

**PLAN ESTRATÉGICO PARA AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.
PERIODO 2009-2011**

**MARÍA ANTONIA NARVÁEZ GARCÍA
JULY PAOLA RAMÍREZ MORALES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA
PERIODO 2009-2011**

**MARÍA ANTONIA NARVÁEZ GARCÍA
JULY PAOLA RAMÍREZ MORALES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas.**

**Asesor:
Esp. GABBY NARVAEZ LOZANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2009.

RESUMEN

En medio de un entorno cambiante, veloz, globalizado, exigente en calidad, productividad y competitividad, se ha hecho definitivamente imperioso que las organizaciones empresariales, en procura de no desaparecer y más bien acoplarse paulatinamente a las nuevas exigencias del mismo, estén adoptando posiciones para hacer más atractivos sus productos y servicios que les permitan responder de manera positiva a estas condiciones exigentes del mercado, por tal razón "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA" no puede estar fuera de estas exigencias del medio y por ende requiere formular estrategias que le permitan ser más competitivas.

Los directivos de hoy en día tienen que pensar estratégicamente acerca de la posición de su empresa de ahí la importancia de cambios indispensables en la forma de direccionar la empresa, por ello se debe diseñar un plan estratégico orientado a los resultados con el propósito de buscar las alternativas de solución a los problemas existentes en las empresas.

En este marco se formula el Plan Estratégico para el fortalecimiento de "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA", que inicia con el diagnóstico empresarial, el cual se desarrolla aplicando un juicio cualitativo, que permitió evaluar las causas y consecuencias (efectos) del desarrollo empresarial valorando los aspectos más representativos, en términos de fortalezas y debilidades de la empresa y sus oportunidades y amenazas, a fin de preparar la formulación de estrategias de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, se realiza la formulación, generación, selección y definición de estrategias para cumplir con el propósito de la investigación que es la formulación del plan estratégico.

Así entonces, el ejercicio anterior, permitió la elaboración del plan operativo estableciendo las actividades, presupuestos y tiempo a desarrollar las estrategias y que se puede replantear de acuerdo al comportamiento de los indicadores de gestión establecidos orientados a mejorar la dirección de la empresa "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA" encaminado a la generación de ventajas competitivas.

De igual manera, hace referencia a los indicadores de gestión, para lograr una gestión eficaz y eficiente, lo correcto es diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño de la empresa.

ABSTRACT

In the midst of a changing environment, fast, global, demanding in quality, productivity and competitiveness, it has become imperative that the final business organizations, in order not to disappear gradually and rather attached to the new demands of it, are taking positions make more attractive products and services that enable them to respond positively to these challenging market conditions, thus "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA" can not be out of these demands of the environment and thus requires strategies that enable them to become more competitive .

Managers today have to think strategically about the position of your company hence the importance of essential changes in the way of addressing the company, why should devise a strategic plan focused on results for the purpose of seeking the alternative solutions to existing problems in companies.

This framework makes the strategic plan for strengthening "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA," which begins with the diagnostic business, which is developed by applying a qualitative view, to evaluate the causes and consequences (effects) of the enterprise value more representative in terms of strengths and weaknesses of the company and its opportunities and threats in order to prepare the formulation of strategies for the organization.

Once the diagnosis business is the design, generation, selection and defining strategies to meet the purpose of research is the development of the strategic plan.

Thus, last year, enabled the development of the operational plan setting out the activities, budgets and time to develop strategies that can be re according to the behavior of management indicators established to improve the management "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA "aimed at generating a competitive advantage.

Similarly, referring to management indicators to ensure effective and efficient management, the right thing is to devise a management control system that supports the administration and to assess the performance of the company.

DEDICATORIA

A Dios y a nuestros Padres por: nuestra existencia, por su inevitable lucha para sembrar en nosotros una conciencia de la responsabilidad y el deber y de las actuaciones honestas, por su incondicional apoyo para alcanzar las metas personales y profesionales.

María Antonia

DEDICATORIA

A Dios y a nuestros Padres por: nuestra existencia, por su inevitable lucha para sembrar en nosotros una conciencia de la responsabilidad y el deber y de las actuaciones honestas, por su incondicional apoyo para alcanzar las metas personales y profesionales.

July Paola

AGRADECIMIENTOS

Como autoras de este ejercicio académico, expresamos nuestros agradecimientos:

A quienes valoraron, nuestro esfuerzo y dedicación, para que la meta propuesta fuese posible y nos brindaron la oportunidad de creer en nosotros mismos.

Al Equipo directivo, administrativo de la Universidad de Nariño, que tuvo la voluntad de colaboración en nuestro proceso de formación profesional a través de su buen desempeño eficiente, eficaz y con oportunidad.

A todo el cuerpo docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad de Nariño, por compartir sus conocimientos y experiencias orientados a cumplir la Misión de la Facultad: “Contribuir a la formación de hombre integral, autónomo crítico y creativo, capaz de coadyuvar activamente a la generación, difusión y aplicación del saber administrativo y del espíritu empresarial; mediante una educación permanente, abierta y democrática, aplicando innovaciones educativas, pedagógicas y tecnocientíficas que conduzcan a la investigación y participación, tendiente a la creación y mejoramiento de empresas que transformen la realidad socioeconómica de las regiones del país”.

A los directivos de la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, por su colaboración permanente frente a nuestro Proyecto de grado, y por haber admitido que nuestros conocimientos sean empleados para la solución de problemas de la empresa.

A todas las personas que de una u otra forma aportaron sus conocimientos y sus experiencias, amistad y apoyo gracias, porque contribuyeron a que este sueño se hiciera una realidad.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 TÍTULO	20
1.2 DESCRIPCIÓN, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA ..	20
1.2.1 Descripción del Problema	20
1.2.2 Formulación del Problema:	21
1.2.3 Sistematización del Problema:	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General.	22
1.4.2 Objetivos Específicos:	22
1.5 MARCO DE REFERENCIA	23
1.5.1 Marco Contextual.	23
1.5.2 Marco Teórico.	24
1.5.2.1 Matriz de Perfil Competitivo M.P.C.	27
1.5.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo M.E.F.E	28
1.5.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I.	28
1.5.2.4 Análisis DOFA	29
1.5.2.5 Análisis de Vulnerabilidad	30
1.5.2.6 Matriz de Grupo Consultor de Boston (B.C.G)	31
1.5.2.7 Matriz Interna y Externa (I.E)	32
1.5.2.8 Matriz de la Gran Estrategia	32
1.5.2.9 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A)	33
1.5.2.10 Matriz de la Política Direccional (M.P.D)	34
1.5.2.11 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	34
1.5.2.12 Fuerzas Competitivas del Sector:	35

1.5.2.13 Competitividad.....	40
1.5.3 Marco Conceptual:.....	41
1.5.4 Marco Jurídico	47
1.5.4.1 Procedencia, enfriamiento y destino de la leche.....	48
1.5.4.2 Plantas para procesamiento de Leche.....	49
1.5.4.3 Aseguramiento y Control de la Calidad.....	50
1.6 METODOLOGÍA	51
1.6.1 Tipo de Estudio	51
1.6.2 Método de Investigación.	51
1.6.3 Fuentes de Información:	52
1.6.3.1 Fuentes secundarias.....	52
1.6.3.2 Fuentes primarias	52
1.6.4 Técnica e Instrumentos de recolección.....	52
1.6.5 Población.	52
1.6.6 Tratamientos de la información.....	52
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.....	53
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	53
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	56
2.2.1 Capacidad Directiva.	56
2.2.1.1 Planeación	56
2.2.1.2 Organización.....	58
2.2.1.3 Dirección.....	59
2.2.1.4 Control	60
2.2.2 Capacidad de Talento Humano	63
2.2.3 Capacidad Tecnológica.....	66
2.2.4 Capacidad Financiera	67
2.2.5 Capacidad Competitiva.	68
2.2.6 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).....	69
2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	70

2.3.1 Análisis Sectorial Lácteo	70
2.3.2 Análisis de la Competencia.....	72
2.3.3 Proveedores.....	74
2.3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	74
2.3.4 Análisis Sectorial según las variables planteadas por Michael Porter.	76
2.4 ANÁLISIS EXTERNO	79
2.4.1 Entorno Político.....	79
2.4.2 Entorno Social.....	80
2.4.3 Entorno Económico.....	82
2.4.4 Entorno Cultural.	85
2.4.5 Entorno Ambiental.	87
2.4.6 Entorno Tecnológico.	88
2.4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM).	89
2.4.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	90
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA AGROLACTEOS POTOSI .	93
3.1 MISIÓN	93
3.2 VISIÓN.....	93
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	93
4. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE AGROLACTEOS POTOSI.....	94
4.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	94
4.1.1 Matriz DOFA.	94
4.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	97
4.1.3 Matriz del Boston Consulting Group Sobre Evaluación del Portafolio de Productos.....	102
5. PLAN DE ACCIÓN.....	106
5.1 PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	114
5.1.1 Plan de capacitaciones y bienestar para los colaboradores de Agrolacteos Potosí.....	115
5.1.1.1 Programa de inducción	115

5.1.1.2 Programa de reinducción	115
5.1.1.3 Funciones del comité de capacitaciones:.....	115
5.1.2 Adopción del código de ética	116
5.1.3 Salud ocupacional y seguridad industrial.....	118
5.1.3.1 Objetivo del programa.....	118
5.1.3.2 Acciones de cumplimiento	118
5.1.4 Diagnostico estratégico de riesgos profesionales	118
5.1.4.1 Subprograma de medicina preventiva y del trabajo.....	119
5.1.4.2 Subprograma de seguridad industrial	119
5.1.4.3 Subprograma de higiene industrial	119
5.1.5 Plan de incentivos.....	120
6. CONCLUSIONES	121
7. RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
NETGRAFÍA	126
ANEXOS	127

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evolución de la población urbana y rural Municipio de Potosí. 2005-2007.....	23
Cuadro 2. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Directiva.....	62
Cuadro 3. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad del Talento Humano	65
Cuadro 4. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Tecnológica.....	67
Cuadro 5. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Financiera	68
Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno EFI	70
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo.....	76
Cuadro 8. Matriz de Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio (POAM)	90
Cuadro 9. Matriz evaluación de factores externos de la empresa agrolacteos Potosí.....	92
Cuadro 10. Matriz DOFA	96
Cuadro 11. Criterios de atractividad.....	100
Cuadro 12. Plan de acción.....	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Objetivos estratégicos.....	39
Figura 2. Instalaciones de la Empresa Agrolácteos Potosí.....	55
Figura 3. Estructura organizacional.	63
Figura 4. Esquema para la formulación de estrategias.....	94
Figura 5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	99
Figura 6. Matriz Interna y Externa:.....	100
Figura 7. Matriz de Política Direccional.....	102
Figura 8. Matriz de Boston consulting group.....	103
Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (G.E) AGROLACTEOS POTOSI	105

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Representación gráfica del modelo de Porter.	36
Gráfico 2. Colombia- Producción Nacional de Leche.....	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. GUÍA PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN EN GRUPO.....	128
Anexo B. ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES	135

INTRODUCCIÓN

La empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., desde su constitución en el año 2002 ha logrado mantenerse económicamente en el mercado obteniendo un nivel de ganancias aceptables, generadas por el enfriamiento y la comercialización de leche, este bajo crecimiento ha sido ocasionado por la falta de planeación, organización, tecnología de punta y el desconocimiento de la aceptación de nuevos productos que la empresa ofrecería al mercado, han traído como consecuencia una disminución en el crecimiento y participación en el mercado y por tanto un bajo posicionamiento con relación a otras empresas regionales. Este hecho, requiere que se adopten las medidas pertinentes para que el compromiso y los esfuerzos no se pierdan, por tal razón, se cree conveniente desarrollar una herramienta administrativa que promueva el mejoramiento continuo dentro de sus operaciones.

La planeación estratégica es una herramienta usada por una organización, con el fin de minimizar la incertidumbre del futuro en el desarrollo de sus actividades y de tal manera estar preparados para afrontar los cambios que suscitan ante estas eventualidades.

La planeación estratégica corporativa, es el método administrativo que permitirá identificar los aspectos claves del negocio, para así generar estrategias que posibiliten su potencialización y crecimiento, de tal modo que se produzca un jalonamiento de aquellas unidades estratégicas de negocio, que no están teniendo buenos resultados, a partir de la proposición de estrategias.

De esta manera, se presenta en este documento los diferentes capítulos que hacen referencia a la formulación del plan estratégico, así:

En el primer capítulo se presenta al marco general de la investigación, donde se determinan los aspectos básicos del proceso de investigación como son: El diseño del proyecto de investigación abarcando los elementos que le ayudan en su propósito: elementos de contenido y alcance (selección y definición del tema, planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos, justificación, marco de referencia); elementos de apoyo metodológico (tipo de estudio, método de investigación, identificación de fuentes de información, definición de las técnicas para la recolección de la información y el tratamiento de la información.

El diagnóstico empresarial, es el tema del capítulo siguiente y se desarrolla aplicando un juicio cualitativo, que permitió evaluar las causas y consecuencias (efectos) del desarrollo empresarial valorando los aspectos más representativos como son las fortalezas y debilidades internas de la empresa y sus oportunidades

y amenazas externas, a fin de preparar la formulación de estrategias de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico empresarial, se procede a la formulación, generación, selección y definición de estrategias para cumplir con el objetivo general de la investigación que es la formulación del plan estratégico y posteriormente se elaboró el plan operativo, en el cual se definen en forma detallada las actividades, presupuestos y tiempo a desarrollar las estrategias y que se puede replantear de acuerdo al comportamiento de los indicadores de gestión establecidos orientados a fortalecer el desarrollo empresarial de la empresa " AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA " encaminado a aumentar la participación en el mercado y a la generación de ventajas competitivas.

También se formularon los indicadores de gestión, para lograr una gestión eficaz y eficiente, que soporte la administración y que permita evaluar el desempeño de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones que se plasman en los últimos dos capítulos son de vital importancia para que la empresa "AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA" las tenga en cuenta, porque redundan en asegurar una rentabilidad del capital invertido (utilidad), y que mediante el juego de la reinversión logre aumentar el volumen del valor de las ventas (crecimiento) con la esperanza de mayores utilidades para consolidar la supervivencia a largo plazo y a su vez contribuir al ingreso económico para las familias que participan en proceso productivo y de comercialización de los productos de la empresa.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., PERÍODO 2009 – 2011.

1.1.1 Tema. Elaboración de una propuesta de un Plan Estratégico en la Empresa AGROLÁCTEOS Potosí Ltda., período 2009 – 2011.

1.2 DESCRIPCIÓN, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. La empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., desde su constitución en el año 2002 ha logrado mantenerse económicamente en el mercado obteniendo un nivel de ganancias aceptables, generadas por el enfriamiento y la comercialización de leche; sin embargo estos resultados no son suficientes para el fortalecimiento, crecimiento y proyección que la empresa requiere; esta situación ha impedido el crecimiento comercial y económico para la empresa, ocasionado por la falta de planeación, organización y el desconocimiento de nuevos productos que la empresa podría ofrecer al mercado; estas circunstancias han traído como consecuencia una disminución en el crecimiento y participación en el mercado y por tanto un bajo posicionamiento con relación a otras empresas regionales.

Las condiciones antes mencionadas y el continuo aumento de la competencia afecta de manera directa a la empresa, disminuyendo los ingresos y utilidades y con la posibilidad de ser absorbidas por empresas innovadoras que están atentas a nuevos cambios. Ocasionado por la carencia de una planeación estratégica que le permita a la gerencia implementar a tiempo la planificación, organización, dirección y control a través de estrategias adecuadas que serán la base para tomar las decisiones respectivas.

La planeación estratégica corporativa permite a la empresa orientar el manejo de Unidades estratégicas de negocio, lograr el consenso sobre la visión a largo plazo de la empresa, definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión y obtener el compromiso tanto de los propietarios, como de los directivos para ejecutar los planes de acción, todo esto hace que AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., tenga una mayor productividad, una mejor interrelación de equipo de trabajo entre gerente y colaboradores obteniendo el éxito esperado en la empresa.

Por los aspectos antes mencionados se puede afirmar que la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., no cuenta con un Plan Estratégico que le permita lograr una organización lista para enfrentar el cambio, con su misión,

visión y objetivos claros con los cuales alcance un alto nivel competitivo y a la vez defina las acciones necesarias para lograr los objetivos propuestos.

1.2.2 Formulación del Problema:

¿Cuál es el Plan Estratégico que le permitiría un mejoramiento en la posición competitiva de AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.?

1.2.3 Sistematización del Problema:

- ¿Cuál es la situación actual de AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades?.
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que brinda el entorno a la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.
- ¿Cuáles son las estrategias que posibilitarían el fortalecimiento empresarial de la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.
- ¿Cuál es el plan de acción orientado a la puesta en marcha de las estrategias formuladas para su fortalecimiento empresarial?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que permitan la medición y control para lograr las estrategias definidas?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica corporativa es una gran herramienta que puede ser utilizada por muchas empresas y negocios, que contribuyan a la creación de alternativas enfocadas al mejoramiento continuo y al crecimiento de la misma.

Para AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., un Plan Estratégico Corporativo es de gran ayuda para definir los principios, valores, misión, visión, objetivos y estrategias globales de la organización, los cuales son fundamentales para el funcionamiento eficaz de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, orientadas al logro del objetivo y estrategias de la organización, teniendo como resultado una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, de su visión y objetivos, listos para alcanzar el éxito de AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.

Como se ve la planeación estratégica corporativa no es algo nuevo administrativamente, pero sí lo es para AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA. y será de mucha importancia si se lo aplica, ya que el deseo de éste estudio es llegar a generar un alto nivel competitivo, obteniendo de ésta forma un buen posicionamiento que le permita ser reconocida a nivel regional, por su buen

desempeño calidad de los procesos, procedimientos y productos, orientada su acción hacia el cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas ofreciéndole un servicio de excelente calidad.

En un mercado cambiante donde todas las empresas desean estar a la vanguardia, se debe tener en cuenta que el desarrollo de su actividad debe tener óptimos resultados para la empresa y se debe disminuir al máximo los errores cometidos que acarrearán pérdidas para la misma.

Agrolácteos Potosí debe prepararse para convertirse en una empresa competitiva y no ser absorbida por la competencia, para ello se debe realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, para saber qué estrategias es posible implementar para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la empresa y su posterior posicionamiento en el mercado. Además se establecerán los procesos que deben ser mejorados, replanteados o eliminados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Elaborar un plan estratégico Corporativo para Agrolácteos Potosí LTDA, que le permita establecer objetivos y metas claras y a la vez formular estrategias apropiadas para incrementar su nivel competitivo en los años 2009-2011.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de situación actual de Agrolácteos Potosí Ltda., con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- Analizar los entornos de Agrolácteos Potosí Ltda., para determinar las oportunidades y amenazas con el fin de formular las estrategias pertinentes.
- Desarrollar un análisis sectorial que le permita a Agrolácteos Potosí Ltda., establecer estrategias para lograr competitividad en el mercado.
- Efectuar la formulación estratégica de Agrolácteos Potosí Ltda, para definir las acciones que la dirección debe aplicar para el buen funcionamiento de la empresa.
- Elaborar un plan de acción estableciendo actividades, estrategias y programas que contribuyan al desarrollo integral de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión que permitan la medición y control para lograr las estrategias fijadas.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo del presente trabajo se toma como referencia el marco contextual el cual hace referencia a la ubicación geográfica para el desarrollo del tema definido relacionado con el plan estratégico; el marco teórico que se refiere a la fundamentación conceptual; el marco legal, en el cual se identifica la constitución jurídica de AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA; así también se encuentra el marco conceptual.

1.5.1 Marco Contextual. AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., se encuentra ubicado en el Municipio de Potosí, el cual tiene una superficie de 397 Kilómetros cuadrados y su altura promedio es de 2746 metros sobre el nivel del mar; la Empresa en mención es la única de carácter Agroindustrial en el Municipio, es fuente de empleo, ingresos y generadora de desarrollo para el mismo.

Es importante resaltar el comportamiento demográfico de la población del Municipio de Potosí, el cual se presenta con base a los datos estadísticos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. La estructura de la población de Potosí muestra un Municipio eminentemente rural, pues la proporción es de 76 habitantes del sector rural por cada 10 del sector urbano según el censo de 2005. En el porcentaje el indicador muestra un 88.34% de población rural y un 11.66% de la población urbana.

La población del Municipio de Potosí en el año 2005 era de 13.040 habitantes, llegando al año 2006 a 13.083 y para el 2007 13.087 habitantes; según estudios de DANE siendo la mayoría una población joven correspondiente a menores de 19 años, situación que marca una dinámica del Municipio en diferentes aspectos como la composición de la fuerza de trabajo, en la oferta y demanda de la educación, entre otros. Véase los datos de población en el cuadro 1.

Cuadro 1. Evolución de la población urbana y rural Municipio de Potosí. 2005-2007.

AÑOS	POBLACIÓN URBANA	POBLACIÓN RURAL	TOTAL POBLACIÓN
2005	2.016	11.024	13.040
2006	2.023	11.060	13.083
2007	2.024	11.063	13.087

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE

De igual forma, es importante tener en cuenta la economía tradicional, basada en el sector primario que es la producción agropecuaria y que posee una gran cantidad de actividades en el sector rural. Los demás sectores económicos, el secundario que corresponde a la industria manufacturera y el terciario de servicios

que presenta un menor grado de desarrollo y se desempeña como sectores complementarios al sector primario.

El desarrollo del Municipio ha estado estrechamente ligado a la tierra, su principal actividad es la agricultura, los productos que sobresalen son la papa, maíz, cebolla, ajo, cebada, trigo, haba y hortalizas.

Otro de los elementos importantes que aportan a la economía del Municipio son las actividades pecuarias, entre ellas se tiene: la ganadería, la producción de cerdos, producción ovina, producción de aves y la producción de cuyes los cuales proporcionan algunos alimentos y materias primas que demanda la población de los centros urbanos y diversas industrias.

En el Municipio se observa el manejo tradicional que tiene el agricultor y el no empleo de tecnología por el bajo nivel de capacitación y la escasez de capital, por ende se produce un insuficiente uso de los recursos dando lugar a una baja producción y rentabilidad.

Con respecto al empleo en el Municipio, según el DANE en el censo nacional de población encuentra que el 84.78% de la población ocupada esta dedicada a las actividades agropecuarias, el 1.86% a la enseñanza, el 1.75% al comercio, el 1.65% a la manufactura y el 1.05% a la administración pública.

Es probable que sectores como el del comercio hayan crecido porcentualmente, al igual que el sector educativo y el sector de la administración pública debido al crecimiento normal de la población y al aumento de la demanda de los servicios que estos sectores brinda. El sector agropecuario ha disminuido por factores tales como la migración, la baja productividad y la no sustentación de los precios en el mercado, pese a esto sigue siendo este último el sector fundamental para la generación de empleo en el Municipio de Potosí.

AGROLACTEOS POTOSI LTDA, es una empresa de economía mixta, con una participación de la Federación del 51% y el 49% del Municipio, empresa dedicada al enfriamiento de la leche producida por las diferentes veredas que conforma Potosí.

Agrolácteos Potosí Ltda., está ubicada en el Barrio Lourdes a un (1) kilómetro del casco urbano, cuenta con una infraestructura física en buenas condiciones y una distribución de planta adecuada para desarrollar el enfriamiento de la leche con un nivel de calidad requerido por sus clientes. Empresa única en el Municipio generadora de ingresos y mejoramiento del desarrollo económico.

1.5.2 Marco Teórico. En los años 60 y 70 empezó el boom de la estrategia de la empresa, se crearon departamentos de planeación estratégica y se elaboraron

muchos planes estratégicos en forma elitista y desconectada con la operación del negocio. Esta época fue el furor de la estrategia.

Luego, hacia los 80 empieza el declinar de la estrategia, comienza el furor por la calidad, reingeniería, reestructuración, y la planeación estratégica pasa a un segundo plano¹.

Ahora en la década de los 90 y comienzos del 2.000 se ve de nuevo un resurgir de la estrategia como un proceso democrático y participativo, y conectado con la operación del negocio.

Los términos claves que se deben usar con frecuencia en relación con la planeación estratégica

Teniendo en cuenta que la planeación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Por tanto “Las estrategias son los programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”²

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.³

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización,

¹ VIA SALUD. segundo trimestre de 2.000, En: Ponga a funcionar su Planeación Estratégica. Volumen N. 12, Santafé de Bogotá. Colombia. P 42.

²KOONTZ, Harold. Estrategia, planificación y control. México: Mc Graw Hill, 1991. p 35.

³SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, 9 Edición. Colombia: 3R Editores, 2006. p. 19.

ya que de su aceptación y participación depende el grado de sentido de pertenencia que se genere al interior de la misma.

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.⁴

Según F. David, “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.”⁵

A la parte administrativa le corresponde la responsabilidad de gestionar el proceso total de planeación. Mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos, la administración central establece el contexto dentro del cual las divisiones elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocio pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocio a nivel individual.

Las cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa son:

- Definir la misión corporativa
- Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
- Asignar recursos a cada UEN.
- Planear nuevos negocios.

⁴STEINER. Planificación de la alta dirección. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1991 p 130.

⁵ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial. LEGIS, 1995 p 35.

1.5.2.1 Matriz de Perfil Competitivo M.P.C. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Algunos de los factores que muestra la MPC, pueden ser: la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente, la ubicación de las instalaciones, la experiencia y la habilidad en el comercio electrónico.

- Pasos para desarrollar la MPC:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

1.5.2.2 Matriz de Evaluación de Factor Externo M.E.F.E. Esta técnica enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas

Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento de la empresa.

- Pasos a seguir para la Construcción M.E.F.E

- ✓ Establecimiento de una serie de oportunidades y amenazas para la empresa.
- ✓ Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor, la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.
- ✓ Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una:
Amenaza importante (1),
- ✓ Una **Amenaza** menor (2),
- ✓ Una **Oportunidad** menor (3),
- ✓ Una **Oportunidad** importante (4).
- ✓ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- ✓ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para cada organización. El total puede variar entre uno (1.0) y cuatro (4) y el promedio es 2.5.
- ✓ < 2.5 Riesgo Mayor
- ✓ >2.5 Oportunidad por aprovechar.

1.5.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

- Procedimiento a seguir para la Construcción MEFI

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización

- ✓ Asignar una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1 (de gran importancia) a cada factor.
- ✓ La suma debe totalizar 1.00.
- ✓ Asignar una clasificación de 1 a 4 según:

Debilidad Mayor

Debilidad Menor

Fortaleza menor

Fortaleza mayor

- a. Multiplicar las dos anteriores para establecer un resultado ponderado de cada variable.
- b. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.
- c. Concluir.
- d. Debilidad posición interna < 2.5 < Fuerte posición interna.

1.5.2.4 Análisis DOFA. El análisis DOFA, permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas; con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto, obtenidos en las matrices MEFI y MEFÉ, se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. De esta manera se obtienen estrategias FO, FA, DO, DA.⁶

- Pasos para construir una Matriz DOFA

- ✓ Hacer una lista de Fortalezas internas claves.
- ✓ Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
- ✓ Hacer una lista de las Oportunidad externas importantes.
- ✓ Hacer una lista de las Amenazas externas claves.
- ✓ Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.

⁶SERNA, Op. cit., p. 145-150.

- ✓ Relacionar las Debilidades internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- ✓ Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Hacer comparación de las Debilidades Internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

1.5.2.5 Análisis de Vulnerabilidad⁷. El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- a. Identificación de puntuales: es un elemento soporte del cual depende una empresa para sobrevivir, puede referirse a los factores de recurso humano, cultura corporativa, situación financiera, relación con la competencia, etc.
- b. Traducir los puntuales en amenazas para el negocio: consiste en imaginar que le pasaría a la organización si ocurre lo peor, ya que esto hace minimizar el impacto.
- c. Evaluación de las consecuencias: se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- d. Valorizar el impacto: después de evaluar las consecuencias de cada puntual, se valora y se califica la magnitud del impacto en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas para la misma.
- e. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad, el puntaje de este es de 0 a 1. esta probabilidad indicara el tipo de acciones que debe tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.
- f. Capacidad de reacción: establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se mide la capacidad de reacción de la empresa, estas se califica entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicara igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

⁷ Ibid., p. 151-157.

- **Análisis de la Matriz de Vulnerabilidad:**

- ✓ Seleccionar los puntuales.
- ✓ Evaluar consecuencia de cada puntual.
- ✓ Valorar impacto 0 -10.
- ✓ Determine la probabilidad de ocurrencia de 0,0 -1,0
- ✓ Determine la capacidad de reacción de 0,0 -1,0
- ✓ Elabore la matriz de vulnerabilidad.

1.5.2.6 Matriz de Grupo Consultor de Boston (B.C.G)⁸. *Unidades Estratégicas de Negocio.* Producto, Mercado y competencia son los tres ejes de acción comercial de una empresa, para esto el B.C.G, imagino una presentación grafica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en la cual la empresa opera. Los sectores de la empresa pueden ser clasificados en 4 categorías, según dos ejes: El Eje Participación en el Mercado, que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el Eje Crecimiento de la Demanda, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (Crecimiento Bajo) o todavía por explotar (Crecimiento Alto).

Los sectores pertenecientes al cuadrante de los dilemas son los sectores de bajo crecimiento debido a que sus utilidades son mínimas, es por esta razón que se requiere mayor inversión en investigación y desarrollo, producción y mercadeo.

Los sectores estrella son naturalmente de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado, contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las vacas lecheras como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas y el margen de contribución elevado. Por ultimo los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad, son sectores del pasado.

- **Ciclo de vida:** Se ha visto que el concepto de ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo.

Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se puede dividir en 4 o 5 fases: Introducción, Crecimiento, Estancamiento, (Madurez,) Decadencia. Sin embargo, la Variable tiempo es subjetiva: La unidad de tiempo utilizada para medir el ciclo de vida de un sector varia.

⁸ Ibid., p. 200-208

Según la naturaleza de sector, el Concepto de Portafolio de sectores permite sustituir la visión del ciclo de vida por otra representación en función de las características comerciales (Participación en mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (Ingresos, Egresos) de un sector.⁹

Esta matriz permite a una organización multidivisional manejar su “Portafolio Empresarial”, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones

1.5.2.7 Matriz Interna y Externa (I.E)¹⁰. Es la conjugación de las matrices de evaluación de factores internos y la de evaluación de factores externos, dicha matriz determina las opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

En el eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE; en el eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI.

1.5.2.8 Matriz de la Gran Estrategia¹¹. La matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la Gran Estrategia, así como también cada una de las divisiones o unidades de negocio de una firma.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así:

El primer cuadrante invita a crecer, la firma que se ubica en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, Puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

El segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, en este cuadrante la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; se requiere determinar la razón de ineffectividad de la misma y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

⁹ SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral. Colombia: Ed Norma.1994. p 45.

¹⁰ DAVID. Op.cit., p. 218-225

¹¹ DAVID, Op.cit., p. 84-92.

Las organizaciones que se encuentran en el tercer cuadrante compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, es decir, invita a reducir o a eliminar.

Finalmente las empresas del cuarto cuadrante poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos y sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser rápido o lento.

1.5.2.9 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A)¹². Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

Los ejes de esta matriz son: La dimensión interna compuesta por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y la dimensión externa compuesta por estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Para la construcción de esta matriz se asigna un valor numérico para la fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI) que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada uno de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI Y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Posteriormente se procede a marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente de la Matriz P.E.E.A, se suman los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre el eje X; igualmente en el Y. finalmente se marca la intersección del nuevo punto XY y desde el origen de la matriz P.E.E.A se traza un vector que pase por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias, si este se localiza en el cuadrante I se recomienda estrategias agresivas, en el cuadrante II estrategias conservadoras, en el cuadrante III estrategias defensivas y en el cuadrante IV estrategias de tipo competitivo.

¹² Ibid., p. 222-223.

1.5.2.10 Matriz de la Política Direccional (M.P.D)¹³. Esta matriz determina si la capacidad competitiva es atractiva, no atractiva o se encuentra en un nivel promedio, además establece el grado de atractividad del mercado en tres categorías: alto, medio y débil.

Esta matriz se divide en IX cuadrantes así:

- Diversificación
- Segmentación del mercado
- Liderazgo en el mercado: innovación
- Retiro en fases; fusión
- Mantenimiento de posición; penetración del mercado
- Expansión; diferenciación del producto
- Retiro de inversión
- Imitación; retiro en fases
- Generación de efectivo

1.5.2.11 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (C.P.E)¹⁴. Esta matriz forma la etapa del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esta matriz utiliza información de las matrices del Perfil Competitivo, de Factor Externo, de Factor Interno, DOFA, el análisis P.E.E.A, la matriz GCB, la IE y la de la Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

- Pasos para la Elaboración de la Matriz C.P.E:

- a. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas. Esta información se debe tomar directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- b. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- c. Analizar las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y Matriz de la Gran Estrategia e identificar estrategias alternativas que la empresa proyecte llevar a cabo.

¹³ Ibid., p. 220.

¹⁴ DAVID, Op.cit., p. 305-310.

- d. Determinar los puntajes de atracción. Se los define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, donde: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy probable.
- e. Calcular los puntajes totales de atracción. Estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de atracción en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente.
- f. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes de atracción; en una columna de estrategia de la matriz C.P.E, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

1.5.2.12 Fuerzas Competitivas del Sector:

- **Modelo de Michael Porter**¹⁵: Describe las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

¹⁵ Disponible en: www.monografias.com

Gráfica 1. Representación gráfica del modelo de Porter.



Fuente: Gerencia estratégica

Este método se desarrolla con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos 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.

b. 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.

c. 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 delante.

d. 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 sindicalizarse.

e. 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.

El tratamiento que Michael Porter le da a este modelo puede desglosarse en 10 factores clave:¹⁶

- Tasa de crecimiento potencial
- Amenaza de entrada
- Intensidad de la rivalidad
- Presión de productos sustitutos
- Poder de negociación de los compradores – clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Refinanciamiento tecnológico de la industria
- Innovación
- Capacidad directiva
- Presencia pública (poder).

- **Indicadores de Gestión**¹⁷. Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse.

Los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

a. Indicadores gerenciales o de desempeño: son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez se obtienen, muy poco puede hacerse cambios si no se afectan los factores que causaron ese resultado.

¹⁶ SERNA, Op.cit., p. 117-125.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 19-30.

b. Indicadores impulsores o motores de desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

- Características

- Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Define con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente(Generan valor agregado)

Así mismo existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

- Denominación: debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresara en cantidad, tasa, proporción, porcentajes u otros.
- Patrón de comparación: previamente, al pacto se establece los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparara la medición.
- Interpretación: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo establecer de que manera podría ser graficado para su seguimiento.
- Periodicidad: se determinan cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación de servicio y en qué momento.
- Datos requeridos: para poder efectuar el cálculo es necesario definir la fuente de información, quien genera y quien procesa la información

Cada perspectiva está integrada por un grupo de indicadores.

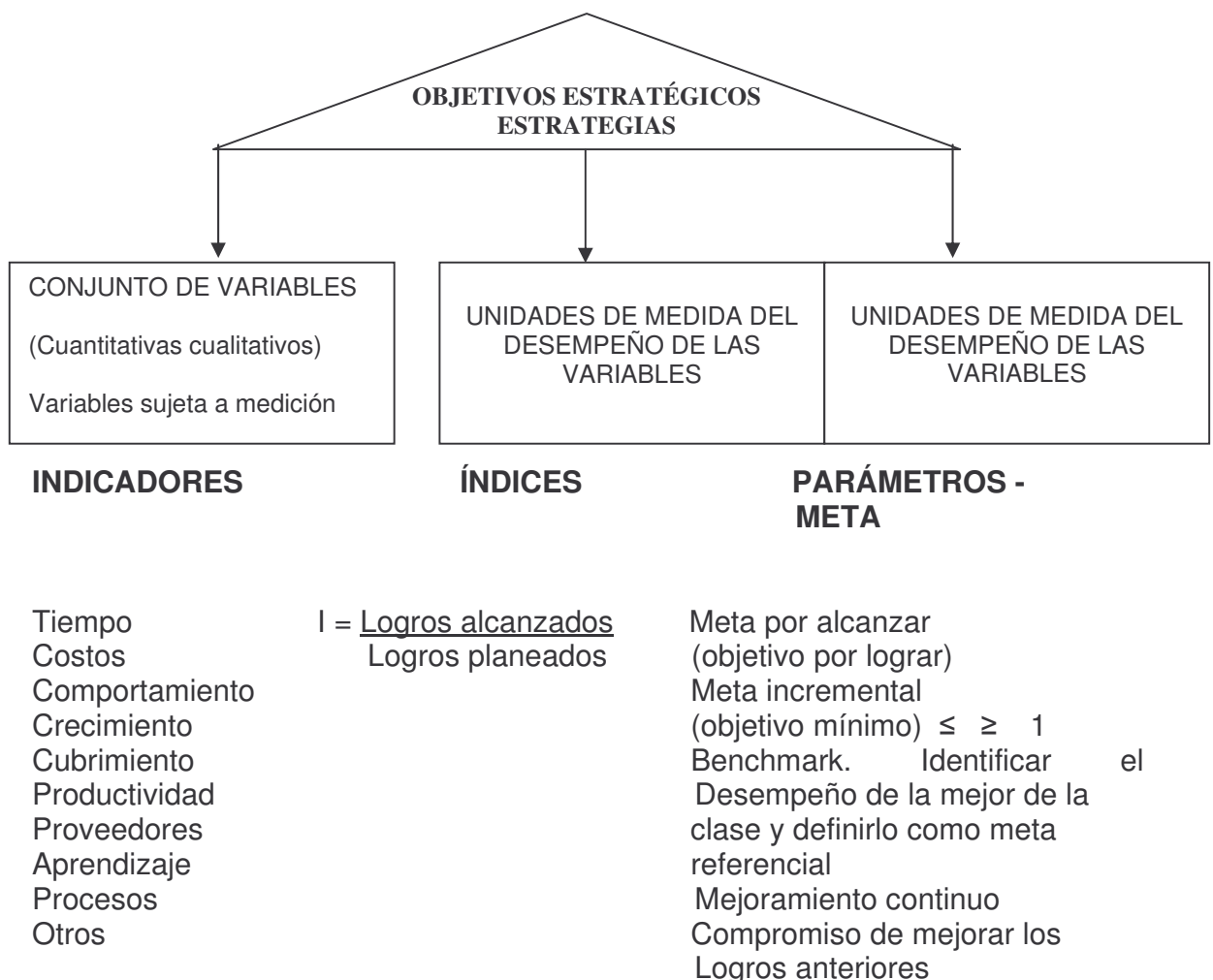
Índice: es la relación cuantitativa entre las metas planeadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Estándar - meta: La operacionalización de los indicadores y la validez de los índices suponen la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar.

Estos estándares o metas pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que se quieren medir. También pueden, asumirse como metas para alcanzar o un índice de comparación con los mejores de su clase. Así mismo, dentro de la filosofía de mejoramiento los índices pueden definirse como siempre, mejorar la marca anterior. Esa es la filosofía del mejoramiento continuo. Hacerlo bien desde la primera vez y cada vez mejor.

El estándar define el punto de exigencia y es indispensable para que un sistema de índices de gestión tenga impacto sobre la organización.

Figura 1. Objetivos estratégicos



Fuente. Este estudio

1.5.2.13 Competitividad. De acuerdo con Michael Porter, existen 4 factores determinantes en la competitividad de las naciones.

- ✓ La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- ✓ La naturaleza de la demanda interna en relación con el aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- ✓ La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos tecnología y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
- ✓ Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

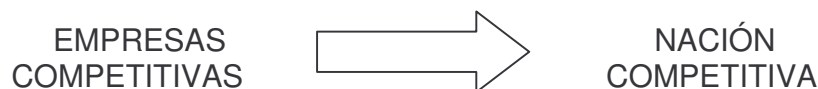
En su conjunto, estos 4 actores determinantes de la competitividad de una nación forman una fuente de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

En la actualidad uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económicas y políticas es que en mayor o menor grado estos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del estado en la promoción y regulación de la actividad económica.

Se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial. Conviene a sí mismo, erradicar el mal entendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomentos ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora.¹⁸

¹⁸ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Ed Bergara. 1991 p 60.

La competitividad de las naciones se logra a través de la competitividad de sus empresas, la cual es descrita de la siguiente forma:



1.5.3 Marco Conceptual:

Asociación: conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado. Este grupo, dotado de una organización que da fe del carácter estable de la unión surgida, viene considerado por el Derecho como una persona jurídica distinta e independiente de los componentes de la sociedad (personas físicas), que se integran en ella.

La asociación se constituye por medio de un acta, donde suelen integrarse los estatutos que la regulan, en los que han de constar, cuando menos, las siguientes especificaciones: denominación, fines que se propone cumplir, domicilio, ámbito territorial de acción previsto, órganos directivos y forma de administración, procedimiento de admisión y pérdida de la cualidad de socio, derechos y deberes de los socios, patrimonio fundacional, recursos económicos previstos, límites del presupuesto anual y aplicación que haya de darse al patrimonio en caso de disolución.

Amenazas: factores externos que hacen tambalear la economía y la posición en el mercado de una empresa.

Calidad: conformidad con las exigencias, la adecuación a la finalidad o uso y la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente.

Capital: término genérico que designa un conjunto de bienes y una cantidad de dinero de los que se puede obtener, en el futuro, una serie de ingresos. En general, los bienes de consumo y el dinero empleado en satisfacer las necesidades actuales no se incluyen en la definición económica de la teoría del capital. Por lo tanto, una empresa considerará como capital la tierra, los edificios, la maquinaria, los productos almacenados, las materias primas que se posean, así como las acciones, bonos y los saldos de las cuentas en los bancos.

Cooperativa: organizaciones de cooperación voluntaria diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista.

El término cooperativa abarca una gran variedad de movimientos asociativos de cooperación. Por ejemplo, las cooperativas de consumidores están integradas sólo por consumidores que desean adquirir bienes en mancomunidad para reducir sus

gastos; las cooperativas de productores son asociaciones de trabajadores que poseen y gestionan sus propias empresas; las cooperativas de marketing son muy corrientes en la agricultura y están formadas por grupos de trabajadores de este sector; las cooperativas de crédito son asociaciones de individuos particulares que ponen en común sus ahorros.

Cliente: elementos del ambiente de trabajo que compran o adquieren los productos o servicios, es decir absorben los resultados o salidas de la organización.

Control: función administrativa que monitorea las actividades para mantener la organización en el camino que le permite alcanzar los objetivos e implementar las correcciones necesarias.

Competencia: situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Cronograma: neologismo que señala un programa de actividades ordenados en el tiempo en el que además se suele especificar la duración de cada actividad, lugar de realización, responsable, etc. Puede ser escrito literalmente o en forma de tabla.

Demanda: cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

Dirección: función administrativa que vela por la comunicación, el liderazgo y la motivación de las personas, y la orientación de su comportamiento hacia el objetivo de la organización.

Diagnostico: tarea meramente práctica (no creativa) consistente en el análisis de los datos obtenidos con el sólo fin de obtener las mediciones necesarias antes de pasar al análisis de las hipótesis.

Empresa: organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.

Economía: ciencia social que estudia los procesos de producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios. Los economistas estudian cómo alcanzan en este campo sus objetivos los individuos, los distintos colectivos, las empresas de negocios y los gobiernos.

Eficacia: cumplimiento estricto de un dado objetivo; por ejemplo en el plazo predeterminado, sin atender a otros aspectos tales como el costo, el recorrido, la duración, etc. Una persona eficaz es la que meramente cumple sus objetivos, sin reparar en costos.

Eficiencia: cumplimiento satisfactorio de un dado objetivo optimizando todos los aspectos en juego para su consecución (costo, recorrido, esfuerzo, duración, desperdicios, etc.). Una persona eficiente es la que cumple sus objetivos y además optimiza el consumo de los recursos (de todo tipo) empleados.

Estrategia: término de origen militar (estrategos, en griego, significa "jefe de ejército) y adoptado por la administración de organizaciones. Forma en que quien acomete un trabajo complejo adapta sus recursos y habilidades al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y las metas.

Estudio Descriptivo: modalidad de estudio que sólo busca especificar las propiedades importantes de entidades bajo investigación. Los estudios descriptivos miden conceptos o variables, ya que describir consiste en seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas, independientemente, para describirlas. Este tipo de estudio requiere, por lo tanto, un significativo conocimiento previo del campo de investigación.

Estudio Explicativo: está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, dando a conocer por qué ocurre un fenómeno, proceso o hecho, en qué condiciones se da éste o por qué dos o mas variables está relacionadas. Es un diseño mas estructurado que los exploratorios y descriptivos y de hecho implica los propósitos de la investigación (exploración, descripción y correlación) además de proporcionar un "sentido de entendimiento" del fenómeno estudiado

Fortalezas: Factores internos que posee una empresa, que ayudan a contrarrestar amenazas.

Industrialización: en economía, etapas de crecimiento o decrecimiento del peso del sector industrial. El proceso de industrialización describe el periodo transitorio de una sociedad agrícola a una industrial. Por el contrario, la desindustrialización puede definirse como la etapa de crecimiento económico caracterizada por una disminución del peso relativo del sector industrial en términos de producción y empleo.

Inversión: gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción. La materialización de la inversión depende del agente económico que la realice. Para un individuo o una familia, la inversión se puede reducir a la compra de activos financieros (acciones o bonos) así como la compra de bienes duraderos (una casa o un automóvil, por ejemplo), que, desde el punto de vista de

la economía nacional (sin tener en cuenta las transacciones internacionales), no se consideran como inversión. En principio, la riqueza total de un Estado no aumenta cuando lo hace la cantidad de activos financieros que poseen los ciudadanos del mismo país, porque estos activos representan pasivos de otros ciudadanos. La compra y venta de estos activos refleja un cambio de propiedad de los activos existentes (o del producto que generan). Por lo mismo, la compra de bienes de capital de segunda mano tampoco constituye una nueva inversión en la economía nacional. Esto es así porque su compraventa no implica una creación neta de ingresos, puesto que también implican sólo un cambio de propiedad de activos existentes cuya producción ya había sido contabilizada el año que se fabricaron.

Liderazgo: rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

Mercado: cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.

Misión: Es la finalidad o motivo de creación de la organización y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿porqué hacemos lo que hacemos?. En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad del mercado del cliente.

Modelo: Cuando una interpretación tiene la propiedad de satisfacer (hacer verdaderos) a todos los teoremas y axiomas, o sea que satisface al sistema, se dice que es un "modelo" del sistema. Consecuentemente, un sistema axiomático puede tener varios modelos. Finalmente, se dice que un sistema es "satisfactible" si tiene, al menos, un modelo (Schuster). Construcción abstracta a la que se considera proveedora de una esquemática aproximación del campo en estudio y con suficiente simpleza estructural como para ser descripta con los conceptos disponibles. "Construcción abstracta a la que se supone provisionalmente proveedora de una aproximación esquemática e idealizada del campo concreto bajo estudio, como una aceptable representación del mismo y cuya estructura es suficientemente simple como para poder ser descrita por los recursos conceptuales existentes" . "El paradigma de modelo es el sistema

Negocio: Ramo de actividad que la organización desempeña en su ambiente.

Objetivo: Es conveniente distinguir entre "objetivo", "propósito" e "impacto". La acepción que emplearemos es la de meta o finalidad perseguida con el proyecto encarado, observable medible y comparable. La noción de propósito alude a las consecuencias indirectas, aunque también deseables, que podrían derivarse del objetivo, pero no tan medibles ni apreciables como éste. Por ejemplo, una investigación que se proponga desarrollar un secadero solar de madera, tendrá como objetivo construir un prototipo de secadero eficiente y económico; como propósito podría esperarse una mejora de la rentabilidad de la industria maderera con este desarrollo tecnológico, cosa de muy difícil medición.

Observación: el objeto de la observación es un "hecho" o "fenómeno" y el producto del acto de observar es un dato, o sea una proposición singular o existencial que exprese algunos rasgos del resultado de la acción de observar

Organización: Busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas y asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos.

Oportunidad: situación que ocurre cuando las circunstancias ofrecen una oportunidad para que la organización exceda sus objetivos establecidos.

Pasterización: proceso de calentamiento de un líquido, en particular de la leche, hasta una temperatura que oscila entre 55 y 70 °C para destruir las bacterias perjudiciales, sin producir cambios materiales en la composición, en el sabor, o en el valor nutritivo del líquido. El proceso se llama así en honor del químico francés Louis Pasteur, quien lo ideó en 1865 con el fin de inhibir la fermentación del vino y de la leche. La leche se pasteuriza al calentarla a 63 °C durante 30 minutos, luego se enfría con rapidez, y se envasa a una temperatura de 10 °C. La cerveza y el vino se pasteurizan al ser calentados a unos 60 °C durante unos 20 minutos; también se hace, según un método más reciente, calentando a 70 °C durante 30 segundos y envasando en condiciones estériles.

Planeación: define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo, es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada.

Políticas: Constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones, reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes.

Procesos: Transformación de un conjunto de entradas en salidas, que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

Producción: creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluyéndose su concepción, procesamiento en las diversas etapas y financiación ofrecida por los bancos. Se considera uno de los principales procesos económicos, medio por el cual el trabajo humano crea riqueza. Respecto a los problemas que entraña la producción, tanto los productores privados como el sector público deben tener en cuenta diversas leyes económicas, datos sobre los precios y recursos disponibles. Los materiales o recursos utilizados en el proceso de producción se denominan factores de producción.

Pertinencia: cualidad de una entidad o de un hecho de satisfacer algún propósito o cuadrar a una dada situación. Por ejemplo, es pertinente que un alumno que va a rendir un examen lleve los útiles necesarios para dicho examen y no otras cosas que pudieran corresponder (ser pertinentes) a un partido de fútbol o a un baile.

Planificación: plan general, científicamente organizado, para alcanzar cierto(s) objetivo(s) predeterminado(s).

Sistema: conjunto de elementos, con interrelaciones entre ellos, de tal modo que se cumpla la máxima aristotélica de que "el todo es más que la suma de sus partes" y en relación con el medio circundante.

Tácticas: Método o sistema para ejecutar o conseguir algo

Técnicas: conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte. Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo.

Tecnología: término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas tecné, que significa 'arte' u 'oficio', y logos, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.

Teoría: sistemas de hipótesis estructuradas no en forma de un cuerpo de conocimientos sino como un sistema de conjeturas que debe permitir, por su formulación y por su articulación con la "realidad", una posibilidad de falsarla

Variable: atributo, relación o contexto seleccionado como relevante para describir las unidades de análisis en un estudio o proyecto

Visión: Imagen que la organización tiene respecto de sí misma o de lo que pretende ser en el futuro. Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de sí misma, de los recursos que

dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, en general se orienta más hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

1.5.4 Marco Jurídico. Teniendo en cuenta, cada una de las leyes y normas por las cuales debe regirse la empresa Agrolácteos Potosí Ltda., la implementación de un Plan Estratégico Corporativo en la empresa, no imposibilita el cumplimiento adecuado del decreto número 616 del 28 febrero 2006, por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país.

Que según lo establecido en las normas sanitarias de alimentos en especial, el Decreto 3075 de 1997, dentro de los alimentos considerados de mayor riesgo en salud pública, se encuentran la leche y sus derivados lácteos y por lo tanto, éstos deben cumplir con los requisitos que se establezcan para garantizar la protección de la salud de los consumidores.

Que el reglamento técnico que se establece con el presente decreto, fue notificado a la Organización Mundial del Comercio mediante el documento identificado con las siglas G/TBT/N/COL/67 y G/SPS/N/COL/101 el 25 y 26 de julio de 2005 notificación que fue prorrogada hasta el 21 de noviembre de 2005 por solicitud de los Estados Unidos de América y sobre el cual no se presentó ninguna observación por parte de la OMC y el G3.

Que consecuentemente con lo anterior, es necesario definir los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendia, importe o exporte en el país.

Que en mérito de lo expuesto, decreta:

Artículo 1º Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos que debe cumplir la leche de animales bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

Artículo 2º Campo de aplicación. Las disposiciones contenidas en el reglamento técnico que se establece mediante el presente decreto se aplican a:

- a. La leche, obtenida de animales de la especie bovina, bufalina y caprina destinada a la producción de la misma, para consumo humano.
- b. Todos los establecimientos donde se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice y expendia leche destinada para consumo humano en el territorio nacional.

- c. Las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre obtención, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de leche.

1.5.4.1 Procedencia, enfriamiento y destino de la leche. Según el artículo 10, la recolección y transporte de la leche cruda, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ La leche debe refrigerarse a 4° C +/- 2°C inmediatamente después del ordeño o entregarse a las plantas de enfriamiento o procesamiento en el menor tiempo posible, garantizando la conservación e inocuidad. La leche debe transportarse al centro de acopio en cantinas o tanques diseñados para ese fin, o preferiblemente en vehículos carro-tanque isotérmico de acero inoxidable. No se permite el uso de recipientes plásticos.
- ✓ El acceso de personal y vehículos al lugar de recogida debe ser adecuado para garantizar la oportuna recolección, mínima manipulación y evitar la contaminación de la leche.
- ✓ Previamente a la recolección de la leche, el personal que realiza la recolección en el hato individual, debe hacer inspección organoléptica de la leche (olor, color y aspecto). El transportador de leche tomará muestras de leche cruda, y las transportará refrigeradas, con el propósito de verificar su calidad en el laboratorio.
- ✓ El personal encargado de recoger y transportar la leche no debe entrar en los establos u otros lugares donde se alojan los animales o a sitios donde hay estiércol; si la ropa o calzado se llegase a contaminar con estiércol u otras sustancias, estos deben cambiarse o limpiarse antes de continuar con su trabajo.
- ✓ El personal encargado de recoger y transportar leche cruda se ceñirá a lo establecido en el Decreto 3075 de 1997 o la norma que lo modifique, adicione o sustituya, en lo referente al transporte y personal manipulador de alimentos.

Según el artículo 11, las plantas para enfriamiento o centro de acopio practicarán a la leche cruda para verificar la aptitud para el procesamiento las siguientes pruebas:

- Registro de temperatura
- Control de densidad
- Prueba de alcohol a toda recepción de leche por proveedor

- Control de adulterantes, neutralizantes y conservantes de la leche cruda por muestreo aleatorio.
- Lactometría o crioscopia
- Recuento microbiano
- Prueba de detección de antibióticos

De acuerdo al artículo 12, las plantas de enfriamiento o centro de acopio deben cumplir con las condiciones establecidas en el Decreto 3075 de 1997 o las disposiciones que la modifiquen, adicionen o sustituyan. Inmediatamente después de llegar a la sala de recepción, la leche debe refrigerarse a una temperatura de 4 °C +/- 2 °C y transportarse a las plantas de procesamiento antes de 48 horas.

PARÁGRAFO 1 °.- Las plantas de enfriamiento o centros de acopio y las plantas para el procesamiento deben contar con un laboratorio habilitado para el análisis físico-químico y microbiológico de la leche.

PARÁGRAFO 2 °.- Las plantas de enfriamiento, las plantas para procesamiento y sus laboratorios deben contar con un sistema de garantía de la calidad documentado para sus proveedores de leche, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente reglamento; estos programas serán auditados por las entidades oficiales de vigilancia y control de acuerdo con su competencia, para lo cual se establecerá un plazo de un año contado a partir de la expedición del presente decreto.

Según el artículo 13, la leche enfriada en plantas de enfriamiento o centrales de acopio solo podrá destinarse a las plantas de procesamiento de leche o procesos posteriores que aseguren la inocuidad de sus productos.

1.5.4.2 Plantas para procesamiento de Leche. De acuerdo al artículo 22, Las plantas para procesamiento de leche además de los requisitos establecidos en el Decreto 3075 de 1997, o la norma que la modifique o sustituya, deberán cumplir con los establecidos en el presente reglamento técnico.

PARÁGRAFO.- Las plantas para procesamiento deben contar con un laboratorio habilitado para el análisis físico-químico y microbiológico de la leche, el cual debe ser propio. El laboratorio de la planta estará a cargo y bajo la responsabilidad directa como mínimo de un profesional universitario con perfil, para desempeñarse en el laboratorio de fisicoquímica y microbiología.

Según el artículo 23, las plantas para procesamiento de leche únicamente podrán procesar leche cruda procedente de hatos que hayan sido previamente inscritos ante el ICA o la procedente de plantas para enfriamiento. Se debe tener en la planta de procesamiento, en los centros de enfriamiento o acopio, copia del documento de inscripción del hato expedido por el ICA, el cual estará a disposición de la autoridad sanitaria competente cuando esta lo solicite.

PARÁGRAFO.- Las plantas de procesamiento deben garantizar condiciones higiénicas sanitarias durante la recepción de la leche y llevar un adecuado registro de las mismas.

De acuerdo al artículo 24, la plataforma para la recepción de leche, deberá disponer como mínimo del siguiente equipo:

- Transportador de cantinas, mecánico o de rodillo, si se utiliza la recolección de leche en cantinas.
- Báscula para pesar la leche o tanque de recibo de leche.
- Bomba para pasar la leche al proceso de enfriamiento inicial.
- Equipo para enfriamiento, con capacidad apropiada, de acuerdo con la velocidad de recepción de leche que permita su enfriamiento, previamente al proceso de higienización.

Según el artículo 25, en las plantas para procesamiento de leche, se practicarán todos los días como mecanismos de control interno, y criterios de aceptación, liberación y rechazo de la leche, desde el punto de vista microbiológico, físico-químico y organoléptico, las siguientes pruebas:

a. En la plataforma de recepción.

- Prueba de alcohol.
- Ausencia de conservantes, adulterantes y neutralizantes por muestreo selectivo.
- Prueba de densidad.
- Prueba de lactometría o crioscopia.
- Prueba de acidez.
- Ausencia de antibióticos.
- Recuento microbiano.

La información de los recuentos microbianos históricos servirá de base para el criterio de aceptación o rechazo por parte de la planta para la calificación de calidad de la leche cruda de proveedores.

b. En el tanque de almacenamiento inicial de leche enfriada cruda.

- Registro de temperatura.

1.5.4.3 Aseguramiento y Control de la Calidad. Según el artículo 54, en las plantas de enfriamiento o centros de acopio de leche, plantas de higienización

de leche y en las plantas de pulverización de leche, adóptese con carácter obligatorio el Sistema de Análisis Peligros y Control de Puntos Críticos -HACCP-.

PARÁGRAFO 1º.- Las plantas de enfriamiento o centros de acopio de leche, plantas de higienización de leche y en las plantas de pulverización de leche, deberán tener implementado el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos -HACCP-, a partir de los dos años siguientes a la fecha de entrada en vigencia del reglamento técnico que se expide mediante el presente decreto.

PARÁGRAFO 2º.- Para la implementación y procedimientos de la certificación del Sistema de Análisis Peligros y Control de Puntos Críticos -HACCP-, se debe cumplir con lo establecido en el Decreto 60 de 2002 y en las normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.

PARÁGRAFO 3º.- Las plantas de enfriamiento o centros de acopio de leche, plantas de higienización de leche y las plantas de pulverización de leche deberán conservar durante dos (2) años, los registros que soportan la implementación y el funcionamiento del Plan HACCP.

PARÁGRAFO 4º.- A solicitud del interesado o de oficio, la autoridad sanitaria competente podrá expedir certificación en la que conste que la planta de enfriamiento o centros de acopio de leche, planta de higienización de leche y la planta de pulverización de leche de exportación tiene implementado y en funcionamiento el Plan HACCP de conformidad con lo establecido en el presente decreto.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de Estudio. El presente estudio es de tipo descriptivo, en razón a la identificación de elementos y características de la empresa Agrolácteos Potosí Ltda. y su entorno; hace una caracterización del sector de lácteos, de las variables externas que afectan a la empresa y de las variables internas que inciden en su competitividad. Lo anterior con el fin de proponer unos objetivos y estrategias acordes con esa realidad.

1.6.2 Método de Investigación. Se utilizó el análisis por que se estudiaron una serie de factores tanto internos como externos que afectan a la empresa, en forma separada, para luego obtener un resultado como su producto que se traduce en estrategias y plan de acción.

1.6.3 Fuentes de Información:

1.6.3.1 Fuentes secundarias. Textos de gerencia estratégica, planeación estratégica gerencia de marketing, Internet y contabilidad de la empresa. Con esta información se obtuvo el análisis de la situación externa e interna de la empresa. Además se acudió a entidades como DANE, Planeación Departamental y Municipal, Universidad de Nariño, Banco de la República, para la consulta bibliográfica de sus publicaciones.

1.6.3.2 Fuentes primarias. Para el estudio de la empresa y de la competencia se utilizaron entrevistas aplicadas a clientes de la empresa, además se tuvo en cuenta la observación directa, quien proporcionó información valiosa permitiendo la confirmación de diversos hechos necesarios para el análisis. (Véase anexos A y B).

1.6.4 Técnica e Instrumentos de recolección. Se aplicó una guía y formatos de análisis internos dirigidos a los empleados de Agrolácteos Potosí Ltda., obteniendo información de primera mano acerca de las motivaciones, actitudes, carencias, deficiencias, perspectivas y expectativas que fueron de importancia para el estudio.

Estos procedimientos necesitaron de herramientas de tabulación de datos, para lo cual se realizó un proceso de análisis estadístico que permitió establecer las tendencias de las guías, además se realizó un análisis de contenido para llegar a las conclusiones buscadas, identificando los principales problemas, sus causas y sus posibles soluciones.

1.6.5 Población. Para el desarrollo de este estudio se contó con la colaboración de todos los empleados de Agrolácteos Potosí Ltda., actualmente cuenta con 12, de los cuales 3 se encuentran en el área administrativa y 9 en el nivel operativo. A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

1.6.6 Tratamientos de la información. Por ser un estudio de tipo cualitativo la interpretación de los datos se realizó por medio de un análisis hermenéutico, es decir, se buscó comprender la realidad, interpretarla, hacer una descripción y deducir conclusiones de la misma.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA.

Con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, se procedió a realizar el diagnóstico externo e interno de la Empresa Agrolácteos Potosí Ltda., no sin antes presentar una reseña histórica de la misma:

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1995 el Señor Eduardo Ignacio Revelo como candidato a la Alcaldía Municipal, reunido con los productores de la región en un análisis profundo de los puntos prioritarios que debería tener el programa de Gobierno en el sector agropecuario y con la atenuante de los malos precios de la mayoría de los productos agropecuarios se planteo como una alternativa viable la producción de leche o más exactamente la de ganadería de leche, posteriormente un programa de enfriamiento y procesamiento de la misma.

Estas y otras propuestas fueron consignadas en el plan de gobierno que lo inscribió ante la Registraduría del Municipio, al no ser elegido como alcalde este proyecto perdió su viabilidad durante tres años y fue retomado por el alcalde Narciso Lucio Chamorro, quien fue el encargado de la ejecución física, financiera y de capacitación.

Para la ejecución de la infraestructura física se analizaron algunas alternativas de ubicación de la planta, entre ellos los sectores de Cuaspud, Guaracal, Lourdes y San Pedro, analizando las condiciones estratégicas de ubicación y la existencia de un lote de terreno en el corregimiento de San Pedro, solicita a la administración Municipal construir la planta enfriadora de leche en este corregimiento, sin embargo se optó por adquirir un lote de terreno en el barrio Lourdes, el cual fue adecuado y se contrato la construcción de la infraestructura física y en el montaje de la planta.

En el año de 1.999 a través del Ministerio de Agricultura por gestión del Alcalde, se consiguió que PADEMÉR (Plan de Desarrollo de Microempresa Rural) asignara unos recursos para la capacitación a los pequeños productores del municipio. Esta primera etapa fue ejecutada por ASÓCOMUN, donde se capacito a 8 asociaciones en los siguientes aspectos, organización de la comunidad, capacitación y asistencia técnica en procesamiento de lácteos, educación ambiental, capacitación y asesoría en análisis contable, capacitación y asesoría en análisis de costos, formulación en proyectos de inversión, estudios de mercados de derivados lácteos, capacitación y asesoría en mercadeo, construcción de la planta enfriadora de leche.

Para la segunda fase de la capacitación se contrata a CICADEP una entidad de orden Nacional, la cual retoma los temas adelantados en la primera etapa y se propone la conformación jurídica de la empresa; se analizaron algunas alternativas como la cooperativa, precooperativa, empresa comunitaria y la sociedad de economía mixta. En el momento de la decisión se mira la debilidad para la concertación en el tipo de empresa que se debía elegir, para lo cual se tuvo que buscar el apoyo de Planeación Departamental, con el Doctor Raúl Quijano, y el secretario de agricultura con el Doctor Fabio Trujillo, con el conocimiento y la experiencia necesaria se reunieron con la Federación, el consejo municipal y los asesores del Municipio llegando a una concertación para que se formara una empresa de economía mixta, adelantándose el proyecto para la creación de una empresa, el cual fue aprobado y pasa a ser un acuerdo, luego se determino los porcentajes de participación de cada una de las partes, quedando en un 51% para la Federación y el 49% para el Municipio, estos términos fueron llevados a una escritura pública en donde se definen los parámetros para el funcionamiento de la Empresa.

Se adelanto el proceso para la compra de los equipos, con el acompañamiento de FRIESLAND de Colombia, los doctores Pedro Ramírez gerente de Planta en el departamento de Nariño y el doctor Rafael Chilamac, basados en sus conceptos se procede a elaborar los términos de referencia para la compra de equipos, la licitación pública Nacional fue ganada por la empresa SATLER Y CIA LTDA. Quien cumplió los términos y los plazos de entrega.

El 16 de Agosto del 2.002 se puso en funcionamiento la planta de enfriamiento de leche AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, a través de la recolección de la leche en las diferentes veredas del Municipio, con el propósito de llevar a cabo el procedimiento del enfriamiento de la leche que luego sería entregado a ALIVAL con quien se pacto un convenio de entrega semanalmente de leche fría 35.000 litros para que esta empresa pueda elaborar productos lácteos que serian distribuidos tanto a nivel regional como nacional, hasta el momento Agrolácteos Potosí Ltda., así es como se crea la empresa que se puede apreciar en la figura 1.

Figura 2. Instalaciones de la Empresa Agrolácteos Potosí.



Fuente. Este estudio

En la actualidad, AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, se ha mantenido en el mercado con el mismo procedimiento pero con el anhelo de poder alcanzar los objetivos que conllevan a una implementación de la producción de derivados lácteos que harán que esta empresa alcance una mayor participación en el mercado y a la vez obtener un mayor posicionamiento.

Es así entonces, como ha decidido adoptar una herramienta administrativa que le permita tener en claro hacia dónde va, cual es su negocio, sus objetivos, quienes son sus clientes, cuáles son sus prioridades, cuáles son sus responsabilidades y cuál es su responsabilidad social todo con el fin de crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, y a la vez ser generadora de ingresos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para comprender la situación de la dinámica empresarial de AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA e identificar los elementos del plan estratégico; es de vital importancia adelantar un análisis interno que permita revisar su direccionamiento estratégico hasta la fecha; razón por la cual las líneas siguientes se orientan al estudio de las condiciones actuales de la empresa.

Para el análisis situacional interno de la empresa se contó con la participación del personal administrativo y colaboradores de la empresa, quienes mediante entrevistas directas permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, en relación con su capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad del talento humano, capacidad tecnológica y capacidad financiera, así:

2.2.1 Capacidad Directiva. Esta capacidad, se refiere al ejercicio del proceso administrativo por parte de la gerencia, en términos de planeación, organización, dirección y control; aspectos que se retoman para el análisis interno, así:

2.2.1.1 Planeación. La planeación se constituye en un proceso racional para el logro de los objetivos y la preparación para el futuro y requiere de un desempeño eficaz de las personas que trabajan en la empresa. Ante esta realidad AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, cuenta con la visión, misión y objetivos que se encuentran definidos así:

- **Visión.** Comercialización de leche ultrapasteurizada para los mercados locales, regionales nacionales e internacionales.

- **Misión.** La organización de los productores de leche en el municipio de Potosí para obtener un producto de calidad y con un precio óptimo.

- **Objetivos:**

- Organización de los productores de leche en el municipio de Potosí.

- Producción y comercialización de leche en los mercados regionales, nacionales, e internacionales.
- Obtener un precio acorde a la calidad del producto.

Como puede observarse Agrolácteos Potosí no cuenta con una visión que vislumbre la proyección hacia el futuro, ni tampoco una misión clara que refleje la razón de ser de la empresa y que contemple aspectos relacionados con los clientes y la importancia de estos para la organización; las necesidades a satisfacer; los bienes o servicios que ofrece; los beneficios que los bienes y servicios brindan; los límites de las actividades a realizar; las principales políticas a las que la empresa quiere orientar; de tal forma que se constituya en un marco de referencia para orientar las acciones, en un enlace entre lo deseado con lo posible; que brinde un sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

De igual forma ocurre con sus objetivos no muestran la suficiente claridad, carece de metas, estrategias, principios y políticas encaminados al éxito de la empresa.

Además, es importante mencionar que la empresa cuenta con un gerente que se caracteriza por su liderazgo y capacidad de gestión, permitiendo la permanencia de la misma en el mercado, evitando así ser absorbido por la competencia; sin embargo, las directivas de Agrolácteos Potosí Ltda., actúan en forma operativa, de acuerdo a las exigencias diarias que se presentan; por lo tanto, no se llevan por escrito sino de manera informal, lo cual conduce en muchas ocasiones a deficiente interpretación en la definición tanto de metas como de objetivos.

Por los aspectos mencionados, se puede afirmar que en la empresa, no existe una planeación corporativa pertinente, haciendo que cada área trace sus metas y objetivos sin que ellos sean relacionados directamente por la administración, es decir cada empleado realiza una serie de actividades y tareas asignadas de la mejor manera posible, sin hacer uso adecuado de las herramientas técnicas requeridas para lograr el óptimo funcionamiento, haciendo que la empresa no obtenga el nivel competitivo esperado.

Del ejercicio de planeación en el cual opera la empresa se identifican las siguientes fortalezas y debilidades.

- Fortalezas

- ✓ La gestión realizada que ha permitido sostenerse en el mercado
- ✓ La gestión administrativa adelantada por la gerencia actual.

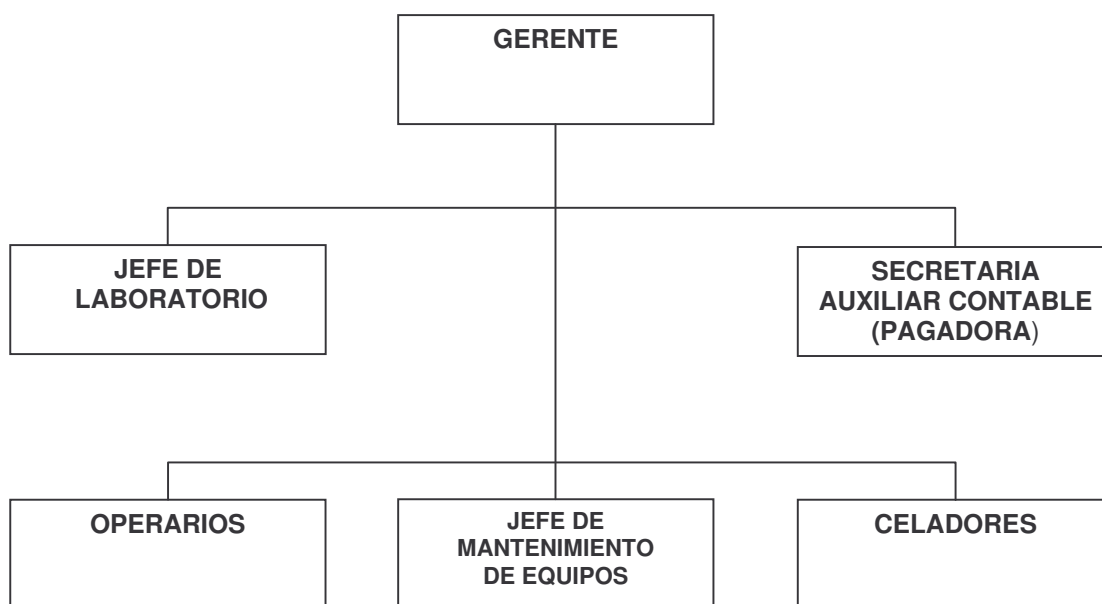
- Debilidades:

- ✓ La ausencia de la planeación estratégica
- ✓ La deficiencia en los fundamentos del direccionamiento estratégico como son Visión, Misión, Objetivos.

2.2.1.2 Organización. La estructura organizacional presente en Agrolácteos Potosí, indica unos parámetros organizacionales que muestran un manejo formal de acuerdo a su línea de mando; lo que ha contribuido en propiciar espacios de participación y discusión, que permitan el aporte de todos los miembros, y así vislumbrar el potencial de cada uno de ellos, al igual que se facilitan las herramientas para el desempeño en sus cargos.

El organigrama que estableció la empresa para desarrollar las funciones y actividades en el proceso de enfriamiento de la leche es el siguiente: (Véase figura 2).

Figura 3. Estructura organizacional.



Fuente: Esta investigación.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una estructura administrativa formalmente establecida, lo cual ha impedido la existencia de autoridad y responsabilidad en las funciones, actividades y tareas.

Además, en cuanto a requerimientos de cada puesto de trabajo se refiere, la empresa, no exige demasiados conocimientos y experiencia a los empleados debido a su pequeño tamaño; sin embargo cada vez que un nuevo colaborador ingresa a la empresa recibe una capacitación, de acuerdo a la necesidad en relación con su desempeño esperado y se contrata por un periodo.

De igual manera en el campo de la organización de funciones, es importante mencionar que la empresa no cuenta con un manual de funciones ni procedimientos definidos, se asignan a cada empleado directamente las actividades, es decir, son concertadas y no hay variación en estas, cada empleado sabe exactamente lo que tiene que hacer.

- **Fortalezas:** Flexibilidad de la estructura organizacional que posibilita la participación de los colaboradores.

- **Debilidades:**

- ✓ No cuenta con una estructura orgánica
- ✓ No existe la definición de los requerimientos para cada puesto de trabajo en la organización.
- ✓ Manual de funciones y procedimientos

2.2.1.3 Dirección. La dirección se considera una etapa fundamental en el proceso administrativo, pues no solo basta definir actividades en planeación y organización, sino que también es necesario que la gerencia tome decisiones en torno a la motivación de los colaboradores de tal forma que se proceda a la ejecución de las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las tareas de la gerencia en esta etapa, están: El liderazgo, la orientación, apoyo, motivación, comunicación a todo su equipo de trabajo que le facilite su desempeño mediante su propia creatividad, sus capacidades y conocimientos.

Con la comprensión del concepto se procede a estudiar la situación actual de la gestión en el campo de la dirección de la gerencia, encontrando las siguientes situaciones:

Con respecto al manejo de habilidades de dirección relacionadas con la comunicación, liderazgo, delegación, motivación, toma de decisiones, se puede afirmar que la gestión realizada por la administración de AGROLÁCTEOS POTOSI, es apropiada, puesto que se encontró que la participación y comunicación que se genera en la empresa es adecuada, se implementa en la organización un estilo de liderazgo y dirección participativa; pues así lo afirman sus colaboradores, quienes consideran que se tiene en cuenta su opinión; de igual forma sucede con la toma de decisiones en la empresa, está ligada a la operación

diaria y dependiendo del tipo de decisión y su magnitud, se toma un estilo democrático o autocrático.

La motivación en la empresa se la puede considerar aceptable, pues los colaboradores se sienten satisfechos en su trabajo lo que contribuye al clima organizacional favorable que les permite que su trabajo sea interesante, obteniendo como resultado un alto nivel de responsabilidad, además la confianza que el gerente deposita en ellos hace que cumplan con sus labores oportunamente.

De igual forma, en el ámbito de la dirección, es importante mencionar que la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ, aún requiere la creación de condiciones necesarias que permitan el desarrollo de la creatividad del personal en el desarrollo de sus funciones para obtener altos niveles de productividad.

- Fortalezas:

- ✓ Manejo de habilidades de dirección
- ✓ Clima organizacional favorable
- ✓ Formas de comunicación descendente-ascendente

- Debilidades: Condiciones para el desarrollo de la creatividad de los colaboradores

2.2.1.4 Control. El control en su concepción moderna es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Desde esta concepción se procede a la evaluación del control en la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, encontrando las siguientes situaciones que dan cuenta sobre la práctica del control en la organización.

La empresa cuenta con un laboratorio para el análisis de control de calidad exigido por la Secretaría de Salud en cuanto a higienización de planta y de materia prima, con el fin de tomar medidas pertinentes cuando se requieran, y a la vez brindar un producto adecuado a sus clientes.

Así también se lleva un control de inventarios de los insumos que ofrece a las asociaciones para el manejo de ganado, con el fin de la realización de nuevos pedidos y la vez controlar las existencias; así como también de las existencias para determinar el estado de cada uno de los equipos para observar si es necesario la realización de un mantenimiento o reposición de los mismos.

Con respecto al talento humano, se procede a la verificación del conocimiento, habilidades y destrezas en el cumplimiento de una función o actividad, pues en la empresa, se realiza periódicamente una evaluación encaminada a determinar el desempeño de cada trabajador para establecer el nivel de cumplimiento, esto se lleva a cabo de diferentes maneras como: la observación directa, la verificación de funciones, evaluación general.

Sin embargo, la Empresa no cuenta con un sistema de mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la misma; la empresa no tiende a anticiparse a las amenazas de los competidores ya que se basa en la ejecución de procesos rutinarios impidiendo incrementar rendimientos ni establecer objetivos enfocados hacia el proceso de mejoramiento continuo como lo es satisfacer plenamente a los clientes y consumidores.

Otro aspecto aunque en menor importancia es el relacionado con el control de horarios, pues en la empresa no existe una supervisión por parte de la administración hacia los colaboradores, ocasionando desorden que dificulta el óptimo cumplimiento de sus funciones.

- Fortalezas:

- ✓ Control de Calidad
- ✓ Control de Inventarios
- ✓ Evaluación de desempeño

- Debilidades

- ✓ No existe un proceso de mejoramiento continuo
- ✓ Control de horarios

Una vez realizado el análisis interno relacionado con la capacidad directiva de la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSI, se procede a la formulación de la Matriz de perfil interno que evalúa la capacidad directiva,

Cuadro 2. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Directiva

FACTOR	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Planeación						
La gestión realizada que ha permitido sostenerse en el mercado	X					X
Gestión administrativa		X				X
Uso de planes estratégicos				X		X
Direccionamiento estratégico				X		X
Organización						
Flexibilidad de la estructura organizacional	X				X	
Estructura orgánica				X		X
Requerimientos para cada puesto			X		X	
Manual de funciones y procedimientos				X		X
Dirección						
Manejo de habilidades de dirección	X					X
Clima Organizacional Favorable		X			X	
Comunicación ascendente-descendente		X				X
Condiciones para el desarrollo de la creatividad de los colaboradores			X		X	
Control						
Control de calidad		X				X
Control de inventarios	X				X	
Evaluación de desempeño		X				X
Proceso de mejoramiento continuo				X		X
Control de horarios			X		X	

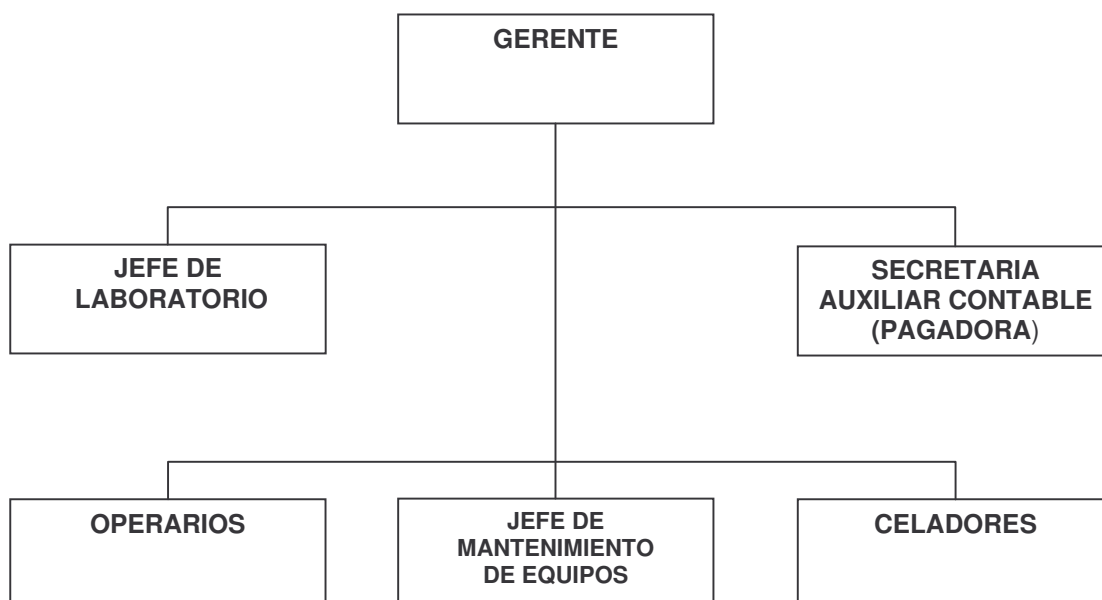
Fuente: Esta Investigación

La información que se registra en la matriz anterior, muestra claramente que la empresa AGROLÁCTEOS POTOSI presenta tanto fortalezas como debilidades en su capacidad directiva; entre las fortalezas se pueden observar, la gestión realizada por la gerencia le ha permitido sostenerse en el mercado; la flexibilidad de su estructura organizacional, el manejo de las habilidades

directivas, un clima organizacional favorable , la comunicación ascendente y descendente; control de calidad, de inventarios y del desempeño. Dentro de sus debilidades la ausencia del plan estratégico, no cuenta con los fundamentos del direccionamiento estratégico, no cuenta con manual de funciones, no crea las condiciones para el desarrollo de la creatividad del personal; tampoco existe una cultura hacia el mejoramiento continuo.

2.2.2 Capacidad de Talento Humano. En el organigrama siguiente se puede observa la estructura de la organización con sus correspondientes cargos, así:

Figura 3. Estructura organizacional.



Fuente: Esta investigación.

La Empresa Agrolácteos Potosí Ltda., cuenta con una planta de personal así: Gerente, Contador, Auxiliar Contable, Operarios (5), Celadores (4).

Ahora bien es importante la evaluación de la capacidad del talento humano, siendo este la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión del Recurso Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los Directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la gestión del recurso humano funciona correctamente, los

empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La gestión del recurso humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

- **Afiliación y compromiso:** Es el sentimiento de orgullo, por considerarse parte integral de la organización, identificando con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. En relación a este ítem, se encontró que sus colaboradores tienen un gran sentido de pertenencia, lo que se ve reflejado en el servicio que se presta en la empresa por todos sus colaboradores.

- **Motivación:** mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto de trabajo y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa. En este aspecto el personal de Agrolácteos Potosí se sienten motivados por el buen clima organizacional, y en el aspecto de consideración de sus puntos de vista lo califican positivo.

- **Capacitación y Desarrollo:** Identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, especialización, etc. Que brinda la empresa para los empleados nuevos y antiguos en el proceso de vinculación, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas, etc. En la empresa tanto a los empleados como los socios reciben acompañamiento y capacitaciones por parte de ONG`S en cuanto al manejo de ganado y calidad de leche así como también otros temas relacionados con la actividad de la empresa.

- **Comunicación:** Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas y de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa. Comparando esta definición con la aplicación que presenta la empresa Agrolácteos Potosí, se observa que si existe una buena comunicación ascendente. En general se observa que existe una comunicación positiva, razón por la cual es una fortaleza media de impacto medio.

- **Estabilidad laboral:** Es la seguridad con que cuenta un trabajador para seguir desarrollando su actividad productiva en la misma organización. El tipo de contratación que se maneja en la empresa es a través de una orden de prestación de servicios por periodos de 3 meses, que no le garantiza la estabilidad laboral

deseada por los trabajadores, ya que por ser una empresa mixta, interviene la Administración Municipal y la Junta Directiva quienes son los encargados de la selección del personal.

- **Seguridad:** La empresa no cuenta con todos los implementos de seguridad industrial que garantice la seguridad del trabajador en el sitio de trabajo.

Del análisis de la capacidad del Talento Humano en la empresa AGROLÁCTEOS POTOSI se detectan las siguientes fortalezas y debilidades, así:

❖ **Fortalezas**

- Afiliación y compromiso
- Motivación
- Capacitación y desarrollo
- Comunicación

❖ **Debilidades**

- Estabilidad laboral
- Seguridad laboral

A continuación se procede a la formulación de la Matriz de Evaluación de la Capacidad del Talento Humano de la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSI.

Cuadro 3. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad del Talento Humano

FACTOR	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
Afiliación y compromiso.		X				X
Motivación	X				X	
Capacitación y desarrollo		X				X
Comunicación.		X				X
Estabilidad laboral			X		X	
Seguridad laboral				X		X

Fuente: Esta Investigación

2.2.3 Capacidad Tecnológica. La capacidad tecnológica como su nombre lo indica, se refiere a las tecnologías que la empresa utiliza para desarrollar su actividad. Las tecnologías se relacionan con software, programas contables, distribución de planta de trabajo, etc. Todos ellos se evalúan para observar el grado de avance tecnológico con que se cuenta y como este optimiza el funcionamiento de la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ.

- **Nivel de Tecnología Utilizada:** este ítem, es muy importante para la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ, puesto que se cuenta con diversas herramientas que conllevan a mejorar el servicio prestado y a la vez hacer un uso más eficiente de su planta reduciendo costos y tiempos que tardan los procesos en el mismo.

- **Know How:** Este es un factor, que se encuentra ligado al secreto industrial y que habla del “saber hacer”. En este campo la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ cuenta con el conocimiento necesario para diferenciar su producto, el cual es de mucha importancia para el funcionamiento de la misma, como es el enfriamiento de leche. Esto es una Fortaleza por el hecho de contar con la aceptación de su clientela y además ser la única planta enfriadora de leche en el Municipio de Potosí, aunque a nivel regional, existen otras empresas que tienen mucha trayectoria.

- **Distribución de Planta:** Es la adecuación lógica basada en un estudio técnico de las instalaciones de planta y equipos al interior de la empresa, que se aplica a todas las áreas del mismo. En el caso de la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ, la distribución realizada fue acorde a los requerimientos de tipo industrial con el fin de optimizar el uso de los espacios al interior del mismo y brindar buen servicio.

- **Infraestructura:** La empresa cuenta con centro de acopio bien implementado para esta actividad, con una capacidad de 15.000 litros diarios; además cuenta con varios tanques de enfriamiento ubicados en 6 veredas del Municipio, donde se focaliza la mayor producción, garantizando mayor calidad en materia prima.

AGROLÁCTEOS POTOSÍ cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales, contribuyendo de esta manera a la conservación del medio ambiente.

- **Maquinaria y equipo:** Desde su inicio la empresa cuenta con dificultad en cuanto al funcionamiento de los equipos de enfriamiento, ya que siempre han tenido que estar en mantenimiento ocasionando altos costos y a la vez un bajo rendimiento productivo.

- **Capacidad de producción:** AGROLÁCTEOS POTOSÍ no aprovecha al 100 % su capacidad de producción ya que únicamente recibe 5000 lts diarios y su capacidad es para 15.000.

❖ **Fortalezas:**

- ✓ Nivel de Tecnología
- ✓ Know How
- ✓ Distribución de planta
- ✓ Infraestructura

❖ **Debilidades**

- ✓ Maquinaria y equipo
- ✓ Capacidad de Producción

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de la Capacidad Tecnológica de la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSI.

Cuadro 4. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Tecnológica

FACTOR	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Nivel de tecnología	x					X
Now How		x		x	X	
Distribución de planta		x				X
Infraestructura		x				X
Maquinaria y equipo			X			X
Capacidad de producción			X			X

Fuente: Esta Investigación

2.2.4 Capacidad Financiera. Dentro de ésta capacidad se evalúa todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y los registros contables que estas generan. Las variables que éste análisis forja, son muy importantes para la gerencia de AGROLÁCTEOS POTOSÍ, ya que con ellas se toman decisiones y planea oportunamente en el campo financiero.

- **Liquidez:** La liquidez en una empresa, mide la capacidad de pago de deudas de corto plazo; AGROLÁCTEOS POTOSÍ, cuenta con liquidez para cubrir las obligaciones que ha adquirido, además del pago oportuno de la materia prima a sus proveedores.

- **Análisis de Estados Financieros:** La empresa realiza de manera periódica este tipo de análisis facilitando la obtención de información útil sobre la posición financiera de la empresa y beneficiando la toma oportuna de decisiones.

❖ **Fortalezas:**

- ✓ Liquidez
- ✓ Análisis de Estados Financieros

Con base en los aspectos antes mencionados relacionados con el área financiera de la empresa, se procede a la elaboración de la Matriz de Evaluación así:

Cuadro 5. Matriz de Perfil Interno AGROLÁCTEOS POTOSI, PCI. Capacidad Financiera

FACTOR	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR
CAPACIDAD FINANCIERA						
Liquidez		x				X
Análisis estados financieros	x				x	

2.2.5 Capacidad Competitiva. Esta se refiere, a todos los aspectos que se encuentran presentes en el área de mercadeo o comercial de una empresa y que le permiten ser exitosa o hacen diferenciarla en el sector en el que se desenvuelve.

- ✓ Estudio de Competencia: El gerente de AGROLÁCTEOS está al tanto de cambios y operaciones de los competidores con el fin de obtener información que conduzca a tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Lealtad y satisfacción del cliente: Para este fin AGROLÁCTEOS POTOSÍ, se ha preocupado por contar con personal idóneo, que dé el mejor manejo de las necesidades de los clientes, bajo los parámetros de eficiencia, amabilidad, conocimiento de los productos y servicio ofrecidos por la empresa, el resultado de este proceso ha sido obtener clientes satisfechos.
- ✓ Precio del producto: El precio de la materia prima ha sido favorable para los productores, ocasionado para la empresa mayores cantidades de producción y a la vez mayores ingresos y utilidades con beneficio de los socios y productores.
- ✓ Portafolio de productos: En cuanto a éste ítem la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ, no se encuentra bien ubicada puesto que no cuenta con los requerimientos necesarios para buscar la total satisfacción de los clientes, ofreciendo únicamente leche fría, no se han preocupado por ampliar las unidades de negocio y fortalecerlas de acuerdo a las necesidades y

expectativas de los actuales y futuros clientes; con base a su reducido portafolio de servicios.

- ✓ Publicidad: Entendida ésta como los medios utilizados para dar a conocer una empresa y los productos o servicios que ofrece al mercado. Esta estrategia no ha sido aprovechada, ya que ésta requiere de una inversión cuantiosa.
- ✓ Investigación y desarrollo: La empresa no realiza investigaciones de mercadeo que le permitan saber todo aquello de las expectativas y necesidades de los clientes.
- ✓ Imagen Corporativa: Este ítem, hace referencia al posicionamiento con el que cuenta AGROLÁCTEOS POTOSÍ en la mente de los consumidores. Es decir el buen nombre que ha obtenido gracias a la calidad del servicio, a través de su trayectoria en el mercado.

2.2.6 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI). Una vez realizado el análisis interno que da cuenta sobre el estado actual de la capacidad de la empresa en términos directivo, tecnológico, competitivo, financiero y de su talento humano se procede a la elaboración de la matriz de Evaluación del Factor Interno, identificando los ocho (8) aspectos más relevantes en la competitividad de la empresa así:

Para elaborar la Matriz de Evaluación del Factor Interno se sigue los siguientes pasos:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- b) Asignar una ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de totalizar 1.00. en el caso de que un factor represente tanto una debilidad como una fortaleza se deberá incluir dos veces asignando su correspondiente ponderación.
- c) Asignar una clasificación de 1 a 4 según: 1 = debilidad importante, 2= debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 fortaleza importante.
- d) Multiplicar las dos anteriores para establecer un resultado ponderado de cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Así el resultado final varía, independiente del número de factores incluidos, entre 1.0 - organización con grandes debilidades internas a 4.- organización con una fuerte posición interna

Cuadro 6. Matriz de evaluación del factor interno EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Direccionamiento estratégico	0.20	1	0.20
Nivel tecnológico	0.15	3	0.45
Publicidad de la Planta en Medios	0.10	1	0.10
Imagen corporativa	0.10	3	0.30
Manual de funciones y procedimientos	0.10	1	0.10
Lealtad y satisfacción del cliente	0.15	4	0.60
Proceso de mejoramiento continuo	0.10	2	0.20
Liquidez	0.10	4	0.40
TOTAL	1.0		2.35

Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en la matriz MEFI de la empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., se obtuvo una puntuación de 2.35, lo que indica que esta empresa tiene más debilidades que fortalezas, es de gran importancia para la Empresa este análisis ya que se podrá centrar en los factores claves con el fin de establecer estrategias que le permitan solventar esta situación y la vez centrarse en una correcta planeación administrativa que conlleve al crecimiento y éxito de la misma.

2.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Compuesto por los actores del mercado, los cuales tienen gran importancia en los procesos de transformación y de toma de decisiones de la empresa, como son: clientes actuales, proveedores y competidores. De igual forma se considera importante en este espacio del estudio realizar el análisis sectorial según las variables planteadas por Michael Porter.

2.3.1 Análisis Sectorial Lácteo. La leche fresca de vaca sin procesar se produce en casi todos los países del mundo. El principal productor mundial de leche fresca es Estados Unidos. Desde finales de la segunda guerra mundial, este producto es prioritario dentro de la política de seguridad alimentaria de ese país. Dentro de la producción mundial de alimentos de origen animal, la leche se encuentra catalogada como uno de los principales commodities al igual que la carne y el huevo. La producción proviene, principalmente, de ganado bovino, ya sea bajo sistemas especializados o de doble propósito.

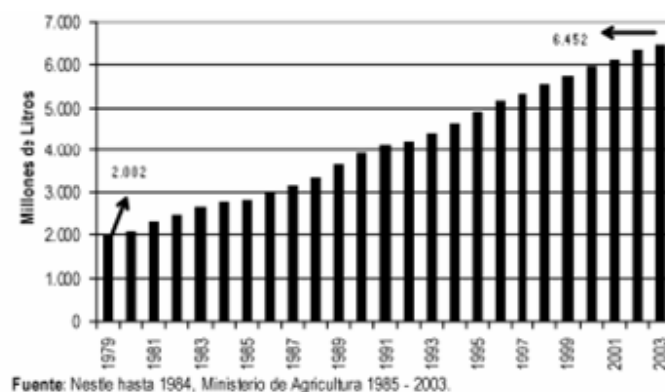
La leche fresca por ser un producto perecedero y debido a los altos costos de transporte, su comercialización se realiza fundamentalmente a nivel interno para

suplir la demanda de los procesadores del producto y consumo en fresco por parte de la población.

La producción de leche en Colombia ha venido creciendo durante los últimos 20 años, al punto que actualmente se autoabastece. Este crecimiento se ha dado conjuntamente con un cambio en los hábitos de consumo.

El volumen total de producción pasó de 2 millones de litros en 1979 a 6,4 millones en el 2003 Gráfico 2. Durante el período 1979-2003 la producción creció a una tasa anual promedio del 4%. Este crecimiento es considerable si tenemos en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana es inferior al 2% anual. Esta dinámica en la producción primaria se encuentra explicada por las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

Gráfico 2. Colombia- Producción Nacional de Leche.



Por otra parte el eslabón industrial de la Cadena láctea presenta un desempeño favorable en cuanto a incrementos del número de establecimiento, empleo, valor agregado, valor de la producción y productividad laboral. Sin embargo, la participación del valor agregado en la producción bruta es inferior al promedio de la industria nacional, evidenciando una menor tecnificación de los procesos.

La productividad varía, hablando en términos de volumen, entre la cantidad de litros que se producen en las lecherías especializadas en las zonas de trópico alto (Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Nariño, Caldas), que de acuerdo a la información recopilada reportan producciones de 7 a 15/litros/vaca/día en promedio, en comparación con lo que se produce vaca/ día en promedio es de 3-5 litros; paradójicamente se produce más leche en las zonas de trópico bajo (lechería Doble propósito) por la cantidad de animales que se ordeñan que la que se produce en el trópico de altura.

FEDEGAN deduce, que este hecho incorpora grandes retos de competitividad si se compara este indicador con algunos referentes internacionales como Argentina y Uruguay, que reportan alrededor de 13 litros/vaca/día, para no hablar de Estados Unidos que se ubica en 25 litros.

Colombia es el tercer productor de leche de Sur América, el sexto en el continente americano y el 23 en el mundo.

Para el Departamento de Nariño La agricultura y la ganadería han sido la base económica, en efecto, los nariñenses se han caracterizado por ser un pueblo esencialmente rural, en donde predomina la producción minifundista. El sector agropecuario ha tenido una participación considerable dentro de la economía de Nariño. En el 2004, la superficie sembrada en el departamento, tanto en cultivos transitorios como permanentes, era de 211 mil hectáreas y el área cubierta de pastos y malezas dedicada a la ganadería era cercana a las 500 mil hectáreas.

Desde la década de 1980 se observa una disminución en la participación de la agricultura dentro del PIB agropecuario departamental, mientras la ganadería de leche incrementó su participación del 25% al 45% entre 1980 y 1990. Esto consolidó la actividad como la de mayor dinamismo en la economía regional. Una de las causas de esta tendencia se atribuye al desplazamiento de las áreas cultivadas en trigo, cebada y papa a la actividad ganadera. En efecto, a partir de las políticas de apertura económica impulsadas desde la década de 1990 el área sembrada de trigo y cebada ha venido disminuyendo, en la medida en que han aumentado las importaciones.

Los cuatro municipios con mayor inventario ganadero en el departamento son Pasto (26 mil cabezas), Guachucal, Cumbal (20 mil cabezas cada uno) e Ipiales (17.000), y los de mayor producción lechera son los tres primeros, además de Pupiales. En la cuenca lechera de Nariño se encuentran algunas lecherías especializadas con un alto nivel técnico, como razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación alimenticia, asesoría técnica e inseminación artificial.

La producción total de leche en el departamento es de 815 mil litros/día y el promedio de producción de 6.9 litros/vaca/día, superior al promedio nacional (4.5 l/v/d), pero inferior a departamentos lecheros como Cundinamarca (10.1), Antioquia (7.9) y Risaralda (8)³⁰.

2.3.2 Análisis de la Competencia. Para el análisis de la competencia de AGROLACTEOS POTOSI, es importante tener en cuenta algunos aspectos del municipio de Potosí, donde la actividad pecuaria de la ganadería de leche inició a comienzos de la década de los 80, teniendo en cuenta que gracias a la pavimentación de la vía panamericana, se agiliza el comercio con las ciudades de Popayán y Cali, en esta medida el suelo empieza producir mejor rentabilidad por tanto el campesino inicia un proceso de mejoramiento al punto que la producción

de leche constituye una actividad tecnificada ofreciendo mejores perspectivas económicas que la papa; mientras esta se mueve en un mercado de altas oscilaciones, expuestas a riesgos de heladas, plagas o sequías la ganadería mantiene una rentabilidad asegurada.

La experiencia demuestra que este producto en ocasiones baja de precio, requiere de mano de obra familiar, permite disponer de mayor cantidad de tiempo para otras actividades, abarata costos de producción por el menor empleo de jornaleros, asegurando ingresos constantes y semanales que facilita la dinámica del mercado.

La alta demanda de leche se debe al acelerado crecimiento de las ciudades donde su consumo es primordial, al igual que los derivados lácteos, cuya provisión explica el mejoramiento de vías carretables. En cuanto a la producción, la tecnología local está en proceso de consolidación, prueba de ello es que aun coexisten formas de explotación tradicional con formas modernas. Si bien existen pastos naturales en el subparamo y el altiplano, a si mismo se observa pastos mejorados¹⁹.

La producción evoluciona dependiendo de los condicionamientos de la comercialización, industrialización y consumo. En el proceso de industrialización del sector lácteo existen problemas de eficiencia técnica, debido a la maquinaria y equipo que no cumplen con las exigencias para la realización del procesamiento, esto ha ocasionado una pérdida de competitividad ya que existen varias alternativas de producción que pueden generar mayores ingresos para la empresa como la pasterización de la leche que puede ser distribuida en diferentes mercados de Nariño, por parte el procesamiento de derivados lácteos a creado una nueva alternativa de negocio para la empresa debido a sus componentes nutricionales y beneficios que brinda a la comunidad para el mejoramiento de la calidad de vida.

La Cámara de Comercio de Pasto viene colaborando con el Proyecto “Promoción y Bases para el Desarrollo Social y Competitivo de la Cadena Láctea en el Departamento de Nariño”, desarrollado por la Universidad Javeriana de Cali en conjunto con reconocidas entidades de la región como: Secretaria de Agricultura Departamental, Secretaria de Educación Departamental, SAGAN, CORPOICA, COLACTEOS, ICA, ACOPI, Universidad de Nariño y Land O’Lakes, con el apoyo financiero de la Universidad de Georgetown a través del Programa Colombia

Este proyecto busca promover el desarrollo de la cadena láctea en el Departamento de Nariño, mediante el fomento de las capacidades empresariales,

¹⁹ POTOSÍ. Geografía, historia y cultura, Rafael Adalberto Peña, CEDIGRAF, 1999

ínter organizacional e institucional como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de pequeños y medianos productores de la región.

Para AGROLÁCTEOS POTOSÍ, la competencia aunque sana puede llegar a ser una barrera considerable, debido a que hay todavía una industria consolidada y se genera una sobreoferta. Entonces, se llega a la guerra de precios y por supuesto a la quiebra de los empresarios, especialmente las pequeñas empresas lácteas.

Así entonces, aunque AGROLÁCTEOS POTOSÍ es la única empresa en el municipio dedicada al enfriamiento y comercialización de leche, cabe resaltar que en el momento existen dos empresas familiares dedicadas a la producción de queso campesino y doble crema; sin embargo, la competencia directa, es “Alival”; pues ésta tiene cobertura tanto en el sector regional como nacional; se puede considerar como una gran amenaza impidiéndole el crecimiento y posicionamiento, ya que dicha empresa tiene la capacidad de implementar nuevas unidades estratégicas de negocio, haciéndola más competitiva en el mercado, y por tanto lograr la preferencia de los clientes en un determinado momento.

En el campo competitivo, es importante mencionar que aunque las empresas del sector lácteo pueden generar altos porcentajes de utilidades y es por esta razón que ha incrementado el número de empresas que pertenecen a este sector.

Para el ingreso de competidores potenciales al sector lácteo, requieren de una inversión bastante alta además de todas las normas, requisitos legales, y documentación que deben tener en cuenta para la constitución, implementación y puesta en marcha de la misma lo cual significa en términos monetarios gran cantidad de capital, activos fijos y respaldo económico en caso de una falencia financiera. Convirtiéndose así en una barrera de entrada para futuros competidores puesto que el sector lácteo ya cuenta con diferentes empresas que prestan servicios encaminados a satisfacer las necesidades de la comunidad nariñense.

2.3.3 Proveedores. Los proveedores tanto de las pequeñas empresas de derivados lácteos, de los transportadores de leche, como de Agrolácteos Potosí, son los campesinos de las diferentes veredas y corregimientos del Municipio, quienes entregan la leche libremente a través de las asociaciones campesinas, o directamente a los transportadores de otras empresas, existiendo de esta forma una relación adecuada proveedor- empresa, entregando la leche en las condiciones requeridas. El pago a los proveedores se hace quincenalmente.

2.3.3.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Constituye una de las herramientas más importantes para el análisis del medio ya que las fuerzas competitivas son

los hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la organización.

La matriz de perfil competitivo tiene como finalidad, establecer una posición en la cual la empresa se encuentra frente a las fuerzas competitivas. El conocimiento de tales fuentes de presión competitiva brinda claridad sobre fortalezas y debilidades críticas²⁵.

Con este propósito se construye la Matriz de Perfil Competitivo para AGROLACTEOS POTOSI, siguiendo la metodología que sugieren los autores en la materia, a saber:

- ✓ Primera etapa. Identificar los factores claves de éxito en las empresas competidoras
- ✓ Segunda etapa. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el logro del mismo en el sector y varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) velando porque la columna de ponderación sume 1.00.
- ✓ Tercera etapa. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de las empresas con cada factor clave de éxito en donde, 1 = debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante y en lo posible deben basarse en información objetiva.
- ✓ Cuarta etapa. Multiplicación de las ponderaciones asignadas a cada factor por la clasificación correspondiente. El resultado ponderado, indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- ✓ Quinta etapa. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor y comparar el resultado más alto indica el competidor más amenazante.

²⁵ PORTER, Michel. Conceptos sobre análisis competitivo. La Gerencia Estratégica. Legis, Serie empresarial. México: 1998. p 45.

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES.	POND	ALQUERIA		AGROLACTEOS POTOSI		ALIVAL		SOL DE LOS PASTOS	
		CALIF	RESUL.	CALIF	RES.	CAL.	RES.	CAL.	RES.
PARTICIPACION MERCADO	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
COMPETITIVIDAD PRECIO	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	2	0,2
POSICION FINANCIERA	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
ACTIV.PUBLIC.Y PROM.	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTALES	1		2,2		3,7		3,1		2,1

Fuente: Esta Investigación

Según se puede observar en esta matriz, la mayor calificación es obtenida por AGROLACTEOS POTOSI, con 3.7 sobre la máxima calificación que es cuatro, lo que demuestra que es Una empresa fuerte en el sector; sin embargo su mayor competencia es representada por Alival que representa el competidor fuerte en el mercado regional.

Los factores claves de éxito que han contribuido para que la empresa se sostenga en el mercado son pocos sin embargo han sido importantes para que AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., se haya mantenido en un nivel estable por más de 5 años.

2.3.4 Análisis Sectorial según las variables planteadas por Michael Porter.

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.²⁰

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. El potencial se

²⁰ Porter Michael. Op.cit, p 35.

mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial.

Por considerarse de vital importancia para la formulación del Plan Estratégico para la empresa AGROLACTEOS POTOSI se abordó el análisis del sector utilizando las variables propuestas por Michael Porter para el estudio de un Sector industrial, a continuación se identifican las principales características estructurales de la industria que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas, y por lo mismo, la rentabilidad de una industria.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza colectiva de ellas; por eso la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de una empresa, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o amenazas.

Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar donde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria.

- TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA: Según el estudio del sector de lácteos realizado, deja ver lo atractivo de esta industria y explican el crecimiento del mismo por la alta demanda de leche que se debe al acelerado crecimiento de las ciudades donde su consumo es primordial, al igual que los derivados lácteos.

- POSIBILIDADES DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: No existen barreras legales; aunque puede ser que existan barreras en cuanto a capital, sin embargo hay que tener en cuenta que como en otras industrias, en este sector existen empresas con marcas bien posicionadas y alta participación en el mercado, situación que dificulta el desarrollo de un nuevo competidor, sin las estrategias adecuadas.

Esta variable hace que este sector sea poco atractivo, y más si se tiene en cuenta la gran cantidad de empresas pequeñas y medianas que existen en cada región y compiten por una misma porción de mercado.

La existencia de microempresas familiares dedicadas a la elaboración de queso, se la considera como una amenaza baja de impacto bajo ya que si se llegan a constituir legalmente podrán ocupar un buen posicionamiento en el mercado y la

vez un incremento en el volúmenes de ventas; ocasionando para Agrolácteos Potosí una disminución de la cantidad de leche recibida.

Con respecto a la publicidad: Se considera una amenaza baja de impacto alto ya que las empresas competidoras utilizan medios publicitarios para dar a conocer a sus empresas, haciendo que estas sean cada vez más reconocidas en el mercado no solo a nivel Departamental y Nacional.

- INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA: A consecuencia de lo expuesto anteriormente, la rivalidad existente puede ser grande por la diversidad de productos derivados de lácteos que se presenta.

- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: El único sustituto perfecto y competitivo que se identificó para los lácteos son los jugos, que actualmente se producen y comercializan a menor costo.

Este factor es poco importante, porque no incide de manera directa y negativa en la empresa AGROLACTEOS POTOSI.

- TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA: El sector en general utiliza una tecnología similar, a diferencia de los grandes competidores como Alquilería cuya tecnología es más avanzada y esto baja sus costos y le permite obtener una excelente calidad, pero son pocas las empresas que trabajan con esta tecnología, sin embargo para obtener una excelente calidad y grandes volúmenes de producción existen tecnologías alternas, por lo tanto este factor no se puede considerar crucial en el desarrollo del sector, por que una empresa pequeña tiene la oportunidad de ir adquiriendo tecnología a medida que crece; que es lo que sucede en la producción y la tecnología local que están en proceso de consolidación, prueba de ello es que aun coexisten formas de explotación tradicional con formas modernas. Si bien existen pastos naturales en el subparamo y el altiplano, a si mismo se observa pastos mejorados.

- PODER DE NEGOCIACION DE CLIENTES: Es indudable que los intermediarios mayoristas y detallistas, ejercen gran presión, sobre el precio del producto y deben estructurarse estrategias SELL IN adecuadas para obtener su colaboración. Este factor por lo tanto se considera muy importante y una empresa antes de lanzar al mercado sus productos en este sector debería hacer una negociación previa con los distribuidores.

- PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES: Dado que existen muchos proveedores en este sector como son los productores campesinos; quién generalmente impone las condiciones es la empresa, por ejemplo, fijando periodos de pago y exigiendo descuentos y calidad. Este factor es una ventaja que hace atractiva esta industria.

2.4 ANÁLISIS EXTERNO

Para el análisis del entorno de la empresa AGROLACTEOS POTOSI, se indaga sobre las condiciones que presenta el entorno político, social, económico, cultural, ambiental y tecnológico en relación con las variables que inciden en el desarrollo de la empresa. Aspectos que son tratados a continuación:

2.4.1 Entorno Político. El Gobierno del Municipio de Potosí hace énfasis en los programas sociales que tengan que ver directamente con la familia, niñez, juventud, población adulta, tercera edad y discapacitados que existen en la población de los corregimientos, inspecciones de policía, veredas y territorio Indígena por quien está conformado el Municipio.

Corregimientos: Cárdenas, San Pedro, Sinaí.

Inspecciones de Policía: La Cabaña, Magdalena, San Antonio, Villa Nueva, Carrizal, Cuaspud Núcleo, San Marcos, Yamuesquer.
Territorio Indígena: Muses.

Veredas: Alto Sinaí, Antonio Nariño, Cortadera, Cuaspud Cuatro Esquinas, Diezmero, Frontales, La Florida, Loma del medio, Los Alisos, Los Laureles, Lourdes, Purbuntud, San Luis, Santa Rosa.

El actual gobierno tiene como política fundamental promover e impulsar la acción del seguimiento de la política pública de infancia adolescencia y ambiente sano, tendientes a evitar los hechos, riesgos o amenazas que vulneren la realización de los derechos humanos de los mismos, para el pleno cumplimiento se deben desarrollar dos frentes:

- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades estatales por sector e institución frente a la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, así como del medio ambiente.
- Impulsar la acción interinstitucional a nivel nacional y territorial para verificar que a partir de los compromisos internacionales (cumbre del milenio y un mundo apropiado para los niños) adquiridos a favor de la infancia y adolescencia, en las políticas públicas se dé prioridad a la infancia estableciendo mecanismos para promover preferentemente el desarrollo de este grupo poblacional.

Esta vigilancia preventiva se fundamenta, de una parte, en la obligatoriedad constitucional de la planeación de desarrollo, en la función que le corresponde al Estado como forma de organización del poder político de crear oportunidades y promover el desarrollo humano de los ciudadanos y por último, en la finalidad que le corresponde de materializar las políticas públicas en los planes de desarrollo.

Para dar cumplimiento a dicha Política el Municipio ejecuta programas de bienestar social como: Programa de restaurantes escolares, programa de hogares comunitarios, programa de desayunos infantiles, programa de clubes juveniles, programa de educador familiar, programa centro múltiple y unidades familiares, comisaría de familia, programa de protección social al adulto mayor, programa nacional de alimentación para el adulto mayor Juan Luís Londoño de la cuesta, servicios complementarios, dirección local de salud.

❖ **Oportunidades**

- **Presupuesto municipal:** La Administración Municipal dentro de su plan de gobierno contempla la destinación de recursos económicos y técnicos para el buen funcionamiento de la empresa, por esto se considera una oportunidad mayor con impacto alto.

❖ **Amenazas**

- **Bajo interés del Gobierno:** Nariño, durante muchos años ha trabajado por propender por el desarrollo integral de la región y si bien las administraciones nacionales han mostrado interés en las iniciativas propuestas por la región, éstas no se han llevado a cabo por diferentes factores y así, proyectos de desarrollo como la restauración de la vía panamericana en Nariño, que es de mucha importancia para la región; puesto que comunica el país con Ecuador, se desarrollan de una manera muy pasiva. Por ésta razón observamos que este hecho es una Amenaza Alta de Impacto Alto para el desarrollo de la región y por ende para la empresa.

- **Proceso Electoral:** Todas las actividades económicas se ven afectadas cuando hay un cambio de gobierno puesto que genera incertidumbre en cuanto a las políticas que el gobierno dispondrá en la empresa debido a que Agrolácteos es una empresa de economía mixta en donde el 49 % corresponde a la Administración Municipal. Por tanto se considera una amenaza alta con impacto bajo.

2.4.2 Entorno Social. El Municipio de Potosí fue fundado el 09 de mayo de 1903, por Ordenanza No. 61 Régimen Departamental.

Potosí "Manantial de riqueza y esperanza".

Potosí: "Manantial de plata".

Potosí: Eminencia

La verdad es que es un nombre significativo, hasta el punto de designarse con él en el uso corriente de toda riqueza fabulosa. Y por el corazón de sus gentes y por el corazón de sus tierras, el Potosí situado en una angosta eminencia orilla

derecha del río Guaitara hace honor a los legítimos ancestros de sus raíces idiomáticas.

Gente sencilla y buena, laboriosa e inteligente, tenaz y hábil, valiente y sobria, resignada y noble; es un verdadero Potosí. Por el corazón de sus tierras: feraces y labrantías, ariscas y generosas, opulentas e incansables, surcadas de aguas y bañadas de soles, Son un regalo de Dios. No hay semilla que no se fertilice y no hay grano que no recoja el ciento por uno de los sudores y fatigas.

El Municipio de Potosí se caracteriza por la gran variedad de formas del relieve, las numerosas fuentes de agua, los páramos y cerros, las tierras de cultivo, es de resaltar que habitamos un territorio tan hermoso, extenso y verde, además en el sector se cuenta con los servicios públicos básicos para la vida y para la comunicación con el entorno global.

El desarrollo de la población potositana está influenciado históricamente por factores como la cercanía a un centro poblado de mayor importancia económica, Ipiales, que en algún momento fue la determinante de las migraciones ocurridas desde el Municipio por razones de estudio o trabajo; también la falta de oportunidades generada por la autorización de las propiedades rurales a forzado a los agricultores jóvenes a migrar hacia otros destinos a buscar nuevas oportunidades de trabajo y solventar sus necesidades básicas.

En el ámbito social se cree que la violencia y los conflictos sociales han disminuido debido a que se ha incrementado la seguridad social por parte del gobierno ocasionando tranquilidad y bienestar social para la comunidad.

Es importante para la realización de este estudio debido a que son las personas quienes constituyen el mercado.

Población. El análisis del comportamiento demográfico de la población del Municipio de Potosí se hace en base a los datos estadísticos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE.

La estructura de la población de Potosí muestra un Municipio eminentemente rural, pues la proporción es de 76 habitantes del sector rural por cada 10 del sector urbano según el censo de 2005. En el porcentaje el indicador muestra un 84.53% de población rural y un 15.47% de la población urbana.

El tamaño de la población y su composición por género y edad son componentes de análisis de la oferta de trabajo, debido a que esta distribución constituye un marco de referencia que permite planificar la producción de bienes y servicios.

Población económicamente activa. La estructura de la PEA en el nivel Municipal indica que el 50.12% del total son hombres y que el 49.88% del total son mujeres.

Siendo mayor el número de personas que cuentan con estudios primarios ya que el 68.38% del total de la población alcanzan este nivel educativo, el 19.38 % del total de la población poseen estudios secundario, el 2.59 % estudios superiores y un 9.63% no cuentan con ningún nivel educativo²¹.

La población económica activa en el municipio de Potosí se caracteriza por su vinculación muy temprana al trabajo a desempeñar oficios y actividades agrícolas por ser un municipio eminentemente agrícola.

❖ **Oportunidades**

- **Nivel de educación:** Teniendo en cuenta información suministrada por Planeación Municipal nos damos cuenta que el nivel de educación se ha incrementado en grandes proporciones siendo una oportunidad que genera una mejor calidad de la materia prima y a la vez mayor producción a menores costos. Impacto alto.

❖ **Amenazas**

- **Orden público:** El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, y la caída de empresas captadoras de dinero, han generado una situación de incertidumbre e inseguridad en la región afectado el normal desarrollo económico, siendo así una Amenaza Alta de Impacto alto.

- **Desempleo:** A simple vista parece una contradicción, a pesar de que la economía avanza a un buen ritmo y presenta signos de recuperación, el índice de desempleo se incrementa.

Según el más reciente indicador, la tasa de desocupación llegó al 12.8 por ciento en las 13 principales ciudades de Colombia. En el caso de Nariño la realidad demuestra que ni la economía ha mejorado y que el empleo tampoco evidencia signos de recuperación. Este factor es una condición que se presenta por hechos de orden social, económico y político como la baja inversión, inadecuada distribución del ingreso, la inexistencia de una adecuada infraestructura básica, ni un sector industrial realmente consolidado. Por tanto se considera como una amenaza mayor de impacto menor.

2.4.3 Entorno Económico. Presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), maíz tradicional (32.768 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), frijol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha), palma

²¹ PLANEACIÓN MUNICIPAL, Potosí , 2007

africana (14.800 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití. El sector industrial en el Departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales. La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405,49 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla. En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador. El sistema financiero presentó (1.996) en el Departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 293.009 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional.

El Municipio de Potosí presenta una economía tradicional, basada en el sector primario, su desarrollo está estrechamente ligado a la tierra, su principal actividad es la agricultura, los productos que sobresalen son la papa, maíz, cebolla, haba y hortalizas.

Otro de los elementos importantes que aportan a la economía del Municipio son las actividades pecuarias, entre ellas tenemos: la ganadería, la producción de cerdos, producción ovina, producción de aves y la producción de cuyes los cuales proporcionan algunos alimentos y materias primas que demanda la población de los centros urbanos para diversas industrias.

Según el DANE en el censo nacional de población encuentra que el 84.78% de la población ocupada está dedicada a las actividades agropecuarias, el 1.86% a la enseñanza, el 1.75% al comercio, el 1.65% a la manufactura y el 1.05% a la administración pública.

Es probable que sectores como el del comercio hayan crecido porcentualmente, al igual que el sector educativo y el sector de la administración pública debido al crecimiento normal de la población y al aumento de la demanda de los servicios que estos sectores brinda. El sector agropecuario ha disminuido por factores tales como la migración, la baja productividad y la no sustentación de los precios en el

mercado, pese a esto sigue siendo este último el sector fundamental para la generación de empleo en el Municipio de Potosí.

Cuenta además con una planta enfriadora de leche: AGROLÁCTEOS POTOSI LTDA, con una cantidad de 15.000 L de leche que salen con destino a Cali para ser procesados obteniendo diferentes derivados.

❖ **Oportunidades:**

- **Inflación:** Es la continua y persistente subida del nivel general de precios. Teniendo como base los cinco años anteriores, los estudios realizados por el DANE demuestran que el fenómeno ha sufrido una disminución pasando del 7.65% en el año 2001 al 4.48% en el 2006, logrando una disminución aproximada de 3.17 puntos. Por lo tanto se considera una oportunidad menor de impacto menor.

- **Dolarización en Ecuador:** A finales del siglo XX, el país Ecuatoriano decidió dar el paso hacia la dolarización convirtiéndose así en otra nación que sacrificaba su moneda, puesto que la dolarización fue presentada no sólo como la única alternativa existente, si no como la gran solución para resolver los males de la economía ecuatoriana. Este fenómeno originó una serie de consecuencias para la inflación de éste país, que pasó de 52% en 1999 al 97% en el 2000, antes de declinar lentamente a un 40% en el 2001; alcanzando en Diciembre un 22.5% en dólares, la inflación más alta de América Latina.²² Situación que se convierte en una Oportunidad Mayor de Impacto menor para AGROLÁCTEOS POTOSÍ, puesto que en la actualidad se observa la constante visita de la población ecuatoriana a las ciudades fronterizas de Colombia, con el fin de realizar transacciones comerciales que se han convertido en un aliciente para la economía regional.

- **Reactivación comercial:** La reactivación comercial a nivel regional, se ha manifestado enormemente desde hace aproximadamente 10 años a través de la apertura de innumerables centros comerciales y de almacenes de cadena, los cuales no habían tenido proyección de crear alguno de ellos en Nariño. De ésta manera es para AGROLÁCTEOS POTOSÍ una gran Oportunidad mayor con un Impacto Alto, ya que ello acarrea una gran fluctuación de personas por nuestra región.

- **Incremento de producción ganadera:** En los últimos tiempos en el Municipio según información suministrada por la Unidad de Desarrollo Agropecuario se puede decir que la producción ganadera ha aumentado en cifras considerables, siendo una oportunidad mayor de impacto mayor para AGROLÁCTEOS POTOSÍ ya que la cantidad de materia prima se ha incrementado en cantidad y calidad.

²² ICER, Informe de Coyuntura Económica Regional, 2006

Creación de asociaciones: AGROLÁCTEOS POTOSÍ cuenta con varias asociaciones organizadas en las diferentes veredas productoras de leche, se considera una oportunidad mayor de impacto mayor ya que son quienes proveen la materia prima siendo las responsables del funcionamiento de la Empresa.

❖ **Amenazas**

- **Nivel de ingresos de la población:** El nivel de ingresos de la población del Departamento ha sufrido disminuciones paulatinas, debido a la cantidad de población desempleada que hace que haya un subempleo y por ende una disminución en los salarios. Por esta razón se considera una amenaza mayor de impacto mayor.

- **Capacidad adquisitiva:** Este factor está relacionado con la distribución del ingreso en la población, se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por esta razón se la considera como una amenaza mayor, puesto que las personas no pueden adquirir productos o servicios que requieran un nivel económico mayor, cuando aun no se han cubierto sus necesidades básicas, sin embargo tiene un Impacto mayor para AGROLÁCTEOS POTOSÍ.

- **Vías de acceso:** Es una amenaza mayor debido a que AGROLÁCTEOS POTOSÍ no cuenta con otra vía de acceso que le permita llevar su producto a los mercados del interior del país, es por esta razón que se lo considera de un impacto alto.

2.4.4 Entorno Cultural. Una de las mayores fortalezas del Departamento constituye su diversidad étnica y su carácter pluricultural. La presencia de indígenas, afrodescendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos, con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia.

El cambio cultural ha sido jalonado no tanto por el progreso económico, sino por dos agentes de naturaleza distinta: los medios masivos de comunicación y la Universidad de Nariño. Si bien es imposible señalar de manera empírica hasta qué punto los medios modificaron el mapa cultural, sin duda los impresos, el cine, la radio y la televisión contribuyeron de manera eficiente a romper la vieja cultura y a modificar valores ancestrales. La Universidad, por su parte, desde su fundación hasta este momento ha sido uno de los motores del progreso económico, social, político e ideológico. Cuando la Universidad llegó a Pasto, en los albores del siglo XX, el pensamiento científico y la técnica se puso a la orden de las demandas sociales. Allí se formó y se forma la clase dirigente y en su seno empezó la transformación de la mujer en su nuevo rol social y político.

Potosí fue corregimiento entre los años 1.895 y 1.902, dependiente de la prefectura de Obando y perteneciente al Estado soberano del Cauca. El 9 de Mayo de 1.903 la Asamblea del Estado soberano del Cauca según la ordenanza N° 61 crea al Municipio de Potosí con su capital Potosí, siendo el primer alcalde Máximo Ruiz Figueroa.

El nombre de Potosí, fue inspirado por los nombres de los primitivos pobladores POTOSLCHIN y PUTUCZCHI. El primero figura como apellido hasta fines del siglo XVII según los datos de una partida de defunción. Parroquia San Pedro Mártir – Potosí.

Por otra parte en el año de 1.585 llegaron a Ipiales los religiosos dominicos: Fray Andrés moreno de Zúñiga y Diego Benavides desde Quito como doctrineros de los pastos. Estos sacerdotes tuvieron la noticia que de la otra banda del río Pastarán (Guaitara) había gente incógnita y que existe un puente para pasar allá, envió algunos hombres a que registraran aquellas serranías. Al llegar al lugar encontraron algunos indígenas en un pueblecito sembrado papa y maíz. Al ver el clima bueno y tierra fértil tomaron el nombre de Potosí como sinónimo de riqueza, abundancia y fertilidad.

Los primeros pobladores de Potosí son descendientes de los Pastos, quienes se apropian, organizan y transforman este espacio. La lengua que hablaron, fue el inga. La agricultura fue la principal actividad, especialmente el cultivo del maíz y la papa.

La actividad artística de nuestros aborígenes fue poco especializada, el hilado y los tejidos surgieron de la necesidad de protegerse del clima; la música la danza y el canto fueron actividades artísticas que practicadas continuamente fueron especializadas, el arte rupestre, fue expresado por los primitivos en pinturas y grabados en piedra en bajo relieve como se muestra a un lado del municipio conocido con el nombre “piedra de los monos”.

Las tendencias culturales orientadas a la adquisición de nuevos conocimientos y especialización en las diferentes actividades económicas ofrecen al municipio un doble beneficio, ya que fortalecen el mercado laboral y a la vez contribuyen a la generación de mayores ingresos, lo que conlleva a un incremento en la demanda de productos de calidad.

❖ **Oportunidades**

- **Hábitos de consumo:** Teniendo en cuenta que las tendencias alimentarias de los últimos años han cambiado, y ya que la población busca alimentos o productos naturales que contengan mayores propiedades nutritivas y a la vez brinden a la persona beneficios saludables, hemos considerado una oportunidad

mayor con impacto alto, debido a que la comunidad busca un adecuada dieta alimenticia prefiriendo la leche y sus derivados.

❖ **Amenazas**

El crecimiento en las tendencias de la población al consumo de otras bebidas diferentes a la leche.

2.4.5 Entorno Ambiental. Se distinguen 3 unidades fisiográficas: La llanura de Pacífico, la Región Andina y la Vertiente Amazónica. La llanura de Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdividen en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera occidental. La región Andina es el rasgo más sobresaliente del Departamento al penetrar la cordillera de los Andes forma un nudo de los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera occidental la cual presenta los volcanes Chiles (4718 metros), Cumbal (4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera centro oriental que presenta el altiplano de Túquerres, Ipiales, el Valle de Atriz y los Volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros). La vertiente amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la Laguna de la Cocha. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y regionales, se creó la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO), por medio de la ley 99 de 1993.

El municipio de Potosí hace límite con dos zonas hídricas: La vertiente del Pacífico y la vertiente Amazónica; cuenta con paramos y cerros importantes como el San Francisco, Tola Negra, el Cerro Francés, Cerro gordo, Cultun, Cutuaquer, Paramos de Agrios y Palacios; sus Principales fuentes hídricas con muchos afluentes, tenemos la cuenca alta del río Guaitara, cuenca del río Afiladores, la cuenca del río San Francisco y la subcuenta del río Chiguacos.

AGROLÁCTEOS POTOSÍ considera, que un medio ambiente lo más intacto posible, es la esencia misma del desarrollo. Siendo, por tanto, la calidad ambiental imprescindible para el éxito del sector en que desempeña sus funciones. Consciente de la importancia de orientarse bajo los principios del desarrollo sostenible, declara el compromiso de consolidar su actividad empresarial con respeto al factor ambiental, promoviendo la gestión medioambiental como clave en la filosofía de la empresa.

❖ **Oportunidades**

Ubicación de AGROLÁCTEOS POTOSÍ en una zona ganadera que favorece el cumplimiento de su misión

❖ Amenazas

Potosí no es un municipio que presenta una amplia dinámica económica

2.4.6 Entorno Tecnológico. Comparativamente el Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. Sin embargo, existen iniciativas institucionales, particulares y diferentes actores que lideran el desarrollo regional, buscando alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática.

La ley 29 de 1990 faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación, la Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología- CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño.

En la actualidad el gobierno ha centrado grandes beneficios a los proyectos que tienen como fin lograr e incrementar el desarrollo de la agricultura, silvicultura y pesca, porque la estructura económica de la región se basa en este tipo de actividades, este renglón se constituye en el elemento vital para la generación de empleo y de ingreso, para la población nariñense.

Además se le ha dado mayor importancia a la realización de proyectos que tengan como objetivo la investigación la cual se realiza de una forma planificada tratando de dar solución a diferentes problemas; proyectos dirigidos a los servicios científicos tecnológicos estos son de gran valor para la región porque están encaminados a la búsqueda, producción, aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión, los cuales son efectuados por entidades tanto públicas como privadas y contribuirán de manera satisfactoria porque a través de ellos se mejora la infraestructura, habrá adquisición de recursos, dotación pedagógica etc., con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad.

Los cambios tecnológicos pueden llegar afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización. Adicionalmente la tecnología facilita a las empresas la posibilidad de crear nuevos mercados, fabricar productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos existentes.

❖ Oportunidades

- **Oportunidad de Crecimiento con la Incorporación Tecnológica.** Los cambios tecnológicos pueden llegar afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, practicas de mercadeo y la posición competitiva de una organización.

❖ Amenazas

Acceso a la tecnología: Es una amenaza alta debido al que no se puede acceder a tecnologías de punta que mejoren el nivel competitivo de la empresa, mediante la implementación de nuevas unidades de negocios, en este caso la procesamiento de los derivados lácteos. impacto alto

2.4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM). Es importante tener en cuenta, que el medio de una organización de una empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas, un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicio 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 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.²³

El perfil de capacidad externa es una herramienta que le sirve a la organización para medir las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno y clasificar, el impacto que cada factor le produce, para de esta manera formular estrategias que le permitan maximizar el funcionamiento de la misma.

Los factores que esta herramienta tiene para su medición se clasifican en: Factor social, demográfico, cultural, tecnológico y ecológico; en cada uno de ellas se toma un listado de variables importantes para la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se realiza la elaboración de la Matriz P.O.A.M permite a la empresa 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, y de ésta forma estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales y logrará predeterminar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes.

²³ SERNA, Humberto, Op.cit., p 80.

Cuadro 8. Matriz de Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Inflación		X				X
Dolarización Ecuador	X					X
Reactivación comercial	X				X	
Crecimiento de la producción ganadera	X				X	
Capacidad adquisitiva			X		X	
Nivel de ingresos			X		X	
Vías de acceso			X		X	
ENTORNO POLÍTICO						
Presupuesto municipal	X				X	
Bajo interés del gobierno			X		X	
Proceso electoral	X					X
ENTORNO SOCIAL						
Nivel de educación	X				X	
Orden publico			X		X	
Desempleo			X			X
ENTORNO CULTURAL						
Hábitos de consumo	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
Creación de asociaciones	X				X	
Competencia informal				X		X
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Acceso a la tecnología			X		X	
Oportunidad de Crecimiento con la Incorporación Tecnológica		X				X

Fuente: Esta investigación

2.4.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo. La Matriz de Evaluación del Factor Externo, permite resumir y evaluar toda la información cualitativa que está relacionada con el entorno externo, utilizando nuevos juicios cuantitativos que se orientaran a identificar, controlar, pronosticar y evaluar las variables para anticiparse a las amenazas y oportunidades más importantes.

Se construye la Matriz de Evaluación del Factor Externo, siguiendo la metodología de los lineamientos conceptuales en el desarrollo de los siguientes procedimientos:

- ✓ Listar amenazas y oportunidades decisivas en la prestación del servicio por parte de la empresa AGROLACTEOS POTOSI.
- ✓ Ponderar entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la organización. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es igual a 1.0
- ✓ Clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- ✓ Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- ✓ Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Los criterios utilizados para determinar los factores externos claves de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, fueron los de sopesar la incidencia de las Oportunidades y Amenazas para la empresa AGROLACTEOS POTOSI.

Por lo tanto en coherencia con los planteamientos anteriores se presenta inicialmente un resumen de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno de la empresa, así:

Cuadro 9. Matriz evaluación de factores externos de la empresa agrolacteos Potosí

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Crecimiento de la población ganadera	0.20	4	0.80
Capacidad adquisitiva	0.15	1	0.15
Vías de acceso	0.10	1	0.10
Nivel de educación	0.10	4	0.40
Hábitos de consumo	0.15	4	0.60
Creación de asociaciones	0.05	4	0.20
Acceso a la tecnología	0.15	1	0.15
Publicidad atractiva	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.60

Fuente: Esta Investigación

De acuerdo con el resultado obtenido por la aplicación de la Matriz se puede decir que AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., obtiene 2.60 puntos, es decir, se encuentra por encima del promedio general (2.5). El mercado en que se encuentra la empresa le presenta un mayor número de oportunidades que amenazas, especialmente por las amplias extensiones rurales, que incrementan la producción ganadera, permitiendo a la empresa gran disponibilidad de materia prima (leche).

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA AGROLÁCTEOS POTOSI

Para identificar los objetivos estratégicos se considera necesario definir la misión y visión de la empresa, aspectos que se mencionan a continuación así:

3.1 MISIÓN

AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., es una empresa dedicada al enfriamiento, procesamiento y comercialización de leche de alta calidad, mediante la constante innovación tanto de recursos tecnológicos como humanos, cuyo objeto es satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros, comprometidos con el crecimiento y desarrollo del Municipio,

3.2 VISIÓN

Dentro de cinco años seremos reconocidos en el mercado como una empresa líder en la producción, comercialización y distribución de productos lácteos a nivel regional, trabajando con la mejor tecnología, innovación constante, aporte de nuestro talento humano y responsabilidad social, indispensable para lograr el crecimiento y penetración en el mercado nacional e internacional, proporcionando así credibilidad y transparencia en el cumplimiento de nuestros compromisos.

Nuestro talento humano tendrá programas de capacitación y motivación permanentes.

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Teniendo en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior se identifican los siguientes objetivos mercadológicos:

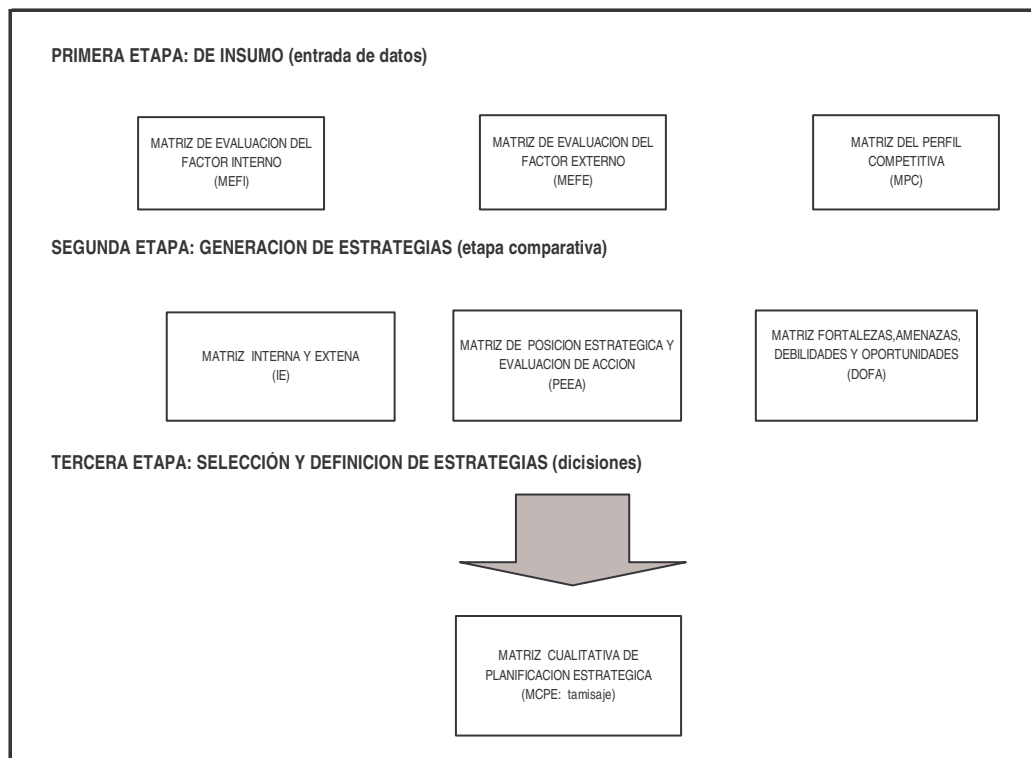
- ✓ Incrementar las ventas en forma permanente
- ✓ Ofrecer productos de alta calidad acordes a las necesidades de la población.
- ✓ Realizar un estudio de factibilidad para el crecimiento y desarrollo de la empresa
- ✓ Posicionar a AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA. en el mercado del sector lácteo como una de las mejores en calidad y eficiencia.

4. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE AGROLACTEOS POTOSI

4.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez identificados los objetivos estratégicos de la Empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA, se procede a la formulación de las estrategias las cuales se identifican con el apoyo técnico de la construcción de matrices contempladas en el esquema para formulación de estrategias que se presenta en la figura 3.

Figura 4. Esquema para la formulación de estrategias



FUENTE: VILLEGAS, Fabio "Modelo para elaborar el Plan Estratégico de Mercadeo, Garzón Manuel. Planeación Estratégica. MERCADEO DE VILLEGAS ORREGO, Favio. Pág. 251; GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso Planeación Estratégica

4.1.1 Matriz DOFA. Utilizando las matrices de evaluación de Variables internas y externas y la matriz de perfil competitivo MPC. Se procede a la elaboración de la Matriz DOFA así:

La Matriz DOFA es una herramienta a través de la cual se proporciona la información de entrada para la comparación llamado análisis de impacto cruzado, cuyo objetivo, consiste en realizar un cruce entre los indicadores Externos de Amenazas y Oportunidades, con los indicadores internos de Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la empresa AGROLACTEOS POTOSI, basados en el diagnóstico, por otra parte la premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabora considerando de manera simultánea e interrelacionada el entorno de la empresa con sus capacidades internas.

Para esto se buscan cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

- a. Relaciones **FO** Fortalezas con Oportunidades uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- b. Relaciones **DO** Debilidades con Oportunidades superación de las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- c. Relaciones **FA** Fortalezas con Amenazas Uso de las Fortalezas para neutralizar las amenazas.
- d. Relaciones **DA** Debilidades con Amenazas Reducción y/o superación de las debilidades para mitigar y/o neutralizar las amenazas.

Cuadro 10. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la población ganadera 2. Nivel de educación 3. Hábitos de consumo 4. Creación de asociaciones 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad adquisitiva 2. Vías de acceso 3. Acceso a la tecnología por parte de la competencia 4. Publicidad atractiva
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel tecnológico. 2. Imagen Corporativa 3. Lealtad y satisfacción del cliente 4. Liquidez 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p>F1, O3. Penetración de mercado aprovechando la tecnología y el crecimiento de la población ganadera y el aumento de los niveles de educación.</p> <p>F2, O1. Desarrollar Estrategias de mercadeo para penetración de mercado.</p> <p>F3, O2. Dar a conocer la tradición para incrementar las ventas.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Direccionamiento estratégico 2. Publicidad de la Planta en Medios 3. Manual de funciones y procedimientos 4. Proceso de mejoramiento continuo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <p>D1, O6. Preparación del talento humano para facilitar el direccionamiento de la empresa</p> <p>D2, O1, O2. Realizar un estudio de mercado para conocer la posibilidad de poder elaborar nuevos productos para hacerle frente a la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <p>D4, A3. Realizar un estudio técnico para el mejoramiento técnico de la producción.</p> <p>D4, A4. Concientizar a los trabajadores sobre la necesidad de adquirir una cultura de calidad y servicio para enfrentar la competencia.</p>

Fuente. Este estudio

4.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Dimensiones Internas:

FF = Fuerza Financiera

VC = Ventaja Competitiva

Dimensiones Externas:

EA= Estabilidad del Ambiente

FI= Fuerza de la Industria

+ 1 = Peor FF y FI

+ 6 = Mejor

- 1 = Mejor VC y EA

-6 = Peor.

Fuerza Financiera (FF)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Liquidez	+ 6
Capital de trabajo	+ 5
Solidez Financiera	+ 5
Flujos de Efectivo	+ 5
Rendimiento sobre la Inversión	+ 4
TOTAL	25
PROMEDIO	5

Ventaja Competitiva (VC)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Participación en el mercado	- 1
Servicio al cliente	- 1
Cobertura	- 1
Calidad del servicio	- 2
Lealtad de los clientes	- 2
TOTAL	- 7
PROMEDIO	- 1,4

Estabilidad del Ambiente (EA)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Cambios tecnológicos	- 1
Variabilidad de la demanda	- 2
Presión competitiva	- 2
Escala de precios de productos competidores	- 3
Tasa de Inflación	- 3
TOTAL	- 11
PROMEDIO	- 2,2

Fuerza de la Industria (FI)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
• Aprovechamiento de recursos	+ 5
Conocimientos tecnológicos	+ 5
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	+ 6
Facilidad para entrar en el mercado	+ 3
Potencial de crecimiento	+ 5
TOTAL	24
PROMEDIO	4,8

EJE X:

VC = - 1,4

FI = 4,8

Total Eje X = -1,4 + 4,8 = 3,4

EJE Y:

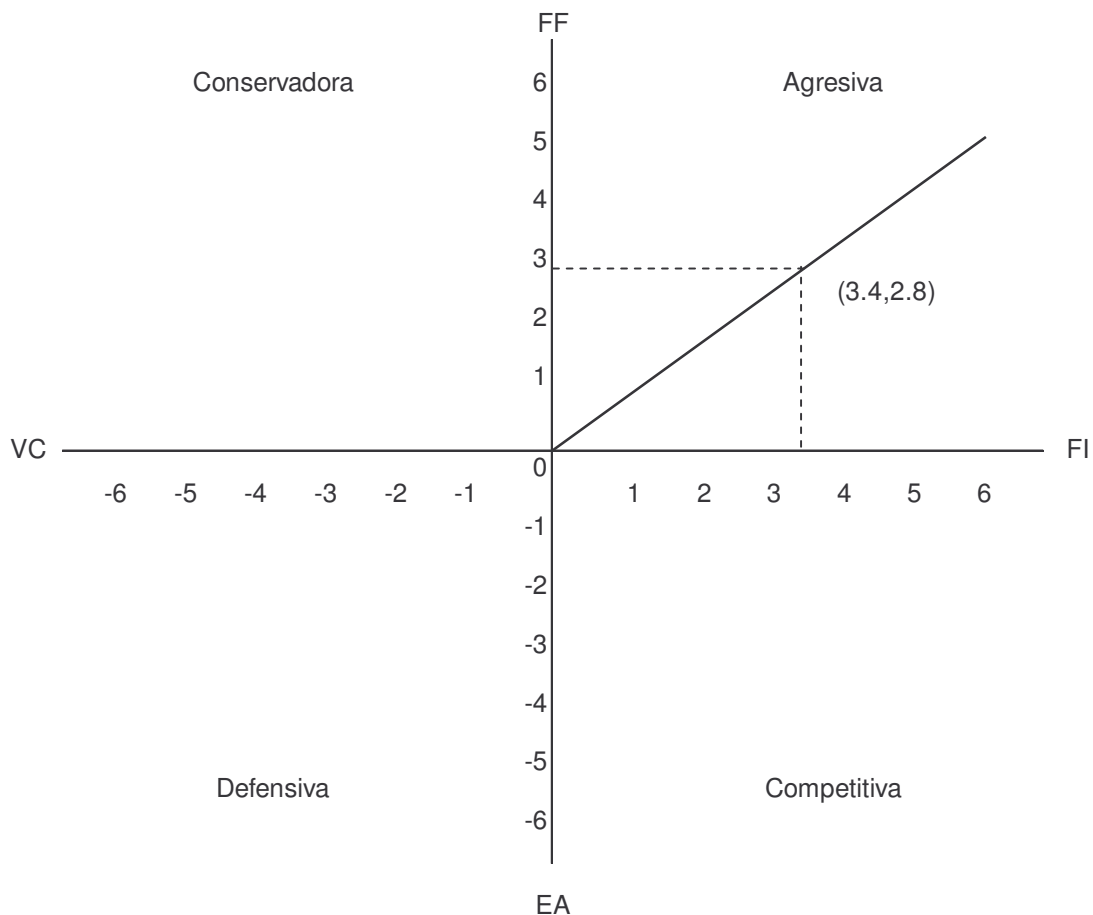
FF = 5

EA = - 2,2

Total Eje Y = 5 - 2,2 = 2,8

Fuente. Este estudio

Figura 5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente. Este estudio

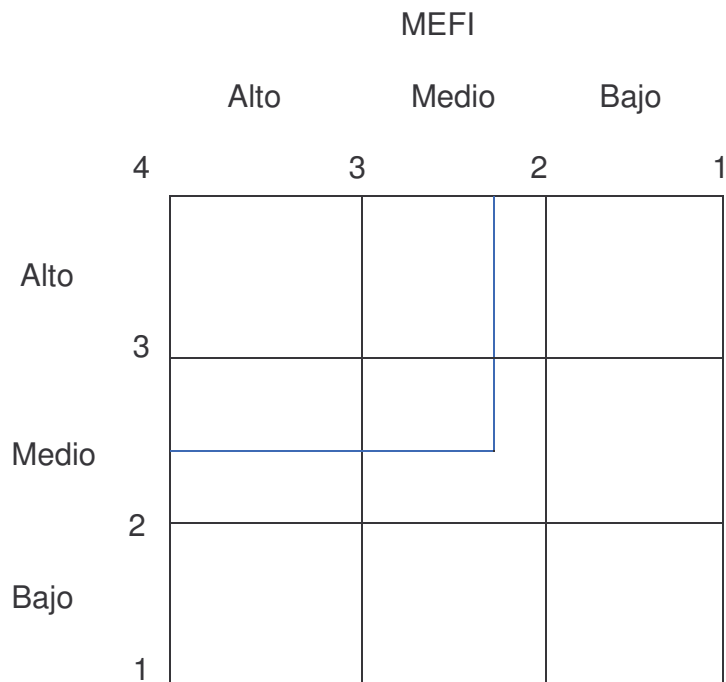
La Empresa AGROLACTEOS POTOSI, se encuentra en una posición agresiva, presenta una posición financiera relativamente fuerte; durante su dinámica empresarial ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria regional como es la de los lácteos, por lo cual la empresa puede usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, superando sus debilidades y evitando las amenazas que podría presentar la competencia.

Entre las estrategias que se sugieren en esta posición son las siguientes:

- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Desarrollo del servicio
- ✓ Integración hacia delante
- ✓ Integración hacia atrás

- ✓ Integración horizontal
- ✓ Diversificación de conglomerados
- ✓ Diversificación concéntrica
- ✓ Diversificación horizontal.

Figura 6. Matriz Interna y Externa:



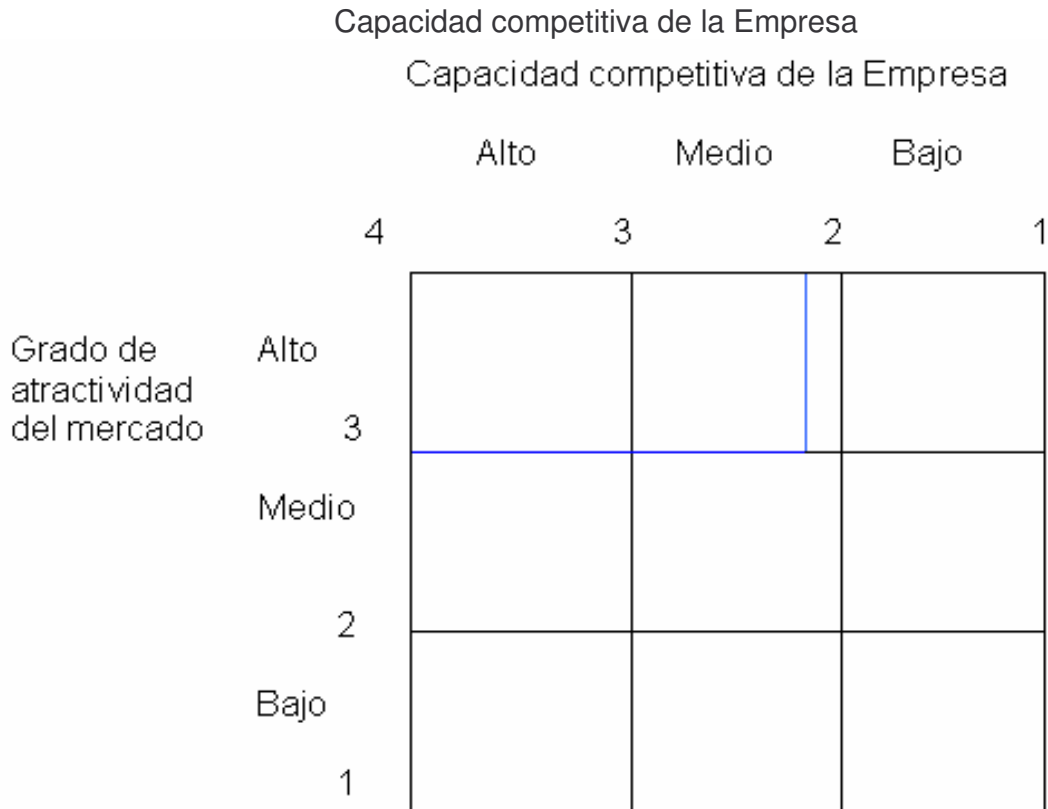
Fuente. Este estudio

Cuadro 11. Criterios de atractividad

DETALLE	CALIFICACION
1. Crecimiento del Mercado	4
2. intensidad de la competencia.	2
3. amenaza de productos sustitutos.	4
4. Tamaño de mercado	3
5. posibilidades de entrada de nuevos competidores	2
PROMEDIO	3

- ✓ Crecimiento del mercado: El mercado de lácteos está creciendo por el crecimiento de las ciudades y por el crecimiento de la producción ganadera. Esta es la razón para que este mercado sea considerado altamente atractivo.
- ✓ Intensidad de la competencia: Debido al liderazgo que tiene en el mercado las marcas nacionales como Alquería quien compite con mejor tecnología y sumado a una gran cantidad de empresas regionales que compiten en el sector aunque en menor escala, se considera para este factor que el mercado de lácteos es poco atractivo.
- ✓ Amenaza de productos sustitutos. Pensando en productos sustitutos como refrescos, gaseosas, entre otros aunque estos no presentan las mismas condiciones alimentación que brinda la leche. Por esta razón este criterio no se considera una amenaza y de hecho se podría afirmar que al no existir un sustituto importante, el mercado es altamente atractivo.
- ✓ Tamaño del mercado. La leche es un producto de consumo masivo, es decir tiene alto consumo en todos los estratos de la población, razón por la cual el mercado es de un gran tamaño y muy atractivo.
- ✓ Posibilidades de entrada de nuevos competidores. Existe una relativa facilidad para ingresar al mercado, y esto hace que sea poco atractivo.

Figura 7. Matriz de Política Direccional




Fuente. Este estudio

La matriz de política direccional ubica a la Empresa en el cuadrante medio es decir el grado de atractividad es 3 (medio alto) y la capacidad competitiva de la empresa es 2.2 (medio bajo) lo que indica que la empresa es medianamente competitiva en un mercado muy atractivo, en esta posición la gerencia debe implementar un plan de mejoramiento que permita elevar la competitividad de la organización frente al mercado.

4.1.3 Matriz del Boston Consulting Group Sobre Evaluación del Portafolio de Productos. La matriz del Boston Consulting Group. Clasifica las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) conforme a dos factores: Su participación en mercado de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

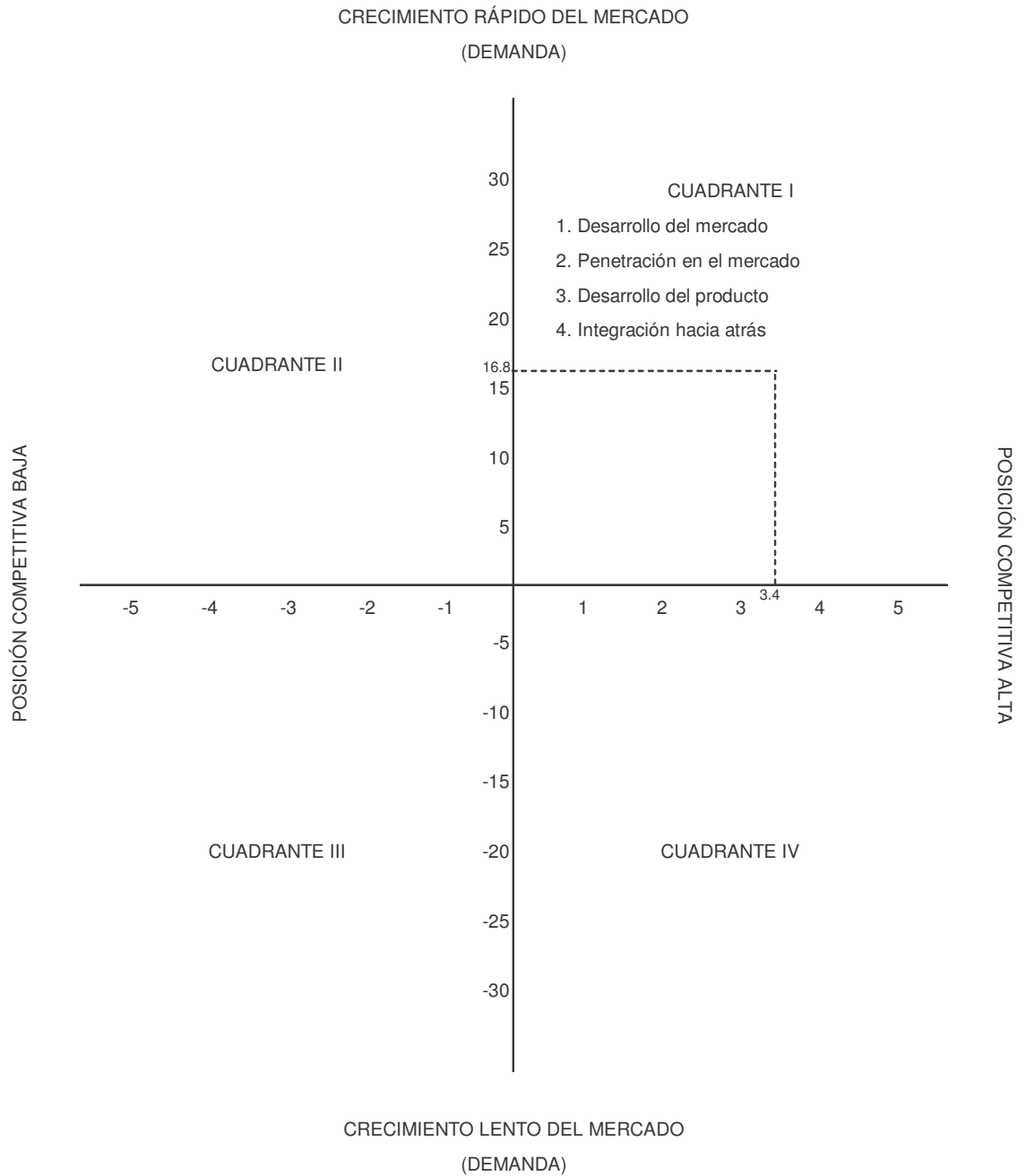
- ✓ Estrella: Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.
- ✓ Vacas Lecheras: Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.
- ✓ Interrogantes: A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,
- ✓ Huesos: Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Figura 8. Matriz de Boston consulting group

Alto	PRODUCTOS INTERROGANTES	PRODUCTOS ESTRELLA
	La empresa AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA., desde su constitución en el año 2002 se ha dedicado únicamente en el mercado de enfriamiento y comercialización de leche.	
	PRODUCTOS CALAVERA	PRODUCTOS VACA LECHERA
Crecimiento del mercado		
	Bajo	Alto
	Participación Relativa en el Mercado	

Según se puede observar en la matriz, la empresa no cuenta con diversidad de productos, en etapa de introducción o que estén dando rentabilidad al patrimonio. Todo su portafolio de productos se clasifica como PRODUCTOS INTERROGANTES, debido a que únicamente cuenta con el servicio de enfriamiento de leche. Esto hace urgente un análisis del portafolio para trabajar en un diseño y posicionamiento de nuevas presentaciones.

Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia (G.E) AGROLACTEOS POTOSI



Fuente. Este estudio

AGROLACTEOS POTOSI, debe presentar una posición agresiva fuerte frente a sus principales competidores.

5. PLAN DE ACCIÓN

Una vez realizado el estudio del diagnóstico relacionado con los aspectos internos así como también con el sector y el entorno de la empresa; se procedió a la formulación de las estrategias que se consideran importantes para el fortalecimiento de AGROLACTEOS POTOSI, como son:

- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Desarrollo de producto
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Integración hacia atrás

De igual forma se requiere mejorar los siguientes aspectos encontrados en el diagnóstico como son:

- ✓ Direccionamiento Estratégico
- ✓ Manual de funciones y Procedimientos
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Posicionamiento de la Imagen Institucional

Por lo tanto, se le sugiere a AGROLACTEOS POTOSI el siguiente Plan de Acción.

Cuadro 12. Plan de acción

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Creación del Departamento de Mercadeo y Ventas	Fortalecer la estructura Organizacional con el fin de cumplir a cabalidad con el plan estratégico de mercadeo que permitirá posicionar a AGROLACTEOS POTOSI en el mercado Lácteos.	Definir el perfil del profesional que ocupará el cargo en el Departamento de Mercadeo y Ventas.	Gerencia	1 semana	No adiciona costos	Documento escrito con conocimiento, habilidades y actitudes según expectativas de la Gerencia.
		Adelantar el proceso de reclutamiento, selección, contratación inducción y entrenamiento del profesional de mercadeo y ventas.		tres semanas	\$150.000 Convocatoria pública \$10.944.000 a razón de 600.000 mensuales más el 52% de prestaciones sociales	Número de candidatos seleccionados/ Número de candidatos postulados x 100%
		Elaborar un plan de trabajo para la implementación, seguimiento y evaluación de las actividades que adelantará el profesional de mercadeo y ventas		1 semana	No adiciona costos	Documento del plan operativo con cronograma detallado.
		Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del profesional de mercadeo y ventas en relación con los resultados logrados.		Dos semanas	No adiciona costos	Número de actividades con resultados positivos / Número de actividades programadas x 100%

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Penetración de mercado mediante la búsqueda de empresas y/o instituciones que planteen la posibilidad de proyección y/o comercialización en el sector de lácteos.	Incrementar las ventas en forma permanente	Conformar una base de datos de las empresas e instituciones existentes en el mercado local y nacional	Departamento de Mercadeo y Ventas	Un mes	No incurre en costos adicionales a la operatividad del Dpto. de Mercadeo y Ventas	Número de empresas en la Nueva base de datos / Número de Empresas actuales x 100%
		Realizar un sondeo de mercado mediante una encuesta orientada a identificar las necesidades del producto.		Tres meses	\$300.000	Empresas que se incluyen para el sondeo / Número de empresas de la base de datos x 100%
		Seleccionar las empresas e instituciones que expresan la posibilidad de alianza y/o comercialización del producto.		1 semana	Está dentro del normal funcionamiento de la empresa.	Número de empresas e instituciones seleccionadas / Número de empresas incluidas en el sondeo de mercado x 100%

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Penetración de mercado	Incrementar las ventas en forma permanente	Realizar el contacto con los directivos antes mencionados , entregando una propuesta que resulte atractiva a sus necesidades e intereses	Departamento de Mercadeo y Ventas	2 meses	\$500.000	Número de contactos con empresarios / Número de empresas seleccionadas x 100%
		Realizar un seguimiento a las empresas contactadas		Permanente	Esta función se contempla dentro de la operación normal	Número de empresas a quienes se les ha realizado el seguimiento / Número de empresas contactadas x 100%

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Posicionamiento de la imagen de la Empresa	Posicionar a AGROLÁCTEOS POTOSÍ LTDA. en el mercado del sector lácteo como una de las mejores en calidad y eficiencia.	Con el apoyo de la encuesta de sondeo antes mencionada se incluye una pregunta acerca de la imagen de la empresa ante los clientes	Departamento de Mercadeo y Ventas Gerencia	Tres meses	No incurre en costos adicionales a la operatividad del Dpto de Mercadeo y Ventas, se incluye en la actividad anterior	Número de empresas encuestadas sobre el posicionamiento de la empresa
		Analizar la información conocida en cuanto al posicionamiento de la empresa en la mente de los empresarios..		1 semana	No incurre en costos adicionales a la operatividad del Dpto de Mercadeo y Ventas.	Distribución porcentual (100%) según Clasificación de posicionamiento en la mente del cliente
		Diseñar estrategias mercadológicas que permitan el posicionamiento de la empresa.		1 mes	Está dentro del normal funcionamiento de la empresa.	Número de Estrategias mercadológicas proyectadas a mejorar el posicionamiento en el mercado x 100%

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Promoción de la Imagen de AGROLACTEOS POTOSI	Proyectar la Imagen de AGROLACTEOS POTOSI en el medio empresarial mediante estrategias agresivas	Presentar e Implementar la Estrategia publicitaria aprobada por la Gerencia con el fin de difundir la imagen de AGROLACTEOS POTOSI	Departamento de Mercadeo y Ventas Gerencia	1 año	2% de la ventas	Número de acciones desarrolladas que conforman la estrategia / Número de acciones que conforman la estrategia publicitaria x 100%
		Seguimiento al Impacto de las estrategias publicitarias implementadas por la Empresa para dar a conocer su imagen institucional. Elaboración de una encuesta de opinión del conocimiento de la imagen de AGROLACTEOS POTOSI en el campo empresarial después de la implementación de la estrategia.		Permanente	1000.000 año.	Número de Empresarios de conocen la imagen de AGROLACTEOS POTOSI / Número de empresarios encuestados

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Implementación del Sistema de Calidad en la Empresa	Alcanzar la competitividad de la empresa mediante un producto de calidad.	Investigar sobre los estándares de calidad exigidos para los productos que oferta al mercado AGROLACTEOS POTOSI	Gerencia y el Departamento de Mercadeo y Ventas	2 meses	\$ 100.000 (documentación - Internet)	Documentos físicos sobre los estándares de calidad para los productos de AGROLACTEOS POTOSI
		Conformación de un equipo de trabajo para el estudio, elaboración, aplicación y seguimiento de un plan operativo para desarrollar un sistema de calidad al interior de la empresa.		2 años	No incurre en costos adicionales porque está dentro de la operatividad normal de la empresa	Número de actas y resultados logrados por el equipo de trabajo que propende por la calidad de los productos de AGROLACTEOS POTOSI
		Identificación de un apoyo profesional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad en AGROLACTEOS POTOSI Analizar con la Gerencia una reserva en la empresa en el caso de requerir tecnología para garantizar la calidad.		3 meses	\$1.000.000	Número de Visitas realizadas por el asesor y/o agente externo para apoyar la calidad del producto de AGROLACTEOS POTOSI

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES
Implementación de una política de Administración del Talento Humano de la Empresa Agrolácteos Potosí.	Generar un clima organizacional que permita el crecimiento y fortalecimiento del talento humano y por ende contribuya al logro de la misión y objetivos estratégicos de la empresa.	Realizar un diagnóstico del clima organizacional que se vivencia en la empresa	Gerencia	2 meses	No incurre en costos adicionales porque está dentro de la operatividad normal de la empresa	Número de aspectos identificados para mejorar dentro del clima organizacional / número de factores del clima organizacional estudiados
		Formular e implementar las estrategias tendientes al mejoramiento del clima organizacional de Agrolácteos Potosí.		Permanente	No incurre en costos adicionales porque está dentro de la operatividad normal de la empresa	Número de actas y resultados logrados por el equipo de trabajo que propende por la calidad del clima organizacional de la empresa AGROLACTEOS POTOSI
		La definición y aplicación de un sistema de seguimiento y evaluación de la puesta en marcha de las estrategias tendientes a mejorar el clima organizacional de la empresa.		Permanente	No incurre en costos adicionales porque está dentro de la operatividad normal de la empresa	Número de indicadores que muestran cumplimiento / Número total de indicadores del plan de mejoramiento del clima organizacional.

Fuente. Este estudio

5.1 PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La creación del programa de gestión de talento humano, es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, permiten estabilidad y buen desempeño de las personas que aquí laboran. Los fines que persiguen las nuevas empresas y organizaciones, van encaminados hacia una sostenibilidad económica y productiva, para lograr dichos objetivos se hace necesario contar con herramientas que lo permitan, estas se pueden mirar en los activos físicos (maquinas, equipos e infraestructura) y en la calidad de el talento humano, este Factor es muy importante, para desarrollar eficientemente el plan estratégico propuesto a Agrolácteos Potosí.

Para lograr sus objetivos, la organización requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus metas; existen tres tipos de recursos: recursos materiales: aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas; entre los recursos técnicos tenemos los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros y en la parte talento humano está el esfuerzo o la actividad humana, también quedan comprendidos otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

“Un trabajador que tenga garantías siempre, buscara el mejor rendimiento”, las garantías están contempladas en el reconocimiento, iniciando por un salario justo, un horario de trabajo adecuado, unas condiciones que no pongan en riesgo su salud y por ende no pongan en riesgo la productividad de la empresa, como también los incentivos que lo impulsen a continuar con su desempeño, para lo cual se hace necesario también contar con personal capacitado e idóneo de su quehacer, esto se hace desde la implementación adecuada del plan estratégico donde se reflejen las disposiciones de mejoramiento dadas desde la alta dirección, se pretenderá siempre trabajar bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, eficiencia, economía, imparcialidad y publicidad; Por tanto se hace necesario establecer parámetros de comportamiento de sus colaboradores para desarrollar su misión.

Para poner en funcionamiento el programa de gestión en talento humano se considera necesario adoptar sistemas de mejoramiento en dicha área como son: plan de capacitación y bienestar, un manual de funciones de los trabajadores, plan de incentivos, procedimientos para la prevención de acoso laboral, código de ética.

5.1.1 Plan de capacitaciones y bienestar para los colaboradores de Agrolácteos Potosí. Según el artículo 4º del decreto 1567 de 1998 “se entiende por capacitación al conjunto de procesos organizados relativos tanto a la educación formal como a la no formal, de acuerdo a lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, el eficaz desempeño del cargo y desarrollo personal integral”

5.1.1.1 Programa de inducción. Las capacitaciones estarán dirigidas a todos los empleados de Agrolácteos Potosí quienes tendrán derecho de gozar de estos beneficios, como también a los productores, para incrementar la calidad en el producto entregado a la empresa (leche), para esto se debe iniciar con una integración y reconocimiento de lo que es y lo que genera la empresa, así como el fortalecimiento de la formación ética, familiarizar a los colaboradores con su labor diaria y con las funciones en general de la entidad, instruirlo hacer de la misión y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.

5.1.1.2 Programa de reinducción. Está dirigido a enterar al empleado sobre cambios y disposiciones, normas, leyes y conocimientos generales referentes a la razón social de la empresa

El objetivo del programa de reinducción es poner en conocimiento a los colaboradores e integrantes de las asociaciones, acerca de las reformas en la empresa y/o de sus funciones. Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, dar a conocer nuevas políticas en materia de disposición de recursos humanos, como temáticas de interés para enriquecer el conocimiento de los empleados.

Todo lo anterior debe estar dirigido por un comité de capacitaciones.

5.1.1.3 Funciones del comité de capacitaciones:

- Elaborar un plan de capacitaciones para un periodo de un año el cual se encontrara fundamentado en las necesidades de Agrolácteos Potosí.
- En la empresa Agrolácteos Potosí no se ha trabajado en la gestión del talento humano, por ende no se han desarrollando programas de capacitación, concertados, organizados y coordinados, los cuales ayuden a incrementar el nivel competitivo y conocimientos enfocados a la producción y comercialización de Leche las necesidades de capacitación están definidas inicialmente en:

- Lograr estimular la apropiación y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.
- Capacitar al comité de talento humano en la parte de direccionamiento estratégico
- Capacitar al personal en relaciones humanas
- Dar a conocer al personal las disposiciones en tanto a incentivos, deberes y derechos como empleado.
- Capacitar en seguridad industrial y riesgos profesionales.
- Capacitaciones técnicas de acuerdo a la labor desempeñada.

El funcionario que haya participado de capacitaciones ofrecida o patrocinada por un ente territorial y ONG como Adam, Sagan, universidades y demás solicitará a la entidad que la haya brindado un diploma, un certificado o constancia de asistencia y aprobación para ser anexada a la hoja de vida.

5.1.2 Adopción del código de ética. En cualquier empresa o entidad de carácter público o privado se debe establecer y reglamentar la conducta y accionar de quien ejerce una ocupación cualquiera que sea y debe estar dentro de los límites de código de ética de su profesión u oficio el cual está establecido en el artículo 34 de la ley 1164 de 2007. Por lo que es un deber de la empresa Agrolácteos Potosí que todos sus trabajadores actúen con total transparencia, por lo cual se hace necesario establecer parámetros de comportamiento de sus funcionarios y colaboradores.

El código de ética será creado y concertado en forma participativa por los empleados colaboradores y asociados de Agrolácteos Potosí, teniendo en cuenta los comentarios y sugerencias en la formulación del código el cual se adoptará teniendo como propósito el marco de referencia ética, de todos los trabajadores y sus respectivas tareas; el primer compromiso de las personas que laboran o van a laborar en la Empresa será conocer el código de ética.

El compromiso como trabajadores de Agrolácteos Potosí, se orienta a la construcción individual y colectiva de convivencia, equidad, sostenibilidad ambiental, progreso material y espiritual; nuestras acciones deben trascender y convertirse en una vivencia permanente de la cultura organizacional, para lo que se debe implementar unas acciones de buen gobierno

Buen Gobierno: se entiende como las disposiciones voluntarias de autorregulación en la dirección de las entidades, el compromiso ético para garantizar una labor

eficiente, íntegra, transparente reflejado en un producto de calidad

En el código de ética se trabaja con los valores de responsabilidad, respeto solidaridad, equidad y sentido de pertenencia:

- **Responsabilidad:** Es la obligación moral de esforzarse por conseguir los objetivos empresariales que persigue Agrolácteos potosí, donde se asumirá y aceptará las consecuencias de los actos inherentes a las funciones, cuidando su impacto en la sociedad y el medio ambiente, preocupándose por el aprendizaje continuo.
- **Respeto:** Es el valor base para la construcción de las relaciones interpersonales, de la empresa, para con los proveedores, cliente interno y externo y con el entorno, que nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la legitimidad del otro para ser distinto a uno; por eso para los funcionarios de Agrolácteos potosí, toda persona, y su entorno merece la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.
- **Solidaridad:** Es la integración ordenada de las personas para asociar esfuerzos con el propósito de lograr determinados fines, en la productividad y competitividad del producto ofertado, apoyándose mutuamente en las dificultades, éntrelos proveedores, cliente y trabajadores.
- **Equidad:** Entendido como la virtud de dar a cada uno lo que le corresponde, basado en las políticas y en los contratos en el caso de los trabajadores y de los clientes.
- **Sentido de Pertenencia:** Se refiere a la Disposición para asumir como propios los objetivos estratégicos de la organización a la cual se pertenece; En Agrolácteos Potosí, cada colaborador desarrollará los procedimientos propios de su área propendiendo por el mejoramiento continuo y la calidad del servicio que presta a los clientes internos y externos.

Es necesario aclarar que para asumir un código de ética hay que ser integral en donde se debe tener en cuenta la responsabilidad social de la empresa con el entorno. Para Agrolácteos Potosí, ser socialmente responsables significa que nuestras actividades se oriente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad que nos rodea haciendo parte de su desarrollo, siendo participe de actividades que para este beneficio se realice, priorizando también en preservación del medio ambiente.

5.1.3 Salud ocupacional y seguridad industrial. La evolución de la salud ocupacional, nace de una actitud correctiva a una actitud preventiva, participativa y dinámica que favorece el interés por el desarrollo de enfoques integrales para el mejoramiento de la calidad de los trabajadores y de su entorno.

Abordar el tema de salud ocupacional se hace necesario tratar la problemática en términos generales, es decir la salud y enfermedad como resultado de múltiples situaciones y circunstancias de la cotidianidad; se cree en primera instancia que una persona sana es aquella que no padece un mal físico que le impida valerse por sí misma dentro del campo laboral, podemos decir que el trabajo como demanda la mayor parte del tiempo, exige para su practica un ambiente concreto (microclima) dicho ambiente está en las empresas, las cuales tienen sus condiciones y sus áreas claramente definidas.

Toda empresa está constituida por trabajadores y empresarios que mediante la ejecución de actividades y procesos tiene como objetivo generar, producción, dividendos, ganancias o como se lo quiera llamar, sin embargo los riesgos hacen su aparición y dificultan la obtención de esa productividad al presentarse los accidentes en los trabajadores y los daños materiales que afectan los intereses de la empresa, esto puede traer perdidas de tipo humano (trabajador y su familia) dado es el caso de Agrolácteos Potosí los riesgos pueden causar accidentes fatales o irreversibles.

5.1.3.1 Objetivo del programa. Velar por la salud y el bienestar de las personas que trabajan en la empresa Agrolácteos Potosí, de acuerdo a las labores que realicen evitando el desmejoramiento de la misma, causada por las condiciones laborales adaptando el trabajo al individuo y cada individuo a su trabajo.

5.1.3.2 Acciones de cumplimiento. Para cumplir con el objetivo es necesario tener en cuenta aspectos que permitan, presentar los conceptos básicos relacionados con la salud ocupacional, Identificar los principales conceptos en materia de riesgos profesionales, reconocer los componentes básicos del programa de salud ocupacional, fomentar y mantener el más elevado nivel de bienestar en los trabajadores, prevenir todo daño causado a la salud; protegerlos contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos para la salud; colocar y mantener al individuo en un cargo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas, facilitar el proceso de rehabilitación y reubicación profesional.

El programa de salud ocupacional incluirá información básica de la empresa, la planeación, ejecución y evaluación de las actividades de prevención, se puede desarrollar de manera gradual y cada vez ser más completo.

5.1.4 Diagnostico estratégico de riesgos profesionales - DERE. Agrolácteos Potosí realizara un diagnostico el cual analice las condiciones de trabajo de la empresa, los accidentes de trabajo y los casos de ausentismo por enfermedad

donde se requiere la identificación, valoración y clasificación de los riesgos. También es indispensable incluir el impacto de los mismos en la productividad, la calidad, la competitividad, la salud de los trabajadores y cualesquiera otras variables de interés de la empresa donde se hace dicho diagnóstico, posterior al diagnóstico se debe seguir las rutas que permitan disminuir los riesgos de accidente, enfermedad o malestar en los sitios laborales de la empresa. Estas rutas están definidas en:

5.1.4.1 Subprograma de medicina preventiva y del trabajo. Agrolácteos Potosí, velará por la protección, recuperación y rehabilitación de la salud de los trabajadores así como la correcta ubicación del trabajador en una ocupación adaptada a su constitución fisiológica y psicológica.

Para lo que se tendrá en cuenta acciones que permitan la aplicación evaluaciones médicas, programa de ausentismo, vigilancia epidemiológica y el funcionamiento de un botiquín

5.1.4.2 Subprograma de seguridad industrial. Para Agrolácteos Potosí se hace necesario adoptar actividades que identifican y controlan los factores que producen accidentes con daño personal o pérdidas económicas; para ello se tendrán en cuenta actividades como:

- ✓ Inspecciones de auditoría (general, eléctrica y extintores),
- ✓ Señalización
- ✓ Preparación para emergencia
- ✓ Investigación de accidentes
- ✓ Elementos de protección persona
- ✓ Estándar de seguridad

5.1.4.3 Subprograma de higiene industrial. Agrolácteos Potosí desarrollará actividades dirigidas a identificar, evaluar y controlar, oportunamente los riesgos físicos, químicos y biológicos que pueden afectar la salud de los trabajadores; para ello se identificará factores de riesgo higiénicos y priorización, verificación ambiental de niveles de medición, diseño e implementación de correctivos, mantenimiento periódico de los sistemas de control implementados.

Para el buen funcionamiento de dicho programa, se implementará programas de manejo de residuos sólidos peligrosos, mediante el desarrollo de actividades encaminadas a proporcionar los conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar una labor asegurando la prevención de accidentes, protección de la salud e integridad física y emocional, para verificar el cumplimiento del programa, es necesario registrar y archivar de manera organizada y completa las actividades de seguridad y de prevención ejecutadas.

Es indispensable para cumplir satisfactoriamente este programa, aplicar un sistema de control de procesos, que identifique los lugares donde pueden ocurrir peligros, en la elaboración de un alimento y establece medidas estrictas para evitar que esos peligros ocurran; podemos decir que el HACCP, (Análisis de peligros y puntos de control) es una forma sencilla y lógica de autocontrol que garantice la seguridad sanitaria de los alimentos, para ello Agrolácteos Potosí, aproximará de manera sistemática y razonada los conocimientos (microbiología, química de los alimentos, tecnología de los alimentos y productos y accesorios, higiene y medidas de control) que se emplean habitualmente en el enfriamiento de leche y posteriormente en el procesamiento de derivados lácteos.

Este sistema garantiza un estado de salud y nutrición aceptable a todos los consumidores, con mayor grado de satisfacción de los clientes, proyectando para la empresa un mayor nivel competitivo. Para lograr este objetivo, es necesario estudiar los principios del sistema con una colaboración activa entre los directivos, técnicos cualificados y personal de planta, de igual forma asignar los recursos necesarios para su aprendizaje y estar abiertos a un intercambio de experiencia con otras empresas. También es necesario que la gerencia promueva la implementación del HACCP, capacitar a los inspectores sanitarios para confirmar su correcto desarrollo y garantizar su adaptación a las normativas internacionales vigentes.

5.1.5 Plan de incentivos. Las actuaciones destacadas de los empleados dentro de una organización o empresa siempre van a significar adelanto y si se reconoce el esfuerzo de los empleados por conseguirlo será un modo de mantener su buen desempeño, “el decreto 1227 de 2005 reglamentario de la ley 909 de 2004 en su título V capítulo II artículos 69 al 85 se refiere al sistema de incentivos dentro de las entidades de trabajo de acuerdo a las buenas acciones y rendimiento de las personas que allí laboren” dando cumplimiento a esta ley Agrolácteos Potosí expedirá un plan anual de incentivos, orientado a reconocer el desempeño laboral del mejor colaborado y los mejores equipos de trabajo.

6. CONCLUSIONES

Dando cumplimiento al propósito de este estudio orientado a la formulación del plan estratégico, se identifican las siguientes conclusiones acordes a los objetivos específicos planteados, así:

Tomando en cuenta que la principal parte de un plan estratégico es la misión y visión, se puede afirmar que la empresa AGROLACTEOS POTOSI no tiene una correcta formulación de su misión ni visión, pues no son acordes a su realidad y no refleja lo que en verdad es.

La empresa AGROLACTEOS POTOSI a nivel interno es muy débil debido a su desorganización interna, y a la falta de un buen estudio de mercado. Le falta aplicar el proceso administrativo sobre todo en los niveles más altos de la organización.

En la empresa AGROLACTEOS POTOSI no se aplica la mezcla de mercadeo, mas aun cuando lo que se busca de toda empresa es posicionamiento en la mente de las personas, esto debido a la falta de estrategias, que busquen mejor competitividad de la empresa.

La empresa AGROLACTEOS POTOSI se encuentra en una posición incómoda por cuanto no cuenta con un direccionamiento claro, donde la toma de decisiones es de vital importancia, pues la empresa se puede liquidar o mantenerse, según la correcta administración que se le dé a los recursos físicos e intangibles, como es el talento humano.

7. RECOMENDACIONES

AGROLACTEOS POTOSI debería replantear la misión, para que así la empresa puede obtener mejores resultados, así como mejorar su competitividad en el mercado, siendo acordes con sus capacidades y habilidades; ser más conscientes de lo que implica la formulación de la misión, para poder actuar con respecto a lo que esta transmite.

Generar un espacio en la empresa orientado al direccionamiento de la misma; pues este proceso permitiría potencializar sus fortalezas y corregir sus debilidades, disminuyendo los riesgos y actuando bajo procesos y procedimientos idóneos para AGROLACTEOS POTOSI.

Inyectar capital a la empresa con fines de darle una imagen corporativa, no solo permitirá el reconocimiento por parte de las personas, sino también brinda sentido de pertenencia hacia la organización. La creación del área o departamento de investigación y desarrollo de mercados hace que la empresa, tenga más argumentos a la hora de realizar sus actividades, sin dejar nada a la improvisación.

La empresa debe estar en continua capacitación, pues la competitividad exige estar en continuo cambio, acorde a las últimas tendencias mundiales, no solo a nivel tecnológico, sino administrativo.

En general el sector es muy atractivo por su gran crecimiento en los últimos años, una inversión relativamente baja para ingresar y el bajo poder de negociación de proveedores. Pero debe tenerse en cuenta que la empresa debe generar su poder de negociación con los proveedores de la leche.

La empresa debe concentrar sus esfuerzos en mantenerse en el mercado, diversificar su portafolio ofreciendo sus productos con precios más económicos, tratando de llegar a otros clientes, sin reducir su calidad. Debe incursionar en la satisfacción del cliente por la prestación de servicios, haciendo que el producto se convierta en un complemento, para la satisfacción de sus necesidades. Convirtiéndose esta última en una ventaja competitiva.

Debido al inevitable incremento en el número y agresividad de los competidores, se debe presupuestar un porcentaje fijo mensual sobre ventas totales, para labores de mercadeo. Usualmente este porcentaje varía entre uno y dos por ciento mensual del total de las ventas.

Debe hacerse una evaluación mas explicita, donde también estén involucrados los colaboradores de la empresa, para darle una solución significativa a la situación de AGROLACTEOS POTOSI, generando compromisos y responsabilidades

desde la alta gerencia hasta el último cargo de la empresa, para así poder mantenerse en el mercado.

Vincular a todo el personal directamente relacionado con el proceso, con quienes se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

Comunicación: Presentación del plan estratégico, escuchar sugerencias y recomendaciones.

Ejecución de plan: Se adelanta una jornada de capacitación teniendo en cuenta una metodología accesible a todos los colaboradores que intervienen en el proceso.

Control: Teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el Plan de de Acción se realiza el seguimiento y se procede al análisis, discusión de resultados y conclusiones, se busca los posibles errores y/o vacíos para darles soluciones.

Reajuste del plan: Aplicación de correctivos y mejoramiento del plan estratégico de mercadeo de acuerdo a las exigencias del medio y continua su implementación. Es importante resaltar que este es un proceso en permanente movimiento.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Alfredo, y GUERRA, Guillermo. Planificación del Agronegocio. México: Limusa Noriega editores, 2002. 120 p.

CÉSPEDES SAENZ, Alberto. Principios de Mercadeo. Bogotá: ECOE Ediciones, 2001. 180 p.

DAVID, Fred. Concepto de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2002. 123 p.

_____. La Gerencia Estratégica. Serie Empresarial. Bogotá: Legis, 1995. 320 p.

ENRIQUE, Ogliastri. Manual de Planeación Estratégica. Barcelona: Tercer Mundo Editores. Ediciones Uniandes, 2008. 80 p.

GUILTINAN, Joseph P. Gerencia de Marketing sexta edición. Bogotá: Mc Graw-Hill Internacional S.A., 1998. 439 p.

HERNANDEZ, Cesáreo. El Plan de Marketing Estratégico. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000. 132 p.

JONES, Gareth y HILL, Charles. Administración estratégica, Tercera Edición. Barcelona: Mc Graw Hill, 2006. 105 p.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia tercera edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1989. 745 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw-Hill Internacional S.A., 1995. 169 p.

OROZCO J, Arturo. Investigación de Mercados. Bogotá: Editorial Norma S.A., 1999. 636 p.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental, 2004. 389 p.

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Cuarta edición. Bogotá: RAM Editores, 1996. 105 p.

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1992. 205 p.

TROUT, Jack. Diferenciarse o Morir. España: Mc Graw-Hill Internacional S.A., 2001. 210 p.

_____. La Guerra de la Mercadotecnia. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda., 2000. 212 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.agrocadenas.gov.co

www.agrocadenas.gov.co

ANEXOS

Anexo A. GUÍA PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN EN GRUPO

FACTORES PARA ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. ANÁLISIS AMBIENTAL

A continuación se presenta una serie de factores económicos, sociales, demográficos, culturales, políticos, legales, tecnológicos y de competencia, de los cuales es necesario seleccionar aquellos que la empresa considere claves para su futuro en el corto, mediano y largo plazos.

Evalúe la situación actual de la organización para cada uno en relación con el impacto que pueda tener en el futuro.

A. FACTORES ECONÓMICOS

AMENAZA OPORTUNIDADES

Disponibilidad de crédito	1	2	3	4	5
Volúmenes de ahorro	1	2	3	4	5
Nivel de tasa de interés	1	2	3	4	5
Nivel de devaluación	1	2	3	4	5
Nivel de inflación	1	2	3	4	5
Crecimiento PIB	1	2	3	4	5
Déficit fiscal	1	2	3	4	5
Desarrollo del mercado de capitales	1	2	3	4	5
Reforma tributaria	1	2	3	4	5
Reforma cambiaria	1	2	3	4	5
Reforma financiera	1	2	3	4	5
Apertura económica y reconversión industrial	1	2	3	4	5
Importaciones, exportaciones	1	2	3	4	5

B. FACTORES SOCIALES / DEMOGRÁFICOS / CULTURALES

AMENAZA OPORTUNIDADES

Crecimiento de la población	1	2	3	4	5
Política de paz del gobierno	1	2	3	4	5
Evolución del movimiento guerrillero	1	2	3	4	5
El narcotráfico	1	2	3	4	5
El terrorismo	1	2	3	4	5

Ingreso <i>per cápita</i>	1	2	3	4	5
Distribución del ingreso	1	2	3	4	5
Hábitos de consumo y estilos de vida	1	2	3	4	5
Nivel educativo promedio	1	2	3	4	5
Salud y bienestar social	1	2	3	4	5
Nivel de empleo	1	2	3	4	5
Distribución poblacional por edades	1	2	3	4	5
Distribución poblacional por sectores	1	2	3	4	5
Distribución poblacional por sexo	1	2	3	4	5
Tamaño del grupo familiar	1	2	3	4	5
Actitud hacia el ahorro	1	2	3	4	5
Actitud hacia la inversión	1	2	3	4	5
Preocupaciones éticas	1	2	3	4	5
Actitud frente a la calidad y el servicio	1	2	3	4	5
Política de vivienda social	1	2	3	4	5
Actitud general frente al trabajo	1	2	3	4	5

C. FACTORES POLÍTICOS / GUBERNAMENTALES Y LEGALES

AMENAZA OPORTUNIDADES

Situación política del país	1	2	3	4	5
Futuro de los partidos políticos	1	2	3	4	5
Plan económico del gobierno	1	2	3	4	5
Plan social del gobierno	1	2	3	4	5
Elecciones nacionales y locales	1	2	3	4	5
La reforma constitucional	1	2	3	4	5
Las reformas políticas	1	2	3	4	5
Reforma laboral	1	2	3	4	5
Regulaciones del gobierno sector financiero	1	2	3	4	5
Relaciones con otros países	1	2	3	4	5
Tamaño del presupuesto nacional(distribución del gasto)	1	2	3	4	5

D. FACTORES TECNOLÓGICOS

AMENAZA OPORTUNIDADES

Herramientas de gestión administrativa	1	2	3	4	5
Tecnología básica en la empresa	1	2	3	4	5
Disponibilidad de sistemas de información	1	2	3	4	5
Flexibilidad de la tecnología	1	2	3	4	5

Adecuación de la tecnología	1	2	3	4	5
Cambio tecnológico futuro	1	2	3	4	5
Nivel de inversión en tecnológica de la competencia.	1	2	3	4	5

E. FACTORES COMPETENCIA

AMENAZA OPORTUNIDADES

Estrategias y orientaciones de la competencia	1	2	3	4	5
Rezón social y propiedad accionaria	1	2	3	4	5
Situación administrativa de la empresa	1	2	3	4	5
Disponibilidad de fuerza laboral	1	2	3	4	5
Estrategias de mercado frente a la competencia	1	2	3	4	5
Movilidad del sector (entradas/salida de la empresa)	1	2	3	4	5
Los proveedores del sector	1	2	3	4	5
Los clientes del sector	1	2	3	4	5
Los productos sustitutos del sector	1	2	3	4	5
La posición competitiva y la intensidad de la competencia	1	2	3	4	5

2. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta un conjunto de indicadores de carácter organizacional, gerencial, de mercados, financieros, de producción de servicios y de investigación y desarrollo que permitirán establecer la capacidad actual de la empresa para cumplir con su misión institucional y enfrentar las condiciones del contexto dentro del cual se desempeña.

Es necesario considerar y disponer de información válida y relevante para evaluar las condiciones de cada indicador en la situación interna de la empresa. Seleccione los indicadores que son claves en la situación de la empresa frente a su contexto.

A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

DEBILIDAD FORTALEZA

Uso de pensamiento estratégico	1	2	3	4	5
Declaración de misión institucional	1	2	3	4	5
Asignación de recursos con base en metas	1	2	3	4	5
Adecuada estructura organizacional	1	2	3	4	5
Delegación y descentralización	1	2	3	4	5
Cargos significativos, estimulantes, bien remunerados	1	2	3	4	5

Ambiente interno organizacional, cultura organizacional	1	2	3	4	5
Estilo gerencial participativo	1	2	3	4	5
Uso de herramientas modernas de gerencia (Calidad total, gerencia por servicios, etc.)	1	2	3	4	5
Sistemas de comunicación de doble vía	1	2	3	4	5
Sistemas de compensación e incentivos	1	2	3	4	5
Promoción del talento personal	1	2	3	4	5
Desarrollo de programas de formación y capacitación	1	2	3	4	5
Selección de personal	1	2	3	4	5
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento de los roles individuales	1	2	3	4	5
Conocimiento de la empresa y del negocio	1	2	3	4	5
Responsabilidad social	1	2	3	4	5
Aspectos comunitarios	1	2	3	4	5

B. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS

	DEBILIDAD		FORTALEZA		
Participación en el mercado frente a los competidores	1	2	3	4	5
Realización y uso de investigación de mercados (frente a clientes y competidores)	1	2	3	4	5
Posicionamiento en el sector en que compete la empresa	1	2	3	4	5
Sistema de planificación de mercados	1	2	3	4	5
Medición del potencial del mercado	1	2	3	4	5
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento	1	2	3	4	5
Sistemas de control de las acciones del mercado	1	2	3	4	5
Evaluación de costos de mercadeo	1	2	3	4	5
Definición de rentabilidad por servicios, mercado	1	2	3	4	5
Objetivos de la línea de servicio	1	2	3	4	5

Estructura de la línea de servicios (¿faltan? ¿Sobran?)	1	2	3	4	5
Evaluación y programas de “servicio al cliente”	1	2	3	4	5
Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados	1	2	3	4	5
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos	1	2	3	4	5
Evaluación de impacto de publicidad	1	2	3	4	5
Estructura organizacional par el mercadeo de servicios	1	2	3	4	5

C. CAPACIDAD FINANCIERA

	DEBILIDAD		FORTALEZA		
Capacidad de inversión en nuevos proyectos	1	2	3	4	5
Nivel de liquidez	1	2	3	4	5
Rentabilidad operacional (margen)	1	2	3	4	5
Rentabilidad neta final / patrimonio	1	2	3	4	5
Nivel de endeudamiento	1	2	3	4	5
Capacidad de obtención de crédito	1	2	3	4	5
Eficiencia en el uso de activos	1	2	3	4	5
Manejo de tesorería(portafolio de inversiones)	1	2	3	4	5
Elaboración de presupuesto	1	2	3	4	5
Administración del presupuesto	1	2	3	4	5
Auditoria financiera	1	2	3	4	5
Planeación tributaria	1	2	3	4	5
Crecimiento de activos	1	2	3	4	5
Capacidad de análisis financiero	1	2	3	4	5

D. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

	DEBILIDAD		FORTALEZA		
Instalaciones apropiadas para prestación del servicio	1	2	3	4	5
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4	5
Actualización tecnológica frente al sector	1	2	3	4	5
Flujo de operaciones en la prestación de servicios	1	2	3	4	5
Pronósticos sistemáticos sobre demanda por servicios	1	2	3	4	5
Distribución geográfica nacional y regional de oficinas	1	2	3	4	5
Adaptación al cambio tecnológico	1	2	3	4	5
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos	1	2	3	4	5
Nivel de costos de subcontratación	1	2	3	4	5
Proveedores de la empresa	1	2	3	4	5
Desarrollo de sistemas de información por áreas	1	2	3	4	5
Sistemas de control de calidad de operaciones / servicios	1	2	3	4	5
Indicadores de productividad	1	2	3	4	5
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	1	2	3	4	5

Anexo B. ENTREVISTA DIRIGIDA A CLIENTES

La presente entrevista tiene como objeto obtener información acerca de la atención al cliente y la calidad del producto ofrecido por Agrolácteos Potosí. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas, ya que ello será utilizado únicamente para mejorar nuestro servicio.

1. ¿Hace cuántos años usted, transporta la leche fría de Agrolácteos Potosí?
2. ¿Considera que la leche fría entregada por Agrolácteos Potosí, cumple con los estándares de calidad establecidos?
3. ¿se han presentado problemas en cuanto a la calidad de la leche?
4. ¿Cree que la infraestructura de Agrolácteos Potosí es la más adecuada para la recepción y enfriamiento de la leche?
5. Con relación a otras plantas enfriadoras, ¿Agrolácteos Potosí, en qué nivel competitivo se encuentra, según su criterio?
6. Desde su punto de vista, ¿Cree que Agrolácteos Potosí, puede incrementar su nivel competitivo frente a las empresas lácteas de la región? Justifique su respuesta.
7. De acuerdo a su conocimiento dentro del mercado de los productos lácteos, ¿Ve conveniente el procesamiento de los derivados lácteos en esta Empresa? Justifique su respuesta.
8. ¿El producto entregado por Agrolácteos Potosí, satisface sus necesidades y/o expectativas? Justifique su respuesta.
9. ¿Cómo califica usted la calidad en atención al cliente, en cuanto a eficiencia y amabilidad? Justifique su respuesta.