOCIACION	Capacidad de la empresa para interrelacionarse con el entorno.
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Conjunto de productos y/o servicios que conforman una oferta.
PARTICIPACION DE MERCADO EN VOLUMEN	Participación porcentual de las ventas (en volumen) de una empresa, con respecto al total vendido en el mercado.
COBERTURA NUMERICA	Participación porcentual del número de establecimientos en el que se encuentra una marca frente al total de establecimientos del mercado.
CAPACIDAD INSTALADA	Capacidad máxima de producción.
COMPETENCIA DESLEAL	Prácticas comerciales indebidas utilizadas por la competencia.
ALIANZA ESTRATEGICA	Asociación entre empresas para buscar una sinergia competitiva en el sector.
LOGISTICA	Conjunto de actividades relacionadas orientadas al cumplimiento de una actividad.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	Conjunto de actividades tendientes a garantizar la calidad de los productos.

En la elaboración de la matriz de POAM, se llevó a cabo el empleo de los siguientes formatos de ponderación:

**Tabla 34. Ponderación de POAM FRESKALECHE**

No.	FACTORES INDICADORES	Ponder. Grupal	Ponder. Gral
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS, DEMOGRAFICOS Y SOCIOCULTURALES</b>			
1	Cadena de Frío	25%	
2	Nivel tecnológico de los proveedores de materia prima	20%	
3	Desarrollo tecnológico en la industria de alimentos	25%	
4	Investigación en la industria alimenticia	20%	
5	Consumo per cápita	10%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>25%</b>
<b>FACTORES POLÍTICOS Y ECONOMICOS</b>			
1	Legislación sanitaria	30%	
2	Normatividad Técnica de productos	30%	
3	Acuerdos y pactos internacionales	20%	
4	Política monetaria y fiscal	25%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>25%</b>
<b>FACTORES FISICOS Y DE INFRAESTRUCTURA</b>			
1	Infraestructura de vías	50%	
2	Infraestructura de servicios públicos	55%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>10%</b>
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>			
1	Precio	15%	
2	Publicidad	15%	
3	Desarrollo de productos	20%	
4	Servicio al cliente	20%	
5	Posicionamiento	10%	
6	Estrategia del mercado	10%	
7	Portafolio de productos	10%	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>100%</b>	<b>40%</b>

**Calificación de matrices POAM y PCI**

Número de participantes: **14**

**1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)**

<b>Factores tecnológicos, demográficos y culturales</b>																
No.	Nombre	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Cadena de frío	1.21	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1
2	Nivel tecnológico de los proveedores de materia prima	1.29	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1
3	Desarrollo tecnológico en la industria de alimentos	3.64	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	2
4	Investigación en la industria alimenticia	3.71	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
5	Consumo per cápita	3.93	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	2

<b>Factores políticos y económicos</b>																
No.	Nombre	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Legislación sanitaria	1.23	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	1	4
2	Normatividad técnica de productos	3.43	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	Acuerdos y pactos internacionales	1.36	3	4	2	4	4	4	2	3	4	3	4	1	4	4
4	Política monetaria y fiscal	2.00	3	3	1	4	4	3	3	2	2	2	1	1	1	2

<b>Factores físicos y de infraestructura</b>																
No.	Nombre	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Infraestructura de vías	1.14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
2	Infraestructura de servicios públicos	1.79	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	1	3

<b>Factores relacionados con la competencia</b>																
No.	Nombre	Total	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Precio	2.29	1	3	2	4	3	5	3	3	5	3	1	3	3	3
2	PUBLICIDAD	2.93	2	2	1	4	4	1	2	3	5	4	4	1	4	4
3	Desarrollo de productos	2.71	1	3	1	4	4	1	2	2	3	3	4	1	4	2
4	Servicio al cliente	2.50	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	1	4	1	4
5	Posicionamiento	2.95	2	2	2	4	4	1	2	2	3	3	4	3	1	4
6	Estrategias del mercado	2.50	1	2	2	4	3	3	3	3	3	4	1	2	1	4
7	Portafolio de productos	1.29	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4

**Figura 13. Evaluación POAM FRESKALECHE**

## FRESKALECHE

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)		¿QUE TENEMOS? ¿QUE SOMOS?					
No.	FACTORES INDICADORES	VALORACIÓN					RESULTADO TOTAL
		AMENAZA		NEUTRO	OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	5	
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS, DEMOGRÁFICOS Y SOCIO-CULTURALES</b>							
1	Cadena de frío	X					
2	Nivel tecnológico de los proveedores de materia prima	X					
3	Desarrollo tecnológico en la industria de alimentos				X		
4	Investigación en la industria alimenticia				X		
5	Consumo per cápita				X		
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS</b>							
1	Legislación sanitaria			X			
2	Normatividad técnica de productos			X			
3	Acuerdos y pactos internacionales			X			
4	Política monetaria y fiscal		X				
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>FACTORES FÍSICOS Y DE INFRAESTRUCTURA</b>							
1	Infraestructura de vías	X					
2	Infraestructura de servicios públicos		X				
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>FACTORES RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>							
1	Precio		X				
2	Publicidad			X			
3	Desarrollo de productos			X			
4	Servicio al cliente			X			
5	Posicionamiento			X			
6	Estrategias del mercado			X			
7	Portafolio de productos			X			
<b>TOTAL GRUPO</b>							
<b>TOTAL GENERAL</b>							<b>2.51</b>

Figura 14-1. Valoración global POAM FRESKALECHE

#### 4.4 EL ANÁLISIS DOFA

DOFA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá examinar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa<sup>23</sup>.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por

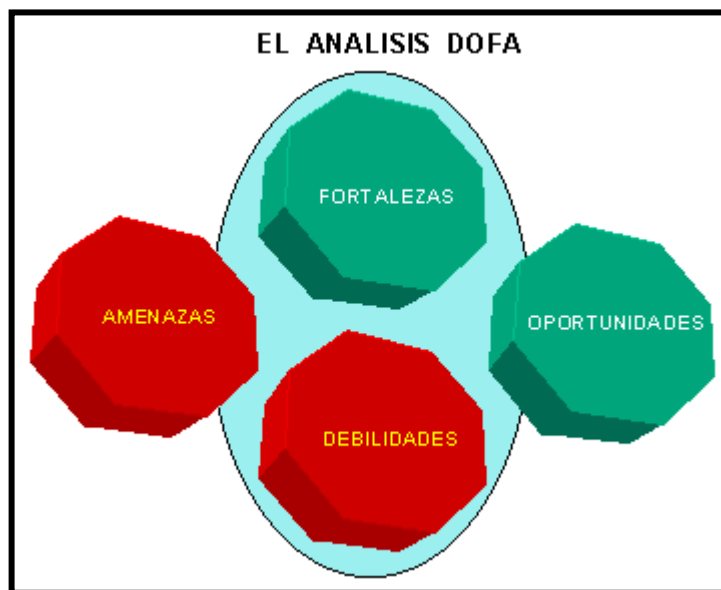


Figura 15. ESQUEMA DEL ANALISIS DOFA

todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división o unidad estratégica de negocios. Muchas de las conclusiones obtenidas como

---

<sup>23</sup> Arthur A. THOMPSON – A.J. STRICKLAND III. DIRECCION Y ADMINISTRACION DE ESTRATEGIAS. Pags. 96-112

resultado del análisis DOFA, serán de utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias que se diseñarán para Freskaleche S.A.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En la planeación estratégica, el análisis de asuntos críticos es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos de la empresa. El proceso se inicia con la evaluación DOFA.

Este análisis es útil debido a que se elabora una base de información a partir de la cual se establecen objetivos realistas, valida o invalida suposiciones acerca del futuro, se concentra en los asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la empresa, evita decisiones prematuras, reduce o elimina gastos en recursos de asuntos de bajo potencial, integra equipos administrativos como parte del proceso de decisiones y fija responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo.

El proceso de evaluación DOFA funciona por igual tanto a niveles de la empresa o institución completa como de unidad. Los asuntos identificados deben ser específicos para cada empresa en particular.

En términos globales podemos definir cada uno de los elementos integrantes del análisis DOFA, bajo los siguientes parámetros:

**Fortalezas:** puntos a favor con los que se cuenta para ganar mercado, tales como potencial humano, capacidad de proceso (instalaciones, equipo y sistemas), productos y servicios y recursos financieros.

**Debilidades:** Es la falta de fuerza; si se tiene una limitación relacionada con el potencial humano, la capacidad de proceso o las finanzas, se puede reforzar o tomar acciones a modo que no impidan el avance.

**Oportunidades:** Eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa o institución. Se involucran mercados y clientes, industria y gobierno, competencia y tecnología.

**Amenazas:** Eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa o institución.



El proceso de evaluación de DOFA será principalmente un proceso intuitivo que integran a una serie de puntos importantes los cuales se deben considerar al momento de efectuar la evaluación. Algunos de estos puntos son<sup>24</sup>:

- Facilitadores del proceso hábiles.
  
- La evaluación debe hacerse al inicio del trabajo de planeación a largo plazo.
  
- Identificar primero las fuerzas y posteriormente las limitaciones o la falta de alguna fuerza.
  
- Se deben ejecutar discusiones de ambas listas para determinar cómo sacar ventaja de oportunidades potenciales.
  
- Las Oportunidades detectadas se deberán someter a lluvia de ideas.
  
- Identificar las amenazas potenciales.
  
- El análisis de la lista de oportunidades y amenazas se centra en ideas con mayor impacto.

---

<sup>24</sup> HUMBERTO SERNA GOMEZ. GERENCIA ESTRATEGICA. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Pags. 157-171

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. En este punto el equipo asesor y el grupo gerencial tienen que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

En el proceso ejecutado en Freskaleche S.A. se realizó el análisis utilizando como base cuestionamientos como los siguientes:

¿Cuáles son aquellos aspectos donde se cree supera a los principales competidores?

¿Cuáles son aquellos aspectos donde se considera los competidores superan a Freskaleche S.A.?

¿Cuáles son aquellas variables en las que Freskaleche se considera como una entidad fuerte y puede apuntalar su proceso de crecimiento?

¿Cuáles son aquellos elementos que constituyen debilidad de Freskaleche frente a la competencia?

El proceso arrojó como resultados las siguientes definiciones globales:

**Fortalezas de Freskaleche frente a la competencia:**

- Cobertura y Estructura del Sistema de Distribución en Bucaramanga, el área metropolitana y la zona de influencia de la empresa.
- Calidad del producto.
- Tecnología de los equipos utilizados en el proceso productivo.
- Portafolio de productos actuales.
- Marca de reconocimiento regional.
- Conocimiento del proceso.
- Infraestructura en obras civiles y equipos (Cuartos fríos)
- Los proveedores propios en el área de Aguachica y de Pelaya.
- Rediseño de empaques
- Proceso de Certificación ISO 9000
- Capacidad Instalada.
- La Investigación y Desarrollo del Producto.

**Debilidades de Freskaleche frente a la competencia:**

- Actitud del personal

- Capacitación del personal
- Cultura general de la organización.
- Rigidez para la toma de decisiones.
- Falta de conocimiento en detalle de la competencia.
- Bajo nivel de manejo de las épocas de estacionalidad en la producción de materia prima.
- Carencia de un sistema de costeo actualizado y flexible.
- Déficit de capital de trabajo presentado en los últimos dos años.
- Clima organizacional.

#### **Oportunidades de Freskaleche:**

- Fortalecimiento de la cadena productiva.
- Amplias posibilidades de expansión geográfica.
- La implementación de alianzas estratégicas con empresas del sector.
- Desarrollo de Centros de Acopio en nuevas cuencas de producción lechera.
- Desarrollo de convenios con centros de investigación del sector y con instituciones de educación superior.

#### **Amenazas de Freskaleche:**

- Ingreso de competidores de nivel mundial (Parmalat – Colanta)
- Cambios en la reglamentación y en las normas.
- Factores de orden público.
- Bajas en las producciones de materia prima en el hato.
- La modificación de los términos y parámetros del contrato de Licencia con

Marbo Inc. (Licencia de Tampico)

- El bajo perfil y peso del gremio de los productores de leche.
- El bajo nivel de innovación en los productos y en los procesos.

## 5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

		ANÁLISIS ESTRUCTURAL FRESKALECHE																											
FACTORES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Cadena de frío	F																											
2	Nivel tecnológico de los proveedores de materia prima		F																										
3	Desarrollo tecnológico en la industria de alimentos			F																									
4	Investigación en la industria alimentaria				F																								
5	Consumo per cápita					F																							
6	Legislación sanitaria						F																						
7	Normatividad técnica de productos							F																					
8	Acuerdos y pactos internacionales								F																				
9	Política monetaria y fiscal									F																			
10	Infraestructura de vías										F																		
11	Infraestructura de servicios públicos											F																	
12	Precio												F																
13	PUBLICIDAD													F															
14	Desarrollo de productos														F														
15	Servicio al cliente															F													
16	Posicionamiento																F												
17	Estrategias del mercado																	F											
18	Portafolio de productos																		F										
19	Flexibilidad de la organización																			F									
20	Desarrollo de estrategias																				F								
21	Comunicaciones																					F							
22	Clima laboral																						F						
23	Control de gestión																							F					
24	Creatividad e innovación																								F				
25	Cultura Organizacional																									F			
26	Procedimientos organizacionales																										F		
27	Sistemas de planeación																											F	
28	Capacitación y desarrollo del personal																												F
29	Portafolio de productos																												
30	Satisfacción de los clientes																												
31	Calidad frente a la competencia																												
32	Servicio al cliente																												
33	Manejo de medios																												
34	Conocimiento del cliente y del mercado																												
35	Manejo de precios																												
36	I & D de productos																												
37	Capacidad y cobertura de los canales de distribución																												
38	Acceso a recursos																												
39	Estructura de costos de la compañía																												
40	Liquidez																												
41	Información financiera																												
42	Tasa de retorno																												
43	Rentabilidad / Ventas																												
44	Margen de contribución																												
45	Productividad																												
46	Capacidad total de planta (maquinaria y equipo)																												
47	Cobertura																												
48	Desarrollo de sistemas de información																												

Tabla de asignación de calificaciones      F = Fuerte    M = Moderada    D = Débil    N = Nula    P = Potencial

Figura 16. MATRIZ DE ANALISIS ESTRUCTURAL FRESKALECHE

El análisis estructural se ejecutó con la comparación múltiple de 48 variables que a juicio del grupo de estrategias tuvieran incidencia sobre la ejecución de las actividades de la empresa. Es así como cada uno de los integrantes del grupo realizaron la comparación de dichos elementos estableciendo si la incidencia de una variable con respecto a otra era alta, baja, directa o indirecta y consignando el resultado de la comparación en la matriz presentada en la ilustración anterior.

Posteriormente se realizó la totalización de los resultados utilizando un software que realizaba el análisis de correlación por analista y para el grupo total.

Herramientas de Prospectiva - Clasificación de Variables	
Caso Prospectiva : FRESKALECHE	
Zona de Variables Autónomas. [EXPERTO] : Claudia Torres6	
Distancia	Factor de Cambio
2.83	19. 19Flexibilidad de la Organización
2.83	36. 36Liquidez <i>Conflicto ??</i>
4.24	21. 21Comunicaciones
5.66	37. 37Estructura de Costos de la Compañía
5.66	42. 42Margen de Contribución
5.66	44. 44Capacidad Total de Planta(Maquinaria / Equipo) ???
6.36	40. 40Tasa de Retorno <i>?? Conflicto</i>
7.07	31. 31Manejo de Medios
8.49	13. 13Publicidad
9.90	11. 11Infraestructura de Servicios Públicos
11.31	39. 39Información Financiera
17.68	8. 08Acuerdos y Pactos Internacionales
21.92	5. 05Consumo Per cápita
29.70	36. 36Acceso a Recursos
33.23	6. 06Legislación Sanitaria
33.23	9. 09Política Monetaria y Fiscal

Herramientas de Prospectiva - Clasificación de Variables	
Caso Prospectiva : FRESKALECHE	
Zona de Salida. [EXPERTO] : Claudia Torres6	
Distancia	Factor de Cambio
10.61	26. 26Capacitación y Desarrollo del Personal
13.44	4. 04Investigación en la Industria Alimenticia
19.09	3. 03Desarrollo Tecnológico de Industria de Alimentos <i>NO ??</i>
21.21	1. 01Cadena de Frío <i>?? NO = Conflicto</i>
21.21	41. 41Rentabilidad / Ventas
26.99	12. 12Precios
32.53	14. 14Desarrollo de Productos
34.65	2. 02Nivel Tecnológico Proveedores Materia Prima <i>??</i>
34.65	15. 15Servicio al Cliente

Figura 17. Ejemplo de resultados individuales en el Análisis Estructural

Todo el ejercicio persigue la identificación de las zonas de poder, de variables autónomas, de variables de salida y de conflicto. Con la identificación plena, los estrategas proceden a realizar la definición de los objetivos estratégicos básicos y de sus correspondientes proyectos de despliegue. A continuación se presentan las representaciones gráficas de los resultados obtenidos:

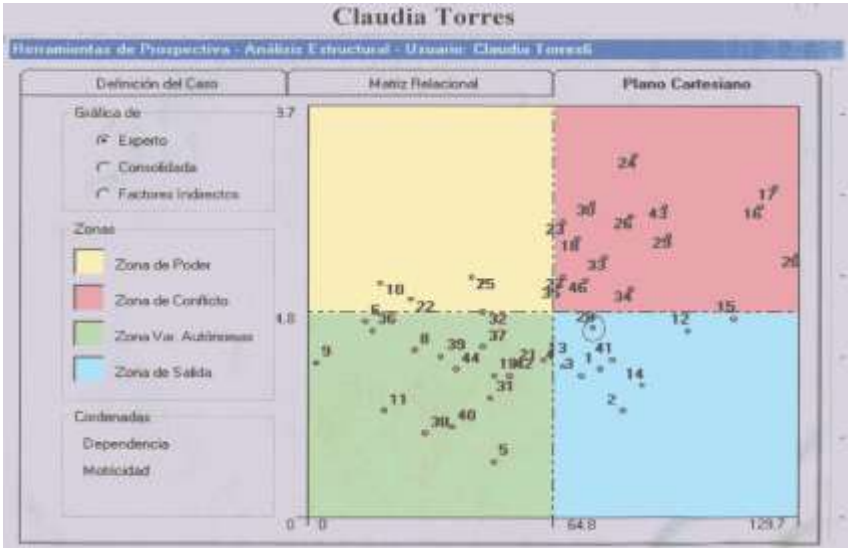
Herramientas de Prospectiva - Clasificación de Variables		
Caso Prospectiva : FRESKALECHE		
Zona de Poder, [EXPERTO] : Claudia Torres		
Distancia	Factor de Cambio	
13.44	32	32. Conocimiento del Cliente y del Mercado
23.33	25	25. Cultura Organizacional
23.33	7	7. Normatividad Técnica de Productos
29.70	22	22. Clima Laboral
38.00	10	10. Infraestructura de Vías

Herramientas de Prospectiva - Clasificación de Variables		
Caso Prospectiva : FRESKALECHE		
Zona de Conflicto, [EXPERTO] : Claudia Torres		
Distancia	Factor de Cambio	
1.41	45	45. Desarrollo de Sistemas de Información Poder
2.63	43	43. Productividad
2.63	33	33. Manejo de Precios
4.24	29	29. Satisfacción de los Clientes +
4.96	35	35. Capacidad y Cobertura Canales de Distribución +
6.36	27	27. Sistemas de Planeación
7.07	26	26. Procedimientos Organizacionales
9.19	34	34. I & D de Productos +
12.02	18	18. Portafolio de Productos +
13.44	17	17. Estrategias del Mercado +
14.95	16	16. Posicionamiento
16.97	30	30. Calidad Frente a la Competencia +
17.68	45	45. Calidad +
18.38	23	23. Control de Gestión +
19.80	24	24. Creatividad e Innovación +
32.52	20	20. Desarrollo de Estrategias +

**Figura 18. Ponderación Individual y Análisis Estructural**

Para el análisis total de la compañía, estos son los resultados:



**Figura 19. Representación Gráfica de la Evaluación Individual**



Herramientas de Prospectiva - Análisis Estructural - Usuario:

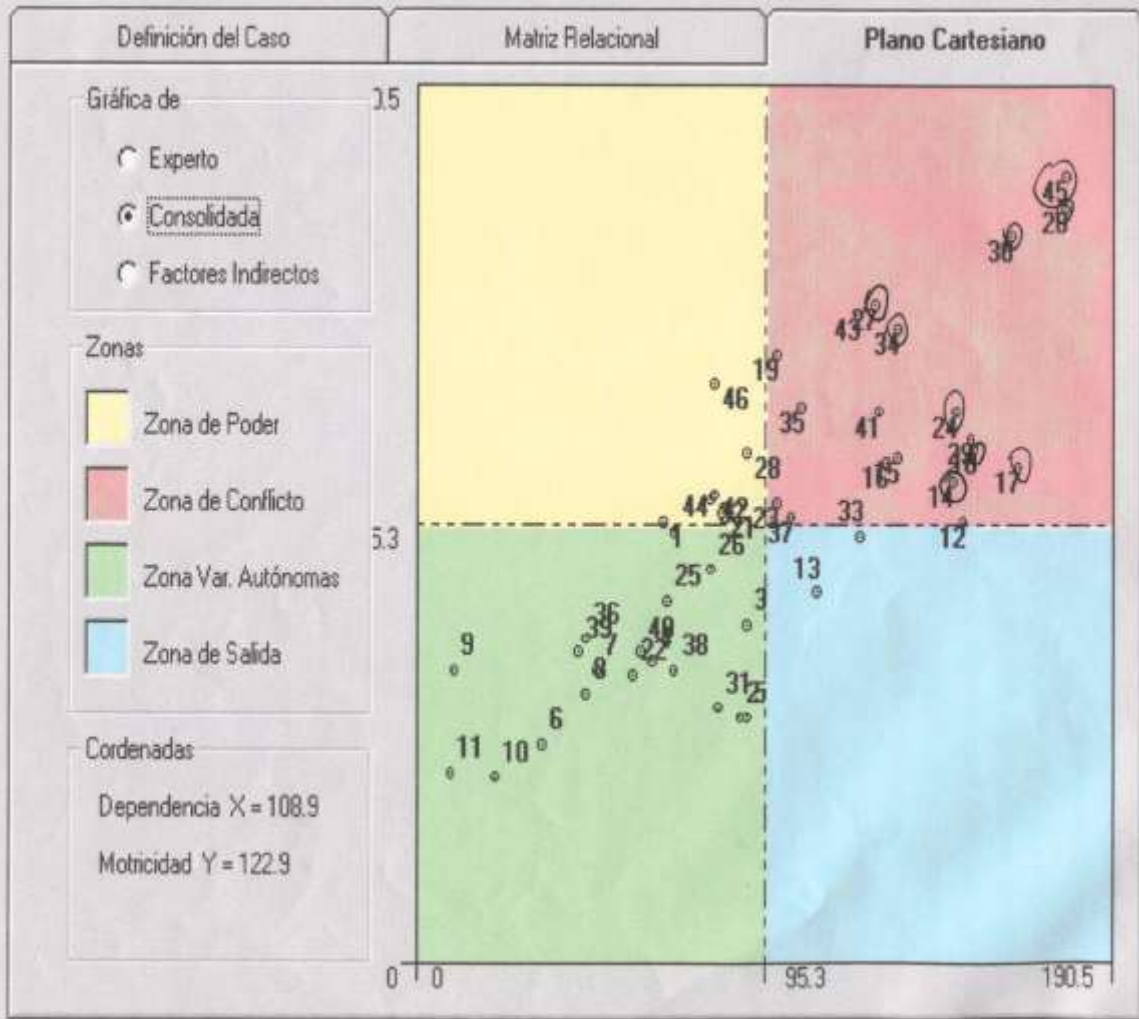
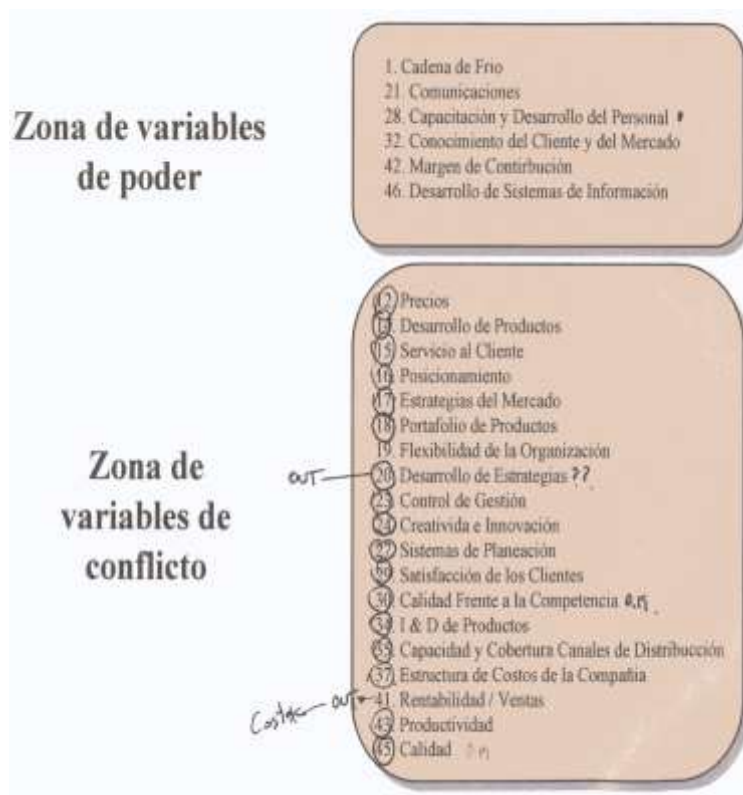
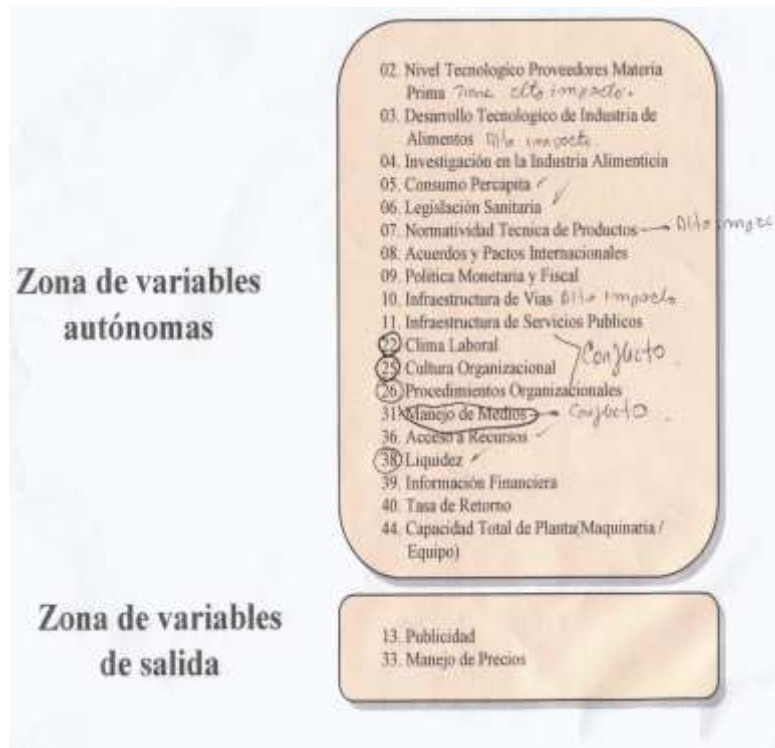


Figura 20. Resultado General de la Compañía

**Tabla 35. Resumen de Análisis Estructural Freskaleche**



## **6. DESPLIEGUE ESTRATEGICO**

El despliegue estratégico pretende ubicar en un punto común toda la información acumulada durante el proceso de Planeación, con el objetivo fundamental de definir los cursos definitivos a seguir.

Para el caso particular de Freskaleche S.A. una vez se han definido los aspectos básicos, como son los Objetivos Corporativos Macro, se procedió a realizar el despliegue, con la concreción de los proyectos, programas y actividades puntuales a ejecutar.

### **6.1. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA<sup>25</sup>**

Las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales en que pueden avanzar cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las organizaciones han seguido estrategias de crecimiento, aun cuando el crecimiento de las ventas no fuera el principal objetivo corporativo. Esencialmente, una estrategia de crecimiento es aquella en la cual un aumento de las ventas (por lo general de nuevos productos y mercados) se convierte en un vehículo para lograr estabilidad o incrementar la rentabilidad.

En los últimos años, sin embargo, tanto las organizaciones grandes como las pequeñas han comenzado a comprender que el crecimiento desenfrenado y aleatorio puede generar tantos problemas como los que pueda solucionar. Las estrategias de consolidación, a través de las cuales las empresas buscan alcanzar las metas actuales (especialmente el incremento de las ganancias) a través de medios diferentes del crecimiento, se han vuelto, por consiguiente, cada vez más populares.

La siguiente tabla resume los tipos básicos de estrategia corporativa y muestra los tipos específicos de estrategias en cada categoría.

**Tabla 36. Tipos de estrategia Corporativa**

<b>TIPOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>
PARA MERCADOS ACTUALES:
• Penetración del mercado
• Desarrollo de productos
• Integración vertical
PARA NUEVOS MERCADOS:
• Desarrollo del mercado
• Expansión del mercado
• Diversificación
• Alianzas estratégicas
<b>ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN</b>
• Atrincheramiento
• Contracción de productos
• Contracción del negocio

## Estrategias de crecimiento para los mercados actuales

Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales es probable que seleccione alguna forma de estrategia de mercado actual. Aun cuando se encuentran problemas como escasez de materias primas, nueva competencia o cambio tecnológico, si los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad de éstas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede centrarse todavía en el mercado actual.

Las tres estrategias que se orientan hacia los mercados actuales son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo de productos e
- Integración vertical

### **PENETRACIÓN DEL MERCADO<sup>26</sup>**

El término penetración del mercado se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales. Por general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing ( como al incrementar la publicidad o distribución)

mediante la reducción de precios. Ciertamente, el potencial de ventas de muchos productos pasa inadvertido porque la empresa es demasiado pequeña para iniciar tales esfuerzos. Como resultado, las grandes empresas con frecuencia adquieren dichos productos y luego se comprometen en los esfuerzos adecuados de penetración del mercado. Por ejemplo, las ventas de Gatorade se incrementaron significativamente después de que Quaker Oats adquirió la marca en 1983 y expandió activamente la publicidad y la distribución.

Debido a que la penetración del mercado no requiere un cambio en los productos o mercados de una empresa, ésta es esencialmente una estrategia de statu quo. En tanto el rendimiento actual sea estable y el entorno respalde el crecimiento y suministre ganancias, una empresa podría seguir adherida a su negocio básico.

Además, la penetración del mercado puede no ser viable cuando una marca alcanza un tope práctico de ventas. WD-40, el lubricante líder en spray, se encuentra en el 70% de los hogares de los Estados Unidos. Por tanto, al ser realistas sus posibilidades de incrementar las ventas domésticas son remotas. En consecuencia, la firma ha volcado su atención en los mercados extranjeros.

## DESARROLLO DE PRODUCTOS

Las estrategias de desarrollo de productos comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
- Aprovechar la nueva tecnología y
- Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Por lo general, esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos o ampliar la línea de productos. Usualmente, el desarrollo de productos es apropiado cuando las cambiantes necesidades y preferencias resultan en la emergencia de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motivan a las empresas a modificar sus líneas de productos.

Por ejemplo, Toyota y Nissan introdujeron sus modelos Lexus e Infiniti en gran parte debido a un incremento en la demanda relativa de autos sedanes de lujo a expensas de los automóviles compactos. De igual manera, Gillette introdujo Sensor para satisfacer la creciente demanda de sistemas de afeitarse de alta calidad. La nueva rasuradora se basa en una tecnología avanzada de moldeo

de inyección que ofrece el beneficio de dos hojas que pueden moverse por separado.

## **INTEGRACIÓN VERTICAL**

Para mejorar la efectividad o eficiencia de una empresa que presta servicios en mercados existentes, se seleccionan las estrategias de integración vertical. Dicha integración frecuentemente se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o intermediario (integración hacia adelante). En términos generales, estas estrategias serán las más apropiadas cuando los mercados finales tienen un alto potencial de crecimiento, porque la integración requiere amplios recursos.

En la práctica, la integración vertical no es tan simple como otras estrategias actuales de mercado. Por ejemplo, las habilidades gerenciales y de marketing que se requieren para la integración hacia adelante en las ventas de ropa al por menor son bastante diferentes de las involucradas en la confección de ropa. De igual forma, la integración hacia atrás podría fracasar si una empresa no puede producir sus propios suministros eficientemente.



## **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA NUEVOS MERCADOS**

Al examinar las fuerzas del entorno y las tendencias de las ventas, la alta gerencia podría llegar a la conclusión de que el crecimiento y la estabilidad en las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Tal conclusión llevará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan mejores oportunidades.

Para entrar en nuevos mercados pueden utilizarse cuatro tipos de estrategias corporativas:

- Desarrollo del mercado
- Expansión del mercado
- Diversificación
- Alianzas estratégicas

## **DESARROLLO DEL MERCADO**

La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Por lo general, la gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes se paralizan y cuando los incrementos de la participación de mercado sean difíciles de alcanzar debido a que tales participaciones son ya muy altas o porque los competidores son muy

poderosos. Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos o nuevos usuarios.

## **EXPANSION DEL MERCADO**

Una estrategia de expansión del mercado implica moverse a una nueva área Geográfica del mercado. Muchas empresas se inician como competidores regionales y posteriormente se trasladan a otras áreas del país.

En el mundo empresarial de hoy, es muy probable que las compañías expandan sus mercados hacia el comercio internacional, y con frecuencia ésta es la estrategia de crecimiento que tiene las mayores posibilidades de lograr un mayor aumento en las ventas y las utilidades.

La expansión del mercado internacional puede seguirse en tres niveles: estrategia regional, estrategia multinacional o estrategia global. Una estrategia regional implica que una empresa centrará sus recursos y esfuerzos en una o dos áreas. Por lo general, esta estrategia se emplea cuando una empresa pretende depender principalmente de su base doméstica para el negocio.

Las estrategias multinacionales abarcan el compromiso con un amplio rango de mercados nacionales, incluyendo los de Europa, Asia y de toda América. Tales empresas organizan sus negocios alrededor de países o regiones de

manera que las diferentes estrategias de marketing (incluyendo decisiones sobre el rango de productos que se va a ofrecer) se dejan en gran parte a la subsidiaria local.

Una estrategia global se emplea cuando una organización opera en un amplio conjunto de mercados, pero con una serie común de principios estratégicos. En otras palabras, esta estrategia considera el mercado mundial como un todo, más que como una serie de mercados nacionales. Las estrategias del país están, por tanto, subordinadas aun marco global. Las estrategias globales son las más apropiadas cuando los competidores o clientes de una empresa están globalizados.

## **DIVERSIFICACIÓN<sup>27</sup>**

Una estrategia que incluye nuevos productos y nuevos mercados se denomina diversificación. Esta estrategia es la más probable de seleccionar cuando existen una o más de las siguientes condiciones:

- No pueden establecerse otras oportunidades de crecimiento con productos o mercados existentes

---

<sup>27</sup> ARTHUR A. THOMPSON JR – A.J. STRICKLAND III. DIRECCION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS. PAGS. 139-209

- La empresa tiene ventas o ganancias inestables porque opera en mercados que se caracterizan por entornos inestables

- La empresa desea capitalizar en una ventaja comparativa.

## **ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Con frecuencia, una empresa sólo puede tener éxito al moverse a un nuevo mercado si ésta puede adquirir nuevos recursos o capacidades. En tales casos, la estrategia de la empresa puede ser establecer una alianza estratégica con otra empresa. Aún más, una alianza estratégica es más que un Joint Venture. En el caso de un Joint Venture, dos empresas esencialmente crean una tercera entidad que se desarrolla por sí sola. En una alianza estratégica verdadera, dos empresas colaboran en forma mucho más completa al intercambiar algunos recursos clave (aunque también pueden crearse nuevas entidades) para permitir que ambas, partes incrementen su rendimiento. Por lo general, las alianzas abarcan intercambios de uno o más de los recursos enumerados a continuación:

- Acceso a redes de distribución y ventas.
- Nueva tecnología de productos
- Tecnología y capacidad de producción

## **ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN**

Un importante desarrollo estratégico (que se observó a comienzos de mediados de los años ochentas) es el creciente énfasis en la consolidación. Inducidas por grandes conglomerados, cada vez más empresas están rompiendo algunas de sus recientes estrategias de Crecimiento. Básicamente existen tres tipos de estrategias de consolidación:

- Atrincheramiento
- Contracción de productos
- Contracción del negocio

### **ATRINCHERAMIENTO**

Atrincheramiento es esencialmente lo opuesto al desarrollo del mercado: una empresa reduce su compromiso con sus productos existentes al retirarse de mercados más débiles. Generalmente, se sigue esta estrategia cuando una empresa ha experimentado un rendimiento desigual en diferentes mercados.

### **CONTRACCIÓN DE PRODUCTOS**

Se presenta cuando una empresa reduce el número de productos que ofrece a un mercado. En efecto, esta estrategia es lo opuesto al desarrollo de

productos ) ocurre cuando una empresa decide que algunos segmentos del mercado son demasiado pequeños o muy costosos para seguir prestando servicios allí.

## **CONTRACCIÓN DEL NEGOCIO**

La contracción ocurre cuando una empresa vende parte de su negocio a otra organización. Debido a que esto generalmente implica que una empresa elimina una línea de productos y sale de un determinado mercado, la contracción es esencialmente lo opuesto a la diversificación.

Por lo general, una empresa sigue estrategias de contracción cuando la gerencia está consciente de que un determinado negocio no está logrando los objetivos de la organización para éste. Con frecuencia, la contracción ocurre después de que una organización comprende que una estrategia de diversificación ha fracasado. Esto es más probable que ocurra cuando el negocio no se ajusta a las capacidades de la organización y cuando la alta gerencia no comprende los tipos de habilidades fundamentales para lograr éxito en ese mercado. En otros casos, las compañías contraen los negocios para hacer mejor uso de los recursos.

## **ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS**

Una estrategia corporativa proporciona a una organización la dirección básica, estableciendo el producto general y el alcance del mercado que se va seguir. Dado este alcance, por lo general una empresa elige desinvertir o recortar negocios y productos que no se ajustan a la estrategia, y asigna los recursos necesarios a aquellos productos y negocios que sí se ajustan a esta esfera estratégica. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones es probable que una cantidad de productos y negocios continúen dentro del ámbito del mercado del producto; por tanto, la gerencia debe tener alguna base para establecer prioridades entre aquellos productos y negocios que permanecerán.

Una estrategia de mezcla de productos ayuda a la gerencia a resolver el problema de establecer prioridades. Específicamente, una estrategia de mezcla de productos es un plan que especifica:

- Cómo se jerarquizarán diversos productos o negocios con el propósito de asignar los recursos escasos y
- Qué objetivos se establecerán para cada producto o negocio a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

La alta gerencia puede basarse en dos conceptos útiles al desarrollar una estrategia de mezcla de productos: el ciclo de vida del producto y los modelos de portafolio de productos.

## **6.2. LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Ejemplo: Lograr una utilidad neta de 150 millones de pesos durante los dos próximos años.

### **Clasificación de los objetivos<sup>28</sup>**

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan pueden ser:

- ◆ Estratégicos o generales.

---

<sup>28</sup> JEAN PAUL SALLENAVE. GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA. PAGS. 37-39 EDITORIAL NORMA



Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo; Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los proximos cinco años.

◆ Tácticos o departamentales.

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo; Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año.

#### ◆ Operacionales o Específicos

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

En general, los principios que se deben respetar para escribir los objetivos establecen los siguientes lineamientos:

- La redacción debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Cada objetivo debe especificar un solo resultado medible a lograr.
- Se debe hacer mención a una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Naturalmente cada objetivo debe apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.

- Ser realista o factible.

Adicionalmente, el grupo directivo de Freskaleche S.A. ha tomado como puntal para la definición de los Objetivos Corporativos Macro, el llamado “Decálogo de la Competitividad”<sup>29</sup>. A continuación se presenta una sinopsis del mismo, como introducción a la definición del despliegue estratégico:

**Recursos Humanos: Como parte de la reestructuración la empresa deberá cultivar elementos de motivación para su gente.** La definición de oportunidades, de carrera y de liderazgo profesional son factores de estímulo que movilizan y promueven el compromiso de los profesionales con los objetivos de la organización. Ya es obvio que el mundo se transforma según la revolución del conocimiento. Solamente RR.HH. de gran calidad tendrán la posibilidad de dar el salto cuantitativo que se requiere para acceder a mayores niveles de desarrollo e insertarse en las grandes corrientes del comercio internacional. La calidad de la educación pasa a ser un recurso estratégico de primer orden.

**Clientes: Los Clientes deben ser tratados como lo más importante, y deben sentirse así tratados.** Esta actitud debe ser una constante, y no únicamente practicada durante la venta. Los proveedores deben conocer y ajustarse a las necesidades de los clientes.

---

<sup>29</sup> ARTHUR A. THOMPSON JR – A.J. STRICKLAND III. DIRECCION Y ADMINISTRACION ESTRATEGICAS. PAGS. 22-57

**Marketing: Definir una estrategia global de marketing.** Esta actuará como la base sobre la que los ejecutivos podrán actuar con confianza y seguridad. Cuanto más claras y objetivas sean las definiciones de la estrategia, más fácil será para dichos ejecutivos el direccionar sus gestiones.

**Focalización: El tiempo presente requiere asumir la actitud de valorar lo pequeño (“small is beautiful”).** Se debe buscar una segmentación de los negocios en partes menores, focalizada por mercado, línea de producto u otros criterios. Este tipo de organización celular está dando excelentes resultados en cuanto a productividad, calidad y reducción de costos, puesto que los resultados se ven con mayor claridad y son más fáciles de compartir, aunque el peligro latente es que las Unidades de Negocio se vuelvan a su vez grandes y/o burocráticas.

**Gestión: El sistema de información gerencial debe ofrecer respuestas rápidas y eficientes sobre los elementos claves de la estrategia de la empresa.** Esto es, un efectivo tablero de comando con indicadores de desempeño por sector de la empresa, para el control estratégico en cada una de las áreas clave de la empresa. Herramientas como El **Balanced Scorecard** desarrollado por **Kaplan & Norton** permiten tal seguimiento estratégico y se focaliza sobre cuatro perspectivas: **a) Perspectiva del Cliente:** ¿ Cómo nos ven nuestros Clientes? **b) Perspectiva comercial interna:** ¿ En qué debemos

ser los mejores? **c) Perspectiva de innovación y aprendizaje:** ¿ Podemos continuar mejorando y creando valor? **d) Perspectiva financiera:** ¿ Cómo nos ven nuestros accionistas?

**Ajuste: El tamaño de la empresa debe ajustarse a la realidad de mercado.**

La estructura y los sistemas son resultado de los procesos, y éstos son a su vez resultado de la estrategia. **La estructura debe ser chata , flexible y ágil.**

Tanto los cargos como las funciones deben ser dimensionados de acuerdo con las necesidades efectivas del negocio. Esto vale para el plano horizontal (funciones operacionales y de apoyo) y para los cargos gerenciales y/ó de dirección.

**Calidad Total: “... La Calidad es un sistema de management, ó no existe...” Calidad Total es la estrategia de eliminación sistemática del desperdicio para un uso cada vez más efectivo (eficaz y eficiente) de todos los recursos de la empresa, puestos en función de satisfacer las necesidades del Cliente, y con el fin de garantizar su competitividad.** El Gerente General y demás gerentes deben asegurarse que los procesos de todas las áreas de la compañía sean realizados dentro de idénticos estándares de calidad. La Calidad debe ser vista y entendida como una conducta por incorporar en todas las áreas y etapas y procesos del trabajo de la empresa, y no limitarla a una supervisión en la etapa final del proceso.

**Productividad: Los directivos deben poner mucha atención en lograr la máxima productividad.** La productividad debe lograrse eliminando todo lo que no agregue valor al producto ó al servicio final; para eso es necesario tomar como comparación (hacer “benchmarking” continuo) a las mejores del mundo en cada proceso.

**Tecnología Informática:** Debido a que los precios de la tecnología se vienen reduciendo progresivamente, hoy es posible implantar herramientas informáticas que agilicen los procesos en la compañía y que faciliten las tareas de equipos de alta performance sobre la base de redes interconectadas en tiempo real, potenciando de ese modo la eficiencia de la organización. Pero no hay que olvidar que primero se debe realizar una reingeniería de los procesos, enfocándolos hacia el servicio al Cliente; y recién entonces aprovechar el diferencial que da la tecnología informática. En la nueva economía triunfarán las empresas que utilicen la tecnología informática para mejorar las relaciones con sus Clientes, empleados, y accionistas; para satisfacer mejor sus necesidades, comunicarse y aprender junto a ellos.

**Visión de futuro: La alta gerencia,** debe atender el día a día de los negocios y el mercado (materias primas, hábitos de consumo, nuevas tecnologías); pero su mayor atención **debe enfocarse hacia el mediano y largo plazo,** intentando desarrollar escenarios futuros y adaptando su organización en busca de las oportunidades. Los máximos ejecutivos deben imaginar el futuro

e identificar los posibles cambios por realizarse en el contexto regional y global (planificación de escenarios futuros) y ajustar a la compañía preparándola para enfrentar exitosamente ese futuro.

Lo anterior nos ha llevado a la siguiente definición como Objetivos Corporativos para Freskaleche S.A.

**FRESKALECHE S.A.**  
**OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS (LITROS) EN UN 23% ANUAL DURANTE EL PERIODO 2001-2010.
- ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA (LECHE CRUDA) EN LA CANTIDAD NECESARIA PARA SATISFACER EL MERCADO Y CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD EXIGIDOS POR CADA PROCESO PRODUCTIVO.
- ASEGURAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO DESDE LA PRODUCCION HASTA LA ENTREGA AL CONSUMIDOR FINAL, DE ACUERDO CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR FRESKALECHE S.A.
- MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACION EN SUS OPERACIONES, INVERSIONES Y PROCESOS PRODUCTIVOS, CONFORME A LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.
- MANTENER UN CONSTANTE DESARROLLO TECNOLOGICO, TANTO EN SUS PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE SOPORTE, COMO EN EL MANEJO DE SUS SISTEMAS DE INFORMACION.
- DESARROLLAR UNA ORGANIZACION CENTRADA EN VALORES, QUE PROPICIE EL DESARROLLO INTEGRAL DE SUS COLABORADORES.
- GARANTIZAR LA EFICIENCIA, CALIDAD Y CONFIABILIDAD DE LAS OPERACIONES CRITICAS, MEDIANTE UN SISTEMA DE GESTION, MONITOREO Y CONTROL A TRAVES DE INDICADORES DE GESTION.
- DESARROLLAR LA ORGANIZACION PARA CONVERTIRSE EN UNA COMPAÑIA EXPORTADORA EN LOS PROXIMOS 6 AÑOS (2001-2006).
- DESARROLLAR UNA ORGANIZACION CENTRADA EN EL MERCADO A TRAVES DE LA SATISFACCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE.

**Figura 21. Objetivos estratégicos Freskaleche**

### 6.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 1

FRESKALECHE						
DESPLIEGUE ESTRATEGICO						
Objetivos estratégicos		Despliegue estratégico		Ejc	Prio	Resp.
No.	Descripción	No	Descripción			
1.	Incrementar el volumen de ventas (litros) en un 23% anual durante el período 2001- 2010	1.1	Pulverización de leche en el segundo semestre del 2002.	x	1	Geren
		1.2	Expansión geográfica con derivados y leche larga vida: Boyaca y Cundinamarca en el primer semestre del 2002 y Costa Norte en el segundo semestre del 2002. Explorar Venezuela en el segundo semestre del 2002 y el Caribe en el primer semestre del 2003		2	D. Cial
		1.3	Consolidar el proyecto leche larga vida en el primer semestre del 2002	x	1	D.C.A
		1.4	Incrementar consumo per-cápita mediante campañas institucionales y liderar el fortalecimiento del gremio.		3	D. Cial
		1.5	Ampliar la cobertura de Cúcuta con producto terminado.	x	1	D.Cial

**Figura 22. Objetivo Estratégico No. 1**

El primer objetivo estratégico de Freskaleche S.A. persigue garantizar un crecimiento continuado en la cifra de ventas. Los estrategias consideran que el incremento en la cifra de ventas (medida específicamente como crecimientos en volumen de productos), constituye el objetivo de mayor preponderancia para la organización.

La gráfica que se presenta a continuación contiene la proyección realizada en torno al crecimiento esperado de ventas durante el lapso 2001-2005. De este gráfico, podemos extractar algunas observaciones importantes como son:



FAMILIA	COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN LITROS 1.998-1.999-2.000-PRESUPUESTO 2001															
	1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%	LITROS	%
<b>DERIVADOS</b>	<b>3,029,200</b>	<b>8.1%</b>	<b>2,845,540</b>	<b>7.4%</b>	<b>3,736,275</b>	<b>9.6%</b>	<b>5,483,923</b>	<b>12.5%</b>	<b>8,824,731</b>	<b>14.5%</b>	<b>11,830,565</b>	<b>16.8%</b>	<b>16,462,123</b>	<b>18.8%</b>	<b>22,422,471</b>	<b>20.5%</b>
WISDOPE	26,527	0.8%	22,531	0.8%	27,241	0.7%	45,243	0.8%	69,093	0.8%	96,897	0.8%	133,345	0.8%	181,734	0.8%
CREMA	31,806	1.0%	48,051	1.3%	55,116	1.5%	47,849	0.9%	72,757	0.9%	101,839	0.9%	140,435	0.9%	191,397	0.9%
KLING	30,588	1.0%	27,630	0.9%	50,076	1.3%	103,835	1.9%	158,724	1.9%	222,137	1.9%	306,325	1.9%	417,488	1.9%
MANFEGALLA	174,518	5.8%	189,852	5.7%	182,830	4.4%	175,000	3.2%	267,290	3.1%	374,023	3.1%	515,773	3.1%	702,943	3.1%
QUESO	1,372,018	45.3%	1,409,643	47.9%	1,974,159	53.0%	3,217,255	58.7%	4,913,207	57.6%	6,876,151	57.6%	9,482,140	57.6%	12,923,135	57.6%
FOURIT	1,305,954	46.0%	1,270,733	43.1%	1,496,794	39.1%	1,894,840	34.6%	2,883,891	33.9%	4,048,788	33.0%	5,584,616	33.0%	7,511,230	33.9%
AVENA	-	-	-	-	-	-	-	-	150,000	1.8%	208,929	1.8%	289,489	1.8%	394,543	1.8%
<b>LECHE</b>	<b>31,842,455</b>	<b>83.0%</b>	<b>33,960,843</b>	<b>85.9%</b>	<b>32,535,756</b>	<b>83.8%</b>	<b>36,280,090</b>	<b>80.5%</b>	<b>46,137,820</b>	<b>78.5%</b>	<b>55,338,780</b>	<b>76.6%</b>	<b>66,333,860</b>	<b>74.6%</b>	<b>79,457,965</b>	<b>72.7%</b>
LECHE PASTEURIZADA	24,824,809	80.3%	10,075,454	40.1%	20,858,444	64.1%	22,648,780	64.2%	24,998,081	54.2%	26,283,339	47.5%	28,719,190	43.3%	32,522,413	40.9%
LECHE 12 DIAS ENTERA	5,375,491	17.3%	15,120,042	44.9%	8,419,488	25.9%	7,538,240	21.4%	8,319,803	18.0%	8,747,559	15.8%	9,588,250	14.4%	10,824,033	13.6%
LECHE 12 DIAS LIGHT	742,135	2.4%	2,185,447	6.4%	3,086,578	9.4%	3,316,320	9.4%	3,860,155	7.0%	3,948,339	7.0%	4,204,891	6.3%	4,781,849	6.0%
LECHE 48 DIAS ULTRA	-	0.0%	-	0.0%	120,340	0.4%	1,564,000	4.4%	1,728,155	3.7%	1,814,904	3.3%	1,983,104	3.0%	2,245,722	2.8%
LECHE 48 D. ULTRA LIGHT	-	-	-	-	71,890	0.2%	211,880	0.6%	233,627	0.5%	245,619	0.4%	268,404	0.4%	303,948	0.4%
LECHE EN POLVO	-	-	-	-	-	-	-	-	7,200,000	15.8%	14,400,000	26.0%	21,800,000	32.6%	28,800,000	36.2%
<b>JUGOS</b>	<b>3,348,880</b>	<b>8.9%</b>	<b>2,640,710</b>	<b>6.7%</b>	<b>2,628,388</b>	<b>6.8%</b>	<b>2,988,663</b>	<b>6.8%</b>	<b>3,986,455</b>	<b>8.8%</b>	<b>4,841,381</b>	<b>8.7%</b>	<b>6,310,468</b>	<b>8.7%</b>	<b>7,216,307</b>	<b>8.9%</b>
TAMPOCO	3,068,308	91.7%	2,372,228	89.8%	2,204,852	87.3%	2,516,368	84.4%	3,347,757	84.4%	4,067,240	84.4%	4,989,789	84.4%	6,061,296	84.4%
AGUA	277,542	8.3%	268,484	10.2%	320,714	12.7%	484,297	15.6%	617,898	15.6%	754,140	15.6%	920,671	15.6%	1,123,811	15.6%
<b>OTROS</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>	<b>42,490</b>	<b>0.1%</b>	<b>87,403</b>	<b>0.2%</b>	<b>117,729</b>	<b>0.2%</b>	<b>145,529</b>	<b>0.2%</b>	<b>179,800</b>	<b>0.2%</b>	<b>222,358</b>	<b>0.2%</b>
GELATINA	-	-	-	-	42,490	100.0%	87,403	100.0%	117,729	100%	145,529	100%	179,800	100%	222,358	100.0%
MMM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>37,417,514</b>	<b>100.0%</b>	<b>38,587,193</b>	<b>100.0%</b>	<b>38,829,887</b>	<b>100.0%</b>	<b>43,831,989</b>	<b>100.0%</b>	<b>58,745,738</b>	<b>100.0%</b>	<b>72,267,265</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,876,424</b>	<b>100.0%</b>	<b>109,318,091</b>	<b>100.0%</b>
<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>			<b>5.7%</b>		<b>-1.9%</b>		<b>12.88%</b>		<b>34.02%</b>		<b>23.00%</b>		<b>23.90%</b>		<b>23.09%</b>	
<b>LITROS/DIA REAL</b>	<b>102,938</b>		<b>108,909</b>		<b>107,881</b>		<b>121,756</b>									
<b>L/DIA PROY. 2.005</b>							<b>132,668</b>	<b>23%</b>	<b>163,193</b>	<b>23%</b>	<b>200,715</b>	<b>23%</b>	<b>246,879</b>	<b>23%</b>	<b>303,861</b>	
<b>L/AÑO PROY. 2.005</b>							<b>47,780,761</b>		<b>58,745,738</b>		<b>72,267,265</b>		<b>88,876,424</b>		<b>109,318,091</b>	
									<b>21.46%</b>		<b>23.41%</b>		<b>25.36%</b>		<b>27.3%</b>	

**Figura 23. Proyección de Crecimiento en Volúmenes**

. Se hace notable el incremento en la participación relativa de los derivados con respecto a la leche líquida. Se pasa de un 9.6% en el año 2.000 a un 20.5% en el año 2.005. En general, el mercado ha demostrado que la venta de derivados genera un mayor nivel de rentabilidad que la venta de leche líquida, y de esta manera el crecimiento en la venta de derivados impacta notablemente en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

. Se aprecia el incremento en el portafolio de productos. Para el año 2.002 se ha presupuestado el lanzamiento de la Avena Pasteurizada y de la operación de leche en polvo. Estos aspectos, contribuyen a la consecución del objetivo de crecimiento continuado.

. En total, la proyección define que se pase de procesar 38 millones de litros (cifra presentada en el año 2.000) a procesar 109 millones de litros en el año 2.005.

. Se estima que la participación de Jugos Tampico mantiene su nivel a través del período de análisis. A pesar que la línea de Tampico es una de las más rentables, no constituye un producto de propiedad de la compañía. Por tanto la proyección se muestra un poco pesimista en este aspecto.

La proyección de crecimiento en volumen, genera a su vez la siguiente proyección de crecimiento en ingresos por ventas:

	INGRESOS POR VENTAS 2.001-2.005 FRESKALECHE				
	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
<b>DERIVADOS</b>					
AREQUIPE-K	118,135,440	198,648,514	299,980,515	450,900,268	669,836,066
CREMA K	5,680,237	9,455,238	14,423,788	21,880,374	32,207,325
KUMIS	183,015,919.52	304,645,604.85	464,731,073.48	638,530,586.24	1,037,712,828.98
MANTEQUILLAS-K	877,250,000	1,127,340,377	1,719,736,298	2,584,933,079	3,840,053,098
QUESO-K	2,019,237,092	3,361,192,330	5,127,434,847	7,707,039,875	11,449,212,949
YOGURT	2,876,288,799	4,954,253,157	7,557,618,942	11,359,845,839	16,875,648,264
AVENA	-	-	-	-	-
<b>LECHE</b>					
LECHE PASTEURIZADA	22,105,848,663	26,593,576,725	30,477,344,036	36,289,056,690	44,805,605,076
LECHE 12 DIAS ENTERA	7,357,218,705	8,850,811,832	10,143,388,160	12,080,867,567	14,912,086,364
LECHE 12 DIAS LIGHT	3,236,681,892	3,893,763,570	4,462,414,859	5,314,815,442	6,560,322,239
LECHE 45 DIAS ULTRA	1,873,480,000	2,013,214,688	2,307,227,670	2,747,948,179	3,391,920,624
LECHE 45 DIAS ULTRA LIGHT	226,497,600	272,479,080	312,272,348	371,821,820	459,080,408
LECHE EN POLVO	-	4,896,000,000	10,673,280,000	17,450,812,800	25,361,847,936
<b>JUGOS</b>					
TAMPICO	2,731,990,886	3,961,738,081	5,272,160,282	7,015,637,722	9,335,146,830
AGUA	80,751,027	131,800,692	175,130,146	233,044,822	310,094,067
<b>OTROS</b>					
GELATINA-K	185,097,004	271,758,772	386,195,042	493,354,941	664,708,885
NNN	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS POR</b>	<b>35,896,420,001</b>	<b>43,987,151,298</b>	<b>60,836,477,852</b>	<b>79,373,318,105</b>	<b>104,630,469,077</b>
	7,890,731,235	17,251,326,416	18,534,840,453	25,457,180,972	34,874,964,812
	22%	40%	30%	32%	33%

**Figura 24. Ingresos proyectados por ventas**

Nótese que el crecimiento en pesos, muestra cifras que imponen un reto de alto nivel para la entidad. Se pasa de ingresos de 43.500 millones en el año 2.001 a ingresos por 139.800 en el año 2.005, teniendo incremento anuales por encima del 34% siendo el principal punto de apoyo para el crecimiento estimado en los ingresos la operación de leche en polvo.

Al retomar la misión y la visión empresarial, encontramos que la empresa busca ubicarse entre las más grandes entidades de la industria de lácteos. Uno de los mejores indicadores para medir la consecución de dicho objetivo tiene que ver con el volumen diario de productos procesados. Para ello, se realizó la siguiente proyección apoyada en los estimados de ventas expuestos anteriormente:

LITROS DIARIOS PROCESADOS						
FAMILIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>DERIVADOS</b>						
AREQUIPE	76	126	182	269	370	505
CREMA	153	132	202	283	390	532
KUMIS	139	269	441	617	651	1,160
MANTEQUILLA	452	486	742	1,039	1,433	1,953
QUESO	5,484	8,937	13,648	19,100	26,330	35,898
YOGURT	4,047	5,263	6,038	11,249	15,513	21,142
AVENA	-	-	417	583	804	1,096
<b>LECHE</b>						
LECHE PASTEURIZADA	57,940	62,916	89,439	73,009	79,776	90,340
LECHE 12 DIAS ENTERA	23,387	20,940	23,111	24,299	26,551	30,067
LECHE 12 DIAS LIGHT	8,515	9,212	10,167	10,690	11,681	13,227
LECHE 45 DIAS ULTRA	334	4,344	4,795	5,041	5,509	6,236
LECHE 45 D. ULTRA LIGHT	200	568	649	662	746	844
LECHE EN POLVO	-	-	20,000	40,000	60,000	80,000
<b>JUGOS</b>						
TAMICO	6,124	6,990	9,299	11,353	13,661	16,920
AGUA	891	1,290	1,716	2,095	2,557	3,122
<b>OTROS</b>						
GELATINA	118	243	327	404	500	616
FINN	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>107,861</b>	<b>121,756</b>	<b>163,183</b>	<b>200,716</b>	<b>246,879</b>	<b>303,661</b>

**Figura 25. Proyección de Litros Diarios Procesados**

Se puede notar, que se pasa de una cifra de 107 mil litros diarios procesados en el año 2.001 a 303 mil litros en el año 2.005. En este aspecto mantiene la importancia la operación de leche en polvo, con la cual se pasa de 20 mil litros diarios en el 2.002 a 80.000 litros diarios en el 2.005.

Ya con las proyecciones presentadas, se procede a continuación a desglosar en detalle cada uno de los proyectos que integran el primer objetivo estratégico de la entidad:

**6.3.1.Pulverización de Leche en el segundo semestre del 2.002.** Esta parte del documento contiene la descripción detallada del Proyecto para la Implantación de una planta Pulverizadora de Leche en la ciudad de Aguachica departamento del Cesar, de acuerdo con los parámetros por el grupo de planeación estratégica corporativa de Freskaleche.

El documento aglutina los diferentes componentes requeridos para la sustentación y validación del proyecto: inicia con la descripción de la situación actual identificando la necesidad y el problema que se desea atacar con la ejecución del mismo. Posteriormente contiene la descripción detallada de los aspectos generales, técnicos, ambientales y económicos del proyecto. De otra parte se presentan tanto los objetivos del proyecto como su interrelación con

los programas y planes de desarrollo de la región geográfica en la cual se enmarca.

Vale la pena aclarar que la totalidad de información presentada en el corresponde a fuentes primarias de información, y en caso en el cual se haga uso de estudios o resultados obtenidos por investigaciones diferentes a la presente, se hará la respectiva mención.

## **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

### **Descripción de la situación actual.**

La zona de influencia que enmarca a la ciudad de Aguachica, se ha caracterizado por su inagotable riqueza, particularmente en las actividades relativas a la industria agroindustrial.

Es allí, en el sur de los departamentos de Cesar y de Bolívar, donde se localizan algunos de los más importantes puntos de producción en el área de la ganadería de carnes, ganadería de leches y producción agrícola, de todo el territorio nacional.

Esta riqueza es generada por las condiciones ambientales y geográficas de la región, las cuales están caracterizadas por una altura menor a los 1000 metros

sobre el nivel del mar, dos estaciones o épocas de lluvia bien identificadas y diferenciadas, una temperatura promedio superior a los 25 grados centígrados y un paisaje geográfico caracterizado por las amplias llanuras, irrigadas por una buena cantidad de fuentes hidrográficas.

Debido a todo lo anterior, en la región se presentan las condiciones óptimas para la actividad agroindustrial: Durante una buena parte del final del siglo pasado, fue notoria la producción algodonera en toda esta región. Actualmente el territorio que al inicio fue empleado en el cultivo de dicha planta se utiliza otros productos como el sorgo y en otros casos los extensos terrenos se están empleando para la actividad ganadera.

En lo referente de manera particular a la ganadería, la región es una de las más importantes del país en este ramo, especialmente en la cría y levante de ganado de leche.

### **Problema o necesidad y sus causas.**

**Manejo de la Estacionalidad.** La producción de leche a nivel nacional se ve afectada por estacionalidades que se generan principalmente por aspectos climáticos. En épocas de verano (escasez de lluvias) se presenta una disminución sustancial en la producción de leche, debido fundamentalmente a que la calidad de los pastos y en general la calidad de la alimentación de los

animales disminuye. Por el contrario, en épocas de invierno (abundancia de lluvias) se presenta el fenómeno conocido como enlechadas. En esta época del año, la producción de leche llega a aumentar en un 50% con respecto a la producción promedio registrada durante el año. En estas épocas la abundancia del producto hace que el precio disminuya y en ocasiones no es posible procesar la totalidad de la producción. Por tanto, el montaje de la pulverizadora permitirá un manejo óptimo de las épocas de abundancia y escasez. Cuando haya abundancia se podrá efectuar la pulverización de los excedentes de producción y cuando se presente escasez se podrá revertir el proceso (convirtiendo leche en polvo en leche líquida).

**Tabla 37. Estadísticas De Producción Proveedores Directos De Freskaleche**

ITEM	Epoca Escasez		Epoca Abundancia	
	No. Prov.	Porcentaje	No. Prov.	Porcent.
Producción superior a 100 litros / día	135	17.48%	208	26.94%
Producción superior a 200 litros / día	39	5.06%	61	7.90%
Producción superior a 300 litros / día	20	2.59%	32	4.14%
Producción superior a 400 litros / día	8	1.03%	17	2.20%
Producción superior a 500 litros / día	6	0.77%	10	1.29%
<b>Número Total proveedores</b>	<b>772</b>	<b>100.00%</b>	<b>772</b>	<b>100.00%</b>

## **Conservación del producto**

La leche líquida es un producto de un periodo de vida útil corto. En condiciones normales una leche puede durar hasta tres días. Los procesos industriales de ultrapasterización pueden alargar este lapso hasta un término de 6 meses. Sin embargo, con la leche en polvo este periodo se alarga considerablemente y con buenas condiciones de almacenamiento el producto puede llegar a durar por encima de un año.

## **Mercadeo del producto (Exportación)**

La experiencia ha demostrado que la opción más sencilla para realizar exportación de leche, es mediante el esquema de la leche en polvo. Por un lado se tienen las ventajas de la conservación del producto (analizadas en el punto anterior). De otra parte se cuenta con un producto fácilmente manejable, que se puede transportar en grandes cantidades con un costo unitario relativamente bajo y que se puede almacenar en volúmenes altos sin incurrir en grandes costos. Todo esto hace que la opción de pulverizar el producto sea la alternativa más atractiva cuando se está pensando en el negocio de la exportación.



## **ANALISIS DE ALTERNATIVAS**

Existen varias alternativas para solucionar la problemática enunciadas en el punto anterior. Algunas de ellas son:

### **Producción de leche UHT (Ultrapasteurizada)**

Esta alternativa consiste en realizar el proceso de pasteurización de la leche a una temperatura muy superior a la temperatura de pasteurización normal. Esto es, modificar la pasteurización de una temperatura de 76 grados centígrados a 140 grados centígrados.

Esta alternativa es viable. Sin embargo no permite realizar el manejo de las estacionalidades (épocas de abundancia y escasez de materia prima). Sin embargo es la solución óptima para la problemática del tiempo de conservación del producto, ya que con el proceso de ultrapasteurización la leche puede llegar a tener tiempos de vida útil por encima a los seis meses (dependiendo en gran medida del sistema de empaque utilizado).

Para el caso particular de Freskaleche, ya se cuenta con esta alternativa. La leche UHT se procesa y se empaca en bolsas de polietileno especiales, con esto el tiempo de vida útil que se garantiza al producto es de 45 días. Sin

embargo, como se mencionó anteriormente, no se cuenta con la posibilidad de manejar las estacionalidades de producción de materia prima.

### **Producción de leche en polvo**

La pulverización de leche surge como la segunda posibilidad para solucionar la problemática descrita. En este proceso, se le disminuye el porcentaje de agua al producto (previa pasteurización) y se obtiene la aglomeración de los sólidos que contiene la materia prima.

Esta alternativa genera las siguientes soluciones para la problemática expuesta:

- El tiempo de vida útil del producto se prolonga hasta llegar al tope de 12 meses de vigencia del producto.
- Constituye la alternativa óptima para el manejo de estacionalidades, porque el proceso es de características reversibles. Esto quiere decir que en épocas de abundancia los excedentes de leche que no se puedan pasteurizar para efectos de comercialización se podrán pulverizar y en épocas de escasez de materia prima se podrá revertir el proceso mediante la rehidratación y conversión de la leche en polvo en leche líquida.

La objeción más importante del proyecto tiene que ver con la inversión económica ya que el costo de la maquinaria es alto y adicionalmente requiere de un volumen importante de capital de trabajo. Sin embargo el proyecto se podría hacer viable en la medida que las proyecciones de mercado se vean reflejadas en la realidad.

## **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **Aspectos Generales**

La pulverización de leche, es un proceso industrial que consiste en extraer la totalidad del porcentaje del contenido líquido del producto y obtener los componentes sólidos (grasas, vitaminas y proteínas) en una mezcla homogénea precipitada.

Esta actividad requiere de un proceso previo de pasterización del producto y posteriormente, por aplicación de conceptos físicos, se realiza la evaporación de la materia líquida. El material resultante se precipita por gravedad y posteriormente se le realizan acciones de acondicionamiento y complementación, con la adición de componentes diversos.

El proceso industrial necesita, para su óptimo funcionamiento, la disponibilidad de materia prima y la presencia de elementos que coadyuvan en el proceso (como los requeridos en cualquier proceso de pasteurización ordinario)

### **Aspectos Técnicos**

El proceso de pulverización se puede analizar en las siguientes etapas:

#### **Etapas de Pasteurización:**

Esta etapa se requiere para obtener la disminución del 99% de los elementos patógenos y las bacterias que puedan estar presentes en la leche cruda. En la pasteurización se lleva la leche fría (que normalmente se encuentra a una temperatura de 4 grados centígrados) a una temperatura de 76 grados durante un lapso de 15 segundos y posteriormente se disminuye la temperatura ubicada en el lapso de 4 a 12 grados centígrados.

Con este proceso, se logra eliminar un alto porcentaje de bacterias y virus presentes en la leche cruda. Esto constituye uno de los elementos básicos para alargar el tiempo de vida útil del producto, sin disminuir las propiedades alimenticias del producto.

## **Etapa de Evaporación**

En la segunda etapa, se inicia el proceso de deshidratación de la leche. La leche cruda está compuesta de cerca del 88% de agua y 12% de material sólido (grasas, proteínas, lactosa y sales) y con la evaporación se busca llevar este nivel de agua hasta el 40%.

La evaporación se realiza en varias fases (efectos) de acuerdo con el equipo y la maquinaria disponible. Existen maquinarias evaporadoras de uno, dos o tres efectos. Cada efecto constituye una fase del proceso de evaporación y las fases se llevan a cabo de manera secuencial.

Por ejemplo para un ciclo de tres efectos, La leche pasteurizada líquida ingresa en el primer evaporador y allí por temperatura se disminuye el porcentaje de líquido a cerca del 65%. El agua que se extrae al producto sale en forma de vapor y la leche al 65% (leche condensada de primer efecto) se precipita por gravedad al fondo del evaporador. Esta leche pasa al segundo evaporador (segundo efecto) y allí por temperatura se disminuye el porcentaje de agua hasta el 50%. Y posteriormente el tercer efecto lleva el porcentaje de agua hasta el 40%.

En este punto se pueden comenzar a obtener productos industriales. Por ejemplo se tiene leche condensada. Este elemento con adición de azúcar permite obtener leche condensada azucarada (tipo La Lechera).

### **Etapa de Secado y precipitación**

En la etapa de secado se extrae el porcentaje restante de agua a la leche que se ha condensado en la evaporación. En este caso, la leche condensada se hace pasar por unos orificios de pequeña dimensión (menos de un milímetro de diámetro) denominados sprays. Esto genera un efecto de neblina y al aplicar aire seco, las partículas sólidas se aglutinan y precipitan, mientras que las partículas líquidas se convierten en vapor de agua.

Estos precipitados constituyen la leche en polvo y la parte líquida obtenida se reprocesa en ciclones para extraer la mayor cantidad de sólidos posibles. Es así como se obtiene la leche en polvo.

### **Etapa de empaque**

El material precipitado tanto en el secador como en los ciclones, se hace pasar por una zaranda con el fin de homogeneizar el tamaño de las partículas y el producto queda listo para ser empacado.

El empaque utilizado depende del uso del producto. Si el uso es netamente industrial se utilizan bultos de papel craft, en tres capas para aislar de los elementos ambientales (humedad, luz, etc.) Si el uso es para el consumidor final se puede realizar el empaque en bolsas de papel aluminio o en tarros metálicos aislados.

### **Aspectos Económicos del Proyecto**

El proyecto enunciado requiere de la siguiente inversión:

**Tabla 38. Estimación de Costos del Proyecto**

<b>ITEM DE LA INVERSION</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Maquinaria de pulverización nueva	US\$1.100.000
Maquinaria de pulverización usada	US\$700.000
Proceso de desmontaje – transporte y montaje (en el caso de maquinaria usada)	450.000.000
Obra civil requerida para el montaje de la planta	850.000.000
Capital de trabajo (para el funcionamiento de la planta, una vez se haya realizado la instalación y las pruebas)	500.000.000

En el momento en la cual la planta se encuentre totalmente lista para operar, se comenzarán a generar los siguientes costos y gastos de funcionamiento:

**Tabla 39. Costos estimados por mes**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO ESTIMADO POR MES</b>
Nómina	15.000.000
Servicios Públicos (agua – luz – gas)	60.000.000
Gastos generales de funcionamiento (mantenimientos, lavados)	20.000.000

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

- Realizar el montaje y la implementación de una planta pulverizadora de leche en la zona de Aguachica
- Efectuar un óptimo manejo de las estacionalidades en la producción de leche (épocas de abundancia -enlechadas – y épocas de escasez)
- Establecer la infraestructura necesaria para realizar exportaciones de leche en polvo y derivados, particularmente hacia el mercado venezolano.

## **ANALISIS DE MERCADO**

### **Mercado Consumidor**

La leche en polvo es un producto que tiene los siguientes segmentos como targets de mercado:





**Consumo Interno:** Freskaleche S.A. se ve en la obligación de adquirir leche en polvo a proveedores externos en aquellos momentos en los cuales se presenta escasez de materia prima. El volumen de leche adquirida depende de los niveles de escasez.

**Ventas Industriales:** De forma similar a como ocurre en Freskaleche, todos aquellos procesadores de Lácteos que no poseen el esquema de pulverización se ven abocados a adquirir el producto para manejar su situación de escasez. En la actualidad solamente un pequeño grupo de pasteurizadores del país poseen plantas de pulverización de escala industrial: Colanta, Proleca, Coolechera, Algarra, Alquería, Alival, Lechesan, entre otras. El resto (aproximadamente unas 30 plantas) se ven abocadas a la situación de la escasez y por tanto deberán acudir al esquema de la compra de leche en polvo para cubrir el déficit.

Adicionalmente se cuenta en este target, aquellas industrias que utilizan la leche polvo como elemento básico de su funcionamiento. Entre ellos contamos las plantas de producción de helados, de golosinas y otras.

**Ventas Minoristas:** Este target está conformado por aquellas familias en las cuales se acostumbra el uso y la compra de leche en polvo. Se estima que cerca del 10% de la población colombiana utiliza de manera frecuente leche en polvo en su consumo de alimentos. Para el caso regional (Bucaramanga y

el área de Santander) se estima que el 12% de la población utiliza este elemento de forma frecuente en su esquema alimenticio. En este caso, se ha observado una gran posibilidad y el esquema de competición sería vía precio.

**Ventas al Exterior:** Colombia se encuentra rodeada de países deficitarios en su producción de leche. De tal manera que existen posibilidades concretas para realizar actividades comerciales en dichos lugares. Por ejemplo el caso de Colanta, establece que dicha empresa exporta cerca de 350 toneladas mensuales de leche en polvo al mercado de Venezuela. Por tal razón el mercado exterior, en los países del entorno cercano a Colombia surge como oportunidad importante.

### **Aspectos de Distribución**

La distribución se realizaría de acuerdo al esquema definido de operación. Si se trata de llegar al consumidor final, se deberá aprovechar la red de distribución propia de Freskaleche, la cual cubre el 95% del área metropolitana de Bucaramanga y todo el departamento de Santander. En caso de tratarse de ventas mayoristas, la distribución se realizaría mediante la contratación de transporte terrestre de carga, al igual si se opta por el mercado exterior.

## Competencia

Como se mencionó son pocas las empresas colombianas que poseen el esquema de pulverización. Entre las más importantes tenemos: Colanta, Proleca, Coolechera, Algarra, Alquería, Alival, Lechesan y Proleche. Sin embargo existe alto nivel de demanda sobre el producto y la oferta no es suficiente.

## Volúmenes estimados

La planta que se tendría que adquirir deberá estar en un volumen estimado a los 5.000 litros por hora de leche líquida procesada. Este tipo de maquinaria trabaja en promedio durante 20 horas al día y el rendimiento está en 1 kg de leche en polvo por cada 8 litros de leche líquida.

Por tanto, con los rendimientos y volúmenes tendríamos los siguientes resultados:

**Tabla 40. Proyección de la Operación en la Planta Pulverizadora**

Item	Volumen – Cantidad
Capacidad de procesamiento de la planta	625 kgs de leche en polvo por hora
Tiempo total a trabajar por día	20 horas
Rendimiento estimado	1 kg por cada 8 litros
Cantidad de leche en polvo obtenida por día	12.500 Kgs de leche en polvo
Cantidad de leche en polvo	250.000 kgs de leche en polvo

Item	Volumen – Cantidad
obtenida por mes	(250 toneladas mensuales)
Precio de mercado del volumen mensual (6.200.000 por tonelada)	1.550.000.000

**Tabla 41. Resumen De Inversion Del Proyecto**

ITEM DE LA INVERSION	COSTO APROXIMADO
Maquinaria de pulverización usada	1.250.000.000
Proceso de desmontaje – transporte y montaje (en el caso de maquinaria usada)	450.000.000
Obra civil requerida para el montaje de la planta	850.000.000
Capital de trabajo (para el funcionamiento de la planta, una vez se haya realizado la instalación y las pruebas)	500.000.000
<b>COSTO TOTAL ESTIMADO PROCESO DE PULVERIZACIÓN</b>	<b>3.050.000.000</b>

### **6.3.2 Expansión Geográfica con derivados y leche larga vida.**

Actualmente la empresa desarrolla sus actividades comerciales en un ámbito exclusivamente regional. Su zona de influencia abarca la totalidad del departamento de Santander, parte de Norte de Santander, el sur del Cesar, el sur de Bolívar, el oriente de Antioquia, el norte de Boyacá y parte de Arauca. Como se puede notar porcentualmente su área de influencia alcanza menos del 10% del territorio nacional. Esto, naturalmente genera una oportunidad importante para su crecimiento.

Con esta información identificada, se ha definido un proceso de expansión geográfica de mercado, que adiciona la búsqueda de algunos de los principales centros de consumo del país e incluye la posibilidad de desarrollar actividades de exportación. Para el proceso de expansión se ha definido que de acuerdo con las características de los productos, aquellos que presentan una mayor probabilidad de éxito son los derivados y la leche larga vida (leche ultrapasteurizada).

Es así como la proyección indica el siguiente orden de prioridad para la ejecución de las actividades de expansión geográfica:

- Boyacá y Cundinamarca en el primer semestre del 2.002.
- Costa Atlántica en el segundo semestre del 2.002
- Venezuela en el segundo semestre del 2.002
- El Caribe (Antillas y Centroamérica) en el primer semestre del 2.003.

El orden de prioridad se ha generado de acuerdo con algunos parámetros verificables. En primer lugar se ha elegido la expansión hacia Boyacá y Cundinamarca, por ser regiones en las cuales los productos de Freskaleche ya han hecho incursión de manera esporádica. En ambos casos se trata de regiones con cultura de producción y consumo de leche y derivados. De igual forma, constituyen la frontera más próxima al mayor centro de consumo del país, que es la ciudad de Bogotá. Las distancias entre las localidades que

integran la región no es muy amplia y poseen excelentes condiciones para la incursión de derivados de muy buena calidad. En segundo lugar se ha elegido el crecimiento hacia la costa norte, pues allí se ubican algunos de los centros de consumo más importantes: ciudades como Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Valledupar, se constituyen en oportunidades importantes de crecimiento. En dichas ciudades la competencia no es muy alta, porque las empresas lácteas que operan en la actualidad allí no poseen diferencia significativa con Freskaleche en cuanto a su tamaño, portafolio y calidad de productos. De igual manera el poder adquisitivo de dichas ciudades es bastante bueno y la incursión con productos de calidad superior a los existentes puede generar un resultado atractivo para la empresa.

Posteriormente se menciona la expansión hacia mercados del exterior. En este aspecto el grupo que se encargó de la definición estratégica realizó un sondeo muy general sobre las alternativas de crecimiento. Sin lugar a dudas surge Venezuela (por su cercanía, por las características culturales y por la actual infraestructura que producción y venta de lácteos – las cuales no son muy fuertes) como un destino natural de expansión. De otra parte aparece el mercado del Caribe (Antillas y Centroamérica) como una alternativa viable por el crecimiento mostrado por sus integrantes y las características socioculturales de su población.

Vale la pena mencionar que lo relativo a la expansión geográfica en el exterior se estará analizando con mayor detalle en uno de los siguientes objetivos corporativos.

**6.3.3 Consolidación del Proyecto larga vida.** La leche larga vida (o leche ultrapasteurizada) es un producto que se obtiene sometiendo a la leche a una temperatura mayor de pasteurización, con lo cual se garantiza la eliminación de casi el 100% de los gérmenes y bacterias que producen la descomposición del producto. Este procedimiento genera un incremento sustancial en el tiempo de vida útil del producto, situación que permite un mayor margen de maniobra en lo relativo a aspectos de producción y logística de distribución.

Esta tecnología es costosa, pero la tendencia del mercado indica que en el futuro la mayor proporción de leche consumida corresponderá a esta categoría. Es así como Freskaleche S.A. realizó una inversión considerable (por encima de los 1.500 millones de pesos) en el montaje e implementación de la planta de leche larga vida.

Este proyecto, el cual se apoyó con la respectiva función comercial, no ha tenido el resultado esperado por la entidad. Por lo tanto, se ha determinado que uno de los puntos a los cuales se le deberá realizar mayor énfasis es la consolidación de este mercado. Para esto, se requiere de la combinación de varios aspectos, pero indudablemente el que tiene mayor peso es la



disponibilidad de materia prima de calidad, en un volumen suficiente para atender la demanda del mercado.

Para la producción de leche larga vida se requiere materia prima de calidad excelsa. Y esto se logra con ordeños en condiciones óptimas de higiene, con animales bien alimentados, con enfriamiento en corto plazo y con transporte en equipos adecuados. Esta combinación de factores es la que no ha permitido que se pueda cumplir con la expectativa de la empresa en dicho sentido.

Por tanto, se trabajará de manera directa en la consolidación de dicho proyecto. Y esta situación se complementa con algunos de los objetivos estratégicos corporativos que se detallarán en capítulos posteriores.

**6.3.4 Incremento del consumo per-cápita.** Colombia es un país en el cual el consumo per-capita de leche y de derivados es bastante bajo. Y en el caso de Santander, y el área de influencia de Freskaleche este indicador presenta valores iguales o inferiores al comportamiento nacional.

Por tal razón y teniendo en cuenta el peso de Freskaleche en la región, los estrategias han definido que la empresa tendrá bajo su responsabilidad el liderazgo de campañas que permitan incrementar el nivel de consumo de leche por habitante.

Estas campañas serán diseñadas, ejecutadas y supervisadas en continua coordinación con los organismos estatales responsables de las condiciones de salud de la población. Es importante mencionar que la empresa ha identificado que el trabajo con los niños es fundamental para la consecución de este objetivo. Y tendrá que reforzar las campañas para incentivar en la población el interés por el consumo de este tipo de productos.

De otra parte, la pertenencia a gremios importantes a nivel nacional como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), a ACOLECHE y la permanente interacción con pasteurizadores de todo el país, permitirá que dichas campañas no sólo se centren en el área de influencia de la empresa, sino que tengan alcance nacional.

**6.3.5 Ampliar la cobertura en Cúcuta con producto terminado.** Cúcuta es una ciudad ubicada al nororiente de Colombia, en plena frontera con la República de Venezuela y es la capital del departamento de Norte de Santander. Allí Freskaleche ha venido desarrollando actividades de tipo comercial desde el año de 1.999, con la implementación de una agencia comercial para atender las zonas de influencia de dicha ciudad.

Los resultados allí han sido en términos generales buenos. Sin embargo las ventas han estado centradas básicamente en la familia de leches (inicialmente pasteurizada y en el último tiempo en leche 12 días). Esto ha generado que a

pesar de observarse un incremento importante en la cifra de ventas de dicha ciudad, la rentabilidad de la operación no crece de la manera esperada.

Está demostrado que la operación se hace más rentable en la medida en que la participación de los derivados crezca con respecto a la participación de la leche. Y esto precisamente será lo que se buscará lograr con el proyecto mencionado.

Para ello, se analizará la viabilidad de implementar en la ciudad del Cúcuta el esquema de preventa (que ha generado buenos resultados en Bucaramanga). De igual forma se ampliará la flota de distribuidores los cuales serán dotados de los elementos necesarios para el cumplimiento de su tarea diaria.

En términos generales, se buscará optimizar la operación comercial en dicha ciudad, con la expectativa de lograr una distribución adecuada del portafolio y de establecer las pautas básicas para una futura operación en el mercado venezolano.

#### **6.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 2**

El segundo objetivo estratégico se encuentra orientado a garantizar la disponibilidad de materias primas en la cantidad y calidad requeridas para el cumplimiento de los objetivos trazados en el proceso de planeación.

<b>FRESKALECHE</b>							
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>							
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>			<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No</b>	<b>Descripción</b>				
2	Asegurar la disponibilidad de materia prima (leche cruda) en la cantidad necesaria para satisfacer el mercado y con los estándares de calidad exigidos por cada proceso productivo, de acuerdo a los volúmenes descritos en el cuadro anexo.	2.1	Desarrollar montajes de otros centros de Acopio en cuencas lecheras: La Esperanza, Simijaca, Socorro, Cimitarra, Málaga.	x	1	Gerén.	
		2.2	Desarrollo de una red de enfriamiento en hatos a través de tanques de enfriamiento rápido	x	1	Gerén.	
		2.3	Desarrollo de una red de transporte en frío del hato al centro de acopio y a la planta.	x	1	Gerén.	
		2.4	Desarrollar un programa de capacitación que promueva el incremento de la productividad en hatos, y que contemple básicamente los siguientes puntos:		1	D. C.Ac	
			* Fomento pecuario: desarrollo genético, inseminación, etc.				
			* Alimentación por ensilaje (henificación). Para dicho proceso se propone montar prueba piloto y brindar acompañamiento en finca.	x			
			* Capacitación en Buenas prácticas de manufactura.	x			
2	Asegurar la disponibilidad de materia prima (leche cruda) en la cantidad necesaria para satisfacer el mercado y con los estándares de calidad exigidos por cada proceso productivo, de acuerdo a los volúmenes descritos en el cuadro anexo.	2.5	Fortalecer el departamento de Fomento pecuario: Asesoría Técnica, Extensión rural.	x	1	D. C.Ac	
		2.6	Campaña de mejoramiento de la infraestructura de ordeño: física, agua.		2	D. C.Ac	
		2.7	Establecer un programa orientado a optimizar la logística de rutas.		2	D. C.Ac	
		2.8	Desarrollar un sistema de incentivos al ganadero que asegure a la compañía la calidad y cantidad de materia prima esperada.	x	1	Gerén.	
		2.9	Estandarizar e implantar procedimientos y programas que garanticen la higiene y mantenimiento tanto de la red de frío propia, como de los centros de acopio y tanques de enfriamiento de terceros.		1	D. Téc.	

**Figura 26. Objetivo Estratégico No. 2**

**6.4.1 El Acuerdo de Competitividad y la Cadena Láctea Colombiana<sup>30</sup>.** La globalización de la economía, fenómeno que señaló un nuevo enfoque de las

<sup>30</sup> ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LACTEA COLOMBIANA. CARTILLA DIDÁCTICA. CONSEJO NACIONAL LACTEO. 1999

relaciones políticas, económicas y comerciales, entre los distintos países del mundo y la apertura al intercambio global de bienes y servicios, ha sido factor determinante de las políticas del Gobierno Nacional en la década de los noventa.

Frente a la apertura ya la globalización los productores agrícolas y agroindustriales se plantearon la necesidad de mejorar su posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Ante este reto el gobierno y los empresarios diseñaron la Estrategia Nacional de Competitividad con el fin de adelantar acciones conducentes a fortalecer las ventajas comparativas y competitivas de la agricultura y la agroindustria colombianas.

Dentro de esta estrategia los representantes del sector privado, vinculados a los diferentes eslabones de la Cadena de Productos Lácteos y el Gobierno Nacional, se comprometieron a estructurar un Acuerdo de Competitividad dirigido a mejorar la situación del sector.

Durante dos años se realizaron diferentes talleres, reuniones y mesas de trabajo para llegar al diseño de la estrategia de desarrollo, a largo plazo, de la Cadena.

Uno de los resultados del Acuerdo fue la creación del Consejo Nacional Lácteo, como organismo administrador de éste y promotor del desarrollo del sector.

En este documento, se transcriben los principales apartes del resumen preparado por el Consejo Nacional Lácteo Colombiano con los resultados del proceso de discusión y concertación, entre productores ganaderos, industriales, cooperativas y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo nacional.

## **ACUERDO DE COMPETIVIDAD**

El Acuerdo de Competitividad es el resultado de un trabajo de concertación realizado entre representantes del sector lácteo y del Gobierno Nacional, con el propósito de definir y poner en práctica acciones tendientes a la modernización ya la competitividad, tanto de la producción, como de la industrialización y distribución de la leche y sus derivados.

El acuerdo está constituido por estrategias, proyectos y acciones que comprometen al Gobierno, ganaderos, industriales y cooperativas con una política de concertación, consenso y competitividad.

Tiene como objetivo la puesta en práctica de dichas estrategias y acciones orientadas a fortalecer competitivamente al conjunto de la Cadena, para enfrentar con solidez los retos de la globalización. El Acuerdo hace parte de la política de competitividad contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para Construir la Paz".

Las amenazas y oportunidades del sector, han llevado al Gobierno y a los productores colombianos a reunir esfuerzos, a concertar planes y programas ya definir reglas de juego que le permitan a la Cadena Productiva de los Lácteos entrar en el nuevo siglo con una estructura moderna, actualizada y competitiva.

### **¿QUE ES LA CADENA PRODUCTIVA DE LOS LACTEOS?**

La Cadena es un sistema en el cual intervienen todos los agentes que participan en la producción, transporte, transformación y distribución de productos lácteos. Los eslabones que la conforman son: proveedores de insumos y maquinaria, ganaderos, cooperativas, industrias procesadoras, transportadores, distribuidores y consumidores.

El grado de integración y la coordinación de las diferentes actividades en la Cadena, representan un papel definitivo en la búsqueda de la competitividad.

Los proveedores, ganaderos, procesadores, y distribuidores al articularse y cooperar entre ellos, fortalecen la eficiencia del conjunto de la Cadena.

La Cadena Láctea es importante por su participación en el Producto Interno Bruto (1 %), y en la canasta familiar y de alimentos (leche y derivados 3.09% y 10.47% respectivamente). Los productos lácteos ocupan un lugar importante en el consumo de alimentos por su poder nutricional, especialmente, para la población infantil.

El sector lácteo visto en su conjunto, tiene una importante potencialidad de contribuir a la generación de empleo en áreas rurales, ciudades pequeñas e intermedias e inclusive en los grandes centros urbanos.

Por estos motivos la producción de leche y derivados puede contribuir al gran propósito nacional de construir una sociedad más justa y equitativa y; por esa vía, crear condiciones propicias para el logro de la paz y la convivencia pacífica entre los colombianos.

## **COMPETITIVIDAD DE LA CADENA**

La Cadena de productos lácteos ha registrado avances importantes en su posición competitiva. En las fincas se han innovado los sistemas de alimentación del ganado, particularmente, en la época seca, se han mejorado



genéticamente los hatos y se ha incrementado la producción y la productividad.

Industrialmente, vienen apareciendo nuevos productos con diversidad de marcas y formas de presentación, se ha fortalecido la infraestructura industrial, se opera sobre la base de un mercado predominantemente nacional y se observa un comienzo de especialización regional en torno a productos y mercados.

Estos avances, conseguidos en los diferentes eslabones de la Cadena, permiten el crecimiento del consumo y de la producción nacional, al punto de colocarnos en un estado de autoabastecimiento con generación de excedentes, particularmente, durante el período de lluvias.

La producción nacional de leche fresca presentó, en la última mitad del siglo, un incremento rápido y sostenido, al pasar de 728 millones de litros en 1950 a 1.879 millones en 1978 y para 1998 se calcula en 5.590 millones. La lechería especializada aporta el 52% de la producción y la de doble propósito el 48%. La tasa de crecimiento anual para el período 1991-96 fue de 4.9%, según las cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

La innovación industrial en Colombia, en productos y procesos, fue lenta en la década de los setenta y en buena parte de la de los ochenta. Durante este

período existió un rezago, principalmente, en la introducción de las leches ultrapasteurizada y en polvo instantánea, y de nuevos empaques, hechos que se atribuyen a la falta de competencia externa y al control de precios que existió hasta 1989.

En la década de los noventa se reactivó el desarrollo tecnológico de las empresas, impulsado por la necesidad de introducir mayor valor agregado en los derivados lácteos. Como consecuencia, la participación del kumis y el yogur, aumentó de 0.8% en 1975 a 5.1% en 1994 y a 7.3% en 1996.

La participación de la leche pasteurizada, en el total de la producción de lácteos, ha disminuido al pasar de 60.3% en 1975, a 50% en 1994 ya 40% en 1996, como consecuencia de la diversificación de productos.

Los procesos de apertura, globalización e internacionalización de la economía crean la necesidad de cambiar nuestras referencias competitivas. Ahora debemos compararnos con los países que tienen una posición de liderazgo en los mercados internacionales y regionales de productos lácteos.

En este contexto, se requiere fortalecer la posición competitiva a lo largo de toda la Cadena nacional de lácteos, particularmente, en aquellos productos con mayor potencial de transacción en los mercados internacionales. Uno de

los productos que presentó más dinámica, en los últimos años, es la leche ultrapasteurizada (UHT) por adecuarse mejor a las necesidades actuales del consumidor (facilidad de almacenamiento, durabilidad en el envase cerrado y menor frecuencia en las compras).

El avance en el desarrollo tecnológico de las industrias las coloca en un nivel comparable con el de las empresas de productos lácteos en el mundo y sirve de plataforma para el desarrollo de su capacidad exportadora hacia los mercados de la Región. Existe, no obstante aún, un sector industrial rezagado, con obsolescencia tecnológica, baja capacidad de innovación bajas escalas y deficiencia en el mercado.

Igualmente, en los últimos años, el esquema de comercialización de los lácteos se modificó sustancialmente. Se pasó de una comercialización regional y local, a una nacional en la cual sobresalen algunas marcas como líderes del mercado. Este cambio genera una disminución en la participación de las marcas locales de productos lácteos en el mercado nacional.

El consumo per cápita de productos lácteos en Colombia aumentó en las últimas décadas, lo cual, junto con otros factores, permitió altos índices de crecimiento de la producción. El consumo per cápita del país fue de 136.9 litros en 1997, inferior al recomendado por la Organización Mundial de la Salud (170). Sin embargo, el consumo de estos alimentos en Colombia supera

notoriamente el promedio del de los países de la región como: Perú (77 litros), Venezuela (77), Ecuador (116) y México (91), también al Japón, en dónde el consumo promedio es de 87 litros.

A pesar de ser Colombia uno de los países con mayor consumo per-cápita en Latinoamérica, su promedio está, todavía, muy por debajo del de países como Estados Unidos, Canadá, Argentina, Uruguay y los de Europa Occidental, que superan los 200 litros/año.

En Colombia los precios al productor están entre US\$ 0.15 y US\$ 0.25 centavos de dólar por litro, un poco mayores, en promedio, a los de Argentina, Australia, India, México, Nueva Zelandia, Rumania y Uruguay (15-20 centavos) e inferiores a los de Japón y Suiza (55-60 centavos), Unión Europea y Norteamérica (31-35 centavos).

## **PROBLEMÁTICA QUE CONDICIONA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA**

### **DE ORDEN MACROECONOMICO**

**Variación del tipo de cambio.** La variación del tipo de cambio incide en la competitividad de la producción nacional. Una tasa de cambio sobrevaluada reduce, relativamente, el precio de los productos importados y aumenta el de

los productos nacionales, dificultando la competitividad de la producción nacional.

Por el contrario, una tasa de cambio subvaluada aumenta, relativamente, el precio de los productos importados y reduce, en dólares, el precio de los productos nacionales. De esta forma se mejoran las posibilidades de competencia de la producción nacional.

**La tasa de interés.** Es otro factor que afecta la competitividad del sector lácteo colombiano. Durante la mayor parte de la década de los noventa, el DTF (tasa promedio de captación para depósitos a término fijo) estuvo en promedio por encima del 30%, y las tasas de colocación por encima del 40%, circunstancia que mejora a partir del segundo semestre de 1999.

**La situación fiscal.** La financiación de este déficit fiscal a través del endeudamiento externo aumenta el ingreso de dólares al país y provoca la revaluación de la moneda nacional. La financiación con crédito interno presiona el alza de las tasas de interés, factor que atrae capitales extranjeros e incide nuevamente sobre la revaluación. El pago de la deuda retroalimenta el déficit. Los altos niveles de endeudamiento del gobierno y la situación de sus finanzas tienen, entonces, un efecto indeseable en el comportamiento de las tasas de cambio y de interés.

**Infraestructura.** El desarrollo de los servicios de apoyo o infraestructura necesaria para el normal desempeño de la actividad productora o comercial, es uno de los determinantes principales de la competitividad y su deficiencia se constituye en un limitante para ésta.

**La infraestructura de los servicios públicos.** Es otro factor de alta incidencia en la competitividad de la economía y, por consiguiente, de la Cadena. Las deficiencias en la prestación del servicio de energía eléctrica, en muchas regiones del país, se convierten en barreras para la utilización y el desarrollo de la infraestructura de frío. El no disponer de la cantidad de agua potable necesaria para la limpieza de los equipos, utilizados en el transporte y recolección de la leche, afecta la calidad e higiene de los productos. La falta de disponibilidad de servicios de telecomunicación en las áreas rurales, dificulta el desarrollo de cualquier actividad.

## **PROBLEMÁTICA DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE**

### **Costos de producción**

En Colombia, se presentan dos tipos, principales, de producción lechera, la especializada y la de doble propósito (carne y leche), establecidas en diferentes regiones. En la estructura de los costos de producción de la leche se observa una gran diferencia entre las zonas productoras y los tipos de

producción. En la lechería especializada la tendencia es que los costos sean mayores.

La estructura de los costos de producción está compuesta por: mano de obra, nutrición y sanidad, manejo de los potreros, reposición de maquinaria y otros (servicios, arriendo de potreros y maquinarias, transporte.). La mano de obra, es el rubro de mayor peso, en la producción de doble propósito representa un 67% de los costos contra un 35.2% en la lechería especializada.

Los alimentos tienen el mayor peso en la lechería especializada, debido a la cantidad y precio de las raciones concentradas, dada la baja competitividad de Colombia en la producción de granos y a los altos aranceles existentes para su importación.

Algunas zonas tienen costos competitivos en el ámbito internacional, como es el caso de Nariño, Córdoba y Antioquia.

### **Escala de producción**

En Colombia, aproximadamente, el 70% de los ganaderos productores de leche tienen ventas diarias inferiores a los 100 litros. Bajas escalas de producción aumentan los costos de acopio y de transporte, para las industrias, provocando pérdida de competitividad en el conjunto de la Cadena. Al

aumentar las escalas se reduce la participación de los costos fijos en cada unidad producida, lo cual hace más competitivo el producto.

## **Estacionalidad**

La leche por ser un producto perecedero y de consumo permanente exige coordinación y correspondencia entre producción y consumo. Por este motivo, es necesario mantener una escala mínima y permanente de producción que satisfaga la demanda.

Una alta estacionalidad, como la que existe en las regiones de trópico bajo, afecta la competitividad debido a que en los períodos de escasez la capacidad de las plantas procesadoras no se utiliza en su totalidad y, en las épocas de abundancia se sobrepasa la capacidad de absorción por parte de las industrias, las cuales, frecuentemente, dejan de comprar una parte de la producción, hecho que desestimula la actividad.

La variación, entre los meses de mayor y menor producción, en la Costa Atlántica, es del 50%; en la región Occidental es del 30%, en tanto que, en la región Central es menor al 0%.



## **Costos de insumos y maquinaria**

Los insumos utilizados en la producción de leche en Colombia (alimentos concentrados, vacunas, fertilizantes y otros), representan un componente importante de los costos, principalmente, en la lechería especializada. Un ejemplo son los alimentos concentrados, ya que sus componentes (maíz, sorgo y soja) son importados, en una gran proporción, con elevados aranceles y altos costos internos de transporte y manejo. Lo mismo ocurre con otros insumos, entre los que se cuentan las drogas veterinarias.

## **La gestión en la empresa ganadera**

Las herramientas de gestión empresarial son instrumentos indispensables para el desempeño competitivo de las actividades. Estas herramientas permiten planear y organizar todas las operaciones realizadas en la empresa, lo cual permite disponer de la información adecuada para la toma de decisiones. En la producción lechera colombiana es común la baja utilización de herramientas de gestión. Este bajo perfil en la gestión empresarial dificulta aumentar la eficiencia de los sistemas de producción.

## **PROBLEMÁTICA DEL TRANSPORTE DE LECHE (FINCA-PLANTA)**

El 70% de los productores de leche en el país, tienen una producción diaria inferior a los 100 litros. De esta baja producción se desprenden problemas que afectan los costos de transporte y acopio de la leche.

Los pequeños productores almacenan el líquido, por lo general, en cantinas y las transportan en vehículos, que en su mayoría, no están acondicionados para esta labor, factores estos que afectan la calidad de la leche y la eficiencia de la recolección.

Si a esto se suma el deficiente estado de las vías de acceso a las fincas, la obsolescencia de los camiones transportadores y la falta de capacitación del personal encargado de la recolección y el transporte, el resultado es un aumento en los costos para este eslabón de la Cadena.

## **PROBLEMATICA DEL PROCESAMIENTO DE LA LECHE**

### **Costos de producción**

En la industria, los costos de producción son un factor determinante de su competitividad. El costo de la materia prima y de la mano de obra, la eficiencia

de los procesos, el desarrollo de productos y la gestión empresarial, son variables que afectan la competitividad industrial.

### **Escala de producción**

En el ámbito industrial, la escala de producción tiene gran incidencia sobre los costos. En Colombia existe gran concentración de pequeñas empresas en una misma región, las cuales ven afectados sus costos de procesamiento, dada la baja capacidad instalada de sus industrias. El escaso poder de innovación y desarrollo que tienen las empresas pequeñas, dificulta la modernización productiva y por lo tanto su eficiencia en el desarrollo de la actividad.

El desarrollo de economías de escala, es una de las prioridades del sector lechero en Colombia. Por lo tanto, hay que propiciar mecanismos que faciliten este objetivo, a través de fusiones y otros esquemas.

### **Costo y estado de la maquinaria**

La edad y el estado de la maquinaria utilizada en los procesos industriales de transformación de la leche, es un indicador de su eficiencia y un determinante importante de los costos de producción y de la diversificación de productos en la industria. En el país se presenta obsolescencia en los equipos de algunas

industrias que afectan la calidad del producto, sus costos y la competitividad del sector.

La maquinaria necesaria en la renovación industrial, esta sujeta a aranceles que fluctúan entre el 5% y el 20%. Al considerar el alto valor de algunos equipos, el arancel y el IVA adquieren mayor importancia.

### **Estacionalidad en el consumo**

La producción industrial se ve afectada por un tipo de estacionalidad diferente al de la producción primaria: la estacionalidad en el consumo. A lo largo del año, hay temporadas en las que el consumo de la leche y de derivados lácteos disminuye notoriamente. Las vacaciones escolares son las más importantes, así como la temporada de fin de año y los días festivos.

### **PROBLEMATICA DE LA DISTRIBUCION DE LA LECHE (PLANTA - CONSUMIDOR)**

La mayor participación en el expendio de los productos lácteos corresponde a las tiendas de barrio, la de los supermercados es aun baja. Esta situación es la causa de una serie de problemas que afectan la competitividad de toda la Cadena.

La infraestructura de frío que existe en la mayoría de las tiendas y su manejo son deficientes, condiciones que impiden que el fabricante garantice fechas de vencimiento muy largas, aunque la calidad del producto se lo permita. Debido a la reducida capacidad de almacenamiento, en estos establecimientos, la distribución se debe hacer a diario, lo cual afecta la eficiencia y los costos del sistema de distribución.

## **PROBLEMATICA SANITARIA y DE ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES DE LECHE EN POLVO**

El precio internacional de la leche en polvo varía de acuerdo con la calidad del producto y disminuye en la medida en que se aproxima su vencimiento. Esto hace que leches próximas a su fecha de vencimiento se vendan por debajo de sus costos de producción, constituyéndose en una competencia desleal a los productos nacionales frescos. La leche en polvo, si bien puede ser una materia prima para usos en la industria de alimentos, también es utilizada para el consumo humano directo.

Los controles que la autoridad sanitaria puede ejercer en puerto con base en la documentación que acompaña a cada embarque, son insuficientes para garantizar la calidad. Por lo anterior, es necesario ordenar las importaciones, principalmente, de leche en polvo, establecer controles sanitarios y requisitos

de origen, en la búsqueda de una competencia leal entre el producto importado y el nacional.

## **PROBLEMAS QUE AFECTAN LA CALIDAD A LO LARGO DE LA CADENA**

La calidad de la leche y de sus derivados es un factor importante en la determinación de la competitividad del sector lácteo nacional. En el proceso, desde la finca, el transporte, las plantas procesadoras y la distribución hasta el consumidor, hay responsabilidades compartidas que requieren un manejo solidario y eficiente para garantizar una buena calidad del producto.

La perecibilidad de la mayoría de los lácteos y su condición de alimento de mayor riesgo en la salud pública, es factor determinante que rige su manejo y exige los mejores procedimientos para conservar su calidad.

## **VISION DE FUTURO DE LA CADENA**

La visión de futuro del sector lácteo se construye a través del diálogo y la concertación y es compartida por los agentes que lo conforman y por el Estado. Para el futuro próximo, se espera una Cadena competitiva en los mercados nacional e internacional, que contribuya al crecimiento del sector agropecuario, genere empleo, oportunidades de desarrollo e ingresos para

pequeños, medianos y grandes productores y contribuya al desarrollo regional de las zonas productoras. La producción nacional de lácteos debe prepararse para enfrentar y aprovechar las oportunidades que ofrecen mercados más abiertos y competidos.

Para el logro de una mayor competitividad se requiere:

**Condiciones propicias de seguridad en el campo.** La paz entre los colombianos es a la vez una condición y una consecuencia del desarrollo sectorial. Este esfuerzo debe ser compartido entre el Gobierno, la sociedad civil y el sector productivo.

**Un ambiente macroeconómico favorable.** La estabilidad monetaria, de los precios, las tasas de interés y de la tasa de cambio, son variables que no pueden ser diseñadas con propósitos sectoriales específicos, pero sí se constituyen en un ingrediente estratégico para el logro de la competitividad.

**Unas reglas de juego claras.** El mercado de la leche no puede dejarse al libre juego de las fuerzas del mercado, debe contener elementos reguladores pactados entre los diferentes agentes de la Cadena y el Gobierno

**Reducir costos y mejorar la calidad de los productos lácteos.** A pesar de los esfuerzos realizados en los diferentes eslabones de la Cadena, aún hay

espacios de trabajo en la producción de insumos, servicios y maquinaria, en la producción primaria de leche, en el acopio, transporte, transformación y distribución. La mayor eficiencia se genera en la coordinación entre los segmentos de la Cadena.

**Especializar las regiones.** En función de sus potencialidades en productos y mercados diferenciados.

**Desarrollo del mercado interno.** Entendido como la principal fuerza motriz que jalona el desarrollo de la Cadena. Para la búsqueda de este objetivo es necesario realizar esfuerzos dirigidos a promocionar el consumo interno, el mejoramiento de la distribución, la innovación en productos y presentaciones y el desarrollo de campañas institucionales que fomenten el consumo de todos los productos de la Cadena.

Es necesario que toda la Cadena asuma una conciencia exportadora. El desarrollo de esta conciencia a lo largo de cada uno de sus eslabones, es indispensable para la proyección del sector hacia nuevos escenarios competitivos en mercados externos.

El resultado de las discusiones del Consejo Nacional Lácteo, sobre cada uno de los temas de la agenda y su visión de futuro, se expone en siete grandes



estrategias que incluyen compromisos y líneas de acción, en la búsqueda de la competitividad.

Se pretende elevar el consumo actual per. cápita de productos lácteos, de 137 a 170 litros / año en el 2003. Así mismo, se espera reducir al mínimo el expendio público y el consumo de leche cruda.

Para alcanzar en el 2003 el consumo mencionado, se requerirá una producción de 7.570 millones de litros y una tasa anual de crecimiento del consumo per. cápita, entre 1998 y el 2003, de 3.6% y del consumo total de 6.6% anual.

## **ESTRATEGIAS**

Se ha decidido ordenar el desarrollo de la Cadena alrededor de siete grandes estrategias, las cuales se han acompañado de planes de acción y compromisos como garantía de que el Acuerdo pueda ser llevado a la práctica, para bien de la propia Cadena y del país.

Las estrategias son:

- Desarrollo del mercado interno.
- Penetración de mercados externos.

- Precios , calidad y funcionamiento de mercados.
- Conglomerados Lácteos Regionales.
- Modernización productiva de la Cadena Láctea,
- Desarrollo social en zonas productoras.
- Desarrollo sostenible en la Cadena Láctea.

**6.4.2 Desarrollar el montaje de nuevos Centros de Acopio.** A continuación se presenta la descripción detallada del Proyecto para el montaje piloto de un Centro de Acopio Lechero en la Provincia de García Rovira (Santander), de acuerdo con los parámetros definidos por el proceso de Planeación Estratégica Corporativa de Freskaleche S.A. Este caso, sirve para mostrar los diferentes elementos y variables que deberán ser tenidos en cuenta en el momento de ejecutar la implementación de los cuatro centros de acopio previstos por el proceso de planeación: En La Esperanza, en García Rovira, en El Socorro y en Cimitarra.

## **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

### **Descripción de la situación actual**

La zona de influencia que enmarca a la ciudad de Málaga y en general la provincia de García Rovira, se ha caracterizado por su inagotable riqueza, particularmente en las actividades relativas a la Agricultura y la Ganadería.

Es allí, en el oriente del departamento de Santander, donde se localizan algunos de los más importantes puntos de producción en el área de los cultivos de pancoger, ganadería de leches y en general producción agrícola, de todo el territorio departamental

Esta riqueza es generada por las condiciones ambientales y geográficas de la región, las cuales están caracterizadas por una diversidad de pisos térmicos, lo cual genera una gran posibilidad de desarrollo para las actividades relativas a la agricultura y la ganadería.

Debido a todo lo anterior, en la región se presentan las condiciones óptimas para la actividad agroindustrial: Actualmente el territorio se utiliza para el cultivo de productos como el frijol, la papa, el ajo y en otros casos una buena cantidad de pequeños terrenos se están empleando para la actividad ganadera.

### **Problema o necesidad y sus causas.**

#### **Mercadeo del producto**

Aunque la región ha demostrado sus inagotables posibilidades para el desarrollo de la actividad productora de leche, se ha encontrado con la problemática de no contar con suficientes posibilidades de comercialización

del producto. Desafortunadamente la región cuenta con una carretera de baja calidad y a pesar de su corta distancia a los grandes centros de consumo, el trayecto toma mucho tiempo debido a la deficiente calidad de las vías.

Por lo anterior, hasta el momento ninguna entidad había encarado con seriedad el proyecto de montar un punto de acopio para la producción lechera de la zona. Sin embargo en la actualidad se cuenta con el interés de Freskaleche S.A. la cual garantiza la compra de la totalidad de la producción y esto hace que el negocio tome otra visión, ya que con esto se vence el principal obstáculo que es la comercialización.

En la actualidad en la provincia de García Rovira pastan aproximadamente 18.700 vacas en producción con un promedio de 4.5 litros de leche/vaca-día.

## **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

### **Aspectos Generales**

El proyecto consiste en el montaje de un centro de acopio lechero en la provincia de García Rovira. Teniendo en cuenta las características de la región y su potencial productor de leche, se ha definido la estrategia de ubicar tres punto de almacenamiento de la leche de la siguiente forma:

- Un punto de recepción en la localidad de Málaga.
- Un punto de recepción en la localidad de San Andrés
- Un punto de recepción en la localidad de Concepción.

Cada uno de los puntos, debe contener los siguientes elementos para realizar la recepción y el enfriamiento de la leche:

- Un sistema de recepción-entrega de leche, constituido por la tolva y la bomba de impulso.
- Un tanque de enfriamiento
- Una planta eléctrica de emergencia.
- Un sistema hidroneumático (para mantener constante la presión de agua)

Los equipos descritos deben ser ubicados en un local bajo techo, con el terreno nivelado para garantizar el funcionamiento de los mismos (en especial del tanque de enfriamiento) y con posibilidades de acceso para vehículos medianos y los carrotanques de transporte refrigerado.

### **Aspectos Económicos del Proyecto**

El proyecto enunciado requiere de la siguiente inversión:

**Tabla 42. Cálculo de la Inversión centro de Acopio**

<b>ITEM DE LA INVERSION</b>	<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO</b>
Sistema de enfriamiento y recepción de la leche	US\$23.399
Sistema hidroneumático	US\$233
Planta Eléctrica de Emergencia	US\$9.800
Cantinas para la recepción de leche en los hatos y fincas productivas	\$183,000.00
Obras civiles	Depende de la ubicación de los puntos de Recepción.

En el momento en la cual la planta se encuentre totalmente lista para operar, se comenzarán a generar los siguientes costos y gastos de funcionamiento:

**Tabla 43. Gastos Generales de Producción centro de Acopio**

<b>ITEM</b>	<b>COSTO ESTIMADO POR MES</b>
Salario del gerente de la entidad	2.700.000
Salario de los operadores de los tanques	1.824.000
Honorarios de función contable y Revisoría Fiscal	900.000
Servicios Públicos	760.000
Arrendamiento de Oficinas	100.000
Papelería e imprevistos	50.000

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

- Realizar el montaje y la implementación de un Centro de Acopio lechero en la provincia de García Rovira
- Efectuar un óptimo manejo de la producción de leche (enfriamiento rápido y tratamiento higiénico del producto)
- Establecer la infraestructura necesaria para realizar la comercialización de leche y en futuro derivados, particularmente hacia los mercados de Bucaramanga y Bogotá.

**Tabla 44. Resumen de Inversion Del Proyecto**

ITEM DE LA INVERSION	COSTO TOTAL APROXIMADO
Sistemas de enfriamiento y recepción de la leche	US\$70.197
Sistemas hidroneumáticos	US\$699
Plantas Eléctricas de Emergencia	US\$29.400
Cantinas para la recepción de leche en los hatos y fincas productivas (300 unidades)	\$54.900.000
Obras civiles y eléctricas	\$20.000.000

**6.4.3 Otros proyectos del Objetivo Estratégico No. 2.** Los demás proyectos que integran el objetivo estratégico No. 2 se basan en las definiciones

presentadas por el Acuerdo de Competitividad y la Cadena Láctea Colombiana.

Se pueden destacar los esfuerzos que se emprenderán en las siguientes áreas:

- Implementación de sistemas de enfriamiento de leche en hatos.
  
- La estandarización en la totalidad de Centros de Acopio adscritos a Freskaleche, de los procedimientos y pruebas de recepción y manipulación de leche cruda.
  
- El diseño y montaje de los esquemas de remuneración al ganadero que incentiven la producción en volumen y en condiciones óptimas de calidad.



## 6.5 OBJETIVO ESTRATEGICO No.3

<b>FRESKALECHE</b>							
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>							
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>			<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No</b>	<b>Descripción</b>				
3.	Asegurar la calidad del producto terminado desde la producción hasta la entrega al consumidor final, de acuerdo con las normas establecidas por FRESKALECHE.	3.1	Tener condiciones locativas adecuadas orientadas a mantener procesos productivos óptimos 111	x	1	Gerén.	
		3.2	Mantener maquinaria y equipos adecuados que aseguren la productividad competitiva, a través de un programa de mantenimiento preventivo y puesta a punto de las maquinas. 111	x	1	D. Téc.	
		3.3	Mantener un sistema de manejo de frío que garantice la continuación de la cadena de frío hasta el tendero. 111	x	1	Dir. Com.	
		3.4	Implementar un programa de capacitación continua al personal de la planta, en procesos técnicos y de manejo del producto. 111	x	1	D. A y F	
		3.5	EN PLANTA: Implantar y desarrollar un sistema de gestión de calidad (Mejoramiento Continuo, ISO, BPM, HACCP) con el propósito de volverlo permanente. 111 (haccp)	x	1	Gerén.	
		3.6	Implementar un sistema de desarrollo de proveedores de insumos		3	D. A y F	
		3.7	Implementar un programa de investigación y desarrollo enfocado a calidad y variedad del producto: meta : 4 nuevos productos exitosos por año. 111	x	1	Gerén.	
		3.8	Implementar un sistema de mejoramiento continuo para la logística de la distribución. 111		2	D.Cial	

**Figura 27. Objetivo Estratégico No. 3**

El tercer objetivo se orienta al siguiente eslabón de la cadena. Tiene que ver con garantizar la calidad del producto terminado, desde el momento de iniciar el proceso de transformación y producción hasta que llega a manos del consumidor final.

Para esto, el grupo ha planteado el desarrollo de 8 proyectos distintos, los cuales se proceden a ampliar:

**6.5.1 Mantenimiento de maquinaria y equipos en estado adecuado para el desarrollo de los procesos.** El objetivo del proyecto es realizar las actividades de mantenimiento de PRIMER NIVEL a los equipos para garantizar su funcionamiento y tener el punto de inicio para la implementación de una herramienta software de mantenimiento. Con esto se busca disminuir la inversión en actividades de mantenimiento correctivo, debido a que se utilizara como estrategia el mantenimiento Nivel 1, y posteriormente solo se realizarán las actividades que se requieran en el equipo de acuerdo al procedimiento propuesto.

FUNDAMENTO: De acuerdo al análisis histórico de los modos de falla presentados en los equipos de producción , se encontró que las fallas mas frecuentes son generadas por situaciones de malos montajes y desajustes de los equipos. Realizando el programa que se propone se corregirán los problemas de montaje y se podrá hacer una exploración detallada en donde solo se realicen a los equipos lo que realmente requiere para garantizar su disponibilidad y eficiencia.

Los resultados en el corto plazo se pueden resumir de la siguiente forma:

- Corregir fallas existentes para evitar la disminución del ciclo de vida de los equipos.

- Reducción de las paradas de planta por fallas imprevistas de los equipos.
- Registrar la información que requiere el Software de Mantenimiento.
- Registrar eficiencias de los equipos en producción.
- Establecer el programa de trabajo en función de la producción.
- Programar las actividades de acuerdo al grado de importancia

**6.5.2 Mantenimiento de la cadena de frío que garantice la calidad del producto hasta el tendero.** Este proyecto se ha centrado en la dotación de furgones para el transporte de producto refrigerado a la totalidad de la flota de distribución de la compañía. Para ello, la empresa ha determinado orientar un buen volumen de recursos financieros, utilizando la herramienta del Leasing Operativo para la adquisición de los equipos.

A continuación se relaciona los montos de la inversión que se ha ejecutado y que se ha estimado para el desarrollo de este proyecto:

**Tabla 45. Lista de Furgones Instalados año 2000**

**RELACION DE FURGONES INSTALADOS AÑO 2.000**

<b>CONSEC.</b>	<b>PLACA VEHICULO</b>	<b>NOMBRE DISTRIBUIDOR</b>	<b>VALOR FURGON</b>	<b>IVA</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	GCD-413	BALDEMAR DUEÑAS	3.225.000,00	516.000,00	3.741.000,00
2	IAF-255	JOSE LUIS BELTRAN	3.225.000,00	516.000,00	3.741.000,00
3	IND-801	RAFAEL NEGRON	4.783.750,00	765.400,00	5.549.150,00
4	INJ-716	EFRAIN FLOREZ	3.827.000,00	612.320,00	4.439.320,00
5	XLL-233	RAFAEL NEGRON	5.267.500,00	842.800,00	6.110.300,00
6	IAC-458	JOSE SANCHEZ	4.323.200,00	691.712,00	5.014.912,00
7	ANI-823	CARLOS ARENAS ORTEGA	3.897.600,00	623.616,00	4.521.216,00
8	XVJ-267	LILIA MARIA PLATA	5.936.000,00	949.760,00	6.885.760,00
9	AAE-895	OSCAR DAVID JAIMES	4.323.200,00	691.712,00	5.014.912,00
10	GIT-182	LUZ STELLA AMARILLO	6.509.440,00	1.041.510,40	7.550.950,40
11	XKA-503	JORGE GUARIN	5.622.400,00	899.584,00	6.521.984,00
<b>TOTAL</b>					<b>59.090.504</b>

**Tabla 46. Lista de Furgones Instalados año 2001**

**RELACION DE FURGONES INSTALADOS AÑO 2.001**

CONSEC.	PLACA VEHICULO	NOMBRE DISTRIBUIDOR	VALOR FURGON	IVA	VALOR TOTAL
1	INJ 530	HERIBERTO JOSE QUINTERO	3.382.080	541.133	3.923.213
2	GLB 668	JULIO MARTINEZ VARGAS	2.976.000	476.160	3.452.160
3	FCI 465	JAIME ARCHILA	3.382.080	541.133	3.923.213
4	IAC 634	GERARDO JURADO	3.382.080	541.133	3.923.213
5	CGV 645	MAURICIO ALZATE	5.681.280	909.005	6.590.285
6	MAJ 191	MARIO JEREZ	3.796.800	607.488	4.404.288
7	IBG 323	LIBARDO SUAREZ MENDEZ	3.382.080	541.133	3.923.213
8	IBK 674	LUIS GERMAN CIFUENTES JEREZ	2.976.000	476.160	3.452.160
9	IDC 153	NELSON OVALLE	2.976.000	476.160	3.452.160
10	IAD 566	HERNANDO RODRIGUEZ	3.382.080	541.133	3.923.213
11	IBI 249	LUIS ALBERTO BASTOS	2.976.000	476.160	3.452.160
12	IDD 572	DARIO AVELLANEDA	2.976.000	476.160	3.452.160
13	XLL 536	BALDEMAR DUEÑAS	3.367.000	538.720	3.905.720
14	SRY 678	JORGE ELIECER QUINTERO	4.968.000	794.880	5.762.880
<b>TOTAL</b>					<b>57.540.037</b>

**Tabla 47. Lista de furgones programados para instalación**

**RELACION DE FURGONES PROGRAMADOS PARA INSTALACION**

CONSEC.	PLACA VEHICULO	NOMBRE DISTRIBUIDOR	VALOR FURGON	IVA	VALOR TOTAL
1	BUM 436	CLEMENCIA RUEDA	2.976.000	476.160	3.452.160
2	BUF 015	EDGAR CUADROS	2.976.000	476.160	3.452.160
3	ITJ 539	LUMAR LINDARTE	3.796.800	607.488	4.404.288
4	IND 857	CARLOS VARGAS	3.796.800	607.488	4.404.288
5	IBI 735	GILBERTO CASTRO	2.976.000	476.160	3.452.160
6	IPC 044	WALTER RINCON	2.976.000	476.160	3.452.160
7	FLE 251	NELSON HERNANDEZ	3.796.800	607.488	4.404.288
8	QYA 132	RUTH BENITEZ	2.976.000	476.160	3.452.160

## RELACION DE FURGONES PROGRAMADOS PARA INSTALACION

CONSEC.	PLACA VEHICULO	NOMBRE DISTRIBUIDOR	VALOR FURGON	IVA	VALOR TOTAL
9	IYB 869	CARLOS SOSSA	5.681.280	909.005	6.590.285
10	BUA 257	MECHE CHEDRAUI	2.976.000	476.160	3.452.160
11	XVK 692	ARIEL GOMEZ	2.976.000	476.160	3.452.160
12	ITA 344	ADELAIDA GOMEZ	3.796.800	607.488	4.404.288
13	URJ 966	JOHAN CARVAJAL	3.796.800	607.488	4.404.288
14	IDF 392	LUIS A. JAIMES	2.976.000	476.160	3.452.160
15	IBH 664	MANUEL MANTILLA	3.796.800	607.488	4.404.288
16	BUH 522	EDGAR CUADROS	2.976.000	476.160	3.452.160
<b>TOTAL</b>					<b>64.085.453</b>

El programa de instalación de furgones se reinició en julio del año 2.001. El orden de instalación ha sido definido por el área de ventas y puede tener algunas modificaciones, de acuerdo con las necesidades y prioridades del área comercial.

**6.5.3 Capacitación continuada al personal de planta en aspectos técnicos.** Para este proyecto se han definido una serie de programas que buscan brindar al personal operativo la capacitación y el entrenamiento adecuados para el desempeño de sus funciones dentro de la entidad.

Para esto se cuenta con la asesoría y la coordinación de la Escuela Superior de Lechería (con sede en Villa María – Argentina), entidad que en ocasiones previas ha ejecutado actividades puntuales de capacitación a un buen volumen de funcionarios de la empresa.

En este caso, lo que se ha definido es un programa secuencial y estructurado de capacitación en aspectos diversos de la producción de leches y derivados, los cuales se comenzarán a ejecutar a mediados del año 2.002

**6.5.4 Implantar y desarrollar un sistema de gestión de la calidad: (ISO, HACPP).** La obtención de la Certificación de Calidad ISO 9000 ha sido identificada desde hace bastante tiempo como un requisito, una necesidad y una exigencia que la compañía debería cubrir en el corto plazo. Es así como desde antes de realizar formalmente el proceso de Planeación Estratégica Corporativa, se venía ejecutando todo el trabajo de alistamiento para la obtención de la certificación de calidad.

En este aspecto vale la pena mencionar los principales elementos del trabajo desarrollado y definir los próximos hitos:

- El proceso se desarrolló, bajo la coordinación y asesoría de INALCEC.
  
- Se efectuaron todos los programas de capacitación en Auditorías Internas de Calidad, con la participación de funcionarios de todas las áreas.
  
- Se efectuaron la totalidad de auditorías externas en el mes de Julio de 2.001.

- La certificación se obtuvo en el mes de agosto del 2.001, pero la entrega formal se realizó en Noviembre del mismo año.

Para la obtención del certificado fue necesaria la ejecución de una serie de inversiones en infraestructura. Entre las principales inversiones realizadas se pueden mencionar:

- La adecuación de la zona sucia (lavado de cestillos) y recepción de devoluciones.

- Adecuación de cuartos fríos para almacenamiento de derivados.

- Adecuación de la totalidad de la flota del área metropolitana con furgones

Como aspectos relevantes obtenidos del proceso, quedan como tareas en el corto plazo:

- La asignación de los recursos necesarios para la implementación del sistema de calidad y del programa de BPM.

- La implementación de indicadores de gestión para la medición de objetivos y metas por parte de la Gerencia.



- El permanente mejoramiento en el enfoque del programa de atención al cliente.
- La calificación del personal que incide en la calidad del producto como una fortaleza para la administración y mantenimiento del sistema de calidad.
- La identificación y trazabilidad de los productos y sus correspondientes materias primas.
- La adecuación de la infraestructura de los laboratorios de control de calidad que incluye las locaciones y los equipos de inspección, medición y ensayo.
- La implementación de aspectos técnicos del Sistema de calidad: inspección y ensayo y control de procesos.
- La sensibilización del personal hacia la aplicación y seguimiento efectivo de las acciones correctivas y preventivas.
- La calificación del personal administrativo cuyas decisiones inciden en la calidad de los productos.

- La metodología de control para liberar la leche pasteurizada con todos los requisitos establecidos, basada en los datos y registros del control de procesos, siguiendo los fundamentos de HACCP.

Como próxima meta del proyecto se ha definido la de adecuar el sistema de calidad a versión 2000, con plazo máximo de Diciembre de 2003

#### **6.5.5 Implementar un sistema de desarrollo de proveedores de insumos.**

Otro proyecto de importancia para el tercer objetivo corporativo, tiene que ver con el trabajo que se ejecutará para el desarrollo de los distintos proveedores de insumos.

Esta función aparece como una exigencia del proceso de certificación y permitirá que Freskaleche tenga la certeza de las cualidades y capacidades de los proveedores que le suministran sus principales insumos de producción.

En este caso la idea consiste en ejecutar actividades de mejoramiento continuo sobre los procesos claves de los proveedores más importantes y de esta forma compartir con cada uno de ellos las expectativas y requerimientos claves para la organización, en un proceso recíproco.

## 6.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 4

El cuarto objetivo estratégico se orienta hacia la maximización del nivel de rentabilidad de la organización. Este objetivo se plantea desarrollar mediante tres proyectos que se amplían a continuación:

<b>FRESKALECHE</b>							
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>							
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>			<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No</b>	<b>Descripción</b>				
4.	Maximizar la rentabilidad de la organización en sus operaciones, inversiones y procesos productivos, conforme a las disposiciones de la Junta Directiva	4.1	Diseñar e implementar un modelo de Costos Estándar. 111	x	1	D. A y F	
		4.2	Desarrollar e implementar un modelo de valoración de la compañía. 111		1	D. A y F	
		4.3	Optimización de procesos críticos que afectan el costo y el gasto generado por la compañía.		1	D. A y F	

**Figura 28. Objetivo estratégico No. 4**

**6.6.1 Diseñar e implementar un modelo de Costos Estándar.** Con este proyecto se busca que la compañía pueda contar con un modelo de Costos, que le permita, entre otros los siguientes aspectos:

- Calcular y contabilizar sus costos de la Mercancía Vendida (P y G).
- Planear para cada producto estrategias de Precio.

- Tomar decisiones basadas en la rentabilidad por cada producto, servicio, y segmento.

- Identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos, y reducir costos.

En este momento en la empresa se maneja el concepto de Costo Real (histórico) que se lleva al P y G .( Rubro de Costo de Mercancía Vendida). De forma paralela se maneja el concepto de “COSTO ESTANDAR” para el componente de Costo de Materiales. Los costos de Mano de Obra se manejan con costo real (alta imprecisión en procesos compartidos). Los CIF se prorratean con alto grado de imprecisión en algunos items representativos. Para su cálculo se hace uso del Excel actividad que representa un poco más de 60 horas hombre de trabajo, cada mes.

El grupo de planeación Estratégica ha determinado que el SISTEMA DE COSTOS ESTANDAR (o modelo de costos estándar) es el más adecuado para la empresa porque:

- Permite la formulación del “debe ser” de cada proceso, en sus tres componentes del costo: MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.

- Coadyuva con la fijación de metas Vs Costos reales. De esta forma permite diseñar, calcular, comparar, contabilizar y optimizar la eficiencia de los procesos productivos.

Para la ejecución del proyecto se ha definido de manera previa una serie de etapas. A continuación se detallan los principales elementos de las mismas:

Primera Etapa: Recopilación de información base (procesos productivos-volúmenes - configuración de estándares-CIF-bases de distribución-estadísticas métodos y tiempos - formatos (registro y control), aplicaciones periféricas.

Segunda Etapa: Análisis de la información básica, Cambios a introducir en procedimientos, Requerimientos de información, Plan de mejoramiento, Características del nuevo sistema

Tercera Etapa: Diseño Lógico - Método de análisis y Diseño Estructurado, Definición de arquitectura del sistema de costos, Definición de flujos de datos, definición de archivos - interfaces - informes -procedimientos manuales y automatizados, Definición de Estándares

Cuarta Etapa: Metodología de Costos, Sistema que garantice la fundamentación del cálculo del costo estándar, registro, control, seguimiento, análisis y actualización.

Quinta Etapa: Implantación, Montaje cargos necesarios, Entrenamiento y capacitación, Recolección y configuración de toda la información requerida, Cronograma de trabajo implantación

**6.6.2 Diseñar e implementar un modelo de Valoración Corporativa y efectuar la optimización de procesos críticos que afectan el costo y gasto generado por la compañía.** Estos dos proyectos, se han enfocado de manera conjunta. Por tal razón, se ha presentado a consideración de la Administración de la empresa, el siguiente esquema metodológico que permitirá la consecución simultánea de los dos elementos descritos:

Los programas a tratar, para la consecución de los dos proyectos que integran el cuarto objetivo estratégico corporativo son:

#### **OPTIMIZACION FINANCIERA:**

Metodología que permite identificar oportunidades de mejoramiento en el área financiera de la empresa, implementando soluciones prácticas que agilicen el

flujo de efectivo hacia su interior, con el propósito final de aumentar el valor de la compañía.

El alcance de este programa abarcaría los siguientes temas:

- Gestión de Cuentas por Cobrar
- Gestión de Cuentas por Pagar
- Gestión en Compras.
- Relación con Entidades Financieras
- Rentabilidad desagregada de operaciones
- Análisis de Utilidad

### **REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS:**

Programa mediante el cual la empresa reduce significativamente sus costos y sus gastos, mediante un plan de choque que involucra a todas las áreas de la organización.(en un mercado competido y cambiante, la clave del crecimiento y prosperidad de las compañías radica en la reducción de sus costos y gastos).

## **MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE VALOR**

Modelo financiero de administración de valor, que sirve para definir el valor de la empresa y las variables críticas que tienen una incidencia sobre el mismo. Se propone correr un modelo antes del programa de optimización financiera y reducción de costos y gastos y otro al finalizar, para determinar en términos de valor cuanto se mejoró.

Los tres programas deben interactuar simultáneamente.

## **MODULO 1 - PROGRAMA DE OPTIMIZACION FINANCIERA**

La Optimización Financiera permite identificar oportunidades de mejoramiento en el área financiera de la empresa, implementando soluciones prácticas que agilicen el flujo de efectivo hacia su interior.

De acuerdo con el diagnóstico financiero se determinarán los aspectos a estudiar. Para esto se debe analizar el manejo del efectivo de las compañías, en el ciclo global del negocio, no solo a los temas y necesidades relacionadas con la tesorería.

A continuación se explican los temas y/o técnicas que se utilizarán para desarrollar el trabajo



## **FLOTANTE POR RECAUDO (GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR)**

A través de la técnica de flotante por recaudo se realizará un diagnóstico y se valorará el costo de los recursos del proceso: desde que el servicio es requerido hasta el momento en que el recaudo se hace efectivo para todos los diferentes tipos de ingresos, segmentados de acuerdo con las necesidades de FRESKALECHE, así mismo se profundizará en todos los aspectos importantes del recaudo de cartera. Se medirán los tiempos y las características generales de cada sub-proceso y se valorará su incidencia económica.

Para efectuar el estudio se profundizará en el diseño del proceso, determinación del tamaño de muestras aleatorias y evaluación de resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Efectuado el diagnóstico se creará un grupo trabajo del que hará parte el personal de cada proceso y se determinará un plan de acción para lograr los resultados esperados.

## **FLOTANTE POR DESEMBOLSO – ANALISIS DE LAS CUENTAS POR PAGAR**

Por medio de la técnica de flotante por desembolso se hará un diagnóstico y se valorará el costo de recursos del proceso desde la emisión de la orden de compra hasta el momento en que el pago se hace efectivo. Se medirán los tiempos de cada subproceso y se valorará su incidencia económica.

Para efectuar el trabajo se profundizará en el diseño del proceso, determinación del tamaño de muestras aleatorias y evaluación de resultados tanto cualitativos como cuantitativos. Posteriormente se crearán grupos de trabajo que estará encargado de liderar un plan de acción que permita lograr los resultados esperados.

## **COMPRAS**

Teniendo en cuenta las dificultades que tienen los empresarios en sus procesos de compra, se capacitará a las personas encargadas de este proceso en la empresa con el fin de que exista una conciencia en la importancia del tema y se tengan las herramientas necesarias para enfrentar los procesos de negociación de proveedores y de desarrollo de los mismos.

## **RELACION CON ENTIDADES FINANCIERAS**

En el Programa de Relaciones Financieras se incluyen tres aspectos básicos, los cuales son:

- Manejo de Cuentas: Cuentas Corrientes ,Cuentas de Ahorros, Servicios fiduciarios, Operaciones con comisión, manejo de excedentes.

- Modelo Bancario: Permite conocer el poder negociador de la empresa frente al Sistema Financiero (valorarlo y llevar a cabo un plan de negociación).

- Tesorería Proactiva: Manejo y control del portafolio de inversión.

## **ESTRUCTURA DE CAPITAL DE TRABAJO**

Una vez estudiados los aspectos anteriores se procederá a analizar la estructura de capital de trabajo de la empresa con el fin de establecer los recursos involucrados en este campo y la forma de optimizarlos.

El análisis se realizará a través del uso de un modelo financiero de capital de trabajo desarrollado para la empresa.

## **ESTRUCTURA DE CAPITAL**

Mediante el análisis de estructura de capital de la empresa se establecerá la forma en que se financian los activos y a partir del diagnóstico que se realice se capacitará a los directivos para que evalúen otras alternativas de financiamiento si es necesario.

Se hará énfasis en el grado de apalancamiento financiero y operativo del negocio al igual que al riesgo inherente a éstos.

## **ANALISIS DE UTILIDAD**

Mediante esta técnica, todo el conocimiento acumulado sobre la organización, se deriva en un plan de mejoramiento a largo plazo, que permita incrementar las utilidades de la compañía. Es requisito para el anterior trabajo, que los Diagnósticos, investigaciones, planes de acción e indicadores de gestión de los temas previos, estén listos.

A continuación se presentan las diferentes áreas de trabajo, en las cuales se revisan cerca de 240 puntos, donde se puede incrementar el volumen de las utilidades del negocio (por ende su generación de caja y su valor).

## **MODULO 2 –PLAN DE REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS**

### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

Los objetivos generales del plan de reducción de costos y gastos son:

- Reducir pérdidas de tiempo, materiales y mano de obra.
- Disminuir gastos en todas las áreas.
- Aumentar la satisfacción de empleados y la comunidad en general.
- Identificar ineficiencias.
- Eliminar desembolsos costosos e innecesaria duplicación de esfuerzos

## **BENEFICIOS DEL PROGRAMA**

- Ahorro en dinero
- Conocimiento de los costos y gastos por parte de cada uno de los empleados.
- Conciencia del gasto
- Renegociación de contratos.
- Facilidad para hacer nuevos presupuestos
- Mayor control del gasto.
- Conciencia de austeridad bien entendida
- De ahora en adelante podremos saber en que está el dinero, por qué, quién lo gasto y cómo.

## **ETAPAS DEL PROGRAMA**

LANZAMIENTO: Comprende la primera aproximación al tema, los primeros paretos y la determinación de responsables

REUNIONES DIRIGIDAS: Reuniones semanales con los diferentes grupos de trabajo, siguiendo el esquema de CAPACITACION – INVESTIGACION – VALORACION Y GRUPOS DE TRABAJO (VER METODOLOGIA)

**METODOLOGIA DE SOLUCION DE PROBLEMAS:** Pasos que se deben seguir para establecer la mejor solución posible a un problema y/o oportunidad.

**INDICADORES DE GESTION:** El Programa de Reducción de Costos y Gastos debe perdurar en la compañía, para tal efecto se montan los indicadores de gestión, que facilitan el seguimiento al programa.

**PLAN DE ACCION:** Con ayuda de la Metodología de Solución de Problemas y una vez identificados los frentes de trabajo se deben establecer los planes de acción. El QUE – COMO – CUANDO – QUIEN

### **MODULO 3 –MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE VALOR**

La estructuración de un modelo de administración de valor para FRESKALECHE, se elaborará utilizando una la combinación de metodologías, tales como:

- El análisis del desempeño histórico.
- La valoración a través de la metodología del Flujo de Caja Libre Descontado.
- La utilización de otros métodos
- El análisis estocástico.

El proceso se llevará a cabo a través de cuatro (4) etapas, las cuales se presentan a continuación:

### **ETAPA 1 - ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO HISTÓRICO:**

Aplicación del modelo AFINE (análisis financiero de negocio).

### **ETAPA 2 - REVISIÓN DE INFORMACIÓN DE FRESKALECHE**

Para la elaboración del modelo se requiere de la completa disposición de información por parte de FRESKALECHE:

- Información General de la Empresa – Antecedentes
- Información General sobre la Industria en Colombia
- Estrategia de Negocios de la Empresa
- Revisión Financiera
- Inversiones de Capital
- Suministros
- Productos
- Clientes
- Precios
- Contingencias

- Políticas de Personal

### **ETAPA 3 – ANÁLISIS DEL CICLO DEL EFECTIVO**

Posteriormente se desarrollará un análisis esquemático del ciclo de efectivo, el cual es fundamental en la valoración.

### **ETAPA 4 - ANÁLISIS ESTOCÁSTICO Y DETERMINACIÓN DE VARIABLES CRITICAS**

La valoración del caso base obtenido bajo el método de Flujo de Caja Libre Descontado se procesará con objeto de determinar las variables críticas que generan o destruyen valor, además de su ordenamiento y curva de distribución.



## RESULTADOS

Los resultados de la asesoría serán dos ejercicios de valoración: una al principio y otra después de haber finalizado la etapa de implementación del plan de optimización financiera y plan de reducción de costos y gastos.

El resultado de la Optimización financiera y el plan de reducción de costos y gastos, será la presentación de la situación del proceso a la gerencia, presentando las oportunidades de mejoramiento, la determinación y puesta en marcha de las acciones necesarias para la optimización del recurso financiero (capital de trabajo) y la reducción efectiva de Costos y Gastos.

### 6.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 5

<b>FRESKALECHE</b>						
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>						
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>		<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No</b>	<b>Descripción</b>			
5.	Mantener un constante desarrollo, tanto en los procesos productivos y de soporte, como en el manejo de los sistemas de información.	5.1	Implementar políticas de renovación y actualización de equipos.		2	Gerén.
		5.2	Diseñar e implementar un Sistema de Información acorde con las necesidades actuales y futuras de la compañía. 111	x	1	Gerén.
		5.3	Revisión y definición de políticas de los procesos críticos 111		1	Gerén.

**Figura 29. Objetivo Estratégico No. 5**

El objetivo estratégico No. 5 se orienta hacia el mantenimiento de una plataforma tecnológica adecuada a los requerimientos de la organización. Es así como el grupo definió los siguientes proyectos para el cumplimiento del objetivo:

**6.7.1 Implementar políticas de renovación y actualización de equipos.** El proyecto de definición de políticas de renovación y actualización de equipos se encuentra amarrado al desarrollo del proceso de planeación estratégica de sistemas.

En el momento en el cual se tenga certeza del inventario de máquinas, de su nivel de actualización tecnológica y de los requerimientos hacia el futuro que tendrá la empresa, será necesaria la definición de una serie de pautas para la renovación de dichos recursos. Este proceso deberá ser liderado y ejecutado por el departamento de sistemas de la entidad.

**6.7.2. Diseño e implementación de un sistema de información acorde a las necesidades actuales y futuras.** El objetivo de este proyecto es reflejar la actual situación de la empresa en materia de informática, permitiendo a la gerencia tener una visión clara del estado actual de los sistemas de información de la organización y de la estructura que lo soporta. La parte inicial, que se presenta a continuación identifica correctivos inmediatos que se requieren en la operación actual y define las bases para la planeación a

desarrollar por lo que es importante su revisión y validación por parte de la empresa.

Para la realización del diagnóstico inicial se efectuaron veinticinco (25) entrevistas con personal directivo de Freskaleche, se revisó el software actual y los demás recursos informáticos con la ayuda del personal de sistemas y usuarios de los aplicativos.

### **Estrategia Corporativa**

Para que la Planeación de Sistemas verdaderamente tenga el carácter de estratégica, debe estar basada en los objetivos de la empresa y su realización debe ser elemento fundamental para el buen desempeño de la organización y el logro de dichos objetivos.

Sin embargo, en esta etapa del proceso se evaluó únicamente las estrategias seguidas por la empresa hasta el momento con el fin de analizar la alineación existente entre las estrategias de la empresa y las de sistemas.

Las estrategias seguidas por la empresa durante los últimos años y gracias a las cuales ha obtenido su éxito son las siguientes:

- Innovación tecnológica

- Calidad en productos y servicios
- Capacidad y cobertura de los canales de distribución
- Productividad de la planta y de los procesos productivos

### **Matriz de Procesos vs Organización**

Una de las matrices más importantes del modelo del negocio es la Matriz de Procesos vs Organización. Esta matriz muestra la responsabilidad de cada una de las unidades organizacionales en el desarrollo de los procesos del negocio.

En la matriz se pueden apreciar algunos aspectos de orden administrativo susceptibles de mejorar como son:

- No hay un único responsable por el control de inventarios (aunque existe el cargo):

. El inventario de leche lo controla el responsable de compras en conjunto con el Centro de Acopio y Producción.

. El inventario de productos en proceso lo controla el responsable de compras en conjunto con producción.

. El inventario de productos terminados lo controla el responsable de inventarios

. El inventario de insumos y elementos de oficina lo controla el responsable de compras

. El inventario de repuestos lo controla Mantenimiento

. El inventario de reactivos lo controla Control de Calidad

. El inventario de cantinas lo controla el Centro de Acopio

. El inventario de cestillos lo controlan las Agencias

- El responsable de compras interviene en procesos que no son propios de su función (v.g. control de inventarios)

- Los administradores de las agencias no controlan las ventas, siendo esta la principal finalidad de las mismas.

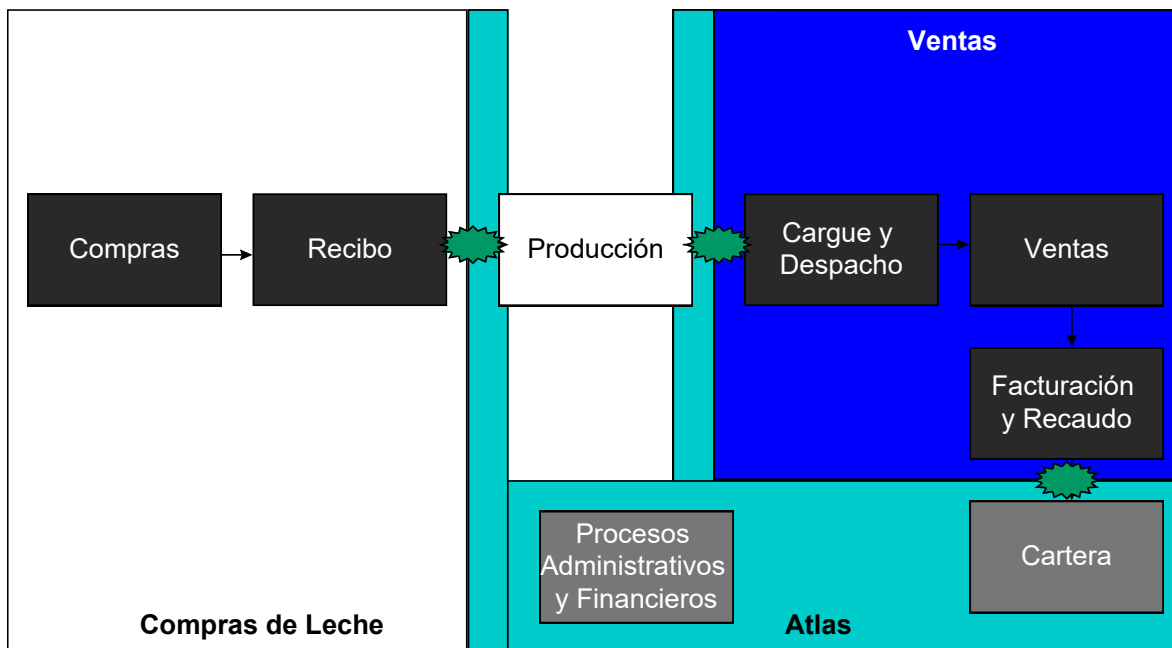
- De igual manera no es clara la dependencia de las agencias respecto a la Dirección Administrativa y Financiera, teniendo en cuenta la finalidad de las mismas.

- Contabilidad está efectuando los egresos y cheques de las compras de leche (función propia de la Tesorería)
- Contabilidad está efectuando procesos de revisión de información que no es de su competencia (v.g. Información de Cartera)
- Cartera interviene en procesos de Tesorería como son la recepción de cheques postfechados (por ausencia de un procedimiento claro en Tesorería) y devueltos (para cargar nuevamente la deuda al cliente).
- No existe claridad sobre el proceso y el responsable del manejo de las devoluciones de Autoservicios.

### **Matriz de Cobertura de Procesos Actuales**

La Matriz de Cobertura de Procesos Actuales muestra el nivel de soporte de los sistemas a los procesos actuales de la empresa, permitiendo identificar necesidades de soporte y el esquema de priorización de recursos utilizado hasta el momento.

Adicionalmente a continuación se muestra un Diagrama de Cobertura de Procesos, el cual permite apreciar la misma información de manera gráfica, con el fin de facilitar su interpretación:



**Figura 30. Cobertura de los sistemas de información de Freskaleche**

En este diagrama se puede apreciar que de los procesos primarios de la empresa no está siendo soportado el de producción (el nivel de soporte está reflejado por la intensidad del sombreado de cada proceso).

Los procesos de compras y recibo de leche están soportados por un programa de Compras de Leche y los de Cargue y Despacho, Ventas, Facturación y Recaudo por un software de Ventas.

Se aprecia también que los puntos de enlace de estos sistemas con el Atlas (a nivel de los inventarios de materias primas y productos terminados y la

facturación y el recaudo), están generando “rompimientos” en los procesos críticos de la empresa (primarios).

Se aprecia también que los procesos administrativos y financieros están siendo soportados de manera aceptable por el Sistema Atlas, aunque con las limitaciones generadas por el manejo de información a través de otros sistemas.

### **Análisis de la Estrategia Informática Actual**

Del análisis de la estrategia informática actualmente seguida por Freskaleche se desprenden las siguientes conclusiones:

- Las decisiones en materia de sistemas son orientadas a nivel gerencial a través de un Comité de Sistemas, lo cual es positivo puesto que garantiza la participación del nivel gerencial.
- La estrategia de adquisición de soluciones informáticas en Freskaleche ha sido la adquirir software ya desarrollado y realizar los ajustes requeridos a nivel interno al igual que los desarrollos menores.



- Las inversiones en tecnología aunque no están enmarcadas en una planeación formal, han sido efectuadas con buen criterio, lo cual garantiza el aprovechamiento futuro de buena parte de la plataforma tecnológica actual.
- En la adquisición del software aplicativo (Atlas) aunque se siguió un buen proceso de selección, en la contratación no se incluyó la adaptación requerida por Freskaleche ni el soporte por parte del proveedor para la implantación.
- La plataforma de desarrollo utilizada por el Sistema Atlas ha forzado la utilización de la misma plataforma en los nuevos aplicativos, a fin de garantizar compatibilidad con Atlas, aunque no sea la mejor opción.
- Las estrategias actuales de la empresa, las cuales apuntan a mejoras en producción, calidad y distribución no están siendo soportadas por la tecnología informática puesto que para la primera no se cuenta con soporte y para las otras dos es limitado.
- La tecnología informática esta soportando necesidades operativas básicas pero no las de los niveles administrativos y gerencial.

## Valoración de los Recursos Informáticos Existentes

En este punto se incluirá el diagnóstico de los recursos informáticos existentes en FRESKALECHE. Esta valoración que está resumida en la siguiente figura; abarca la estructura orgánica del área de sistemas, la arquitectura de software, la arquitectura de hardware y comunicaciones, la red regulada y la cultura informática.

Factor	Bajo	Regular	Aceptable	Bueno	Excelente
<b>Estructura Area de Sistemas</b>					
Organizacion de Sistemas					
Perfil del Personal					
Metodologias, Estandares, Htas.					
Planes y Proyectos					
<b>Arquitectura de Software</b>					
Software de Base					
Sistema Operativo Central					
Sistema Operativo Local					
Software de Base de Datos					
Herramientas de Desarrollo					
Software Aplicativo Uso General					
Software Aplicativo Uso Especifico					
<b>Arquitectura de Hardware</b>					
Hardware Central					
Hardware Local					
<b>Arquitectura de Comunicaciones</b>					
Redes Locales					
Conectividad Remota					
Acceso a Internet					
Presencia en Internet					
<b>Red Regulada</b>					
<b>Cultura Informatica</b>					

Figura 31. Resumen Valoración Recursos Informáticos

## **Estructura del área de Sistemas**

El área de sistemas en FRESKALECHE está conformada por una Ingeniera de Sistemas encargada del área, una Ingeniera de Sistemas encargada del soporte y un tecnólogo de Sistemas que apoya en labores de desarrollo y soporte.

El nivel técnico del personal es bueno para soportar las aplicaciones y recursos actuales pues cuenta con el conocimiento de las plataformas, herramientas y aplicativos instalados. Sin embargo, no se observan planes de capacitación para el personal.

En cuanto al nivel gerencial del área de sistemas, se observa que la Jefe del Departamento tiene las habilidades y aptitudes requeridas para el cargo.

La percepción general del nivel de soporte brindado por el área de sistemas en la empresa es bueno. Sin embargo, a nivel de las agencias solicitan un mayor nivel de soporte.

Las funciones desarrolladas por la Oficina de Sistemas incluyen:

- Soporte a Usuarios
- Análisis, Diseño y Programación de Sistemas

- Administración de la Red
- Asesoría en la Compra de Equipos
- Asesoría para la Definición de Procedimientos
- Capacitación en Sistemas

No se cuenta con metodologías y estándares propios. Se utilizan de manera puntual algunas metodologías de diseño. Esto puede generar problemas de calidad y riesgos de pérdida de trabajo en caso de retiro del personal de sistemas.

No se cuenta con planes ni proyectos estructurados para el área de sistemas. Sin embargo, se observa que las decisiones tomadas en materia de adquisición de equipos y desarrollo de soluciones internas tienen buen criterio.

A nivel de toma de decisiones, se cuenta con un Comité de Sistemas, el cual es el órgano máximo de definición de políticas de tecnología y sistemas de información en Freskaleche.

Está integrado por el Gerente, los Directores de Areas, la Jefe de Sistemas e invitados especiales y se reúne de manera regular los primeros miércoles de cada mes y de manera eventual cuando se requiere.

Las funciones del Comité de Sistemas incluyen:

- Velar por la adecuada planeación del montaje de procesos de automatización que busquen simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa.
- Analizar las necesidades de hardware y software planteadas por las diversas áreas de la empresa.
- Validar las presentaciones de avances de automatización de procesos de parte de la Jefe de Sistemas.
- Fijar las políticas y normas para la administración de las copias de respaldo.
- Fijar las políticas para el adecuado manejo de equipos e información por parte de los usuarios y que estén consignadas en los respectivos manuales.
- Seleccionar a los contratistas de mantenimiento preventivo de equipos de computo y UPSs.

El Departamento de Sistemas depende de la Dirección Administrativa y Financiera. Aunque la tendencia actual es a depender directamente de la Gerencia, en Freskaleche este esquema ha permitido prestar un adecuado soporte a las demás direcciones de la empresa.

## **Arquitectura de Software**

En este punto se evalúa la arquitectura de software de Freskaleche. Esta evaluación se hará bajo las siguientes categorías:

- **Software de Base:** Incluye el Sistema Operativo de los Servidores y Microcomputadores, el Software de Administración de Bases de Datos, las Herramientas de Desarrollo, Compiladores y Software de Gestión de Red.

- **Software Aplicativo de Uso General:** Comprende el software de automatización de oficina (procesador de texto, hojas de cálculo, correo electrónico, agenda), programas de diseño asistido por computador.

- **Software Aplicativo de Uso Específico:** Comprende el software requerido para soportar los procesos propios del negocio e incluye soluciones financieras, administrativas, comerciales.

### **Software de Base**

- Sistema Operativo Central

A nivel del servidor de la red de Freskaleche se cuenta con Novell Netware 4.11 (se cuenta con una licencia para 75 usuarios y otra para 25, la cual está

instalada en un servidor de respaldo). Esta plataforma aunque está desactualizada, es adecuada para la carga de trabajo actual de la red y está correctamente licenciada.

- Sistema Operativo Local

A nivel de las estaciones de trabajo se utiliza Microsoft Windows 95/98, que es el estándar para equipos personales y el software está correctamente licenciado.

- Software de Base de Datos

No se cuenta con un manejador de bases de datos. Se utilizan herramientas de bajo nivel como Visual Fox Pro y Clipper, las cuales no garantizan el manejo de los volúmenes de información requeridos, los requerimientos de seguridad, auditoría, integridad de transacciones, recuperación en caso de fallas, distribución de datos y el soporte a estándares como el SQL.

- Herramientas de Desarrollo

Dado que se carece de manejador de base de datos, las herramientas de desarrollo son las mismas utilizadas para manejar la información, esto es Visual Fox Pro y Clipper.

- Software de Gestión de Red

No se cuenta con un software de gestión de red. Sin embargo, dado el tamaño de la red de Freskaleche, este punto no es crítico.

### **Software Aplicativo de Uso General**

- Software de Automatización de Oficina

Dentro de este grupo de herramientas se encuentra el software utilizado normalmente para mejorar la productividad personal, tal como procesadores de texto, hojas de cálculo, correo electrónico y agenda electrónica.

En Freskaleche se utiliza StarOffice, la cual es una herramienta de libre distribución y con prestaciones aunque inferiores a Microsoft Office, adecuadas para el trabajo normal de oficina, lo cual es una buena decisión.



A nivel de correo interno utilizan la porción cliente de Microsoft Exchange. No se cuenta con herramientas de mensajería interna, herramientas de productividad (v.g. agenda) ni herramientas para trabajo en grupo (tableros de noticias.).

### Software Aplicativo de Uso Específico

Para evaluar el software aplicativo se realizaron reuniones con el personal del Departamento de Sistemas, se revisó el software con el apoyo de los usuarios de los aplicativos y se analizó la documentación existente.

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la evaluación fueron los siguientes:

- Alcance del Sistema
- Arquitectura del Software
- Plataforma de Desarrollo
- Amigabilidad del Sistema
- Integración
- Manejo de Estándares
- Disponibilidad de Ayudas en Línea
- Facilidades de Administración
- Grado de Parametrización

- Seguridad del Sistema
- Documentación del Sistema

A continuación se presenta un resumen de la evaluación del software aplicativo, siguiendo los criterios antes mencionados.

Criterios de Evaluacion											
	Alcance del Sistema	Arquitectura del Software	Plataforma de Desarrollo	Amigabilidad del Sistema	Integración	Manejo de Estándare	Disponibilidad de Ayudas en Líne	Facilidades de Administración	Grado de Parametrización	Seguridad del Sistema	Documentación del Sistema
<b>Sistema</b>											
<b>Atlas Pro</b>											
Ordenes de Compra	D	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Inventarios	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Facturación	D	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Contabilidad	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Tesorería – C x P	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Tesorería –Bancos	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Nómina	C	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Recursos Humanos	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Cartera	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Producción	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Mantenimiento	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Activos Fijos	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Presupuesto	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Costos	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
Sistema Gerencial	B	D	D	B	D	B	E	D	C	D	C
<b>Ventas</b>											
Facturación	B	D	D	D	D	D	E	D	D	D	E
Cargues	B	D	D	D	D	D	E	D	D	D	E
Recaudo	B	D	D	D	D	D	E	D	D	D	E
Pedidos	C	D	D	D	D	D	E	D	D	D	E
<b>Presupuesto Ventas</b>	C	D	D	D	D	C	E	D	D	D	E
<b>Compra de Leche</b>	A	D	D	C	C	C	E	D	D	D	E

Figura 32. Evaluación Software Aplicativo

Del análisis de la matriz anterior y de los formatos de evaluación del software aplicativo se pueden formular los siguiente comentarios:

- El Sistema Atlas cubre la mayoría de los procesos de Freskaleche pero para algunos de los mas críticos, el software no se ajusta, por lo que se deben utilizar desarrollos propios.

- Adicionalmente, existen módulos del Sistema Atlas sin implantar y varios de los implantados no están siendo utilizados en toda su extensión.

- Los desarrollos propios (Compra de Leche, Ventas) han cubierto las necesidades puntuales de los usuarios de las áreas involucradas.

- La integración de Atlas entre sus módulos internos no es en línea. Esto unido a la falta de controles de consistencia de la información genera errores y múltiples reprocesos.

- La integración de los desarrollos propios con Atlas presenta problemas, los cuales generan trabajo adicional a los usuarios y a Sistemas y problemas en la calidad de la información (inventarios y cartera).

- La arquitectura de desarrollo de Atlas y de los desarrollos propios está basado en un modelo de aplicaciones en red, el cual es inadecuado para el volumen de información de Freskaleche.

- La plataforma de desarrollo de Atlas y de los desarrollos propios no está basada en un manejador de bases de datos, por lo que no se puede garantizar una operación ágil, segura y estable.

- El software y la plataforma de desarrollo carecen de facilidades de administración, lo cual constituye un riesgo para la empresa y genera trabajo adicional al área sistemas para suplir esta deficiencia.

- El software y la plataforma de desarrollo de Atlas y los desarrollos propios carece de las seguridades requeridas para evitar la modificación accidental o malintencionada de la información, así como los mecanismos de auditoría para detectarlos.

- El Sistema Atlas no cuenta con documentación técnica ni documentación de procesos especiales y los desarrollos propios no cuentan con ningún tipo de documentación, lo cual es bastante riesgoso para la empresa.

Lo anterior permite concluir que el software aplicativo de Freskaleche es deficiente y no se ajusta a las necesidades de la empresa, siendo necesario planear su reemplazo dentro de la siguiente etapa del proceso de planeación.

## **Arquitectura de Hardware**

### Hardware Central

La arquitectura de hardware de Freskaleche utiliza un modelo de procesamiento centralizado basado en un servidor de red y archivos, cuyas características se indican a continuación:

#### **Servidor Activo**

- Proliant 1200
- Pentium II de 233 Mhz
- 128 MB de Memoria
- Disco Duro de 9 GB
- Unidad de CD

#### **Servidor de Respaldo**

- Prosignia 300
- Pentium de 133 Mhz
- 32 MB de Memoria

- Disco Duro de 6 GB
- Unidad de CD

Como se puede apreciar, el servidor de red activo no tiene una configuración apropiada para la carga de trabajo soportada y el servidor de respaldo no está en condiciones de soportar una contingencia en caso de presentarse.

#### Hardware Local

En cuanto al hardware local, Freskaleche cuenta con sesenta (60) microcomputadores distribuidos geográficamente de la siguiente forma:

- Bucaramanga            51
- Aguachica                5
  
- Barranca                 2
- Cúcuta                    2

Teniendo en cuenta las características de los microcomputadores, estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Un 20% de los equipos tienen características óptimas (Pentium II o superior, velocidad de 300 Mhz o superior, memoria de 64 MB o superior y disco de 4 GB o superior).

- Un 10% de los equipos requieren ampliación de memoria para quedar en condiciones óptimas.

- El 35% de los equipos tienen características técnicas adecuadas (Pentium, velocidad de 200 Mhz o superior, memoria de 32 MB o superior y disco de 2 GB o superior).

- El 35% restante requiere actualización de CPU o reemplazo.

Se puede apreciar que con algunas excepciones puntuales, los equipos cuyas características no son adecuadas están ubicados en sitios poco críticos en términos de requerimientos del aplicativo o carga de trabajo.

En cuanto a impresoras, existen dieciocho (18), clasificadas de la siguiente forma:

- Matriz de Puntos - Carro Angosto 5
- Matriz de Puntos - Carro Ancho 7
- Chorro de Tinta 6

De lo anterior se puede observar que existe una impresora por cada 3 microcomputadores. La proporción global es adecuada teniendo en cuenta que no se tiene ningún tipo de solución de impresión centralizado.

## **Arquitectura de Comunicaciones**

### Cableado de Red

El edificio administrativo cuenta con una red de voz y datos (switchheada), nivel 6, conformada por un Switch 3Com 3300 Super Stack, 1 Hub 3 Com 10/100 Mb/s de 12 puertos, 3 Hub de 10 Mb/s para 12 puertos y 1 Hub de 10 MB/s para 8 puertos.

Estos equipos están organizados en un Rack, el cual incluye adicionalmente un concentrador de fibra, un patch panel de 48 puntos y un organizador de cables telefónicos.

A nivel tecnológico el cableado está muy bien. Sin embargo, la distribución de puntos está un poco justa, lo cual puede generar la necesidad de puntos adicionales en caso de reubicación de oficinas (el nivel de utilización actual del cableado es del 85%)



El área de producción no cuenta con cableado estructurado, lo cual ha afectado la puesta en funcionamiento de algunos de los módulos del Sistema Atlas (Inventarios, Mantenimiento y Producción).

#### Conectividad Remota

No se cuenta con ningún esquema permanente de comunicaciones con las agencias y el Centro de Acopio. Se cuenta con un software de comunicaciones (PC Anywhere) para transferencia de archivos y soporte remoto. Sin embargo la ausencia de líneas dedicadas en la agencias y la calidad de las mismas genera dificultades y pérdidas de tiempo.

#### Acceso a Internet

En la ciudad de Bucaramanga no se cuenta con un acceso dedicado a Internet. Existen tres cuentas individuales contratadas con diferentes proveedores de acceso a Internet (Cetcol, Multinet, Telecom) las cuales se comparten entre las Direcciones y Jefaturas. En las agencias no se dispone de cuentas de acceso a Internet.

## Presencia en Internet

Aún no se está aprovechando la tecnología de Internet para optimizar procesos internos ni para interactuar con sus clientes y proveedores. No se cuenta con página Web de la empresa; tampoco con dominio propio de correo.

## Red Regulada

La red regulada de Bucaramanga está conformada por 3 UPS (Una de 12.5 KVA PowerWare y dos de 2.2 KVA APC) conectadas a través de un circuito independiente. Está red de corriente protegida cubre todos los equipos de la red y está ocupada en un 60%. En todas las agencias se cuenta con UPS que protegen los equipos de cómputo.

## Necesidades y Oportunidades de Información

Uno de los mas importantes productos de las entrevistas ejecutivas consiste en la identificación de necesidades y oportunidades de información, puesto que estas permitirán la definición de las soluciones futuras.

Las necesidades y oportunidades identificadas en Freskaleche son las siguientes:

## Gerencia.

- Sistema de información integrado, con reportes y consultas parametrizados.
- Sistema de información gerencial en línea que soporte la toma de decisiones.
- Sistema de información de costos totalmente integrado con los sistemas financieros y de producción

## Planeación Estratégica:

- Información prospectiva e histórica de volumen de ventas y su rentabilidad por líneas de producto (hoy sólo está disponible desde 1997).
- Comportamiento de costos y gastos por unidades y líneas.

## Auditoría.

- Herramientas especializadas en auditoría para evitar evaluación manual. (Actualmente el volumen de información es muy alto:150.000 registros

mensuales en contabilidad y se producen atrasos de 15 a 20 días en la información que las agencias envían a Bucaramanga).

Servicio al cliente.

- Información inmediata de quejas y reclamos de los clientes, distribuidores, proveedores.

- Sistema que permita hacer seguimiento a las respuestas de la empresa ante las quejas y reclamos.

- Información acerca de las ventas, precios, promociones, lanzamientos para así poder resolver inquietudes en forma directa.

- Información actualizada de agencias para poder agilizar la solución de los reclamos.

Comercial.

- Información actualizada sobre los clientes.

- Precios actualizados automáticamente cuando se requiera.

- Información en línea de las ventas diarias y acumuladas
- Información oportuna de los pedidos (requiere terminales portátiles de lectura).
- Información de productos (portafolio, lanzamientos, cambios, promociones).
- Manejo de información acerca de las capacitaciones de la empresa a los proveedores.
- Sistema que brinde información en línea sobre ventas, inventarios, producción, facturación.
- Información de modificaciones en las condiciones comerciales de los clientes, devoluciones, descuentos para agencias, descuentos a socios, empleados, distribuidores, clientes, transportadores.

## Producción

- Información de ventas, devoluciones, datos contables que están en la red de la empresa, a la cual no se tiene acceso.
- Contar con un Sistema de Planeación de Ordenes de Producción

## Administración y Control de Inventarios.

- Ingreso en tiempo real (hoy no se tiene así) por referencia y familia. No se aprovecha el módulo de ATLAS en cuanto a unidades mínimas y generación de órdenes de pedidos.

- Información oportuna de:

- . Inventarios de Materias Primas, Productos en Proceso, Productos Terminados, Equipos, Repuestos, Herramientas y Manuales

- . Horas de producción de los equipos

## Administración y Planeación Financiera:

- Proyecciones de los estados financieros de la empresa

- Flujo de efectivo confiable.

- Proyecciones de pagos.

- Gestión de cartera.

- Ejecución presupuestal.

- Indicadores de gestión de todo el movimiento de la compañía (hoy lo que se hace a este respecto es de forma manual).

#### Administración y Recaudo de Cartera.

- Información actualizada sobre el estado de la cartera.

- Clasificación de los clientes según el comportamiento de sus obligaciones con la empresa.

- Ajustes realizados por contabilidad deben reportarlos a cartera para ingresarlos a su sistema. (No están actualizando directamente a cartera)

- Informe consolidado de cartera con agencias, a nivel del consulta por cliente (para todos los clientes)

#### Control de Costos:

- Tener en línea la información sobre el uso de todos los recursos y sus costos.

## Compras.

- Disponer de un buen registro de proveedores, con análisis comparativos de sus cotizaciones y generación de órdenes de compra.
- Productos Ofrecidos por cada proveedor
- Cumplimiento y oportunidad de entregas de los proveedores
- Consumos Históricos (Se llevan en Excel)
- Índices de desempeño de los proveedores

## Contabilidad.

- Información al día y en línea sobre inventarios, cartera, caja, tesorería y Contabilidad.

## Administración de Personal y Clima Organizacional:

- Base de datos actualizada para administración y desarrollo de personal.



Del análisis del diagnóstico presentado se pueden generar las siguientes conclusiones:

- La organización y el perfil del personal del área de sistemas de Freskaleche son adecuados para soportar las actuales soluciones de la empresa.

- La arquitectura de hardware es aceptable para las necesidades actuales, con excepción del servidor de la red y parte de equipos clientes.

- La arquitectura de red local es buena, aunque existen áreas importantes de la empresa sin cobertura de red.

- No se cuenta con un esquema de comunicaciones remotas adecuado con las agencias.

- La plataforma de manejo de información en que soportan los actuales aplicativos no es adecuada para las necesidades de Freskaleche.

- El software aplicativo no soporta adecuadamente los procesos del negocio por la falta de cobertura de procesos críticos del negocio y carencia de integración entre módulos de los sistemas.

- Aún no se está aprovechando la tecnología de Internet para optimizar procesos internos ni para interactuar con sus clientes y proveedores.

- Existe un alto volumen de necesidades de información en la empresa que no están siendo soportadas por la actual infraestructura tecnológica existente.

- A la luz del direccionamiento estratégico de Freskaleche la plataforma tecnológica dista de ser la requerida para soportar los objetivos de mediano y largo plazo.

## 6.8 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 6

<b>FRESKALECHE</b>							
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>							
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>			<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No</b>	<b>Descripción</b>				
6.	Desarrollar una organización centrada en valores, que propicie el desarrollo integral de sus colaboradores.	6.1	Rediseñar la estructura organizacional, acorde a la evolución del negocio. 111				
					1	Gerén.	
		6.2	Desarrollar un programa de comunicación y sensibilización en los Valores Corporativos.111		1	D. A y F	
		6.3	Formación integral a los mandos medios		2	D. A y F	
		6.4	Desarrollo de un Programa de Comunicación y Trabajo en Equipo.		1	D. A y F	
		6.5	Desarrollar programas de inducción y reintroducción del personal		1	D. A y F	
		6.6	Implementar programas de integración empleado – familia – empresa		2	D. A y F	

**Figura 33. Objetivo estratégico No. 6**

El sexto objetivo, busca que la empresa genere y modele una estructura organizacional adecuada para la consecución de las metas planteadas. Para ellos se han definido los siguientes seis proyectos:

**6.8.1 Rediseño de la estructura organizacional.** El grupo de estrategias que ha participado en el proceso, ha coincidido en la necesidad de ir moldeando la estructura organizacional a los requerimientos del negocio. En este caso no se trata de un proyecto puntual sino de una actividad recurrente, que debe ser monitoreada y dirigida por la Gerencia General, en la cual se diseñen y dispongan los espacios para el funcionamiento de las áreas que se requieran para garantizar la ejecución de la totalidad de los proyectos enunciados.

Es así como en la actual estructura organizacional de la empresa deberán agregarse una serie de dependencias cuya existencia está demarcada por la ejecución de los proyectos: Tenemos el caso del área de costos, del área de comercio exterior, de la dirección y supervisión sobre los Centros de Acopio, el personal que desarrollará las funciones en la planta de pulverización ,etc.

Para que los objetivos se puedan desarrollar bajo las condiciones expuestas es necesario que la entidad moldee su estructura, atendiendo a criterios técnicos y a evaluaciones previas.

### **6.8.2 Desarrollo de programas de inducción y reinducción al personal.**

En la actual planta de personal de la empresa se ha identificado que una de las grandes debilidades tiene que ver con el escaso grado de sentido de pertenencia a la empresa.

Y para contrarrestar esta situación, se ha definido la necesidad de ejecutar programas de inducción y reinducción al personal, con los cuales el trabajador se pueda sentir identificado con su empresa, con sus características y apropié de primera mano los diferentes aspectos de la definición filosófica y conceptual del negocio.

La ejecución de este trabajo estará a cargo del área de desarrollo humano y será coordinada por la Dirección Administrativa y Financiera.

**6.8.3 Implementación de programas de integración empresa, trabajador, familia.** De manera similar a los programas de inducción y reinducción, se ha definido la ejecución de programas de integración empresa, trabajador, familia, como un elemento motivador hacia el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de metas.

En este caso, lo que se buscará es que el entorno familiar del funcionario se identifique plenamente con la organización y se cree un nivel adecuado de sentido de pertenencia de la familia hacia la entidad.

Por sus connotaciones y por las características del trabajo a ejecutar, el proyecto estará cargo del área de desarrollo humano.

**6.8.4 Otros Proyectos.** Para culminar con la descripción de este objetivo estratégico se enuncian otros proyectos relacionados con la misma área:

- Ejecución de programas para afianzar los valores corporativos a todo nivel de la entidad.
- Programa de mejoramiento de los canales y niveles de comunicación entre los funcionarios.
- Formación integral de mandos medios, que debe redundar en el mejoramiento de la calidad de vida laboral de dichos funcionarios.

## 6.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 7

<b>FRESKALECHE</b>								
<u>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</u>								
Objetivos estratégicos			Despliegue estratégico			Ejc	Prio	Resp.
No.	Descripción	No.	Descripción					
7.	Garantizar la eficiencia, calidad y confiabilidad de las operaciones críticas, mediante un sistema de gestión, monitoreo y control a través de indicadores de gestión	7.1	Establecer un sistema integrado de indicadores de gestión, que haga parte del Sistema de Información. 111	x	1	D. A y F		

**Figura 34. Objetivo estratégico No. 7**

En este caso, el objetivo busca garantizar la eficiencia y calidad de las operaciones críticas mediante la implementación de un sistema integrado de indicadores de gestión que cubra a toda la empresa. Desde hace unos cuantos años se viene hablando con insistencia de una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión empresarial. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (del inglés Balanced Scorecard), en adelante CMI, del que aparecieron las primeras formulaciones a mediados de los años noventa y del que más recientemente se ha expuesto el modelo completo con varias aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía.

El concepto de cuadro de mando, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, existe desde hace decenios y su uso está bastante extendido en muchas organizaciones. Sin embargo, los cuadros de mando tradicionales carecen de integración. ya que los diversos indicadores no suelen estar relacionados entre sí. La mayoría de cuadros de mando convencionales están integrados por una serie de indicadores en los que no están claras las relaciones que mantienen entre ellos. Además normalmente se echa de menos un enfoque integrador que aporte una visión de la empresa como conjunto. Esto reduce enormemente su potencial desde el punto de vista de la información y el control de la gestión. Así mismo, desde una perspectiva integral, el cuadro de mando como instrumento de planificación, información y control simultáneo de las diversas partes de una organización también se

conoce hace tiempo. Así lo demuestra el excelente e innovador libro sobre la materia escrito hace más de dos decenios por el ingeniero Francisco Blanco. Sin embargo, a pesar de su propósito integrador y de su clara utilidad, este tipo de propuesta sigue careciendo de un modelo de relaciones entre los diversos indicadores que permita identificar las causas y los efectos que influyen en las variables clave de una organización.

Dados estos precedentes, uno puede preguntarse hasta qué punto la propuesta de Kaplan y Norton no es "más de lo mismo". Como se intentará demostrar a lo largo de esta parte del documento el CMI constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier tipo de organizaciones.

### **¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?<sup>31</sup>**

El CMI mejora sustancialmente el clásico cuadro de mando, pues es más que un conjunto de indicadores desordenados que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. Para ello, se definen indicadores de control de los factores clave de éxito de la compañía, y se fijan objetivos para cada indicador, con base en la estrategia formulada.

**Tabla No. 48. Comparación entre los sistemas tradicionales de Indicadores de Gestión y Balanced Scorecard**

SISTEMAS TRADICIONALES	BALANCED SCORECARD
Sesgo al control	Enfoque a la estrategia
Ambientes de pocos cambios	Ambiente de cambios continuos
Era Industrial	Era del Conocimiento
Enfoque en el pasado	Enfoque en el presente y futuro
Teoría Push (Empujar)	Teoría Pull (Halar)
Se especifican las acciones que se desea hagan los empleados	Se especifican las metas para llevar al empleado a realizar la visión
Se comprueba que lo están haciendo	Se monitorea el cumplimiento de la visión
Estático	Dinámico
Reactivo	Proactivo
Rígido	Flexible
No competitivo	Competitivo
Unidimensional	Multidimensional

Las características más significativas del CMI. son las siguientes:

- Se intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo. los indicadores monetarios con los no monetarios, los datos proyectados con los datos históricos.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos a partir de la estrategia de la empresa.
- Los indicadores se estructuran en torno a las cuatro perspectiva clave de una empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

---

<sup>31</sup> JESÚS MAURICIO BELTRÁN JARAMILLO. INDICADORES DE GESTION. Herramientas para lograr la Competitividad



El CMI se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor del mejoramiento de los procesos. Este mejoramiento redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que a su vez generará mejores resultados financieros para la empresa, es decir, más utilidades o EVA:

Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los factores clave y sus correspondientes indicadores, sino también las relaciones causa-efecto que explican cómo obtener mejores resultados. Por tanto, no se trata de fijar indicadores de cualquier manera, sino de que los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no sólo se obtiene información sobre lo que está pasando, sino que se investiga el porqué de lo que está ocurriendo.

Entre las principales aportaciones del CMI, independientemente de las especificidades de cada organización, cabe destacar las siguientes:

- El CMI pretende traducir la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.

- También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización. En este sentido, el CMI ayuda a traducir la visión. Es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los

colaboradores de una organización. Muchas veces los empleados, aunque conozcan la misión de la empresa y sean conscientes de la visión, no saben cómo aplicarla a su trabajo diario. Así pues, la dirección de la empresa debe traducir la visión y convertirla en estrategia. Esta estrategia debe tener sentido para aquellos que deben conseguir la visión, o sea el resto de empleados de la compañía. La estrategia debe ser comunicada a toda la organización, y para alcanzar este objetivo, el CMI puede ser de gran ayuda.

Es necesario comunicar y convencer de la estrategia definida. Para conseguirlo, el CMI utiliza tres elementos:

- \* Comunicación de abajo arriba y de arriba abajo.
- \* Fijación de objetivos y
- \* Vinculación de los objetivos con los incentivos.

- Igualmente sirve para que los objetivos del empleado sean coherentes con los de la propia empresa. En este sentido, el CMI ayuda a alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. Este aporte va ligado al establecimiento de una política de incentivos que sea coherente con los objetivos y la cultura de la organización, así como con el perfil de los empleados.

- El CMI también es algo más que un sistema de información y control; es un sistema de comunicación, de motivación y de formación. Para ilustrarlo, se podría hacer un símil entre el cuadro de mando clásico y el CMI. El primero sería como el tablero de control de un piloto de avión. El CMI sería como un simulador de vuelo. El tablero de control sirve para aportar información y controlar la marcha del avión. En cambio, el simulador ayuda a desarrollar muchas más funciones (identificar las relaciones entre las diferentes variables, para aprender sobre el funcionamiento del avión).

- La planificación se nos presenta, así mismo, como un elemento fundamental. En este sentido, el uso del CMI obliga a integrar el proceso de presupuestación con la estrategia planificada.

- Al seleccionar los factores clave de éxito y los procesos críticos de la organización, el CMI puede ser de gran ayuda para favorecer la reingeniería y el mejoramiento continuo. En este sentido, el control de las relaciones entre los factores clave de éxito permite identificar oportunidades de mejoramiento en los procesos críticos.

- El CMI contribuye a la revisión permanente de la estrategia, con la cual se intenta intervenir en el conjunto de relaciones de causa-efecto entre los factores clave de éxito de una empresa. Como vivimos en una realidad cambiante, las estrategias que eran válidas cuando fueron diseñadas pueden

perder valor. Por tanto, no es suficiente con revisar los presupuestos porque éstos sólo dan información sobre una parte de la realidad y no proporcionan aprendizaje estratégico, a través del cual se puede

- Obtener retroinformación.
- Revisar las hipótesis básicas de la estrategia.
- Hacer los ajustes necesarios y
- Redefinir la estrategia.

En definitiva, tal y como se desprende de los aportes anteriores el CMI además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.

### **¿CÓMO SE CONSTRUYE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>32</sup>?**

A continuación se expone el proceso que puede seguirse para formular un CMI:

---

<sup>32</sup> HUMBERTO SERNA GOMEZ. PLANEACION Y GESTION – TEORIA Y METODOLOGÍA. PAG. 253 - 280

## **Seleccionar indicadores:**

Un CMI debería ser claro y sencillo -pensando en el usuario-. para lo cual ha de seleccionarse un número limitado de indicadores. Intentando que sean adecuados y que tengan un costo de obtención aceptable. Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Esto busca que no haya un exceso de datos que encarezcan y dificulten su utilización.

- Determinar a qué unidad organizativa hace referencia: El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma. Por tanto, también será importante determinar si se hace referencia a la organización en su conjunto, a un departamento de la misma, a una división o a un centro de responsabilidad.

- Seleccionar la perspectiva más importante de la organización: Un CMI se divide en cuatro partes, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (resultados económico-financieros, clientes, procesos internos y empleados) .Según las características concretas de cada organización, se puede dar más relevancia a unas perspectivas que a otras. Por ejemplo, en una empresa con ánimo lucrativo, la perspectiva de los resultados económico-financieros posiblemente será más importante que en una ONG (organización no gubernamental) o que en un organismo público.

Como ejemplos de los indicadores más habituales que pueden utilizarse en un CMI. pueden citarse los siguientes, para cada una de las cuatro perspectivas:



**Figura 35. Perspectiva del cuadro de mando integral**

- Perspectiva económico-financiera: VMA, EVA, rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), rentabilidad de los activos, incremento en las ventas, reducciones de costos y rentabilidad por producto. Cuando el VMA y el EVA se sitúan en la parte superior del cuadro de mando integral se da a entender que el valor creado por la empresa es la consecuencia de los resultados obtenidos en otros inductores, tales como, por ejemplo, los ingresos, las utilidades, las inversiones o el costo de la financiación.

- Perspectiva del cliente: cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción y rentabilidad de los mismos.
- Perspectiva de los procesos internos: porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso para desarrollar nuevos productos, plazo de producción, plazo de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos y rotación de existencias.
- Perspectiva de los empleados: motivación, número de sugerencias, capacitación, productividad y antigüedad de los empleados.

Para el caso de Freskaleche, el equipo de estrategias realizó la siguiente definición de indicadores, los cuales se interrelacionaron basados en un diagrama de Causa – Efecto, logrando el siguiente tablero de control general:





## DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

OBJETIVO: Aumentar las ventas en un 23%

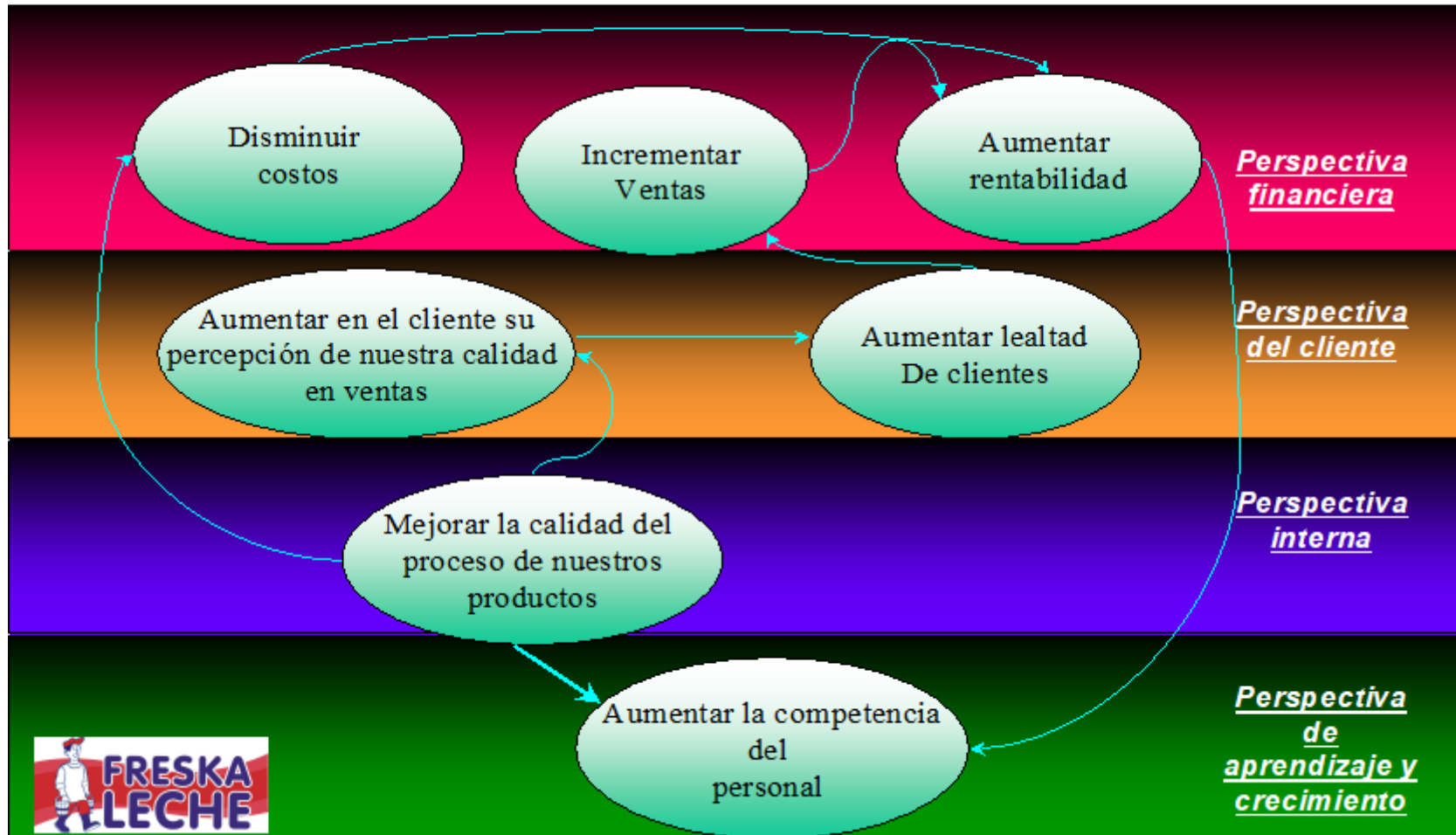


Figura 36. Diagrama causa efecto para construcción del BSC

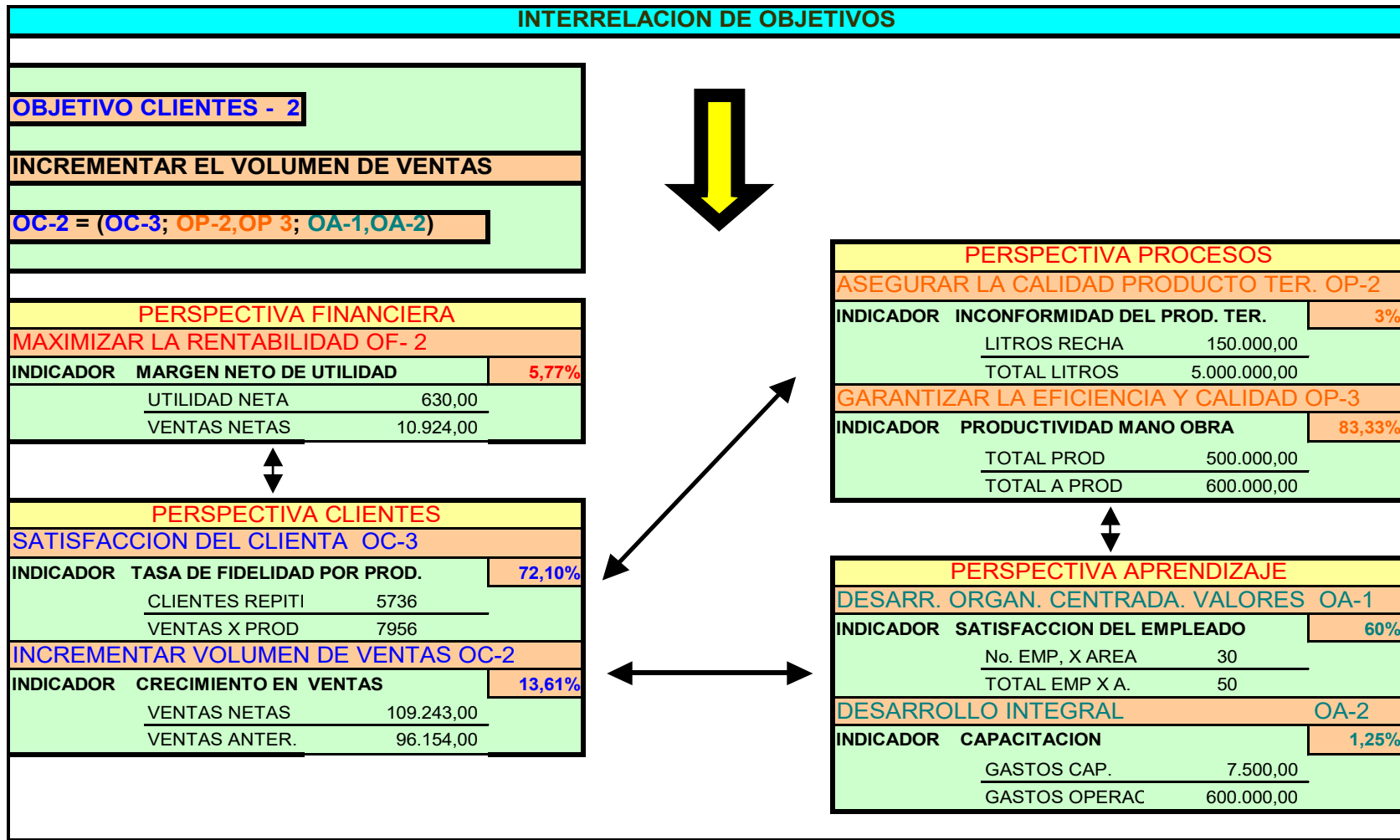


Figura 37. BSC para Freskaleche

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### TITULO DEL INDICADOR: NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.	<b>PASIVOS CON TERCEROS TOTAL DE ACTIVOS</b>	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la meta)	ALARMA
<b>30%</b>	MENSUAL	1% - 30%	<b>VERDE</b>
		30.1% - 50%	<b>AMARILLO</b>
		50.1% - 100%	<b>ROJO</b>

**Figura 38. Semáforo para Indicador No. 1**

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### TITULO DEL INDICADOR: SOLVENCIA

OBJETIVO	FORMULA	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes, guardando un cierto margen de seguridad en previsión de alguna reducción o pérdida en el valor de los activos ctes.	<b>ACTIVOS CORRIENTES PASIVOS CORRIENTES</b>	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>\$2.00</b>	MENSUAL	70.1% - 100%	<b>VERDE</b>
		50.1% - 70%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 50%	<b>ROJO</b>

Figura 39. Semáforo para Indicador No. 2

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### TITULO DEL INDICADOR: MARGEN NETO DE UTILIDAD

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
----------	---------------------------------------	-----------------------------	------------------------------------

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
Mide la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir la ventas en utilidades	<b>UTILIDAD NETA VENTAS NETAS</b>	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera
<b>8%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% -74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 40. Semáforo para Indicador No. 3**

## PERSPECTIVA FINANCIERA

<b>TITULO DEL INDICADOR: MARGEN DE CONTRIBUCION</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> <small>(Tener en cuenta factor %)</small>	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Mide la contribución por cada producto.	$\frac{\text{VENTAS-COSTO VAR}}{\text{VENTAS TOTALES}}$	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> <small>(Con base Cumplimiento)</small>	<b>ALARMA</b>
<b>25%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 69.9 %	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 41. Semáforo para Indicador No. 4**

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### TITULO DEL INDICADOR: UTILIDAD POR ACCION

OBJETIVO	FORMULA	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
Mide el valor de ganancia que obtiene cada accionista	<b>UTILIDAD NETA No. DE ACCIONES COMUNES</b>	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera
<b>\$35.000,00</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 42. Semáforo para Indicador No. 5

## PERSPECTIVA FINANCIERA

### TITULO DEL INDICADOR: SISTEMA DUPONT

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Establece si el rendimiento de la inversión proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o margen neto de utilidad que las ventas generan.	<b>UTILIDAD NETA ACTIVO TOTAL</b>	Coordinación Financiera	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>12%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 43. Semáforo para Indicador No. 6**



## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: CRECIMIENTO DEL MERCADO

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Análisis de la evolución del mercado con el fin de plantear políticas comerciales a largo plazo.	<b>INCREMENTO EN VENTAS VENTAS TOTALES DEL MERCADO</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>25%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 69.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 44. Semáforo para Indicador No. 7

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide el éxito en la aceptación de los productos en el mercado.	<b>VENTAS DE LA EMPRESA VENTAS TOTALES DEL MERCADO</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>40%</b>	SEMESTRAL-ANUAL	70% - 100%	<b>VERDE</b>
		40% - 69%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 39%	<b>ROJO</b>

Figura 45. Semáforo para Indicador No. 8

## PERSPECTIVA CLIENTES

<b>TITULO DEL INDICADOR: DIMENSION RELATIVA</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Este porcentaje calcula la distancia de la empresa con relación en el primer competidor.	<b>VENTAS DE LA EMPRESA</b> <b>VENTAS DEL MAYOR COMPETIDOR</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base en la Meta)	<b>ALARMA</b>
<b>20%</b>	SEMESTRAL-ANUAL	$\geq 20\%$	<b>VERDE</b>
		10.1% - 19.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 10%	<b>ROJO</b>

Figura 46. Semáforo para Indicador No. 9

## PERSPECTIVA CLIENTES

<b>TITULO DEL INDICADOR: EFICIENCIA EN LA RED DE VENTAS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Evalúa el éxito de ventas para captar pedidos.	<b>VENTAS TOTALES</b> <b>NUMERO DE VENDEDORES</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
<b>10%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 47. Semáforo para Indicador No. 10

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: ESTRUCTURA DE PRODUCTOS

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Evalúa la participación de los ingresos por línea de producto en el total de las ventas.	<b>VENTAS POR LINEA PRODUCTO TOTAL DE VENTAS</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>Este % es para cada línea de pdto</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 48. Semáforo para Indicador No. 11

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: CRECIMIENTO EN VENTAS

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Análisis de la evolución de los ingresos con el fin de plantear políticas comerciales a corto plazo.	<b>TOTAL VENTAS VENTAS PERIODO ANTERIOR</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>32%</b>	MENSUAL	75 – 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 49. Semáforo para Indicador No. 12

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: TASA DE FIDELIDAD

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide la satisfacción de los clientes de la empresa por la adquisición realizada.	<b>CLIENTES QUE REPITEN COMPRAS CLIENTES QUE COMPRAN EL PRODUCTO</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>100%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 50. Semáforo para Indicador No. 13

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: RENOVACIÓN DE CLIENTE

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Calcula la tasa de captación de nuevos clientes. ( Un cliente puede considerarse nuevo dentro de sus primeros <b>seis meses.</b> )	<b>VENTAS DE CLIENTES NUEVOS TOTAL DE VENTAS</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>5%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 51. Semáforo para Indicador No. 14



## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: SATISFACCIÓN DE CLIENTES POR CALIDAD DE PRODUCTOS

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Permite medir en que grado se encuentra las devoluciones por producto sobre el total de las ventas.	<b>VALOR TOTAL DEVOLUCIONES TOTAL DE VENTAS</b>	Dirección Comercial	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>1%</b>	MENSUAL	0% - 1%	<b>VERDE</b>
		1.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 52. Semáforo para Indicador No. 15

## PERSPECTIVA CLIENTES

### TITULO DEL INDICADOR: OPORTUNIDAD EN LA RESPUESTA (QUEJAS-RECLAMOS-SOLICITUDES)

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide la efectividad de respuesta que se le brinda al cliente <b>SATISFACCIÓN</b> insatisfecho.	<b>FECHA DE ENTREGA-FECHA PROGRAMADA</b>	Servicio al Cliente	Dirección Administrativa y Financiera
	FECHA PROGRAMADA		
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>100%</b>	MENSUAL	75% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 74.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 53. Semáforo para Indicador No. 16

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: FIABILIDAD DE PROVEEDORES

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Calcula el porcentaje de las compras en que se incumple el plazo de entrega negociado. Mide la calidad del servicio del proveedor.	<b>VALOR DE LOS PEDIDOS RECHAZADOS</b> <b>VALOR DE LAS COMPRAS</b>	Jefatura de Compras	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>2%</b>	MENSUAL	0% - 2%	<b>VERDE</b>
		2.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 54. Semáforo para Indicador No. 17

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: DEPENDENCIA DE PROVEEDORES

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Valora el riesgo de no disponer de proveedores alternativos.	<b>COMPRA A PROVEEDOR EXCLUSIVO COMPRAS TOTALES</b>	Jefatura de Compras	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>40%</b>	MENSUAL	70% - 100%	<b>VERDE</b>
		40% - 69%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 39%	<b>ROJO</b>

Figura 55. Semáforo para Indicador No. 18

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

<b>TITULO DEL INDICADOR: CALIDAD DE COMPRAS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Determina la proporción de las compras que no cumplen especificaciones, siendo deseable que tienda a cero.	<b>VALOR DEVOLUCIONES A PROVEEDORES</b> VALOR TOTAL DE COMPRAS	Jefatura de Compras	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base en la Meta)	<b>ALARMA</b>
<b>1%</b>	MENSUAL	0% - 1%	<b>VERDE</b>
		1.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

**Figura 56. Semáforo para Indicador No. 19**

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: INDICE DEVOLUCIÓN ACIDEZ

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Refleja la calidad en general con la que es fabricada un producto.	<b>LITROS DEVUELTOS POR ACIDEZ LITROS CARGADOS</b>	Producción	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>2%</b>	MENSUAL	0% - 2%	<b>VERDE</b>
		2.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 57. Semáforo para Indicador No. 20

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: INDICE DEVOLUCIÓN POR FILTRACION

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Refleja la calidad del proceso de empaque que puede ser causado, por la calidad del empaque o por problemas de las máquinas empacadoras.	<b>LITROS DEVUELTOS POR FILTRACION LITROS CARGADOS</b>	Producción	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>2%</b>	MENSUAL	0% - 2%	<b>VERDE</b>
		2.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 58. Semáforo para Indicador No. 21

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: INCORFORMIDAD PRODUCTO TERMINADO

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Refleja el grado de estandarización y aseguramiento en general aplicado a los procesos productivos	<b>LITROS DADOS DE BAJA PRODUCTO TERMINADO</b> LITROS PRODUCIDOS	Producción	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>2%</b>	MENSUAL	0% - 2%	<b>VERDE</b>
		2.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 59. Semáforo para Indicador No. 22



## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: PRODUCTIVIDAD MAQUINARIA

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide el nivel de productividad de las maquinas de acuerdo a la producción efectuada.	<b>PRODUCTO TOTAL HORAS MAQUINA</b>	Producción	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>100%</b>	MENSUAL	80% - +100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 60. Semáforo para Indicador No. 23

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

### TITULO DEL INDICADOR: PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide el nivel de productividad de la mano de obra de acuerdo a la producción efectuada.	<b>PRODUCTO TOTAL</b> TOTAL HORAS HOMBRE <b>TOTAL DEBE PRODUCIR</b>	Producción	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>90%</b>	MENSUAL	80% - +100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 61. Semáforo para Indicador No. 24

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO

### TITULO DEL INDICADOR: ROTACIÓN DE EMPLEADOS

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide la permanencia de los empleados en la empresa. Una rotación muy baja puede ser indicios de salarios altos y una rotación muy alta es indicio de competitividad.	<b>TOTAL TRABAJADORES RETIRADOS NUMERO PROMEDIO DE TRABA.</b>	Jefatura Recurso Humano	Dirección Administrativa y Financiera
META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base en la Meta)	ALARMA
<b>1.5%</b>	MENSUAL	0% - 1.5%	<b>VERDE</b>
		1.6% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

Figura 62. Semáforo para Indicador No. 25

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO

<b>TITULO DEL INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> ( Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
A través de encuestas se mide el nivel de satisfacción del empleado de acuerdo a las funciones que realiza.	<b>NUMERO DE EMLEADOS SATISFECHOS POR AREA</b> TOTAL EMPLEADOS AREA	Jefatura de Recurso Humano	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
<b>100%</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 63. Semáforo para Indicador No. 26

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

<b>TITULO DEL INDICADOR: CAPACITACION</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> ( Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Mide la inversión que realiza la organización en la capacitación a sus empleados.	<b>GASTOS DE CAPACITACION</b> TOTAL GASTOS OPERACION	Jefatura de Recurso Humano	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
<b>5%</b>	SEMESTRAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 64. Semáforo para Indicador No. 27**

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

**TITULO DEL INDICADOR: COSTO LABORAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Evalúa la gestión del gasto general en el total de empleados.	$\frac{\text{GASTO TOTAL DE FUNCIONAMIENTO}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}}$	Jefatura Recursos Humanos	Dirección Administrativa y Financiera

<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
-------------	---------------------	---	---------------

<b>100%</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 65. Semáforo para Indicador No. 28

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

<b>TITULO DEL INDICADOR: COEFICIENTE HORAS EXTRAS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Es un indicador de la adecuación de la plantilla a las necesidades operativas de la empresa. También permite identificar excesos en horas extras.	<b>HORAS EXTRAS</b> <b>HORAS NORMALES</b>	Jefatura Recurso Humano	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
<b>10%</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 66. Semáforo para Indicador No. 29**

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

<b>TITULO DEL INDICADOR: ACCIDENTALIDAD</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> ( Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Mide el numero de accidentes laborales sobre el total de empleados.	<b>No DE ACCIDENTES LABORALES TOTAL EMPLEADOS</b>	Jefatura Recurso Humano	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base en la Meta)	<b>ALARMA</b>
<b>1%</b>	MENSUAL	0% - 1%	<b>VERDE</b>
		1.1% - 3.9%	<b>AMARILLO</b>
		≥ 4%	<b>ROJO</b>

**Figura 67. Semáforo para Indicador No. 30**



**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

**TITULO DEL INDICADOR: GRADO DE EFICACIA**

<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMULA</b> (Tener en cuenta factor %)	<b>RESPONSABLE DE LOS DATOS</b>	<b>RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN</b>
Mide el nivel de cumplimiento de cada una de las etapas del proyecto.	<b>RESULTADO OBTENIDO OBJETIVO PLANEADO</b>	Dirección de Proyectos	Dirección Administrativa y Financiera
<b>META</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>RANGO</b> (Con base Cumplimiento)	<b>ALARMA</b>
<b>100%</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

**Figura 68. Semáforo para Indicador No. 31**

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE, DESARROLLO Y CRECIMIENTO

### TITULO DEL INDICADOR: GRADO DE INVERSION

OBJETIVO	FORMULA (Tener en cuenta factor %)	RESPONSABLE DE LOS DATOS	RESPONSABLE DE LA CONSOLIDACIÓN
Mide el nivel de cumplimiento de cada una de las etapas del proyecto.	<b>RECURSOS FINANCIEROS EJECUTADOS</b> <b>RECURSOS FINANCIEROS PROGRAMADOS</b>	Dirección de Proyectos	Dirección Administrativa y Financiera

META	PERIODICIDAD	RANGO (Con base Cumplimiento)	ALARMA
<b>100%</b>	MENSUAL	80% - 100%	<b>VERDE</b>
		50% - 79.9%	<b>AMARILLO</b>
		0% - 49.9%	<b>ROJO</b>

Figura 69. Semáforo para Indicador No. 32

## 6.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 8

FRESKALECHE DESPLIEGUE ESTRATEGICO						
Objetivos estratégicos		Despliegue estratégico		Ejc	Prio	Resp.
No.	Descripción	No	Descripción			
8.	Desarrollar una organización centrada en el mercado a través de la satisfacción y el servicio al cliente	8.1	Implementar un Sistema de Información para monitorear la calidad del producto y la satisfacción del consumidor.	x	2	D. A y F
		8.2	Desarrollar una cultura de servicio al cliente a través de programas de capacitación e implementación de procesos orientados al cliente. 111		1	Geren.
		8.3	Implementar programas orientados a lograr aumentar la satisfacción del cliente y consumidores		1	D. Cial

**Figura 70. Objetivo estratégico No. 8**

El octavo objetivo busca que la empresa tome el concepto del servicio al cliente como uno de sus puntales de desarrollo hacia el futuro. Para ello, el grupo definió los siguientes tres proyectos:

**6.10.1 Implementar un sistema de información para monitorear la calidad del producto y la satisfacción del consumidor.** El primer proyecto se orienta hacia el desarrollo e implementación de una herramienta sistematizada que permita efectuar las labores de monitoreo de la calidad del producto y la satisfacción de consumidor.

En la actualidad, Freskaleche S.A. ha iniciado el proceso de desarrollo de una verdadera gestión de servicio al cliente, mediante la implementación de una línea exclusiva para atender las reclamaciones,

observaciones y llamados de los clientes, complementada con una herramienta software básica de captura de la información y reseña de la respuesta ofrecida ante la inquietud planteada.

Sin embargo para contar con un sistema de información que permita realizar el monitoreo de la satisfacción del cliente externo y del cliente interno es necesario estructurar un gran esfuerzo de todos los entes y niveles de la empresa, así como la ejecución de un volumen considerable de inversiones en equipos fijos y móviles.

Este proyecto se deberá articular con el desarrollo del plan estratégico de sistemas corporativo, aprobado por la entidad para el próximo decenio y su cubrimiento deberá ser llevado hasta las agencias comerciales alejadas de la sede central de Bucaramanga.

**6.10.2 Desarrollo de una cultura del servicio al cliente.** El ejercicio de desarrollo de la cultura de servicio al cliente, deberá articularse con el proyecto global de creación de una cultura de valores. El servicio al cliente deberá ser desplegado en toda la entidad de tal forma que no se focalice únicamente en los requerimientos del cliente externo sino que su ámbito permita el conocimiento y la solución de las necesidades de los clientes internos.

Para el desarrollo de la cultura de servicio al cliente la empresa deberá realizar inversiones previas en el conocimiento y la evaluación de las aptitudes y actitudes de sus colaboradores, de forma que se conozca de antemano las fortalezas y debilidades individuales de cada funcionario, de tal manera que el proyecto de creación de la cultura de servicio al cliente retome todos aquellos elementos fundamentales y efectúe las potenciaciones necesarias.

Adicionalmente es necesaria la inversión en educación y capacitación del personal, en particular de aquellos funcionarios de nivel operativo, de manera que se pueda crear el entorno adecuado para la ejecución formal del proyecto.

**6.10.3 Implementación de programas orientados a aumentar el nivel de satisfacción del cliente.** Una vez ejecutadas las actividades tendientes a la creación de la cultura de servicio al cliente será necesario desplegar una serie de programas y actividades que permitan el refuerzo y la retroalimentación de dicho aspecto.

La responsabilidad primaria de la ejecución de estos programas necesariamente recaerá en la gerencia y los integrantes del grupo directivo. Los funcionarios pertenecientes a estos niveles de la empresa

deberán tener la claridad y la inteligencia para definir y desplegar los programas adecuados en cada situación temporal y en cada entorno geográfico, de tal forma que se pueda garantizar en un buen nivel la permanencia y el crecimiento de la cultura de servicio al cliente.

Como se podrá concluir, el área encargada de coordinar las actividades de servicio al cliente deberá tomar en el corto plazo una importancia notable tanto en la estructura como en el funcionamiento de la empresa, ya que este elemento podrá convertirse en un elemento diferenciador de la entidad con respecto a la competencia regional y nacional.

## 6.11 OBJETIVO ESTRATÉGICO NO. 9

<b>FRESKALECHE</b>							
<b>DESPLIEGUE ESTRATEGICO</b>							
<b>Objetivos estratégicos</b>		<b>Despliegue estratégico</b>			<b>Ejc</b>	<b>Prio</b>	<b>Resp.</b>
<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>No.</b>	<b>Descripción</b>				
9.	Desarrollar la organización para convertirse en una compañía exportadora en los próximos 6 años (2001-2006)	9.1	Desarrollo e implementación del Plan Estratégico Exportador (Apoyo de EXPOPYMES)		1		Gerén.
		9.2	Efectuar ajustes técnicos y pruebas piloto de exportación		2		Gerén.
		9.3	Estructurar dentro de la organización una coordinación de Comercio Exterior.		1		Gerén.

**Figura 71. Objetivo estratégico No. 9**

El último objetivo busca que la entidad adquiera las características y la estructura que le permitan afrontar con éxito el reto de desarrollar actividades

de exportación. Para esto, el grupo estratega realizó un análisis inicial de las perspectivas exportadoras de la entidad.

A continuación se detallan los aspectos más importantes de este análisis:

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION EXPORTADOR**

### **OBJETIVO GENERAL**

Idear las directrices necesarias para concentrar los recursos humanos y económicos que definan la factibilidad de convertir a Freskaleche S.A, de una manera estratégicamente planeada en una empresa exportadora.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conociendo la situación actual de la empresa en el análisis potencial exportador, establecer las acciones adecuadas para lograr la competitividad en los mercados escogidos durante el desarrollo del plan estratégico exportador.
- Elaborar el plan de acción contemplando las estrategias y actividades necesarias para lograr ser una empresa competitiva internacionalmente con el fin de lograr el posicionamiento del portafolio de productos en los países destino.

- Diseñar un plan de mercadeo de acuerdo al país y sus condiciones de acceso considerando las condiciones de operatividad de la empresa y su evolución en el proceso de internacionalización.

## DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar la organización para convertirse en una compañía exportadora dentro de los próximos seis años.

**Tabla 49. Plan de Acción Exportador**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTAR
<b>A. DIRIGIDAS A LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS</b>	
1. Elaboración de la página Web	✓ Elaboración de un catálogo de la empresa y de sus productos de proyección y alcance internacional tanto impreso como virtual.
2. Adecuación del producto a las exigencias internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de la cadena logística de Freskaleche S.A.</li> <li>✓ Estandarización de la producción</li> <li>✓ Mejoramiento en diseño y calidad de los empaques para todos los productos de acuerdo a los estándares internacionales.</li> </ul>
3. Acceso a información especializada.	✓ Suscripción a medios informativos especializados que coadyuven al conocimiento y actualización de la situación del



ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES A EJECUTAR
	<p>sector en el ámbito mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso a internet para consultar información de interés sobre el sector lácteo en los países destino y sus tendencias socioeconómicas y políticas.</li> </ul>
<b>B. DIRIGIDAS AL MERCADO</b>	
<p>4. Exploración de los mercados escogidos para conocer la factibilidad de acceso de nuestros productos y así poder acceder al menor costo y con los menores riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño, actualización y ejecución de un Plan de Mercadeo Internacional dentro del plan estratégico exportador útil para cada país potencial.</li> <li>✓ Establecer contactos internacionales a cualquiera de los mercados destino con ayuda de las oficinas de Proexport con el fin de motivar todas las acciones necesarias para llevar a cabo una negociación internacional</li> <li>✓ Establecer los canales de distribución adecuados para nuestros productos.</li> <li>✓ Conocer los sistemas de promoción y publicidad en cada mercado escogido.</li> <li>✓ Realización de los trámites legales y requisitos exigidos por los mercados destino, para los productos que ofrece Freskaleche S.A.</li> <li>✓ Medición de la rentabilidad de las condiciones de acceso.</li> <li>✓ Establecer una política de fijación de los precios de venta para los productos a exportar.</li> </ul>
<p>5. Evaluación de la cadena de valor de los productos ofrecidos por Freskaleche s.a. con respecto a los ofrecidos en los mercados escogidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento de la competencia</li> <li>✓ Evaluación de la competencia</li> <li>✓ Establecimiento de diferenciación de nuestros productos para establecer nuestras ventajas competitivas.</li> </ul>

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES A EJECUTAR</b>
6. Participación en una misión comercial o contratación de una agenda comercial para contactar posibles clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Listas de precios</li> <li>✓ Conocimiento claro de las metas, capacidad y cantidades a exportar</li> <li>✓ Manejo de los tiempos de entrega</li> <li>✓ Establecimiento de términos de negociación</li> </ul>
7. Inicio del proceso de expansión internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecución de una exportación experimental a cualquiera de los mercados escogidos con el fin de evaluar el impacto que genere en las vías importador – exportador.</li> </ul>

## **A. ACTIVIDADES DIRIGIDAS A LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS**

### **1. ELABORACIÓN DE LA PÁGINA WEB**

- ✓ **Elaboración de un catálogo de productos de proyección y alcance internacional.**

#### **Requisitos:**

La página virtual es una herramienta de acceso ilimitado a todo tipo de mercado y la manera más fácil, eficiente y económica de ingresar a la globalización, pues en ella va contenida toda la información de la empresa y lo que más nos interesa mostrar al mundo nuestros productos y sus beneficios

cualitativos y cuantitativos en el ámbito del marketing internacional especialmente.

Es inminente mantener y actualizar el contenido y enlaces de la página con el fin de hacerla dinámica y fuente de consulta en los temas académico y comercial.

**Tabla 50. Responsabilidades para el desarrollo de página Web**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área de Sistemas	Montaje, Hosting y Servicios de la página
Área de Mercadeo	Diseño Fotografía Contenido Institucional Edición
Área de Producción	Contenido Técnico

**Tiempo de Implementación:**

La página web se encuentra en proceso de implementación, actualmente se está desarrollando la etapa correspondiente al área de mercadeo y producción.

**Fecha de Inicio:** Marzo del año **2002**.

**Responsable:**

La página web debe ser actualizada y dinámica por lo tanto su funcionamiento debe recaer sobre el área de sistemas para el manejo de la parte tecnológica y del Área Comercial en sus coordinaciones de Mercadeo y Comercio Exterior, con el fin de hacerla dinámica y a la vanguardia de la globalización.

**- ADECUACIÓN DEL PRODUCTO A LAS EXIGENCIAS INTERNACIONALES.**

**. Evaluación de la cadena logística de Freskaleche S.A.**

**Requisitos:**

La logística es el proceso de gerenciar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias **primas y producto terminado** desde los *proveedores* a través de la empresa **hasta el cliente (interno y externo)**, es decir obtener el producto adecuado, en el tiempo acordado, en el lugar indicado y al menor costo. Dicho proceso consiste en diseñar procesos simples, flexibles y ágiles que tienen como fin:

- Lograr Ventajas Competitivas Sostenibles

- Diferenciar La Empresa Frente A La Competencia.
- Generar Valor Agregado Percibido Por El Cliente.
- Contribuir A Satisfacer Los Clientes.

A través de servicios:

- |              |                          |
|--------------|--------------------------|
| * Confiables | * De Calidad             |
| * Oportunos  | * Al Menor Costo Posible |

Las principales actividades de cadena logística a evaluar son las siguientes:

- |                              |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| - Servicio Al Cliente        | - Localización de Plantas y Bodegas |
| . Pronostico De La Demanda.  | . Suministros.                      |
| . Distribución.              | . Empaques.                         |
| . Comunicaciones.            | . Manejo De Devoluciones.           |
| . Control De Inventarios.    | . Manejo De Desechos.               |
| . Manipuleo De Materiales.   | . Trafico Y Transporte.             |
| . Procesamiento De Pedidos.  | . Bodegajes.                        |
| - Servicio Repuestos y Mtmto |                                     |

### **Necesidad de Recursos Humanos:**

Establecer un grupo multidisciplinario conformado por las áreas de servicio al cliente, compras, inventarios y comercial en sus coordinaciones de mercadeo y comercio exterior.

**Tiempo de Implementación: Seis meses a un año**

**Fecha de Inicio: Mes 1 – Año 1**

**Responsable:**

Persona con conocimientos en logística y comercio exterior que coordine las actividades del grupo, podría recaer directamente sobre el encargado del área de inventarios y/o coordinador de comercio exterior y controlado por la dirección Comercial.

**- ESTANDARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

**Requisitos:**

Mejoramiento en la calidad de los productos fabricados por Freskaleche s.a., manteniendo el procedimiento de aseguramiento de la calidad y de buenas prácticas de manufactura con el fin de seguir afianzando el posicionamiento local y nacional pero de acuerdo a las exigencias de los mercados internacionales.

**Tabla 51. Responsabilidades en la evaluación de productos para el mercado Internacional**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener niveles óptimos de calidad</li> <li>✓ Mejorar los ciclos de vida de los productos</li> <li>✓ Garantizar los volúmenes productivos</li> <li>✓ Establecer claramente la capacidad instalada por producto</li> </ul>
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medir la estandarización con pruebas de mercadeo específicas de cada tema y producto Anualmente</li> </ul>

**Tiempo de Implementación:**

Un año aproximadamente, para todos los productos de la compañía

**Fecha de Inicio:** Mes 1 – Año 1

**Responsable:**

Persona del área de producción que conozca los procesos técnicos, tecnológicos y de calidad para garantizar el producto final acorde con las exigencias del mercado.

- **Mejoramiento en diseño y calidad de los empaques para todos los productos de acuerdo a los estándares internacionales.**

**Requisitos:**

El empaque es un medio de protección a lo que se vende y de igual manera debe vender lo que protege, igualmente facilita la producción y asegura la entrega de los productos en óptimas condiciones teniendo en cuenta los factores de distribución, riesgos climáticos y mecánicos para que el consumidor reciba la calidad que espera, pagando un precio justo y sin deteriorar el Medio Ambiente.

Las acciones principales para el mejoramiento de empaque deben tomar en cuenta:

- Tendencias del mercado:

- . Impacto Ecológico : Biodegradable, reciclable, valor agregado y ciclo de vida
- . Protección al medio ambiente : Contaminación y agotamiento de Recursos naturales.
- . Conveniencia : Costos por peso, doble finalidad.
- . Compromiso social : Reducir desechos, uso eficiente de



materiales, garantía de integridad del producto, reducción del costo de los alimentos e información al consumidor.

- Diseño:

- . Simultaneidad : Concepción de producto - empaque
  - . Contener : Retención, conservación o restricción de movimiento
  - . Función : Protección, maquinabilidad, Comunicación y compatibilidad
  - . Informar : Qué es, cómo se usa, quién y con qué lo hace, normas que cumple y cómo deshacerse del empaque
- Estandarización : Empaque de consumo y Logístico

**Tabla 52. Responsabilidades en la evaluación de empaques.**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área de Producción y Calidad	Estandarización
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencias del mercado y Diseño</li> <li>✓ Documentos de normatividad</li> <li>✓ Asesoría de Entidad especializada en Empaque para productos a exportar</li> </ul>

**Tiempo de Implementación: Un año**

**Fecha de Inicio: Año 1- Mes 1**

**Responsable:**

Personal con conocimiento en mercadeo y normatividad de las condiciones y requisitos nacionales e internacionales exigidos por las entidades globales que rigen las características necesarias del empaque, es decir coordinaciones de mercadeo y comercio exterior.

#### **- ACCESO A INFORMACIÓN ESPECIALIZADA**

. Suscripción a medios informativos especializados que coadyuven al conocimiento y actualización de la situación del sector en el ámbito mundial.

. Acceso a internet para consultar información de interés sobre el sector lácteo en los países destino y sus tendencias socioeconómicas y políticas.

**Requisitos:**

Mantener información constante acerca de los diferentes cambios del mercado en los ámbitos nacional e internacional con respecto al sector al que pertenece la empresa en materia económica, comercial y tecnológica, con el fin de prever

posibles situaciones o aprovechar condiciones coyunturales que se presenten en el entorno.

**Tabla 53. Responsabilidades en acceso en formación especializada**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>ACCIONES</b>
Área Financiera	Compra de los medios informativos necesarios anualmente Revistas sugeridas: Tecnología láctea Latinoamericana La alimentación Latinoamericana Periódicos: Portafolio La República
Área Comercial Coord. Comercio Exterior	Documentación y archivo de la información relevante para las estrategias de globalización

**Fecha de Inicio: Año 1 – Mes 1**

**Responsable:**

Persona con disposición para leer, analizar y recopilar la información necesaria en los temas sectoriales y coyunturales que puedan coadyuvar a la toma de decisiones en el escenario comercial tanto nacional como internacional.

## ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO

Exploración de los mercados escogidos para conocer la factibilidad de acceso de nuestros productos y así poder acceder al menor costo y con los menores riesgos

### Requisitos:

Elaboración de un **PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL** adecuado para cada mercado, estableciendo las diferentes cadenas de costos que justifiquen la competitividad y participación en sus demandas internas, de acuerdo a los parámetros enumerados anteriormente.

**Tabla 54. Responsabilidades en exploraciones de nuevos mercados**

Necesidades De Recursos Humanos	Acciones
Área Comercial Coord. Comercio Exterior Y Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Diseño, actualización y ejecución de un Plan de Mercadeo Internacional dentro del plan estratégico exportador.</li><li>✓ Establecer contactos internacionales a cualquiera de los mercados destino con ayuda de las oficinas de Proexport con el fin de motivar todas las acciones necesarias para llevar a cabo una negociación internacional</li><li>✓ Establecer los canales de distribución adecuados para nuestros productos.</li><li>✓ Conocer los sistemas de promoción y publicidad en cada mercado escogido.</li><li>✓ Realización de los trámites legales y requisitos exigidos por los mercados destino, para los productos que ofrece Freskaleche S.A.</li><li>✓ Medición de la rentabilidad de las condiciones de acceso.</li><li>✓ Establecer una política de fijación de los precios de venta para los productos a exportar.</li></ul>

**Tiempo de Implementación: Tres años**

**Fecha de Inicio: Mes 1 – Año 1**

**Responsable:**

Persona con conocimiento y manejo del negocio de la empresa, complementado con visión de mercadeo y relaciones internacionales.

**Tabla 55. Plan de Mercadeo Internacional**

**FRESKALECHE S.A.**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>
Posicionar los productos de Freskaleche en los diferentes mercados internacionales escogidos en el plan estratégico exportador	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Utilizar una correcta combinación de medios de distribución, comunicación, comercialización y mercadeo.</li><li>✓ Utilización de las tácticas de mercadeo internacional necesarias para lograr participación en los mercados potenciales.</li><li>✓ Establecer políticas de precios que igualen o mejoren los beneficios que ofrece la competencia ofreciendo siempre al consumidor final un precio justo.</li></ul>

### **PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO**

De acuerdo al mercado al cual se quiera tener acceso, el nicho de mercado está conformado por los diferentes grupos de personas y entidades que

ejecutan diversos roles de acuerdo a su participación en el proceso de compra, los cuales por sus características y comportamientos sicográficos pueden agruparse como:

Importador	Producción en el país destino
Agente	Joint-Ventures
Distribuidor	Filial de ventas
Broker	Licencias
Exportador Directo	

La estrategia a adoptar depende de la situación del mercado al que se pretende entrar en el sector que opera la empresa y la etapa del proceso de expansión internacional en que ésta se encuentra.

## **COMPETENCIA**

Se sugiere realizar un estudio de competencia que permita conocer:

Los productores	La distribución
Las marcas	La publicidad
Los productos	Características del mercado objetivo
El precio	

Con base en ésta información se debe efectuar un nuevo Análisis DOFA que confirme y complemente el actual.

**Tabla 56. Recursos de Plan de Mercadeo Internacional**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un recurso humano entrenado y motivado que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación y sensibilización del recurso humano en las diferentes áreas sobre cultura exportadora</li> <li>✓ Divulgación permanente de la misión, visión, objetivos y estrategias que comprometan a todo el personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con proveedores altamente comprometidos en la obtención de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucrar a los proveedores en los procesos de desarrollo de la empresa</li> </ul>

## **INVESTIGACIÓN**

Es necesaria para recopilar información sobre los hábitos de consumo en los mercados objetivo, alternativo y contingente que coadyuven a conocer las necesidades insatisfechas del consumidor final de nuestros productos.

**Tabla 57. Investigación para el Plan de Mercadeo Internacional**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Obtener información que sirva como base para la toma de decisiones, desarrollo de estrategias de comunicación, identificación de cluster's y nuevas oportunidades de nichos de mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Detectar clientes o bases de datos de clientes altamente potenciales para los diferentes productos de Freskaleche s.a.</li><li>✓ Evaluar cambios en la percepción, comportamiento y hábitos de los consumidores de cada mercado.</li><li>✓ Efectuar pruebas de mercado de los productos y servicios directos ofertados tanto propios como de los competidores.</li></ul>

## **COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias en estos escenarios deben ser escogidas luego de evaluar el canal a utilizar sin embargo el objetivo general radica en:

- Asegurar el cumplimiento de las metas de exportación
  
- Garantizar la colocación por parte de la empresa y la consecución por parte de los consumidores, del producto en los diferentes canales de penetración.

## **PRECIO**

El precio en los productos de consumo masivo es la principal herramienta de acceso a un mercado, seguido de su calidad y sabor, por lo tanto es necesario



garantizar estabilidad, planear alzas de acuerdo al comportamiento del mercado así como implementar promociones y estrategias de mercadeo que incentiven el consumo de los mismos, de acuerdo al canal de distribución.

**Tabla 58. Estrategia de Precios para el Mercadeo Internacional**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Ofrecer a los mercados el precio justo de acuerdo a la calidad y respaldo que caracterizan a la firma en el ámbito local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener precios competitivos con respecto a la competencia</li> <li>✓ Desarrollo de políticas de precio y condiciones de negociación acorde con el mercado</li> <li>✓ Control de los factores internos y externos que afecten los precios tanto propios como de la competencia en los diferentes mercados</li> </ul>

**Tabla 59. Estrategia de Productos para el Mercado Internacional**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Ofrecer al mercado objetivo una completa línea de productos derivados lácteos de alta calidad con el respaldo de garantía y seriedad que caracteriza a la firma FRESKALECHE S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar el aprovisionamiento continuo de las referencias ofertadas.</li> <li>✓ Efectuar constante seguimiento a la mezcla del marketing.</li> <li>✓ Mejorar continuamente el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Velar y mantener un estricto control de calidad sobre los productos en cuanto a empaque, fabricación y condiciones propias de cada referencia.</li> </ul>

**EVALUACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR FRESKALECHE S.A. CON RESPECTO A LOS OFRECIDOS EN LOS MERCADOS ESCOGIDOS.**

**Requisitos:**

Diseñar estrategias competitivas en los países destino que puedan resaltar las características principales de nuestros productos brindando a los consumidores parámetros de diferenciación que puedan ofrecer posicionamiento a nuestra marca.

**Tabla 60. Evaluación de la cadena de valor de Freskaleche para el Mercado Internacional**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área Comercial Coord. Comercio Exterior Coord. Mercadeo	<p><b>* Conocimiento y Evaluación de la competencia</b>                      Contratación o compra de estudios e investigaciones de mercado en los países destino que nos muestren características, debilidades y fortalezas para competir</p> <p><b>* Establecimiento de diferenciación de nuestros productos para establecer nuestras ventajas competitivas.</b>                      Análisis y desglose de las partes constituyentes de la empresa que agregan valor al producto y que por consiguiente inciden en su costo</p>
	Obtención de la diferenciación
	Diseño de la estrategia competitiva
	Total Recursos

**Tiempo de Implementación: Tres años**

**Fecha de Inicio: Año 1 – Mes Uno**

**Responsable:**

Personal con capacidad de trabajo en equipo y conocimiento de todas las áreas de la empresa que influyen directamente sobre el producto final. Igualmente capacidad de establecer comparativos entre empresas y productos de carácter nacional e internacional cuya finalidad es diferenciar y establecer ventajas de competencia en los diferentes escenarios comerciales.

**PARTICIPACIÓN EN UNA MISIÓN COMERCIAL O CONTRATACIÓN DE UNA AGENDA COMERCIAL PARA CONTACTAR POSIBLES CLIENTES**

- Listas de precios
- Conocimiento claro de las metas, capacidad y cantidades a exportar
- Manejo de los tiempos de entrega
- Establecimiento de términos de negociación

## Requisitos:

Diseñar un procedimiento para establecer políticas de negociación en el momento de abordar un cliente potencial, teniendo en cuenta los ítem mencionados.

**Tabla 61. Participación en Agenda Comercial en el Exterior**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área Comercial Coord. Comercio Exterior Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Contratación Agenda Comercial o participación en ruedas de negocios o eventos especializados</li><li>✓ Calculo de listas de precios de acuerdo a las diferentes formas de negociación internacional</li><li>✓ Conocimiento total de capacidad de producción de la planta</li><li>✓ Conocimiento de las diferentes formas de negociación internacional y manejo de las mismas con el fin de ofrecer alternativas financieras interesantes a los posibles clientes.</li></ul>
Área Financiera	Revisión de la rentabilidad del proceso

**Tiempo de Implementación: Tres años**

**Fecha de Inicio: Año 1**

**Responsable:**

Personal con aptitud y actitud negociadora y de ventas, con pleno conocimiento del negocio en complemento con el manejo comercial en el tema internacional.

### **INICIO DEL PROCESO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

Ejecución de una exportación experimental a cualquiera de los mercados escogidos con el fin de evaluar el impacto que genere en las vías importador – exportador y consumidor final

**Requisitos:**

Después de realizado todo el estudio de mercado y haber localizado la demanda es necesaria la realización de una exportación a cualquiera de los mercados con interés de penetrar y así conocer las diferentes instancias y trámites necesarios a incurrir, haciéndonos cargo de cada parte de la mezcla del marketing en la cadena de distribución escogida previamente o dependiendo del tipo de cliente y condiciones establecidas en la negociación

**Tabla 62. Estrategias para el inicio de la Acción Exportadora**

<b>Necesidades De Recursos Humanos</b>	<b>Acciones</b>
Área Comercial Coord. Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecimiento de forma de negociación con el cliente</li> <li>✓ Elaboración de factura pro forma</li> <li>✓ Contratación del transporte</li> <li>✓ Documentos y requisitos sanitarios exigidos por el país importador</li> <li>✓ Certificados de origen para los beneficios arancelarios</li> <li>✓ Documentos de registro de productores nacionales</li> <li>✓ Trámite del Documento de Exportación</li> <li>✓ Solicitudes de visto bueno ante la autoridad competente</li> <li>✓ Presentación de documentos a la DIAN para revisión física y documental de la mercancía</li> <li>✓ Trámite del pago de la exportación</li> </ul>
Área Financiera	Revisión y desembolso de los rubros necesarios para el trámite de la exportación.

**Tiempo de Implementación: Tres Años**

**Responsable:**

Persona con conocimientos en comercio exterior y ejecución de los trámites y términos de una negociación internacional en la etapa final que es la exportación de los bienes y servicios.

**Tabla 63. Portafolio De Productos para el Mercado Internacional**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>POSICIÓN ARANCELARIA</b>
Leche Fluída <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leche Pasteurizada</li> <li>○ Leche 12 días Entera - Leche 12 días Light</li> <li>○ Leche Larga Vida Entera - Leche Larga Vida Light</li> </ul>	0401200000
Yogurt <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vaso – Botella – Garrafa</li> <li>○ Yogurt con cereal: Azucarado y Natural</li> </ul>	0403100000
Kumis <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Garrafa – Botella – Vaso – Bolsa</li> </ul>	0403900000
Arequipe <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Taza – Display x 6 vasos de 50 gms</li> </ul>	0403900000
Gelatina	2106909090
Mantequilla <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bolsa x 15 y 30 lbs</li> </ul>	0405100000
Quesos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doble crema</li> <li>○ Mozzarella</li> <li>○ Costeño</li> <li>○ Quesito</li> <li>○ Queso suero</li> </ul>	0406100000
Agua <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bolsa – Vaso</li> </ul>	2201100000
Leche en Polvo	

**Tabla 64. Mercados Internacionales Seleccionados**

<b>PAIS</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>CANAL DE DISTRIBUCION</b>
VENEZUELA	San Cristóbal Caracas	Objetivo	Distribuidor Broker Exportador Directo
PERU	Lima	Alternativo 1	Broker Joint – Venture Exportador Directo
ECUADOR	Quito Guayaquil Tulcán	Alternativo 2	Importador Broker Joint Venture Exportador Directo
REPUBLICA DOMINICANA	Santo Domingo	Contingente	Colmados Distribuidores Importadores Mayoristas

## **ESTRATEGIAS**

La implementación del plan estratégico exportador se trabajará con las definidas en el plan de acción orientado a las siguientes actividades:

### **ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA**

#### **DE COSTO**

Evaluar la cadena logística de Freskaleche S.A. con el fin de documentar todo el proceso de abastecimiento, producción y distribución y determinar fortalezas y debilidades en el mismo con las siguientes finalidades:

- Lograr Ventajas Competitivas Sostenibles
- Diferenciar La Empresa Frente A La Competencia.
- Generar Valor Agregado percibido Por El Cliente.
- Contribuir A Satisfacer Los Clientes.



## **DIRIGIDAS AL PRODUCTO**

### **DE CALIDAD**

#### **Estandarización de la producción**

- Obtener niveles óptimos de calidad
- Mejorar los ciclos de vida de los productos
- Garantizar los volúmenes productivos
- Establecer claramente la capacidad instalada por producto
- Medir la estandarización con pruebas de mercadeo específicas de cada tema y producto Anualmente

### **DE EMPAQUE**

Mejoramiento en diseño y calidad de los empaques para todos los productos de acuerdo a los estándares internacionales.

Las acciones principales para el mejoramiento de empaque deben tomar en cuenta:

## **Tendencias del mercado:**

- Impacto Ecológico :Biodegradable, reciclable, valor agregado y ciclo de vida
- Protección al medio ambiente :Contaminación y agotamiento de Recursos naturales.
- Conveniencia :Costos por peso, doble finalidad.
- Compromiso social :Reducir desechos, uso eficiente de materiales, Garantía de integridad del producto, reducción del costo de los alimentos e información al consumidor.

## **Diseño:**

- Simultaneidad :Concepción de producto - empaque
- Contener :Retención, conservación o restricción de movimiento
- Función :Protección, maquinabilidad, Comunicación y compatibilidad
- Informar :Qué es, cómo se usa, quién y con qué lo hace, Normas que cumple y cómo deshacerse del empaque
- Estandarización :Empaque de consumo y Logístico  
Factibilidad de certificación

## **DE DIFERENCIACIÓN**

Los productos de Freskaleche S.A, en las zonas donde distribuye sus productos se diferencia con la competencia en atención y servicio al cliente mediante los canales de distribución que utiliza, también por la innovación en sus productos especialmente en la leche 12 días y el queso embutido o quesito. En el tema de la internacionalización se utilizará la estrategia de Evaluación de la cadena de valor de los productos ofrecidos por la empresa con respecto a los ofrecidos en los mercados escogidos y sus productos para establecer nuestras ventajas competitivas alcanzando la relación de productos de excelente calidad a precio justo mediante las siguientes acciones:

### **Conocimiento y Evaluación de la competencia**

Contratación o compra de estudios e investigaciones de mercado en los países destino que nos muestren características, debilidades y fortalezas para competir.

### **Establecimiento de diferenciación de nuestros productos para establecer nuestras ventajas competitivas.**

Análisis y desglose de las partes constituyentes de la empresa que agregan valor al producto y que por consiguiente inciden en su costo.

**Obtención de la diferenciación**

**Diseño de la estrategia competitiva**

## **ESTRATEGIAS DIRIGIDAS AL MERCADO**

### **SEGMENTO**

Los productos fabricados y comercializados por Freskaleche S.A. por ser de consumo masivo van dirigidos a las familias de todos los estratos sociales.

### **PRECIOS**

Los precios serán establecidos de acuerdo al mercado y a sus características políticas, económicas así como la libre competencia que maneje la demanda de los productos lácteos, pues en el ámbito nacional los precios son determinados por la competencia entre las empresas participantes del sector.

### **PROMOCION**

- Puesta en marcha de la página web
- Diseño y elaboración de catálogos dirigidos al mercado internacional

- Evaluación de los medios de publicidad masivos en los mercados destino que mejor se adecuen a los productos lácteos
- Manejo del merchandising y políticas de descuentos de acuerdo al canal de distribución y al nicho de mercado.
- Participación en una misión comercial o contratación de una agenda comercial para contactar posibles clientes

Freskaleche promociona sus productos por radio y principales periódicos de las zonas que atiende. En cada canal maneja promociones, descuentos, tomas barriales y de colegios que coadyuvan a la compra y consumo de éstos. También patrocina el deporte a través de la liga de patinaje de Santander, ofrece ayuda social mediante donaciones a las clases menos favorecidas y en el ámbito institucional ofrece charlas y capacitaciones en colegios y universidades sobre los procesos y manejos de la cadena agroalimentaria de la leche.

## **DISTRIBUCIÓN**

En las diferentes zonas donde Freskaleche a posicionado sus productos, maneja los canales de Preventa, Distribución tienda a tienda y atención a supermercados, autoservicios y almacenes de cadena. Para escoger los

canales de distribución en los países destino se evaluarán las mejores alternativas para la garantizar la colocación de productos en el mercado y por lo tanto la consecución de los mismos por parte de los consumidores.

A continuación se explican los parámetros a seguir para la internacionalización de Freskaleche S.A mediante un plan de mercadeo internacional que se desarrollará gradualmente y se ajustará de acuerdo a las condiciones de accesibilidad de cada mercado escogido en el plan estratégico exportador:

**Tabla 65. Plan de Mercadeo Internacional**

**FRESKALECHE S.A.**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>ESTRATEGIAS GENERALES</b>
Posicionar los productos de Freskaleche en los diferentes mercados internacionales escogidos en el plan estratégico exportador	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar una correcta combinación de medios de distribución, comunicación, comercialización y mercadeo.</li> <li>✓ Utilización de las tácticas de mercadeo internacional necesarias para lograr participación en los mercados potenciales.</li> <li>✓ Establecer políticas de precios que igualen o mejoren los beneficios que ofrece la competencia ofreciendo siempre al consumidor final un precio justo.</li> </ul>

**PERFIL DEL MERCADO OBJETIVO**

De acuerdo al mercado al cual se quiera tener acceso, el nicho de mercado está conformado por los diferentes grupos de personas y entidades que

ejecutan diversos roles de acuerdo a su participación en el proceso de compra, los cuales por sus características y comportamientos sicográficos pueden agruparse como:

Importador	Producción en el país destino
Agente	Joint-Ventures
Distribuidor	Filial de ventas
Broker	Licencias
Exportador Directo	

La estrategia a adoptar depende de la situación del mercado al que se pretende entrar en el sector que opera la empresa y la etapa del proceso de expansión internacional en que ésta se encuentra.

## **COMPETENCIA**

Se sugiere realizar un estudio de competencia que permita conocer:

Los productores	Características del mercado objetivo
Las marcas	
Los productos	
El precio	
La distribución	
La publicidad	

**Tabla 66. Resumen de recursos**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un recurso humano entrenado y motivado que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitación y sensibilización del recurso humano en las diferentes áreas sobre cultura exportadora</li> <li>✓ Divulgación permanente de la misión, visión, objetivos y estrategias que comprometan a todo el personal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con proveedores altamente comprometidos en la obtención de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Involucrar a los proveedores en los procesos de desarrollo de la empresa</li> </ul>

## **INVESTIGACIÓN**

Es necesaria para recopilar información sobre los hábitos de consumo en los mercados objetivo, alternativo y contingente que coadyuven a conocer las necesidades insatisfechas del consumidor final de nuestros productos.

**Tabla 67. Resumen de actividades de investigación**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<p>Obtener información que sirva como base para la toma de decisiones, desarrollo de estrategias de comunicación, identificación de cluster's y nuevas oportunidades de nichos de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detectar clientes o bases de datos de clientes altamente potenciales para los diferentes productos de Freskaleche s.a.</li> <li>✓ Evaluar cambios en la percepción, comportamiento y hábitos de los consumidores de cada mercado.</li> <li>✓ Efectuar pruebas de mercado de los productos y servicios directos ofertados tanto propios como de los competidores.</li> </ul>



## **COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias en estos escenarios deben ser escogidas luego de evaluar el canal a utilizar sin embargo el objetivo general radica en:

- Asegurar el cumplimiento de las metas de exportación
- Garantizar la colocación por parte de la empresa y la consecución por parte de los consumidores, del producto en los diferentes canales de penetración.

## **PRECIO**

El precio en los productos de consumo masivo es la principal herramienta de acceso a un mercado, seguido de su calidad y sabor, por lo tanto es necesario garantizar estabilidad, planear alzas de acuerdo al comportamiento del mercado así como implementar promociones y estrategias de mercadeo que incentiven el consumo de los mismos, de acuerdo al canal de distribución.

**Tabla 68. Resumen de estrategia de precios**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Ofrecer a los mercados el precio justo de acuerdo a la calidad y respaldo que caracterizan a la firma en el ámbito local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener precios competitivos con respecto a la competencia</li> <li>✓ Desarrollo de políticas de precio y condiciones de negociación acorde con el mercado</li> <li>✓ Control de los factores internos y externos que afecten los precios tanto propios como de la competencia en los diferentes mercados</li> </ul>

**Tabla 69. Resumen de estrategia de Productos**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Ofrecer al mercado objetivo una completa línea de productos derivados lácteos de alta calidad con el respaldo de garantía y seriedad que caracteriza a la firma FRESKALECHE S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar el aprovisionamiento continuo de las referencias ofertadas.</li> <li>✓ Efectuar constante seguimiento a la mezcla del marketing.</li> <li>✓ Mejorar continuamente el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Velar y mantener un estricto control de calidad sobre los productos en cuanto a empaque, fabricación y condiciones propias de cada referencia.</li> </ul>

## MATRIZ DOFA DE LOS MERCADOS ESCOGIDOS

La información de éstos mercados corresponde a inteligencia de mercados, que fue tenida en cuenta en la selección de países para desarrollar el plan estratégico exportador, ofreciendo un breve panorama global de la situación socioeconómica de cada uno donde se tomaron algunos parámetros importantes para prever la factibilidad de acceso a los mismos.

**Tabla 70. Matriz DOFA de Mercado Objetivo: Venezuela**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiencias en los canales de distribución</li> <li>➤ Competencia con empresas multinacionales</li> <li>➤ Competidores nacionales posicionados en el mercado</li> <li>➤ Acceso restringido en el transporte de carga terrestre</li> <li>➤ Tramitología de las exigencias normativas de entrada al país para los productos alimenticios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ País perteneciente a la comunidad Andina</li> <li>➤ Cercanía geográfica</li> <li>➤ El consumidor venezolano conoce la calidad de los productos colombianos</li> <li>➤ Principal socia comercial de Colombia</li> <li>➤ País importador de productos lácteos</li> <li>➤ Preferencias arancelarias favorables</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingreso per USD4810</li> <li>➤ Población 29.7 millones de habitantes</li> <li>➤ País importador de bienes de consumo en un 20%</li> <li>➤ Frecuencia en el transporte internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situación de orden público en Colombia</li> <li>➤ Inestabilidad política del país</li> <li>➤ Panorama incierto para el sector privado en Venezuela</li> <li>➤ Incertidumbre por la restricción de las importaciones</li> <li>➤ Manejo de franja de precios para los productos del sector de alimentos y bebidas</li> <li>➤ Según el último informe de Wall Street es el segundo país más riesgoso para invertir en el mundo.</li> </ul>

**Tabla 71. Matriz DOFA de Mercado Alternativo No. 1: PERU**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiencias en los canales de distribución</li> <li>➤ Competidores precedentes de países desarrollados muy posicionados en el mercado</li> <li>➤ Hasta el momento no se han exportado productos lácteos desde Colombia</li> <li>➤ Tramitología de las exigencias normativas de entrada al país para los productos alimenticios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ País perteneciente a la comunidad Andina</li> <li>➤ Cercanía geográfica</li> <li>➤ Altos volúmenes en la importación de productos lácteos</li> <li>➤ Preferencias arancelarias favorables</li> <li>➤ Empresas con difícil situación financiera debido a las altas tasas de interés</li> <li>➤ Aumento de las importaciones en un 10.5%</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingreso per cápita USD2154</li> <li>➤ Población 26 millones de habitantes</li> <li>➤ País importador de bienes de consumo en un 20%</li> <li>➤ Frecuencia en el transporte internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situación de orden público en Colombia</li> <li>➤ País cuya demanda interna es débil lo que hace mantener la inflación y devalúa los precios de los productos importados.</li> <li>➤ Alto nivel de desempleo y pobreza</li> </ul>

**Tabla 72. Matriz DOFA de Mercado Alternativo NO. 2: ECUADOR**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiencias en los canales de distribución</li> <li>➤ Competencia con empresas multinacionales</li> <li>➤ Competidores precedentes de países desarrollados muy posicionados en el mercado</li> <li>➤ Tramitología de las exigencias normativas de entrada al país para los productos alimenticios</li> <li>➤ Deterioro de la calidad por la dolarización en su economía</li> <li>➤ Deterioro de salarios reales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ País perteneciente a la comunidad Andina</li> <li>➤ Cercanía geográfica</li> <li>➤ Conocimiento de la calidad de los productos colombianos</li> <li>➤ Volúmenes interesantes en la importación productos lácteos</li> <li>➤ Preferencias arancelarias favorables</li> <li>➤ La dolarización de la economía freno los índices de inflación y devaluación.</li> </ul>

por la devaluación ➤ Ingreso per cápita USD1.261,5	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
➤ Población 13 millones de habitantes ➤ País importador de bienes de consumo en un 20% ➤ Buena dinámica de importaciones ➤ Frecuencia en el transporte internacional	➤ Situación de orden público en Colombia ➤ Sistema político inestable ➤ La mayor parte de sus ingresos depende de la exportación de productos primarios

**Tabla 73. Matriz DOFA de Mercado Contingente: REPUBLICA DOMINICANA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
➤ Deficiencias en los canales de distribución ➤ Garantizar la cadena de frío ➤ Competidores precedentes de países desarrollados muy posicionados en el mercado ➤ Recibe desde Colombia el 7% en productos agroindustriales del total importado en el comercio bilateral ➤ Tramitología de las exigencias normativas de entrada al país para los productos alimenticios ➤ Ingreso per cápita USD1.875	➤ Cercanía geográfica ➤ Situación política estable ➤ País importador de productos lácteos en especial de leche en polvo ➤ Importante socio comercial de Estados Unidos México y Panamá ➤ Estabilidad en los precios internos ➤ Incremento en la inversión extranjera directa ➤ El turismo es la principal fuente de ingresos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
➤ Población 8.8 millones de habitantes ➤ País importador de bienes de consumo en un 35% ➤ Buena dinámica de importaciones ➤ Transporte marítimo directo y con frecuencias regulares	➤ Competitividad de los productos lácteos colombianos ➤ Dependencia de los ingresos del país de las exportaciones de productos básicos ➤ Inestabilidad de la tasa de cambio real

## **7. CONCLUSIONES**

### **7.1 CONCLUSIONES RELATIVAS A LA EMPRESA Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DESARROLLADA EN ELLA**

Freskaleche S.A. constituye una organización que en un lapso de 10 años logró consolidar una posición de liderazgo dentro de mercado regional de lácteos, destacándose por algunas variables claves de negocio, pero sin contar con la estructura organizacional que le pueda garantizar en el corto y mediano plazo la permanencia en el lugar de liderazgo obtenido.

Las empresas pertenecientes a la industria de alimentos en el departamento de Santander son similares en referencia a sus procesos de producción. De cierta manera poseen como soporte en sus áreas productivas algún nivel de mecanización; sin embargo sólo un 55% de ellas posee un nivel tecnológico que podría considerarse aceptable, dado que manejan cierto nivel de coherencia en sus procesos. De otra parte el 40% de los pequeños empresarios de la región, particularmente aquellos de la industria de alimentos, manejan sus procesos de producción en un nivel tecnológico bastante precario, agravado principalmente por las deplorables condiciones de higiene, limpieza, y falta de control de calidad durante la ejecución del mismo, lo que se manifiesta en productos finales con altos niveles de contaminación,

que algunos casos pueden estar atentado contra la salud de los compradores. La situación descrita constituye una oportunidad de negocio para Freskaleche, la cual debe ser aprovechada por la Dirección de la empresa para generar ventajas a sus competidores regionales.

La Estrategia Corporativa de Freskaleche durante los últimos años que le ha generado su éxito y crecimiento, se ha fundamentado en los siguientes aspectos: Innovación tecnológica (entendida como la adquisición de equipos de procesamiento con tecnología de punta para el sector lácteo), Capacidad y cobertura de los canales de distribución. No obstante lo anterior la empresa ha dejado de lado variables que tienen incidencia notable en el desarrollo del mercado para la organización como son la calidad de los productos y servicios, la productividad (eficiencia y eficacia) de la planta de procesos, la capacitación y el entrenamiento en aspectos puntuales y característicos del negocio, el clima y ambiente laboral, la carencia de un norte estratégico compartido por todos los grupos de interés de la empresa (socios, empleados, clientes, proveedores y el gobierno).

Como conclusión del proceso de Planeación Estratégica Corporativa se han identificado las siguientes variables relacionadas con el Análisis DOFA para Freskaleche S.A.:

**Fortalezas de Freskaleche frente a la competencia:** Cobertura y Estructura del Sistema de Distribución en Bucaramanga, el área metropolitana y la zona

de influencia de la empresa; tecnología de los equipos utilizados en el proceso productivo.

**Debilidades de Freskaleche frente a la competencia:** Actitud del personal; Clima organizacional; Capacitación del personal; Rigidez para la toma de decisiones; Nivel de conocimiento de la competencia; Inadecuado manejo de las épocas de estacionalidad en la producción de materia prima; El bajo perfil y reducido peso en la presentación de propuestas y sugerencias por parte del gremio nacional de los productores de leche; Carencia de un sistema de costeo actualizado y flexible; Déficit de capital de trabajo presentado en los últimos años..

**Oportunidades para Freskaleche:** Fortalecimiento de la cadena productiva; Amplias alternativas de expansión geográfica nacional e internacional; Proceso de Certificación ISO 9000; Capacidad Instalada; La función de Investigación y Desarrollo de Productos; La implementación de alianzas estratégicas con empresas del sector; El desarrollo de Centros de Acopio en nuevas cuencas de producción lechera; Desarrollo de convenios con centros de investigación del sector y con instituciones de educación superior.

**Amenazas de Freskaleche:** Ingreso de competidores de nivel global (Parmalat – Colanta - Nestle) al mercado que actualmente atiende Freskaleche; Cambios en la reglamentación legal y en las normas que rigen la actividad de producción láctea; Los actores de orden público (guerrilla, paramilitares, delincuencia común); Reducción en el nivel de producción de materia prima en el hato.; La modificación



de los términos y parámetros del contrato de Licencia con Marbo Inc. (Licencia de Tampico); El bajo nivel mostrado hasta el momento en la innovación de productos y de procesos.

Freskaleche desde su inicio ha tenido como política el desarrollo del sector lácteo en la región, en especial lo atinente al grupo de productores primarios de materia prima. Esta política es acertada y mantiene coherencia con los objetivos generales que a nivel nacional han definido las instancias de gobierno.

La empresa ha realizado esfuerzos encaminados a modelar la estructura organizacional de acuerdo con los requerimientos del mercado y necesidades de la entidad. Sin embargo el corto lapso de existencia y el constante aumento del volumen de operaciones de la empresa han sido las variables que han dificultado la obtención del éxito en este ejercicio.

La instancia de dirección del negocio posee la formación académica y la potencialidad para orientar el futuro de Freskaleche. Sin embargo la carencia de objetivos comunes y los problemas de comunicación entre las áreas han dificultado un mejor desempeño de la organización.

## **7.2 CONCLUSIONES RELATIVAS AL RESULTADO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA EN FRESKALECHE S.A.**

El principal obstáculo del ejercicio prospectivo realizado en Freskaleche fue la carencia de información detallada y precisa sobre las actividades y el comportamiento del sector de lácteos en Colombia. No obstante, con la información limitada con que se contó se realizaron definiciones y se tomaron decisiones importantes para el futuro de la organización.

La Planeación es una función vital para garantizar el crecimiento de la empresa. Como resultado de la anterior premisa y de la ejecución del proceso de planeación estratégica corporativa efectuada en Freskaleche se plantearon los esquemas que le permitirán a la organización efectuar un cambio en el rumbo y efectuar el redireccionamiento de sus estrategias.

El proceso desarrollado es valioso y aplicable para cualquier tipo de organización. Esto se corroboró por la aplicabilidad obtenida en Freskaleche y los resultados que fueron generados en cada una de las fases del trabajo.

La Estrategia Corporativa macro que se sugiere adoptar para Freskaleche S.A. es una estrategia de Crecimiento, fundamentada en los siguientes elementos genéricos: Desarrollo del mercado; Expansión del mercado y Diversificación

La empresa no posee en la actualidad la estructura organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan. Por tal motivo una de las principales responsabilidades del grupo de dirección debe encaminarse hacia la determinación de la estructura empresarial adecuada para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

De forma similar, la empresa tampoco posee infraestructura a nivel de sistemas de información adecuada para el logro de los objetivos definidos en el Plan. Por tanto es necesario efectuar el ejercicio detallado de planeación estratégica de sistemas que permita establecer con certeza los puntos débiles y las dificultades a resolver y se plantee de manera concreta las políticas de desarrollo en el área de tecnologías de información.

El proceso permitió corroborar que hace falta tener mayor presencia por parte de la empresa en todas las fases de la cadena del sector lácteo. Es necesario que Freskaleche ejecute su papel protagonista en el desarrollo de todos los eslabones de dicha cadena y defina los parámetros que se deberán cumplir en el corto y mediano plazo por parte de todas las instancias que ejecutan actividades en la cadena láctea.

Uno de los mayores resultados generados en el ejercicio tiene que ver con la armonización lograda en las relaciones y la comunicación en todos los entes de Dirección de la empresa (particularmente entre la Junta Directiva y la Administración de la empresa). El lapso utilizado para ejecutar la planeación

prospectiva de la empresa se constituyó en el escenario adecuado para intercambiar razones, y plantear de forma explícita la óptica que cada uno de los estrategias posee sobre las distintas variables de injerencia en la empresa.

Por lo anterior, el proceso ejecutado ha tenido eco en los miembros de la actual junta directiva de la empresa. Esto permitirá garantizar la continuidad en los programas y proyectos con lo cual se pueden esperar excelentes resultados de ejecución.

Durante el desarrollo de la Planeación Estratégica Corporativa se analizaron y definieron grandes oportunidades para Freskaleche las cuales deben ser utilizadas tanto en el corto y mediano plazo como son los mercados externos, el desarrollo de nuevas cuencas lecheras, la ampliación del portafolio de productos.

Se identificó la necesidad de ampliar las opciones de desarrollo del recurso humano de la empresa. Es muy importante lograr la vinculación del grupo familiar del empleado a las diferentes actividades ejecutadas en la empresa. De igual manera se detectaron las necesidades más apremiantes de entrenamiento y capacitación de personal, con lo cual se podrá orientar las inversiones en este rubro.

Los estrategias participantes del ejercicio pudieron realizar la Identificación de las características culturales del empleado Freskaleche. Con esto, se definieron los parámetros de contratación que deben ser cumplidos hacia futuro en todas las

áreas de la entidad, así como se ejecutó el planteamiento de las acciones tendientes a corregir las dificultades y solucionar las necesidades en este aspecto.

Uno de los resultados claves en el aspecto financiero de la entidad, corroborado con el ejercicio de Planeación Prospectiva fue la necesidad de ampliar la participación de los productos derivados en el portafolio de la empresa porque ellos constituyen la principal fuente de rentabilidad de las operaciones de la compañía. Solamente con una óptima combinación en los niveles de venta de las diferentes familias de productos, se podrán obtener los resultados de tipo financiero planteados durante el lapso de planeación.

### **7.3 CONCLUSIONES RELATIVAS AL NIVEL DEL PROYECTO PARA SER CONSIDERADO COMO TESIS DE MAESTRIA**

El trabajo desarrollado en la presente tesis, constituyó un esfuerzo de gran nivel en el cual confluyeron las observaciones y la participación de un buen número de personas con intereses dentro de la empresa objetivo del estudio. Es así como se contó con la participación de la Junta Directiva en pleno, con la gerencia, con el grupo staff de dirección y todo el trabajo fue estructurado, coordinado y compilado por los responsables del proyecto (Director del proyecto y estudiantes del programa de maestría).

El trabajo se caracterizó por el nivel de profundidad de los conceptos definidos en el mismo, lo cual se puede notar en las definiciones de fondo efectuadas

sobre la empresa (redefinición de su misión, visión, valores y objetivos estratégicos). El nivel de profundidad alcanzado en el análisis fue obtenido gracias al conocimiento de cada uno de los participantes del proceso, tanto de la empresa como del sector y del entorno en el cual se mueve.

Así mismo, simultáneamente con la profundidad se pudo concatenar la cobertura sobre todos los frentes de la empresa. Es así como el proyecto permitió efectuar definiciones que impactan tanto a la infraestructura del negocio como al componente humano del mismo. Y en cada caso, las definiciones realizadas se soportaron en el análisis y la aplicación de conceptos expuestos en las teorías administrativas. En conclusión, se pudo lograr la mezcla óptima entre extensión y profundidad.

Como se puede notar a través de todo el proceso, el mismo se caracteriza por su aplicabilidad. Es decir, en todas las fases del trabajo se definieron aspectos aplicables a la realidad de la empresa. No se realizaron definiciones de elementos exclusivamente teóricos o cuya implementación fuera imposible. La totalidad de los aspectos definidos corresponden a la realidad de la empresa y por tanto son susceptibles de ser implementados y mejorados. A pesar que las definiciones se soportaron en elementos teóricos de los conceptos administrativos, en todos los casos dichas definiciones fueron aterrizadas al entorno empresarial de Freskaleche. Lo anterior garantiza el éxito en el proceso de implementación del plan.

La tesis ejecutada permitió la exploración de nuevas alternativas para la proyección futura de la empresa. Estas nuevas alternativas surgieron como resultado de la redefinición de estrategias y en algunos casos con la definición de conceptos que hasta ese momento eran desconocidos en la organización o a los cuales no se les había dado la importancia adecuada. Por tanto, el proceso genera como uno de sus mayores valores agregados, la apertura de nuevas posibilidades para la compañía, las cuales se engranaron con los elementos que siempre han sido conocidos por los responsables de la administración del negocio.

Como se aprecia, el proyecto reúne simultáneamente las características de complejidad y de extensión que lo hacen viable de ser trabajado por un grupo amplio de personas. Por tanto, la participación directa de los cuatro integrantes del grupo responsable por el mismo es aceptable tanto en número como en la calidad de su aporte. Es necesario recordar que un elemento que permitió que el proceso fuera ejecutado de forma adecuada tiene que ver con la participación de tres integrantes del grupo en calidad de funcionarios de la empresa. Con esto se pudo garantizar el conocimiento detallado de las diferentes variables de la organización y su análisis.

Por último queremos destacar que parte de la complejidad planteada en el proceso tiene que ver con la existencia de varios proyectos macro como integrantes o como parte del trabajo global. En general podemos anotar que esta tesis corresponde a la integración de múltiples trabajos individuales que

por sí mismos serían susceptibles de ser considerados como proyectos de grado válidos para el nivel de maestría.



## **8. RECOMENDACIONES**

En Freskaleche S.A. es necesario seleccionar y ordenar información pertinente en la empresa para la toma de decisiones. Se recomienda la implementación de un centro de documentación, cuyo montaje se puede realizar de forma conjunta con las otras empresas del sector y/o los centros de investigación y desarrollo de la industria de alimentos en la región.

Se recomienda a la Junta Directiva y las instancias de dirección de la empresa que como actividad prioritaria se establezca la dependencia y la responsabilidad relativa a la función de Investigación y Desarrollo dentro de la empresa.

La dirección de la empresa deberá desarrollar cronogramas detallados para la ejecución de las actividades, programas y estrategias definidas en el ejercicio de Planeación Estratégica Corporativa.

Una de las mayores responsabilidades de las instancias de dirección de la empresa será garantizar la continuidad y permanencia del proceso de planeación en la entidad. Esta actividad deberá ejecutarse con mentalidad

prospectiva y de forma proactiva para la generación de opciones y la solución a problemas y necesidades de la entidad.

Se recomienda efectuar el empleo de indicadores de gestión coherentes y coordinados para ejecutar la medición, evaluación de la gestión y obtener el mayor provecho de las actividades de Benchmarking desarrolladas por la entidad.

Es necesario promover la disciplina para el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las diferentes instancias de la empresa. Será necesario el cumplimiento de todas las áreas en la obtención de los objetivos estratégicos.

Se recomienda efectuar la revisión programada, detallada y continuada de la ejecución del Plan Estratégico Corporativo.

La parte administrativa de la empresa deberá concretar la modificación de la Estructura Organizacional y deberá diseñarla para que sea acorde con las necesidades y cambios planteados en el proceso de planeación estratégica corporativa.

Se recomienda que Freskaleche sea la entidad encargada de liderar o fomentar un proceso de reingeniería del Gremio de productores de leche en el país.

La parte directiva de la empresa (junta directiva y administración) deberán evaluar las alternativas de mediano plazo para el establecimiento de alianzas estratégicas con empresas del sector o de la industria de alimentos.

Para garantizar la permanencia, continuidad y éxito del proceso ejecutado se recomienda ejecutar una divulgación permanente, clara y sencilla de los resultados y la ejecución del Plan Estratégico Corporativo.

Para lograr la estandarización de parámetros dentro del esquema funcional de la entidad se recomienda la aplicación de los parámetros definidos para ISO en todas las áreas de la empresa.

En el plan estratégico de sistemas que se ha planteado ejecutar se recomienda evaluar la implementación de herramientas de comunicación de último nivel como es el EDI, para fortalecer las relaciones con los proveedores (de cadena) y los clientes de la organización.

Uno de las principales actividades de la parte directiva de la entidad deberá ser la evaluación continua de los costos de no planeación en las actividades de la empresa.

Para la ejecución de este mismo proceso en otras empresas se deberá garantizar una mayor continuidad para lograr la obtención de resultados en menor tiempo que el empleado en Freskaleche.

De igual forma se recomienda un mayor nivel de capacitación previa a los participantes del proceso de planeación para maximizar y agilizar la obtención de los resultados del proceso de Planeación Corporativa.

## BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Kent, "Administración por Valores", Grupo Editorial Norma, 1997.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure, Cambridge, Mass, MIT Press, 1962

GUILTINAN, Joseph P.; GORDON W. Administración del Marketing. McGraw Hill. 1995.

HOFER, Charles W; SCHEDEL, Dan. STRATEGY FORMULATION. ANALITYCAL CONCEPTS. St. Paul, Minn., West Publishing, 1978.

### INFORMACIÓN DEL CAPITULO DE SERVICIO AL CLIENTE

KOTTER, John P., "El Lider del Cambio", Editorial McGraw Hill, 1997.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Ministerio de Comercio Exterior – Ministerio de Desarrollo Económico – Ministerio de Salud – IICA – ACOLECHE – ANALAC – Asociación de Procesadores de la Industria de Alimentos – FEDECOLECHE - FEDEGAN, "Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana", Acoleche, 1999.

PORTER, Michael E. "HOW COMPETITIVE FORCES SHAPE STRATEGY" Harvard Business Review 57. No. 2

PORTER, Michael E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para análisis de Industrias y Competidores. Nueva York, Free Press, 1980

PORTER, Michael E. VENTAJA COMPETITIVA: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, 1987

PORTER, Michael E.. THE COMPETITIVE ADVENTAGE OF NATIONS.  
Nueva York, Free Press, 1990.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randoph W.; JORDAN, Bradford D.;  
“Fundamentos de Finanzas Corporativas”, McGraw Hill, 1997.

SALLENAVE, Jean Paul; GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA.  
EDITORIAL NORMA. 1998

SERNA GOMEZ, Humberto, “Gerencia Estratégica – Planeación y  
Gestión / Teoría y Metodología”, 3R Editores Ltda, 1999.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. DIRECCION Y  
ADMINISTRACION DE ESTRATEGIAS. McGraw Hill. 1999