

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Propuesta para el Diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A:

2015-2020

Pedro Leandro Carvajal Correa

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en
Administración

Director:

Edgar Dávila Pinzón

Mg. Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Humanas

Facultad de Economía

2015

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	12
1. Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020.....	14
1.1. Situación Problema	14
1.1.1. Planteamiento del Problema	14
1.1.2. Formulación	18
1.1.3. Sistematización.....	18
1.2. Justificación	18
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
2. Marco referencial.....	21
2.3. Estado del Arte	21
2.3.1. Ámbito internacional	21
2.3.2. Ámbito nacional.....	22
2.3.3. Ámbito local	24
2.4. Marco Conceptual	25
2.4.1. Diagnostico Estratégico	25
2.4.2. Desarrollo del diagnóstico y componentes	25
2.4.3. Las fuerzas del macro entorno sujetas a análisis.....	26
2.4.4. Diagnóstico interno de la empresa.....	27
2.5. Marco Teórico.....	28
2.5.1. Inicios de la planeación estratégica.....	28

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

2.3.3. Importancia del pensamiento estratégico.....	31
2.3.4. Modelo de planeación estratégica.....	32
2.3.5. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	34
2.3.6. Definiciones de estrategia.....	39
2.4. Marco Normativo	40
3. Diseño Metodológico.....	42
3.1. Metodología	42
3.1.1. Hipótesis	42
3.1.2. Tipo de Investigación.....	42
3.1.3. Proceso que sirve de guía a la Investigación.....	43
4. Desarrollo de la investigación y Análisis de la información.....	45
4.1. Generalidades de la empresa	45
4.1.1. Razón Social	45
4.1.2. Reseña histórica	45
4.1.3. Descripción de la empresa	47
4.1.4. Estructura Organizacional.....	49
4.1.5. Portafolio de productos	50
5. Análisis del Ambiente.....	57
5.1. Ambiente interno.....	57
5.1.1. Administración, Organización y Control.....	57
5.1.2. Contabilidad y Finanzas.....	58
5.1.3. Mercadeo y ventas	64
5.1.4. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)	72
5.2. Entorno externo	74

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

5.2.1.	Apertura Comercial.....	74
5.2.2.	Entorno político	76
5.2.3.	Entorno tecnológico.....	77
5.2.4.	Entorno económico	79
5.2.5.	Entorno social	80
5.2.6.	Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas, POAM.....	82
5.3.	Mercado y competencia.....	83
5.3.1.	Mercado internacional	83
5.3.2.	Mercado local	89
5.3.3.	Competencia	94
5.3.4.	Tendencias	103
6.	Propuesta de Plan Estratégico.....	105
6.1.	Acciones estratégicas	106
6.1.1.	Propósitos corporativos.....	107
6.2.	Factores claves de desempeño.....	107
6.3.	Objetivos de largo plazo.....	108
6.3.1.	Políticas de largo plazo	109
6.4.	Decisiones estratégicas.....	110
6.4.1.	Análisis de la Situación: Análisis DOFA.....	110
6.5.	Estrategias funcionales	111
6.5.1.	Estrategias funcionales del área de Administración, organización y control. 112	
6.5.2.	Estrategias funcionales del área de Contabilidad y finanzas	113
6.5.3.	Estrategias funcionales del área de Mercadeo y ventas	114
6.5.4.	Estrategias funcionales del área de Gestión de operaciones	115

6.5.5. Estrategias funcionales área de Gestión de clientes.....	116
6.6. Planes de acción.	117
6.6.1. Presupuesto de los Planes de Acción.	122
7. Conclusiones.....	123
8. Recomendaciones.....	125
Bibliografía.....	126
Apéndices.....	131

Lista de Tablas

Tabla 1. Estructura de la Matriz PCI.....	36
Tabla 2. Estructura de la Matriz POAM.....	37
Tabla 3. Formato Matriz DOFA.....	38
Tabla 4. Certificaciones otorgadas a Freskaleche S.A.	47
Tabla 5. Portafolio de productos marca Freskaleche	51
Tabla 6. Portafolio de productos de la marca FKL	54
Tabla 7. Portafolio de productos de la marca Yogurcito.....	55
Tabla 8. Portafolio de productos de la marca Livens	55
Tabla 9. Portafolio de productos de la marca Tangelo.....	56
Tabla 10. Estado de Situación financiera Freskaleche S.A.....	60
Tabla 11. Estado de pérdidas y ganancias Freskaleche S.A.....	61
Tabla 12. Razones financieras de la empresa Freskaleche S.A.....	62
Tabla 13. Matriz de Perfil de Capacidad Interna, PCI Freskaleche S.A.	73
Tabla 14. Macroindicadores de población, empleo y ocupación en Colombia.....	80
Tabla 15. Matriz POAM.....	82
Tabla 16. Precio internacional litro de leche pagado al ganadero en finca	86
Tabla 17. Matriz FODA	111
Tabla 18. Plan de Acción área de Administración, organización y control.	118
Tabla 19. Plan de Acción área de Contabilidad y de Mercadeo y ventas.	119
Tabla 20. Plan de Acción área de Gestión de Operaciones.....	120
Tabla 21. Plan de Acción área de Gestión de clientes.....	121
Tabla 22. Presupuesto Planes de Acción Freskaleche S.A.....	122

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo básico del proceso de dirección estratégica.....	32
Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Porter	35
Figura 3. Modelo de Hatten.....	40
Figura 4. Logo Freskaleche	45
Figura 5. Vista Parcial de la Planta de Producción de Freskaleche S.A	48
Figura 6. Cronograma Freskaleche S.A.	49
Figura 7. Tipología de la Matriz BCG	66
Figura 8. Matriz Boston Consulting Group Freskaleche S.A.....	66
Figura 9. Balanza comercial del sector lácteo (Valor FOB USD-2013).....	84
Figura 10. Importaciones por segmentos de lácteos FOB USD-2013	85
Figura 11. Producción de leche en América Latina (2010) Mill. de Litros	88
Figura 12. Participación en el mercado regional.....	90
Figura 13. % de participación de mercado de freskaleche S.A: Industria.....	91
Figura 14. % Top of Mind (Recordación de Marca).....	92
Figura 15. Preferencias consumidor por marcas según última compra registrada	93
Figura 16. Misión y Visión Freskaleche S.A.	105

Lista de Apéndices

Apendice A. Exportaciones de productos lácteos-DANE.....	131
--	-----

Glosario

A continuación, se presenta una compilación de los principales términos utilizados en el desarrollo del presente documento. Cabe destacar, que estos fueron tomados de variados estudios sobre Planeación estratégica contenidos en la obras de Mintzberg, H, 1997.

- **Amenaza:** Es una condición presente del entorno general que podría entorpecer las actividades normales de la empresa.
- **Capacidad:** Es el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o actividad de forma integral.
- **Declaración de la Misión:** Responde a las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. Así mismo, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.
- **Estrategas:** Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.
- **Estrategia:** Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.
- **Objetivos a largo plazo:** Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Largo plazo significa más de un año.
- **Objetivos anuales:** Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Son muy importantes para llevar a cabo la estrategia.
- **Oportunidad:** Es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, lleva a la competitividad estratégica.
- **Políticas:** Son el medio utilizado para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades a realizar.
- **Planeación estratégica:** Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y, a través de estrategias los dirige en relación a la obtención de los mismos.
- **Visión:** Es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y lo que pretende lograr.

Resumen

Por medio de la presente propuesta, se pretende contribuir al fortalecimiento de las operaciones dentro de las principales áreas funcionales de la compañía Freskaleche S.A, con el fin de que esta logre consolidar y adaptar su estrategia a los cambios del entorno de manera efectiva, logrando su crecimiento sostenido y expansión geográfica a nuevos segmentos de mercado.

Para esto, se realizó una investigación de carácter descriptiva que arrojó información de calidad lográndose una mayor comprensión de las características que rodeaban el ambiente y entorno de la compañía. Obteniendo así, que la compañía tiene grandes posibilidades de lograr expandir su mercado y crecer al ritmo deseado dado que, cada una de sus áreas funcionales cuenta con las capacidades y competencias necesarias para competir a mayor escala y obtener rendimientos superiores al promedio.

Palabras Claves: Estrategia, Plan Estratégico, Competitividad, Sector Lácteo, Objetivos, Planeación Estratégica.

Abstract

By means of the present offer, it is tried to contribute to the strengthening of the operations inside the principal functional areas of the company Freskaleche S.A, in order which this one manages to consolidate and to adapt his strategy to the changes of the environment of an effective way, achieving his supported growth and geographical expansion to new segments of market.

For this, there was realized a descriptive investigation of character that threw quality information there being achieved a major comprehension of the characteristics that were surrounding the environment and environment of the company. Obtaining this way, that the company has big possibilities of managing to expand his market and to grow to the wished pace provided that, each of his functional areas possesses the capacities and necessary competitions to compete to major scale and to obtain performances superior to the average.

Key Words: Strategy, Strategic Plan, Competitiveness, Dairy Sector Objectives, Strategic Planning.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha venido evolucionando; de tal manera que se han empezado a abrir fronteras a través de alianzas estratégicas y tratados de libre comercio, inicialmente entre países desarrollados quienes han visto nuevas oportunidades para realizar negocios con países en proceso de desarrollo donde pueden ampliar mercados de bienes y servicios con pocas barreras arancelarias. Estos tratados de libre comercio con otros países presentan efectos positivos como también negativos. Entre los sectores más desprotegidos se encuentran el sector Agropecuario donde no hay equidad comparando el desarrollo tecnológico y el amparo por parte de los gobiernos extranjeros con los suyos. (Fedegan, 2011)

El sector lácteo es uno de los más perjudicados en todos los eslabones de la cadena productiva; los volúmenes de producción de leche cruda en Colombia varían dependiendo de la época climática del año, si es invierno o verano. (ProExport, 2011)

En este contexto son varios los retos a los que se ven sometidas aquellas empresas del sector, en el caso de FRESKALECHE S.A han ocurrido diversas etapas que han caracterizado su desarrollo, los cuales se han fundamentado principalmente en la innovación de productos, logrando así el posicionamiento de la marca en el mercado regional. Así, en la medida que avanza el tiempo y, con el fin de lograr un crecimiento sostenido del mercado la empresa se ve abocada a la redefinición de algunos de sus macro procesos, con el ánimo de reorientar su pauta de dirección en materia de un nuevo marco de planeación en las áreas de abastecimiento de materias primas, mejora tecnológica en los sistemas de producción y una nueva dinámica de la gestión de mercadeo y ventas, que permitan el aseguramiento del segmento de mercado que se ha venido construyendo en los últimos años.

En este sentido, se pretende por medio de la presente propuesta de plan estratégico establecer una guía para el encaminamiento de las actividades de la compañía Freskaleche S.A., con el fin de que esta logre su posicionamiento competitivo frente a sus rivales y, consiga establecer rendimientos superiores al promedio. Además, se espera sirva de guía

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

para otras empresas que esperan crecer de manera estratégica y consolidarse como competitivas en el sector donde desempeñan sus actividades.

1. Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

1.1. Situación Problema

1.1.1. Planteamiento del Problema

El análisis del entorno del sector lácteo en Santander en la búsqueda del posicionamiento competitivo de la industria regional en el plano nacional en el marco de la economía global, se encuadra en una serie de factores sistémicos tales como la sociedad misma, las instituciones y su adecuado funcionamiento, la infraestructura física, la productividad, los avances tecnológicos y, la implantación de características diferenciadoras en el proceso productivo tales como, la calidad, el grado de asociación entre empresas y, la generación de estrategias que la tornen competitiva en el mercado, entre otras.

El sector lácteo se encuentra inmerso en el sector primario de la economía, lo que le ha permitido ser beneficiario de grandes incentivos arancelarios en vista de que representa cerca del 0.9% del PIB nacional y genera aproximadamente 580.000 empleos en la producción de leche y 17.750 en el procesamiento de productos lácteos. Lo cual lo ha llevado a tornarse como un sector de destacada importancia para la economía nacional dado sus aportes en pro de la generación de empleo, generando así mayor estabilidad macroeconómica. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013)

En este contexto, se puede presentar a la empresa Freskaleche S.A, como una dinámica organización industrial dedicada a la producción y comercialización de leche y, sus productos derivados. La cual remonta sus orígenes a su antigua denominación COOPROLECHE LTDA, Cooperativa de Productores de Leche de Santander y el Magdalena Medio, fundado en 1982 y, quien nació como una inquietud de ganaderos del Sur del Cesar, Sur de Bolívar, Norte de Santander y Santander; bajo la idea de conseguir mercado y mejores precios para la leche cruda. No obstante, los resultados obtenidos no fueron los esperados y, en vista de la nueva coyuntura económica del país se

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

da como una reestructuración de la cooperativa dando origen a la Sociedad Anónima que hoy se conoce como FRESKALECHE S.A. (Freskaleche S.A, 2013)

La situación-problema que da origen al desarrollo de la presente propuesta de un plan estratégico se enmarca dentro del contexto actual que atraviesa la empresa, tanto en los eslabones de la cadena productiva, como en el tema de costos comparativos con otros países. Éstos últimos están relacionados con el modelo de abastecimiento: manejo inadecuado de las prácticas de producción animal, baja productividad de los hatos lecheros y elevados costos de los insumos para la producción lechera.

Los desafíos que se presentan durante el desarrollo normal de las operaciones de FRESKALECHE S.A., se concentran en aspectos relacionados con el área de abastecimiento, específicamente, en la provisión y calidad de la materia prima. Lo anterior es crucial porque la propuesta de un plan estratégico pretende mejorar las capacidades competitivas de la empresa. Al respecto, Porter, identifica en su teoría de las cinco fuerzas competitivas a los proveedores como parte clave, a través de su poder de negociación, e importante factor externo. (Porter, M, 2009)

La situación coyuntural en el abastecimiento, está en función de las temporadas de invierno/verano, lo cual se traduce en descensos estacionales hasta del 30%, en los volúmenes de producción en épocas secas y lo contrario, se aumenta en un 30% en épocas de lluvias. Así mismo, en niveles de productividad, los términos en la relación producto/insumos es deficitaria en el país, frente a los guarismos de otras naciones de Suramérica. (Fedegan, 2013)

En los últimos años, el abastecimiento en términos de los volúmenes de compras para la compañía Freskaleche S.A., no han sido decrecientes entre los años 2012 a 2013 en relación al aumento de los precios de la leche en la finca dada por la previsión de sucesos inesperados en el proceso productivo que comprende desde la compra de vacunas para combatir enfermedades en los bovinos, hasta la capacitación que debe ser otorgada a los trabajadores en el manejo de técnicas eficientes de producción en los hatos lecheros. Razón por la cual, la política de la compañía de sostener una línea de precios de compra anteriores

tiende a desmejorar por la dinámica de los precios de la oferta/demanda, aunado a las importaciones de leche que se avecina. Situación que es importante tener en cuenta, dado que con respecto a las importaciones, los tres principales productos corresponden a la Leche en polvo en primer lugar, seguido de los lacto sueros y los quesos, con montos aproximados de \$5'810.052, \$3'226.756 y \$2'173.722 dólares CIF, respectivamente. Entre los países con mayor nivel de importaciones a Colombia se encuentran Chile, Argentina y Uruguay. (Ibídem, 2013)

Por otro lado, la puesta en marcha de los TLC con Estados Unidos y con la Unión Europea ha golpeado la industria nacional dejándola en condiciones desfavorables en el plano del comercio exterior. En ambos casos, el sector lácteo local se enfrenta a sectores productivos muy fuertes en marca, investigación y desarrollo de productos y patentes, distribución, rango ampliado de productos frescos y madurados, múltiples unidades de empaque y gran flexibilidad para adaptarse a los gustos y tradiciones de los mercados objetivo. Estas características hacen que el sector deba rediseñarse en todos los pasos de la cadena productiva, desde la ganadería lechera hasta la distribución en unidades de empaque adaptadas a las cambiantes necesidades de los hogares. La inversión en innovación, que se basa en las capacidades de Investigación y Desarrollo centradas en la satisfacción del mercado, son probablemente las capacidades más relevantes a fortalecer. Seguido de la capacidad de entender, reaccionar y satisfacer el mercado.

Conforme también, se evidencian problemas en la estructura de costos comparativos en el escenario del sector de la leche, por ejemplo, mientras en países como Argentina el litro en el hato lechero es de \$500, en Colombia está cerca de los \$800. En volúmenes de producción la empresa se encuentra en desventaja en comparación con los volúmenes a mayor escala que presentan los competidores, tanto nacionales como internacionales. En relación con los costos de producción la empresa está en desventaja competitiva en relación con la estructura de costos de la producción de otros competidores, por los conceptos de valor agregado que son de menor escala en Colombia.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Prueba de esto, se evidencia que en Colombia no opera el sistema estatal de la subvención al sector lechero como ocurre en otros países de América Latina. Según Porter, intervenciones de este tipo son determinantes porque la política gubernamental puede influir negativa o positivamente, por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capitales y la política fiscal, entre otros. (Porter M. , 1999)

En el caso específico de la empresa, otra problemática radica en el desequilibrio entre la planta física y la maquinaria instalada con la capacidad locativa en términos de metros cuadrados y la ocupación de maquinaria en la planta, la cual llegó a su límite máximo. Situación que afecta la operación de la planta y los costos de operación, lo cual significa que no hay margen para mejorar la capacidad instalada, lo cual pone en grave peligro los próximos planes de expansión de los mercados por la limitada capacidad operativa como respuesta productiva a las necesidades de penetración de nuevos mercados y al desarrollo de nuevos productos. Adicionado a esto, se cuenta con una tasa de obsolescencia de las maquinas, que llegó a sus límites en término de la relación rentabilidad-costo mantenimiento, rentabilidad-volumen de producción.

Otro foco de intervención, radica en el área de mercadeo y ventas dado que, se evidencia una perdida en la fuerza y la dinámica en la operación de los canales de distribución por aspectos deficitarios en el apoyo logístico y la merma en la innovación en materia de la efectividad operativa de los canales afectando los planes de mercadeo, que a su vez repercute en las ventas. Frente a esto, la señal más evidente, es la disminución que ocurrió en la cifra de ventas, en el periodo 2012 a 2013, que arrojó un descenso del 3%. (Freskaleche S.A, 2013)

En resumen, se pretende abarcar aquellas problemáticas ligadas a las principales áreas funcionales de la compañía a saber: en primer lugar, el área de Administración, organización y control en donde se lleva a cabo todo el proceso de dirección y toma de decisiones estratégicas para la compañía, seguido del área financiera en donde se propende por la administración eficiente de los recursos, y el área de mercadeo y ventas dada su relevancia para el desarrollo adecuado de las operaciones de la empresa. Adicional a esto,

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

se presenta un conjunto de estrategias para las áreas de apoyo ligadas a la gestión de operaciones y la gestión de los clientes, como el factor clave de éxito para el crecimiento y expansión de la compañía.

El alcance de este proyecto comprende la construcción de una propuesta de Plan estratégico que incluya la construcción de acciones estratégicas, con el fin de mejorar los procesos de la empresa Freskaleche S.A y, lograr su diferenciación y posicionamiento competitivo en el mercado de lácteos en Santander.

1.1.2. Formulación

En ese orden de ideas, la pregunta que orienta esta investigación es:

¿Cómo fortalecer estratégicamente las áreas de Administración, Contabilidad y finanzas y de Mercadeo y ventas de la compañía FRESKALECHE S.A, con el fin de contribuir a su competitividad?

1.1.3. Sistematización

Entre las preguntas específicas que se busca responder están:

- ¿Cuáles son las características específicas del sector lácteo en el departamento de Santander?
- ¿Cuál va a ser la estrategia de FRESKALECHE S.A para ser competitivo frente a las nuevas tendencias del mercado?

1.2. Justificación

Las razones que se explican en este párrafo, justifican de manera racional el hecho de abordar un estudio de carácter investigativo que conduzca a la solución de la problemática expuesta en párrafos precedentes. Para la empresa es determinante la elaboración del presente plan estratégico, por cuanto este planeamiento, reúne las bases reales para rediseñar macro-procesos, en las áreas de Administración, organización y control, financiera y de mercadeo y ventas. Esta visión integral de la empresa, responde a las

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

expectativas y preocupaciones de la alta dirección de la organización, por cuanto en el documento se van a expresar en términos ciertos y reales las situaciones contexto, debidamente documentadas y avaladas por las cifras que enmarcan las acciones graduales que se van a proponer para el periodo 2015-2020.

En realidad, se trata de analizar los impactos o efectos esperados, tanto en el contexto descriptivo de las labores administrativas y de alta dirección, en la cadena productiva y en la cadena comercial. Dentro de las cuales, se desprenden algunos procesos tales como aquellos ligados al área de abastecimiento, en donde se espera una mejor planeación para el sistema de proveeduría de materias primas, logrando una mejor calidad de las mismas, una mejor previsión para afrontar la eventualidad de posibles cierres de exportaciones, mejorar ostensiblemente las prácticas de fomento pecuario, mejorar el sistema productivo o cadena de valor en el campo-integración tierra-pastos-animales-rentabilidad por mejor densidad.

Adicional a esto, en el área de producción, se esperan impactos relacionados con la mejora en el sistema de planeación de las plantas-proyección futura de Lay-Out con base en los estimativos de mercadeo y ventas, mejora en la planeación y compra de los equipos especializados de última generación y también, obteniendo un mejoramiento en los procesos de producción, en materia de innovaciones tecnológicas y sistemas de mejoramiento continuo.

En el área de mercadeo y ventas, se esperan impactos relacionados con la proyección de nuevos desarrollos en los mercados, en materia de estrategias de penetración de zonas y desarrollo de mercados estratégicos, mejora en los sistemas de ventas, con el fin de activar y dinamizar las acciones comerciales frente a la gran competencia en el sector.

Cabe aclarar que algunas actividades de apoyo como lo son el área de gestión de operaciones y de clientes a pesar de no contar con un análisis amplio, son incluidas dentro de las decisiones estratégicas del presente trabajo en vista de su relevancia para el cumplimiento de los objetivos misionales de la compañía. Así mismo, dentro las tres grandes áreas funcionales se encuentran inmersas gran número de estas actividades soporte.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para las áreas funcionales de la compañía FRESKALECHE S.A relacionadas con las actividades de Administración, Contabilidad y finanzas y de Mercadeo y ventas, para el periodo 2015-2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la organización FRESKALECHE S.A a través de una evaluación diagnóstica en los ámbitos interno y externo.
- Determinar los objetivos estratégicos que servirán de marco al plan estratégico.
- Formular el conjunto de estrategias competitivas contenidas en el plan estratégico para las áreas funcionales relacionadas con las actividades de Abastecimiento, Producción, Mercadeo y Ventas, de la empresa FRESKALECHE S.A.

2. Marco referencial

2.3. Estado del Arte

A continuación, se presentan algunos estudios realizados con anterioridad a esta investigación y sirven para ayudar a distinguirla importancia del tema de estudio.

2.3.1. Ámbito internacional

(Knips, Vivien, 2006) En su investigación “Developing Countries and the Global Dairy Sector: Country Case Studies” analiza los impactos del comercio mundial de productos lácteos en los países en desarrollo con el objetivo de abordar en qué medida el sector lechero en estos países se ha visto perjudicado por la práctica de algunos miembros de la OCDE de disponer de excedentes de leche en polvo por dumping en el mercado mundial. Para esto, el estudio de caso se enfocó en un análisis detallado del sector lácteo de seis países a saber: Tailandia, Bangladesh, Tanzania, Senegal, Perú y Jamaica teniendo como base que en cada uno de los países en mención las variables más significativas estaban relacionadas con la producción lechera nacional, el consumo y el comercio; la comercialización y transformación; las políticas del sector y, el papel que jugaban las importaciones de leche en polvo sobre el sector en cada nación.

Encontrándose, que en cada uno de estos países las importaciones de leche en polvo generaban inconvenientes en temas de abastecimiento y, satisfacción de la demanda, seguido también de competencia desleal entre miembros de la OCDE y, creando desventajas en unas naciones frente a otras en relación al comercio interno y externo del sector.

Por otra parte, en un estudio realizado en el 2011 titulado: “Dairy Marketing Strategies in the Context of Globalization: Issues and Challenges” se afirma que la globalización sigue siendo una fuerza clave en el impulso de la economía de la India influyendo en el sector lácteo en temas relacionados con las demandas y preferencias de los consumidores. Así mismo, los temas relacionados con los sistemas de producción, el bienestar animal y el impacto medioambiental así, como los atributos de calidad de productos tales como la trazabilidad y la seguridad de los productos. (Imam, A. Zadeh, M. & Rani, L., 2011)

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

En base a lo anterior, se manifiesta que el éxito a largo plazo de la industria láctea india dependerá de atraer y retener el talento del personal cualificado que utiliza los programas de desarrollo de competencias efectivas en especial para el departamento de estrategias de marketing.

Llegando a la conclusión de que los productores de leche de la india necesitan soluciones inmediatas para conservar su competitividad y el acceso a los mercados mundiales haciéndose necesario para ello la promoción de la innovación y la gestión sostenible del medio ambiente, así, como la cualificación de los empleados en la industria. Logrando así, influir perceptiblemente ante el mundo. (Imam, A. Zadeh, M. & Rani, L., 2011)

2.3.2. Ámbito nacional

En el ámbito nacional, estudiantes de la Universidad del Rosario en el 2012 realizaron un estudio de “Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos”, en donde por medio de la metodología AESE (Análisis estructural de sectores estratégicos) se realizó un análisis de hacinamiento por medio del “efecto manada” buscando encontrar buenas prácticas en cuatro de las empresas más importantes del sector a saber: Alpina SA., Parmalat, Colanta y Alquería S.A. con el fin de generar cooperación horizontal entre empresas del sector.

Dentro del estudio, se encuentra que en relación al panorama competitivo es posible la identificación de oportunidades no atendidas aún en el sector que podrían haber proporcionado mejores estrategias de mercado y generar innovación y diversificación. De acuerdo a esto, fue posible denotar que el sector lácteo tiene grandes posibilidades de mejorar con respecto a las demandas que sus consumidores finales esperan del producto ofrecido. También se evidencio, la necesidad de incorporar estrategias de variedad del producto en relación con el kumis puesto que, en el mercado solo se encuentra el kumis tradicional y endulzado sin azúcar; ninguna empresa ha innovado en adiciones de sabores, vitaminas, fibra u otros de manera que el consumidor tenga un criterio de escogencia distinto a la marca.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Por otra parte, subyace la necesidad de crear calidad en productos como la avena, que pueden servir para aumentar las defensas. Se evidencia insatisfacción en cuanto a los productos relajantes; las demandas no se ven satisfechas con sólo tres productos: yogur, kumis y bebidas saborizadas. Quizá porque no se cumpla con la percepción que tiene el consumidor de estos productos, ya que son de consumo diario o de paso y no de relajación y sueño. Sumado a esto, con las mismas tres variedades no se responde a la necesidad de ahorro y, surge la necesidad de impulsar o promover los productos a un precio especial al consumidor desde las compañías productoras.

En relación al tamaño del mercado, se evidencia que no todas las necesidades son suplidas por las compañías analizadas, aún existen posibilidades en el mercado para empresas de menor tamaño o que logren competir en el mismo segmento de mercado por medio de efectividad en los procesos de producción, distribución y, acceso a territorios adversos. Esto se da, por la evidencia de que Parmalat y Alquería S.A. no suplen en su totalidad la demanda de productos y pueden quedar en desventaja frente a sus competidores. Abriéndose así, oportunidades para la entrada de nuevas empresas.

A su vez, (Orjuela, Andrea, 2013) en su estudio “La cadena láctea y su aporte a la competitividad en la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de Nariño” identifican la necesidad de conocer el aporte de la cadena láctea a la generación de ingresos a las familias que pertenecen a esta cadena alimenticia con el fin de proponer proyectos para el mejoramiento de la Asociatividad y competitividad del sector.

Para lo cual, encuentran que el sector lácteo en el departamento de Nariño contribuye a la competitividad regional generando empleo e ingresos, para un 70% de la población articulado a los diferentes eslabones de la cadena láctea en el municipio de Pasto. Se identifican, que la principal fortaleza del subsector está en la producción, en donde se destaca el mejoramiento genético, el mejoramiento de praderas y la producción de ensilaje, dada la tradición lechera que tiene el Departamento. En cuanto a las debilidades se encuentran la poca agremiación y Asociatividad, reflejada en la falta de liderazgo, la falta de visión empresarial y la baja capacidad de gestión. Y, se atribuyen amenazas dada la existencia de 42 tratados de libre comercio firmados por el país y dadas las relaciones comerciales inestables con otros países (Ecuador y Venezuela).

2.3.3. **Ámbito local**

(Ardila, Mónica. & Zarate, Sergio., 2011) en el 2011, realizaron para su tesis de pregrado en Ingeniería industrial el documento “Diseño e Implementación de alternativas de mejoramiento basadas en producción más limpia para el manejo del recurso hídrico en FRESKALECHE S.A”, en donde destacan que la industria de los alimentos en especial, la láctea está obligada a manejar altos niveles de higiene especialmente en el área de producción. Así mismo, este análisis surge ante la necesidad de comprometer un vasto consumo del recurso hídrico, dado que su inadecuado manejo genera un aumento en los costos indirectos de fabricación e impactos ambientales negativos.

Dado esto, se logró que los directivos de la empresa en estudio adoptaran prácticas amigables con el medio ambiente y así, lograr el compromiso en cuanto a la reducción del consumo del recurso hídrico como factor clave en el proceso de producción y, erradicar efectos negativos. Logrando la incorporación de rutinas de ahorro y, uso racional del agua en pro de la disminución de los costos de producción.

Por otro lado, (Collazos, Jaime, 2005) realiza para su tesis de pregrado en Ingeniería Química el documento “Estudio Técnico-Económico para la producción y comercialización de productos deslactosados en Santander” encontrando que los productos con mayores posibilidades de introducción en el mercado en el marco de la puesta en marcha de plantas de procesamiento son la leche y yogurt deslactosados como estrategia para lograr el posicionamiento de la marca y, plantea que por medio de la diversificación industrial es posible satisfacer la totalidad de las demandas de los consumidores objetivo.

Se plantea como factor vital para lograr vigencia y, acceder a segmentos del mercado la competencia por medio de la calidad del producto basado en la incorporación de innovación tecnológicas en los procesos y, la disminución de precios en algunas temporadas con el fin de captar mayor cantidad de demanda.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Diagnostico Estratégico

El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégica y esto se debe a que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestarse en el plano de la economía, en el entorno mismo y como afecta los intereses económicos de la empresa; el entendimiento de lo anterior, permitirá saber cómo pueden influir esos eventos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización. (David, F, 1988)

2.4.2. Desarrollo del diagnóstico y componentes

La fase de diagnosticar, es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos (matriz DOFA), no obstante, las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por esta razón el diagnóstico estratégico no se limitará a la construcción y análisis de esta matriz.

Las fuerzas tanto del macro y micro entorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar o mitigar dicho impacto; sólo cuando se conocen estos tres elementos es cuando está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Para lograr una mejor determinación de estos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, micro entorno e interno, la planeación estratégica implica, que todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades. Por consiguiente, las fuerzas del macro entorno generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. (Serna G, 2000)

En este sentido, no se puede evitar que llueva, pero sí se puede llevar paraguas. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

Por tanto, el análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia; los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con cierta reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro. (Serna G, 2000)

2.4.3. Las fuerzas del macro entorno sujetas a análisis

A continuación, se presentan aquellas fuerzas que según los estudios de (Ronda, 2002) influyen sobremanera en el análisis del macroentorno.

1. **Fuerzas político-legales.** Generalmente están dadas por las tendencias que se derivan del conjunto de leyes, medidas, regulaciones, disposiciones gubernamentales. Entre ellas se destacan: Política exterior del

país, Regulaciones sociales, Medidas cambiarias y, Políticas relacionadas con el empleo.

2. **Fuerzas económicas.** Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Entre ellas se destacan: Producto Interno Bruto, Tasas de interés, Tasas de inflación, Valor del dólar, Planes de comercio exterior-Importaciones/exportaciones, Alianzas económicas-Tratados de comercio multilateral, Políticas para activación de la economía.

3. **Fuerzas sociales.** Las fuerzas sociales influyen de manera directa o indirecta sobre las empresas incluyen: Cambios en las tradiciones de las personas, Prácticas diferentes de valores, Nuevas Tendencias sociales, Psicología del consumidor, Expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos.

2.4.4. Diagnóstico interno de la empresa

Este diagnóstico busca el conocimiento más profundo y analítico de las variables propias del desempeño interno de la organización y se refiere a las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las diferentes áreas funcionales, áreas de gestión y procesos de la organización. Tomando como base los estudios realizados por (Mora, 2008).

Fortalezas y debilidades funcionales

1. *Fortaleza funcional:* Se refiere al conjunto de fortalezas de la organización en materia del desempeño de cada área funcional, entendiendo por fortaleza los bienes, los procesos y las actividades que la empresa posee y realiza de manera eficiente, efectiva y eficaz, y que sirven para apalancar los planes de competitividad.

2. *Debilidad funcional:* Se refiere al conjunto de debilidades de la organización en materia del desempeño de cada área funcional, entendiendo por debilidad la ausencia de bienes, procesos y actividades que la empresa no desarrolla y por lo

tanto no puede incrementar la eficiencia, la eficacia y la efectividad, y por lo mismo no dispone de los elementos para apalancar los planes de competitividad.

Fortalezas y debilidades en la gestión de la empresa

1. *Fortalezas en áreas de gestión:* Se refiere a la eficacia de los sistemas de planeación, organización, integración, dirección y control que la empresa desarrolla en beneficio de los objetivos y estrategias que se han predeterminado dentro de un plazo cierto.
2. *Debilidades en las áreas de gestión:* Se refiere a la ineficacia de los sistemas de planeación, organización, integración, dirección y control que la empresa no desarrolla para el logro de los objetivos y estrategias que debería predeterminar dentro de un plazo determinado. (Mora, 2008)

2.5. Marco Teórico

La Planeación Estratégica emerge como una alternativa deseable de apoyo teórico, la cual se fundamenta en “el proceso a través del cual una organización formula objetivos y, los dirige en relación a la obtención de los mismos. Para esto ha de formular Estrategias, las cuales se convierten en el medio o la vía para la obtención de los objetivos de una organización. (Hatten, 1987)

De esta manera, la Planeación Estratégica se convierte en el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valor en cuanto a los recursos y las habilidades que ellos controlan. Generando así, el fortalecimiento en materia competitiva de las organizaciones. Es decir, volviendo competitivas aquellas empresas llevándolas a tornarse altamente productivas y con grandes márgenes de utilidad sostenibles en el tiempo. (Álvarez, A. v., 2006)

2.5.1. Inicios de la planeación estratégica

Según Ansoff, se identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Sin embargo, Frederick Taylor manifestaba que el papel principal de la administración exigía la

planificación de las tareas que los trabajadores realizarían, el gerente pensará el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador debía realizarlas. (Mintzberg, H, 1997)

La planeación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en los objetivos (¿Qué lograr?) hacia la estrategia (¿Qué hacer?). Con la planeación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y las áreas o negocios que permitan competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas propias del entorno.

En 1962, el historiador Alfred D. Chandler propone un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como: “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para obtener dichas metas”. (Ibídem, 1997)

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves a saber:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podría o no necesitar de una reconsideración.
3. Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultados obtendría.
4. Chandler abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables o previsibles.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, quienes introdujeron la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula física (las políticas). En la década de 1965-1975 el término “estrategia” vino a reemplazar

el término “política” en las escuelas de negocios de los EUA y la percepción de la planeación estratégica que imperaba, sufrió muchos cambios:

Se hicieron evidentes dos factores a saber:

1. Que la planeación estratégica resultó apropiada en el mundo de los negocios.
2. Pero el papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro aún.

Ante estos dos problemas que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno, el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el modelo de la planeación estratégica comienza a tomar forma.

Charles Hofer & Dan Schendel crean la definición de administración estratégica, basados en el principio de que el diseño general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y las estrategias como factores claves en el proceso de administración estratégica.

Estos autores centran su idea en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica a saber:

1. El establecimiento de objetivos.
2. La formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en los objetivos de la organización.
3. Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la actividad de lograr los objetivos predeterminados. Los factores claves son los procesos “políticos” y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.

4. El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su proceso. (Ibídem, 1997)

2.3.3. Importancia del pensamiento estratégico

El propósito de fortalecer el pensamiento estratégico radica en ayudar a explorar los desafíos futuros, sean estos previsibles e imprevisibles, más que preparar a las empresas para un mañana único. (Andrews, K, 1980)

En este sentido, las ventajas de promover el pensamiento estratégico de alto nivel buscan el logro de una dirección estratégico consistente (lejos de las corazonadas e improvisación) las cuales incluyan:

1. Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de ¿Qué estamos tratando de hacer y de lograr?
2. Hacer que los gerentes estén más alertas frente a los cambios, en búsqueda de nuevas oportunidades y a los desarrollos que representen amenazas.
3. Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen la solicitud de presupuestos en competencia para inversión de capital (k) y nuevo personal, un razonamiento que atribuye fuerza para destinar recursos en áreas que producen resultados y, se respaldan en estrategias.
4. Ayudar a unificar la totalidad de las decisiones relacionadas con las estrategias que definen los directivos para la organización.
5. Crear una actitud de trabajo proactivo especialmente en los directivos, logrando contrarrestar así, las decisiones reactivas y defensivas.

La ventaja de ser proactivo en lugar de sólo reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva y desmedida por una estrategia creativa e innovadora puede impulsar a una compañía hacia

una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos se conviertan en la norma de la industria. (Thompson y Strickland, 1999)

2.3.4. Modelo de planeación estratégica

El modelo de planeación estratégica juega un papel preponderante en la administración moderna puesto que, es mediante su campo de análisis que es posible llevar a cabo un adecuado manejo de las organizaciones por medio de tres puntos clave a saber: en primer lugar, se encuentra la realización de un análisis estratégico en donde es posible vislumbrar por medio de matrices una simplificación de los aspectos más importantes de la planeación estratégica en relación al análisis del entorno, seguido de la elección de acciones estratégicas y, por último, la implantación de estrategias. Como se observa en la figura 1.

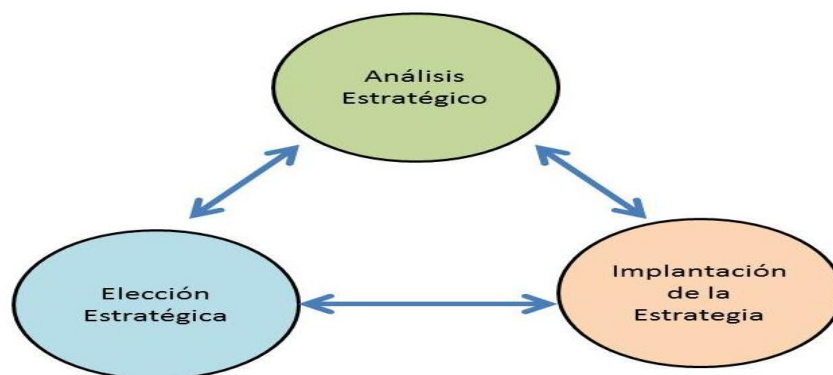


Figura 1. Modelo básico del proceso de dirección estratégica

Fuente: Johnson & Scholes. Manual de planeación estratégica, 2001.

Análisis Estratégico:

El análisis estratégico consiste en vislumbrar la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders**. Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir las estrategias a futuro: ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y como afectan a la organización y sus actividades? ¿Cuáles son los recursos y competencias de la

* Es un término utilizado en planeación estratégica para referirse a aquellos grupos de interés que puedan afectar o verse afectados por las actividades de una empresa.

organización? ¿Qué es lo que las personas y grupos de interés esperan, y de qué manera repercute esto en el desarrollo de la organización? (Johnson, G. y Scholes, K., 1997)

El propósito del análisis estratégico consiste en conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización. A continuación se explican de manera breve:

- *El entorno*: la organización coexiste en el contexto de un complejo mundo caracterizado por vínculos de índole comercial, económicos, políticos, tecnológicos, culturales y sociales. El cual se encuentra en continuo cambio y, es más complejo para unas organizaciones que para otras. Por tanto, explicar cómo afecta esto a la organización implicaría una mirada a los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables que lo conforman.

- *Recursos, competencias y capacidades*: relacionada con las influencias internas de la organización; es una de las formas de conocer las fuerzas y debilidades de la misma las cuales pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su estructura financiera, sus productos, etc. En este sentido, el fin es obtener una perspectiva de las influencias o restricciones internas sobre la elección estratégica. En este punto, se consideran los recursos y competencias como aspectos de la organización que, más que ajustarse a las oportunidades o a las demandas del entorno, se extienden para crear nuevas oportunidades. (Ibídem, 1997, pág.24)

- *Expectativas y propósitos*: son aquellos factores que influyen sobre lo que se considera aceptable desde el punto de vista de las estrategias adoptadas por los directivos. Las cuales dependerán del apoyo de los grupos de interés involucrados y, de la importancia de las mismas en el cumplimiento del objetivo delimitado por la organización. (Ibídem, 1997, pág.25)

En conjunto, la consideración del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y propósitos dentro del contexto de la organización sirve para proporcionar la base del análisis estratégico de una organización.

2.3.5. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

La evaluación de la posición competitiva de una empresa implica mucho más que el análisis de la misma frente a su competencia directa, puesto que las organizaciones no son entes aislados que puedan desentenderse del entorno en el cual desarrollan sus operaciones. Así, tal como afirma Porter:

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de este. (Porter M. , 1999)

La interacción de estas cinco fuerzas fue esquematizada por el autor en lo que se conoce como el Modelo de Las Cinco Fuerzas que le da Forma a la Estrategia. Ver figura 2.

En este sentido, crear las ventajas competitivas resulta de la combinación efectiva de las circunstancias de la nación, así como de la estrategia de la compañía. Las condiciones nacionales pueden crear un entorno en el cual las firmas pueden lograr una ventaja competitiva internacional. Para complementar el concepto de ventaja competitiva, se explica que una empresa estaría en ventaja cuando es superior en su habilidad para entender el negocio, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.



Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Porter

Fuente: Tomado de (Porter M. , 1999)

De acuerdo con Porter (2008), la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. Una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa.

Comprender la estructura del sector en el cual compite también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. De esta forma, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia de una empresa.

En general, el Modelo es una herramienta que permite identificar la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes, que son, en últimas, las que determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Adicional a esto, la planeación estratégica se fundamenta en diferentes modelos, métodos y matrices para realizar diferentes análisis a los factores que afectan la empresa, como lo es el ambiente interno y el externo. A continuación, se presentan las matrices que sirven como referencia para el desarrollo de la presente investigación.

- **Perfil de Capacidad Interna (PCI):** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación y con las oportunidades y amenazas que el presenta el medio externo. Es un diagnóstico estratégico que involucra todos los factores que afectan la operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva o de mercado
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A, M, B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M) o bajo (B). Tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Estructura de la Matriz PCI

Capacidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Tecnológica									
Talento Humano									
Competitiva									
Financiera									

Fuente: Tomado de (Serna G, 2000, p.105)

Para elaborar el PCI es necesario preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis. Luego identificar fortalezas y debilidades a través de tormenta de ideas, encuestas o entrevistas, y observación.

- **Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM):** Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

Para realizar el POAM, se debe obtener información sobre cada uno de los factores objeto de análisis. Identificar oportunidades y amenazas con tormentas de ideas, encuestas, entrevistas u otra herramienta que permita recolectar información sobre el entorno. Agrupar las oportunidades y amenazas en:

1. Factores económicos.
2. Factores Políticos.
3. Factores Sociales.
4. Factores Tecnológicos
5. Factores Geográficos
6. Factores competitivos.

Luego de ser desarrollada, se debe calificar y dar prioridad a la oportunidad y la amenaza en la escala: Alta – Media - Baja de acuerdo con su impacto para la empresa. Tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Estructura de la Matriz POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Geográficos									

Fuente: Tomado de (Serna G, 2000, p.127)

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Para elaborar el análisis DOFA es necesario enumerar los factores clave encontrados en las matrices POAM Y PCI.

Así mismo, deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

Con base en la selección de los factores clave de éxito se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Para mayor comprensión observar lo plasmado en la tabla 3.

Tabla 3. Formato Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Fuente: Tomado de (Serna G, 2000, p.147)

Elección estratégica

La comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, la influencia de los *Stakeholders* y la cultura, constituyen la base de la elección estratégica. La cual implica la comprensión de las bases subyacentes en la estrategia futura, con el fin de crear opciones estratégicas que conlleven a la consecución de estrategias adecuadas.

- *Bases de la elección estratégica:* corresponde a una serie de factores o aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización. Algunas pueden estar ligadas a la comprensión de las expectativas e influencias del Stakeholders y en cambio, otras pueden estar enfocadas en relación a las bases de la ventaja competitiva; la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes, y de las competencias especiales que debe ofertar la organización que contribuyan al logro de su estrategia general. (Ibídem, 1997, pág.28)
- *Opciones estratégicas:* representa los cursos de acción que puede seguir una organización. Sirve para escoger la mejor estrategia entre las opciones. Por tanto, un paso que puede ayudar a la elección estratégica consiste en crear opciones estratégicas.
- *Evaluación y selección de estrategias:* el proceso de selección no puede verse solo como un objetivo o como una opción lógica. Esta influido por la escala de valores que asignan los directivos a las diferentes elecciones estratégicas. Por tanto, es un proceso de concertación entre los grupos de interés que coexisten en la organización.

Implantación de la estrategia:

El tercer fundamento del proceso de dirección estratégica consiste en la implantación de la estrategia, el cual se ocupa de la manera en que se traduce la estrategia en una acción organizacional mediante el diseño y, la definición de la estructura de la organización, la planificación de los recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito del establecimiento de una estrategia va a depender del grado en que estos componentes ya mencionados se integren de forma efectiva para crear, competencias que otras organizaciones no sean capaces de imitar.

2.3.6. Definiciones de estrategia

En este sentido, adquieren fuerza aportes de algunos autores relaciones con la forma de emprender y crear estrategias efectivas. Conforme aparece en la figura 3. Sobre el esquema

estratégico de Hatten, para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga quede bien, y escoger a los competidores que se puedan derrotar. De esta manera, análisis y están integrados en la dirección estratégica. (Hatten, 1987).

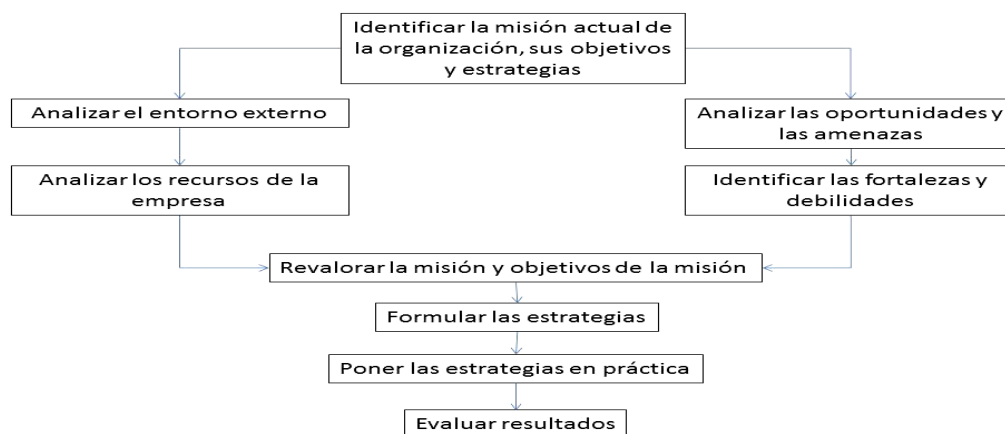


Figura 3. Modelo de Hatten

Fuente: Manual de planeamiento estratégico-Hatten.

Por otro lado se encuentran los estudios sobre la gestión con base en la estrategia en cinco conceptos con "P" realizado por Henry Mintzberg en su ensayo sobre la naturaleza de la estrategia, el cual se ha convertido en una guía para el desarrollo de planes estratégicos. Mintzberg pensó que, por regla general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras. La mayoría de las personas definen la estrategia como un *plan*: un curso de acción con un propósito consciente. Ver figura 3. (Mintzberg, 1987)

2.4. Marco Normativo

El gobierno nacional expidió el decreto No. 616 en el año 2006, con el objetivo de preservar la salud de los consumidores y mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción lechera en el país.

El documento contiene el Reglamento Técnico sobre 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. Sus principales aportes al proceso de producción

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

láctea se identifican en la estandarización de las Buena Practicas en el uso de medicamentos veterinarios y en la alimentación de los especímenes. Además, estipula las prácticas de salubridad necesarias para el proceso de ordeño, recolección, acopio y almacenamiento del insumo lácteo y las características físicas y químicas que el mismo debe poseer para ser aprobado y usado dentro de la cadena productiva.

Por su parte, el documento CONPES N. 3676 de 2005 entrega algunas directrices para el sector lácteo, de cara a la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. Dichas directrices se resumen en:

1. Fortalecer la capacidad científica y técnica del Sistema Nacional de Medidas Fitosanitarias, a través del desarrollo de propuestas para el fortalecimiento de las autoridades sanitarias en materia de vigilancia epidemiológica en la producción y estudios de evaluación del riesgo. Con la participación del sector privado, las autoridades oficiales adoptaran prácticas como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Análisis de peligros y puntos críticos de control.
2. Mejorar el estatus sanitario de la producción agropecuaria y de alimentos del país.
3. Desarrollar la planeación estratégica y la gestión de admisibilidad sanitaria de la producción nacional en el mercado internacional. (ICA, 2005)

3. Diseño Metodológico

A continuación se describen las diferentes actividades y lineamientos metodológicos que orientarán el proceso de recolección de la información y análisis de datos que permitirán tener los elementos necesarios para construir los diferentes resultados:

3.1. Metodología

3.1.1. Hipótesis

Un plan estratégico mejora el desempeño de las áreas funcionales de FRESKALECHE S.A. relacionadas con las actividades de Abastecimiento, Producción y Mercadeo y Ventas.

3.1.2. Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva en la medida en que su propósito es medir y evaluar, desde el punto de vista científico, las dimensiones y componentes del fenómeno a investigar. Específicamente, para esta investigación se indagará sobre las condiciones y elementos necesarios para diseñar un plan estratégico en las áreas de Administración y producción, financiera y de Mercadeo y Ventas de la empresa FRESKALECHE S.A.

El punto de partida para la investigación es extraer la información de la empresa analizada, de esta forma se logrará identificar como se están desarrollando los procesos en el momento de la investigación, con el fin de evidenciar los fenómenos recolectados iniciando de lo particular de la organización para luego aplicarlo a la realidad concreta de la investigación, por lo tanto se utilizara el método de deducción. Los instrumentos definidos para obtener la información primaria serán informes y estudios obtenidos desde la misma organización y de investigación realizada por firmas como Nielsen (nivel interno y externo).

Este proyecto se fundamenta principalmente en:

1. *Información primaria:* Obtenida a través de informes y diálogos con funcionarios de la empresa. Se tomará la encuesta sólo para el caso del Top of Mind; este tipo de estudio se realiza en razón que la empresa FRESKALECHE se encuentra posicionada en el mercado. Sin embargo, en un mercado para productos

percederos y con una variedad alta de competidores, determinar el nivel de fijación de la marca en la mente de los consumidores (Top of Mind), puede brindar información útil para la determinación de herramientas y estrategias de mercadeo y publicidad, o diferenciación de las preferencias de consumo entre atributos o precios.

2. *Información Secundaria:* Información comercial, de mercadeo y ventas de empresas recopilada por la Compañía Nielsen. Revistas especializadas del sector de los lácteos. Estudios sobre el sector de los lácteos generadas (Proleche, Ministerio de agricultura, Fedegan).

3.1.3. Proceso que sirve de guía a la Investigación

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en la necesidad de generar una visión integral de la empresa, fundamentada en cifras que permitan proponer acciones graduales para el período 2015-2020.

A continuación, se presenta el proceso a seguir para el adecuado desarrollo de la propuesta de plan estratégico para la compañía Freskaleche S.A. que servirá para encaminar sus acciones en los próximos cinco años. Tal como se muestra;

Etapa 1. Se procederá a indagar en el estado del arte, explicación de la metodología a seguir, y la posterior recolección de información: Durante esta etapa, se revisarán las principales metodologías para el diseño de planes estratégicos y que han sido aplicadas por investigadores asiduos en la materia alrededor del mundo, a fin de escoger la metodología más idónea acorde a los objetivos propuestos por la investigación. De acuerdo a esta metodología se procederá a hacer la recolección de la información primaria y secundaria que permita determinar el análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa. Esta etapa termina con el tratamiento de la información recopilada.

Etapa 2. De acuerdo al análisis de la información obtenida. Se procederá al diseño de los objetivos estratégicos-metas del plan: A través del trabajo grupal dentro de la empresa se construirán los objetivos específicos y metas del plan, que sean viables y evaluables

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

periódicamente. Así mismo, se parte del diagnóstico de procesos para priorizar los objetivos que se definirán como objetivos.

Etapa 3. Se realizara el diseño de las estrategias de apoyo: esto se logra, luego de identificar los objetivos estratégicos, procediendo, con el mismo método, a diseñar las estrategias de apoyo que brinden acompañamiento al plan estratégico en las áreas de abastecimiento, producción, mercadeo y ventas.

4. Desarrollo de la investigación y Análisis de la información

4.1. Generalidades de la empresa

4.1.1. Razón Social

Productos Lácteos Freskaleche S.A.

4.1.2. Reseña histórica



Figura 4. Logo Freskaleche

Fuente: Freskaleche S.A.

Tal como se observa en la figura 4 en donde se muestra el logo que representa a la compañía Freskaleche S.A. Cabe destacar, que esta es una empresa Colombiana dedicada al procesamiento y distribución de productos lácteos y derivados, ubicada en la ciudad de Bucaramanga y creada en 1982 como una cooperativa bajo la denominación de COOPROLECHE LTDA, (Cooperativa de Productores de Leche de Santander y el Magdalena Medio), la cual nació como una idea de ganaderos del Sur del Cesar, Sur de Bolívar, Norte de Santander y Santander; de conseguir mercado y mejores precios para la leche cruda, para lo cual, en 1989 salen al público con los primeros 4000 litros de leche pasteurizada, crema de leche y cuajada. En este mismo año, se presenta una reestructuración de la planta mediante la adquisición de nuevos equipos que permiten la incursión al mercado de suero y crema de leche por parte de la compañía. Para 1991, se realiza el cambio de la razón social, pasando de ser una cooperativa a una sociedad anónima, adoptando el actual nombre.

Su actividad empresarial involucra procesos de producción, desarrollo y comercialización de productos lácteos y alimentos procesados que satisfacen las necesidades de un mercado en crecimiento y evolución, manteniendo un enfoque global de

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

innovación, calidad y servicio. La compañía cuenta con plantas e infraestructura en las ciudades de Bucaramanga y Aguachica, además de agencias en la ciudad de Cúcuta, Barrancabermeja, Barranquilla, Santa Marta y Tunja.

Inicialmente su portafolio estaba compuesto por leche pasteurizada, crema de leche y cuajada. Con la nueva organización se logró adecuar una infraestructura que brindó la posibilidad de abrir nuevos mercados y diversificar las líneas productivas adicionando la producción de Quesos, Queso Doble Crema y Queso Costeño, posteriormente se incluyeron el Arequipe y el Yogurt de Fresa, Mora y Melocotón en bolsa.

El portafolio continúa su expansión con la entrada al mercado de la Leche Light, el Yogurt con probióticos y el Kumis. Así mismo, recibe en el año 1994 por parte de Exportall Ltda., la licencia para Colombia de Tampico Citrus Punch (Tampico Beverages Inc. Chicago Illinois) para llevar a cabo su comercialización especialmente en Santander y Sur del Cesar. No obstante, con la adquisición de Freskaleche por parte de Alquilería Tampico dejó de existir y cambio su razón a Tangelo.

En 1997 se decide ampliar la cobertura a poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Zapatoca y Saravena y a los departamentos de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar. Ya para 1998, se logra la instalación del Ultrapasteurizador, una de las máquinas más modernas para el procesamiento de leche. Logrando lanzar al mercado en ese mismo año FRESKALECHE 12 DIAS, Entera y Semidescremada.

A comienzos del siglo XXI se incluyen nuevas alternativas en productos, con la entrada al portafolio de la Leche Larga Vida, Gelatinas con sabores a Fresa, Limón, Naranja y Uva, el Trikis (Yogurt con cereal), Queso Mozzarella, Quesito y Mantequilla de Mesa.

En la actualidad, la compañía cuenta con certificación de calidad ISO 9001: versión 2000 para las dos plantas situadas en Bucaramanga y Aguachica con la cual se garantiza la calidad en los procesos, desde hace más de diez años, y con la certificación ambiental ISO 14001 para la planta de Bucaramanga, desde hace ocho años como se observa en la tabla 4.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

El mercado que la compañía abordó en primer lugar fue la Ciudad de Bucaramanga luego de consolidar sus productos derivados lácteos; se empezó a expandir por todo el Oriente Colombiano y en el transcurso de 24 años de funcionamiento en este momento se encuentra presente en los Santanderes, Boyacá, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y parte de Antioquia entre otros. (Freskaleche S.A, 2013)

Tabla 4. Certificaciones otorgadas a Freskaleche S.A.

2001

- ISO 9002 VERSION 94 Modelo de certificación de calidad en producción/ implementación de la norma según ICONTEC.

2002

- Fue reconocida como la **MEJOR EMPRESA ECOPROFIT 2002**, mediante distinción otorgada por la CDMB, la Universidad Industrial de Santander, el Ministerio de Medio Ambiente y el Centro Nacional de Producción más Limpia.

2003

- ISO 9001 VERSION 2000 Modelo de certificación de calidad otorgado por el ICONTEC aplicable en Desarrollo, Producción y Comercialización en plataforma de leche pasteurizada, Ultrapasteurizada (12 días), leche larga vida, Yogurt, Kumis, Gelatina, Arequipe, Refresco de Citricos y Mantequilla. Comercialización en plataforma de leche en polvo vigente.

2005

- ISO 14001 VERSION:1996 Certificado de gestión ambiental/ producción y transformación de leche y productos derivados de la leche, jugos y refrescos en la planta de Bucaramanga, según ICONTEC.

2006

- ISO 14001:2004 Certificado de gestión ambiental/ producción y transformación de leche y productos derivados de la leche, jugos y refrescos en la planta de Bucaramanga, según ICONTEC.

Fuente: Autor

4.1.3. Descripción de la empresa

La empresa se encuentra ubicada dentro de la categoría de productos lácteos en vista de la clasificación industrial CIU. Se localiza en el Parque Industrial I, Kilómetro 3 Vía Palenque- Chimitá en la ciudad de Bucaramanga. Así mismo, es conocida como una empresa santandereana con más de 20 años de experiencia en el trabajo pensado por y para

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

el cliente, quienes a su vez son los propulsores de su crecimiento y la han logrado posicionar como una compañía líder en productos lácteos.

Actualmente la compañía cuenta con 713 trabajadores entre cargos directos e indirectos, quienes constituyen el personal idóneamente capacitado y comprometido con la empresa y la comunidad, razón que apunta a su competitividad y liderazgo. Posee dos plantas de producción en la ciudad de Bucaramanga como se observa en la figura 5 y una en la ciudad de Aguachica, en donde se lleva a cabo el procesamiento de la leche en polvo, además, posee agencia para venta de producto en las ciudades de Aguachica, Cúcuta, Barranca, Valledupar y centros de distribución en 8 departamentos, aunque tan solo en la costa atlántica hay dos en las ciudades Barranquilla y Santa Marta.



Figura 5. Vista Parcial de la Planta de Producción de Freskaleche S.A

Fuente: Documento Interno de Freskaleche S.A

De acuerdo con la estructura organizacional y la denominación de la compañía, como se aprecia en la figura 6. Freskaleche S.A., se encuentra constituida como una Sociedad Anónima; caracterizada porque sus propietarios lo son en virtud de una participación en el capital social por medio de títulos o acciones, así mismo, en cuanto a su estructura organizacional se puede denotar que es de tipo vertical puesto que, se divide en niveles de poder y comando en su interior al ser conformada por una junta directiva en la que se encuentran los accionistas de la compañía en el nivel superior, seguido de un Gerente general, Directores de área, coordinadores, jefes, auxiliares y la parte operativa.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

4.1.4. Estructura Organizacional

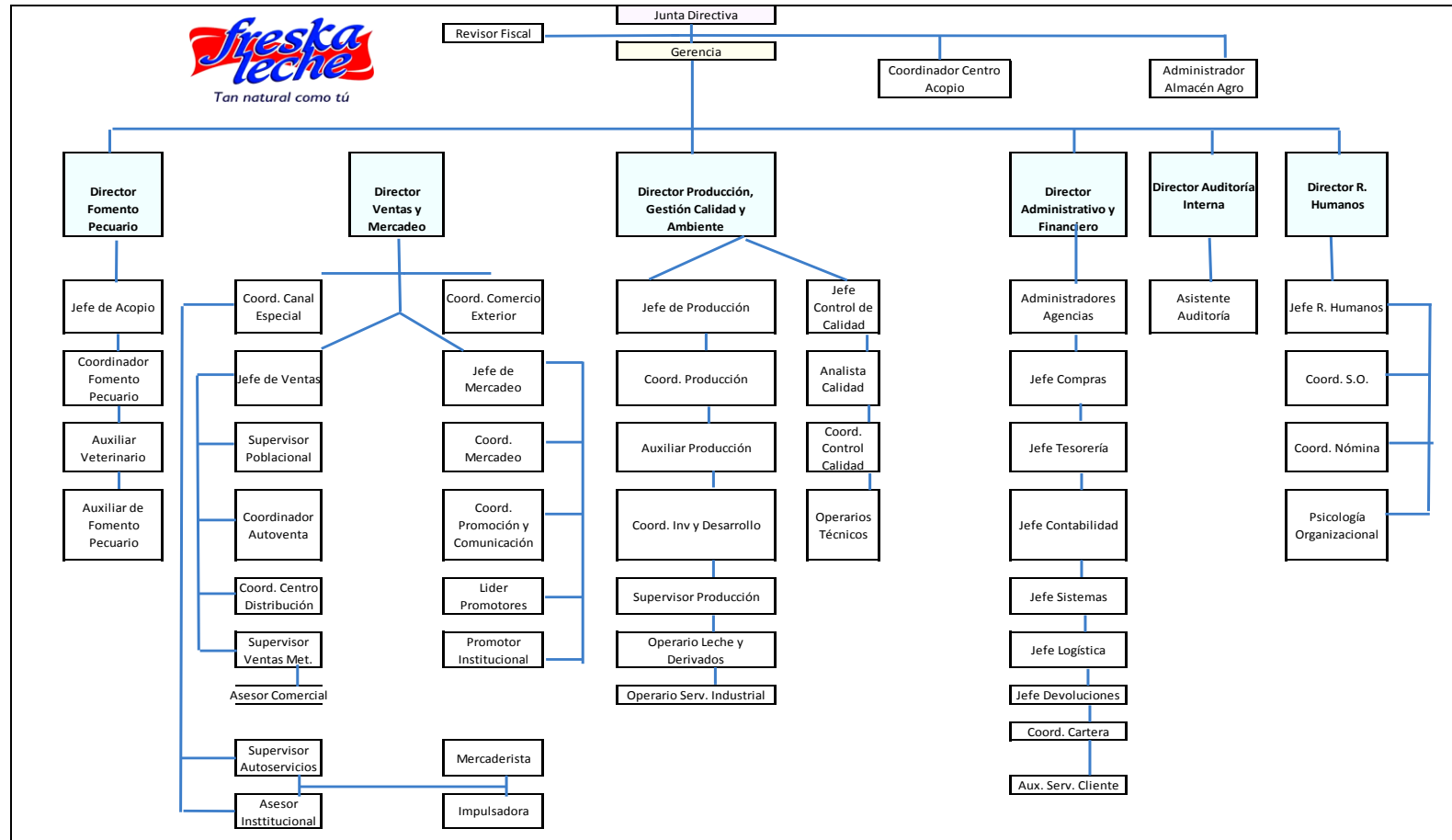


Figura 6. Cronograma Freskaleche S.A.

Fuente: Informe final. Documento interno, Freskaleche S.A. 2013.

En el año 2005, la compañía realizó exportaciones de leche en polvo a Venezuela y obtuvo la aprobación de las plantas de Bucaramanga y Aguachica para la exportación de los productos a México. El portafolio se ha diversificado de tal manera, que hoy día tiene en el mercado 56 productos en 98 referencias en las que se encuentran leche, quesos, fermentados, arequipe, postres, avena, mantequillas, gelatinas, bebidas refrescantes y además se posee la franquicia para la producción de Jugos Tangelo comercializando el sabor a naranja para todo el oriente colombiano.

En vista de que en los últimos meses, luego de un proceso de negociación con los directivos y accionistas de la compañía, en el mes de octubre de 2014, se procedió a realizar la venta de las acciones de Freskaleche S.A. a los propietarios de la compañía Alquería quienes asumieron la administración de esta a partir del mes de febrero de 2015. Cumpliendo con los requisitos legales, se llevó a cabo una asamblea por parte de la junta directiva de la nueva empresa Freskaleche, en la cual se realizó el cambio de la misma y se nombró como nuevo presidente al Señor Humberto Polania quien en un principio era socio mayoritario de Freskaleche y en vista del nuevo panorama estratégico se acogió a la unión dada a partir de la entrada en vigencia de esta alianza estratégica.

Dentro de sus valores corporativos se encuentran la responsabilidad, la confianza, el sentido de pertenencia, la pasión por ganar, la integridad y el aprendizaje continuo.

4.1.5. Portafolio de productos

En cuanto a los productos producidos por la compañía, es de gran importancia destacar que su proceso productivo es llevado a cabo en dos plantas distintas en las cuales se lleva a cabo el procesamiento y transformación de la leche y su posterior conversión en productos derivados. En la primera de ellas se encuentran las instalaciones dedicadas a la fabricación de solo leche en trece presentaciones, mientras en la segunda planta se lleva a cabo el proceso de transformación de la leche en productos derivados.

Así mismo, cabe mencionar que en relación al portafolio de productos, estos se encuentran agrupados en cinco marcas a saber: la primera de ellas, la marca

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

FRESKALECHE agrupa aquellos productos relacionados con la producción de Yogurt enriquecido con probióticos y fruta. Además de las presentaciones de Yogurt con cereal, Kumis, Avena, leche en polvo, Mantequilla, Queso Doble Crema, Suero Costeño y Quesillo en todas sus presentaciones. Para mayor información, observar la tabla 5.

El portafolio contiene el nombre la marca y los productos que la conforman, una corta descripción de las características y beneficios del producto, las presentaciones en que se puede encontrar y los sabores.

Tabla 5. Portafolio de productos marca Freskaleche

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MARCA FRESKALECHE "Te deleita con amor"			
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PRESENTACIONES	SABORES
	Contribuye de manera natural a mejorar la digestibilidad. Enriquecido con cultivos probióticos.	Yogurt Entero VASO X 150G	Mora Melocotón Fresa Mandarina Arequipe con Pasas Frutos Rojos
	Variedad de sabores. Hace más fácil lograr el bienestar de una alimentación sana y balanceada.	Yogurt Entero BOTELLA X 1000G	Mora Melocotón Fresa Arequipe con Pasas Frutos Rojos Natural
	Listo para consumir en cualquier lugar y momento del día. Yogurt con fruta.	Yogurt Entero BOTELLA X 1750G	Mora Melocotón Fresa
	Mezcla ideal de la cremosidad de yogurt y el crocante del cereal. Sabores balanceados.	Yogurt con adición VASO X 170G	Azucarado Achocolatado Tropical
	Sabor único de la bebida láctea entera a base de yogurt. Buena fuente de energía.	Bébida Láctea BOLSA X 150G DISPLAY X 12UND	Mora Fresa Melocotón

Como se observa, un producto que le sigue a la leche en su orden de importancia para la producción, es el Yogurt. El cual constituye un complemento alimenticio de gran demanda por parte de los hogares colombianos.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Tabla 5: Continuación Portafolio de productos marca Freskaleche

	<p>Contiene fibra y cultivos probióticos que ayudan a la flora intestinal.</p> <p>Fuente de proteína y calcio.</p>	<p>BOLSA X 150G</p> <p>VASO X 150G</p> <p>BOTELLA X 1000G</p>	Kumis
	<p>Buena fuente de fibra, calcio y energía.</p> <p>Axompañamiento de comidas.</p>	<p>BOLSA X 200G</p> <p>DISPLAY X 6UND</p> <p>BOLSA X 900G</p>	Avena
	<p>Enriquecida con vitaminas A y D.</p> <p>Ideal para mezclar en jugos.</p>	<p>BOLSA X 200G</p> <p>BOLSA X 380G</p> <p>BOLSA X 900G</p>	Leche en polvo Entera
	<p>Buena fuente de proteína, calcio y energía.</p>	<p>BOLSA X 240G</p>	Queso Doble Crema Tajado
	<p>Agradable y suave textura.</p>	<p>BOLSA X 380G</p> <p>BOLSA X 980G</p>	Queso Doble Crema
	<p>Apto para todo tipo de preparaciones y acompañamientos.</p>	<p>BOLSA X 380G</p>	Quesillo
	<p>Ideal para todo momento del día y acompañamiento para sandwich, arepas, etc.</p>	<p>ROLLO X 400G</p> <p>ROLLO X 800G</p>	Quesito
	<p>La perfecta combinación de color, sabor y textura.</p> <p>Buena fuente de calcio.</p>	<p>VASO X 230G</p>	Arequipe
	<p>Ideal para esparcir como acompañamiento en diferentes alimentos.</p>	<p>VASO X 200G</p>	Suero Costeño
	<p>Acompañamiento para alimentos en cualquier momento del día.</p>	<p>VASO X 200G</p>	Queso Crema
	<p>100% Natural.</p> <p>Acompañamiento para pan, arepas, etc.</p> <p>Ideal para recetas culinarias.</p>	<p>BARRA X 125G</p> <p>BARRA X 250G</p>	Mantequilla Con Sal

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

En segundo lugar, se encuentra la marca FKL como se muestra en la tabla 6, en la cual se concentra la producción de Yogurt en las presentaciones en bolsa y vaso para venta al por menor. Así, como la venta de Yogurt con cereal en dos presentaciones, fabricación de Postres, Gelatinas y Arequipe.

Tabla 5: Continuación Portafolio de productos marca Freskaleche

	Bebida láctea enriquecida con vitaminas A,D,B1,B2 y niacina. Buena fuente de calcio y proteína. Parte vital de la nutrición y bienestar de la vida diaria.	BOLSA X 200ML BOLSA X 250ML BOLSA X 500ML BOLSA X 900ML BOLSA X 1000ML BOLSA X 1100ML BOLSA X 1250ML	Leche Entera
	Contribuye de manera natural a mejorar el nivel de digestibilidad.	BOLSA X 450ML BOLSA X 900ML BOLSA X 1100ML BOLSA X 1200ML	Leche Deslactosada
	Contiene vitaminas A,D,B1, B2 Contiene 50% menos de grasa total que una leche entera.	BOLSA X 900ML	Leche Light
	Apto para todo consumo Producto fresco, semiduro, semigraso. Sabor suave y elástico.	BLOQUE X 2000G	Queso Doble Crema
	Contiene grasa láctea en un 82% con sabor suave. Usado en procesos industriales.	BULTO X 15LB	Mantequilla Industrial
	Leche en polvo color crema exento de grumos, con olor y sabor característico.	BULTO X 25KG	Leche en Polvo Entera
	Suave sensación de dulzor al paladar, color caramelo y de consistencia blanda y homogénea.	BOLSA X 4000G	Dulce Panadero para Repostería
	Es el complemento ideal para frutas, pastas, postres y demás recetas.	BOLSA X 2000G DISPLAY X 8UND	Crema de Leche

Fuente: Autor

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

En vista de lo anterior, es claro que la leche es la materia prima por excelencia para la compañía y es gracias a adecuados procesos de producción que hoy día se encuentra plasmada en el desarrollo de derivados.

Tabla 6. Portafolio de productos de la marca FKL



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MARCA "FKL"			
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PRESENTACIONES	SABORES
	Es la bebida láctea que anima a expresarse y vivir sanas experiencias extremas.	Bebida Láctea VASO X 150G	Mora Fresa Melocotón
	Alta fuente de proteínas y calcio.	Bebida Láctea BOLSA X 180G DISPLAY X 8UND	Mora Fresa Melocotón
	Alimento nutritivo y saludable.	Bebida Láctea BOLSA X 900G	Mora Fresa Melocotón
	Deliciosos sabores agradables al paladar.	Bebida Láctea BOLSA X 100G DISPLAY X 12UND	Mora Fresa Melocotón
	Crocante sensación al consumir una bebida láctea.	Yogurt con Cereal VASO X 140G VASO X 143G	Lunas de Chocolate Hojuelas Azucaradas
	Balance ideal de nutrición y contenido proteínico.	Postres VASO X 55G	Fresa Vainilla Limón
	Ideal para las loncheras por su alta fuente de energía.	Gelatina VASO X 120G	Uva Naranja Fresa
	Listo para consumir en cualquier lugar y momento del día. Delicioso Sabor.	VASO X 50G DISPLAY X 6UND DISPLAY X 12UND	Arequipe

Fuente: Autor

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Por su parte, la marca YOGURCITO, surge con la misma intención de la marca FKL de ofrecer al consumidor un producto a bajo precio y en presentaciones pequeñas para la lonchera de los niños por medio del Yogurt. Para mayor comprensión mirar tabla 7.




Tabla 7. Portafolio de productos de la marca Yogurcito

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MARCA "YOGURCITO"			
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PRESENTACIONES	SABORES
	Contribuye a matener de manera natural, una nutrición diaria para los niños.	Yogurt Entero BOLSA X 120G DISPLAY X 8UND	Fresa Mora Melocotón
	Enriquecido con cultivos probióticos e ideal para las loncheras.	Yogurt Entero BOLSA X 200G DISPLAY X 8UND	Fresa Mora Melocotón

Fuente: Autor

Otra marca, la LIVENS como se muestra en la tabla 8, se caracteriza por la producción de Yogurt Deslactosado y descremado con la acción de cultivos probióticos, además de la venta de leche Deslactosada con vitaminas.




Tabla 8. Portafolio de productos de la marca Livens

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MARCA LIVENS "ama lo saludable"			
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PRESENTACIONES	SABORES
	Yogurt deslactosado y endulzado con Stevia. Enriquecido con probióticos.	Yogurt Deslactosado VASO X 150G	Mora Fresa Melocotón
	Contiene menos calorías frente al yogurt entero.	Yogurt Deslactosado BOTELLA X 950G	Mora Fresa Melocotón
	Contiene un alto nivel de vitaminas A,D,B1,B2 y niacina.	BOLSA X 1100ML	Leche Deslactosada con vitaminas

Fuente: Autor

Adicional a estas, se encuentra la nueva marca denominada TANGELO, la cual salió al mercado en reemplazo de la ya conocida Tampico a partir del 1 de febrero de 2015. Como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Portafolio de productos de la marca Tangelo

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MARCA "Tangelo Citrus Punch"			
PRODUCTO	CARACTERISTICAS	PRESENTACIONES	SABORES
	Alto contenido en vitamina C.	BOLSA X 120ML BOLSA X250ML	Bebida de Naranja
	Presentaciones para todo tipo de lugar y momento.	BOTELLA X 286ML BOTELLA X 450ML BOTELLA X 1LT	Bebida de Naranja
	Ideal para refrescarse y compartir en familia.	GARRAFA X 2LT GARRAFA X 4LT	Bebida de Naranja

Fuente: Autor

Esta consta de una bebida de naranja con el sello Citrus Punch que en un principio pertenecía al portafolio de la compañía Alquería y quien hoy día es la principal aliada estratégica de Freskaleche S.A. marca que surge con el objetivo de enlazar algunas ventajas de ambas compañías, reduciendo costos y con el objetivo de lograr el cubrimiento de un mayor segmento de mercado con este producto en sus variadas presentaciones. Cabe aclarar que este fue el primer cambio que hizo la compañía Alquería quien al poseer su marca propia Tangelo decidió eliminar del portafolio de Freskaleche este producto proveniente de una franquicia Americana.

En vista de lo anterior, es preciso afirmar que el cliente cuenta con una amplia gama de productos a disposición para satisfacer sus necesidades en relación a la oferta de productos lácteos y sus derivados, bebidas refrescantes y con un amplio contenido de vitaminas y cultivos probióticos. Para lo cual, solo basta con desplazarse al punto de venta más cercano y realizar su compra; sea en las oficinas de la compañía, supermercados, tiendas, etc.

5. Análisis del Ambiente

5.1. Ambiente interno

Habiendo conocido de antemano los antecedentes, la naturaleza y la estructura organizativa de la compañía, es preciso, afirmar que cuando una empresa analiza su interior está en posición de determinar que puede hacer, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. Para lo cual se ha de enfocar el presente estudio en las tres áreas más importantes para la toma de decisiones de Freskaleche S.A., a saber: la primera, aquella relacionada con las actividades de administración, organización y control. Seguido del área de contabilidad y finanzas y el área de mercadeo y ventas.

5.1.1. Administración, Organización y Control

Las labores administrativas al interior de las áreas funcionales de la organización se encuentran enmarcadas dentro del proceso administrativo mismo, logrando así, conseguir una unión sostenida entre los espacios de control y organización. En cuanto al tamaño se puede afirmar que cuenta con grandes instalaciones puesto que, el proceso productivo y de operaciones requiere de gran capacidad locativa.

En cuanto a las labores administrativas, en vista de su estructura organizativa estas recaen de manera íntegra sobre el gerente general, quien es el encargado de velar por los intereses de los socios y aliados estratégicos. Así mismo, debe ser el encargado de establecer fuertes canales de retroalimentación entre los administrativos de nivel superior y sus subordinados.

En relación al tamaño de las instalaciones, se puede afirmar que la compañía es relativamente grande. Puesto que, en la actualidad cuenta con alrededor de treinta instalaciones auxiliares tan sólo ligadas al proceso productivo y casi la mitad de este número al área administrativa. No obstante, con la expansión del portafolio de productos nace la necesidad de ampliar las instalaciones dedicadas al proceso productivo.

En el interior de la organización, las partes interesadas reconocen que los canales de comunicación entre los jefes de cada departamento y el gerente general juegan un papel fundamental en el estrechamiento de las relaciones estratégicas. Se destaca que los aportes de las partes en relación a los cambios, inconsistencias y mejoras continuas, es lo que termina por llevar a que generen conocimientos e ideas dentro de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

En relación al control de las operaciones, la empresa cuenta con un sistema informático de registro de inventarios y, de temas cuantitativos que permite el acceso de manera rápida a la información de temas de gran relevancia como las ventas, las devoluciones, etc.

Desde la misma compañía, ha surgido la necesidad de generar espacios de retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos. Para lo cual, se concibe como un foco de vital importancia, que las ideas aportadas por los empleados sean tomadas en cuenta con el mismo grado de relevancia para así, evitar divisiones dentro. En este sentido, el conocimiento tácito juega un gran papel.

Así mismo, se calcula un escenario optimista con la entrada en vigencia de esta nueva alianza estratégica en la cual se pretende dar continuidad a los proyectos y estrategias diseñados por la empresa en los últimos años, dada la problemática de haber contado con cinco gerentes diferentes en cinco años. Lo que sin duda, se consolidó como una debilidad de gran importancia para la compañía.

5.1.2. Contabilidad y Finanzas

La responsabilidad en esta área es compartida entre el gerente general, el contador y su equipo encargado de los procedimientos contables, el revisor fiscal y, por último, la dirección de auditoría interna. El primero de ellos lo hace en cumplimiento de sus actividades globales, el segundo, como encargado de todo el proceso contable con base en la información que genera la compañía, sumándose a estos, los encargados de la verificación y comprobación de la fiabilidad de los resultados obtenidos para la posterior entrega de balances a los accionistas, aliados y, cuerpo administrativo.

5.1.2.1. Estado de Situación Financiera

La información relacionada con los movimientos contables realizados por la compañía en los últimos años ha sido tomada de documentos internos de la organización, por tal razón, se cuenta con datos e información veraz del estado actual del riesgo y el estado financiero de la empresa en mención. Los valores se expresan en miles de pesos.

Como se observa en la tabla 10. En el nivel macro, al observar los rubros de las cuentas correspondientes al activo fijo y circulante, se puede apreciar que la empresa es de carácter comercial, pues el 68.6% de los activos son circulantes, mientras que el fijo corresponde al 31.4% del total.

En cuanto al activo fijo, se observa un crecimiento de las inversiones en propiedad, planta y equipo del 2.75% entre los años 2012-2013. Lo cual se sustenta por el hecho de que las instalaciones donde se opera son de propiedad de la compañía, lo que conlleva a la disminución de gastos. Dentro de los activos circulantes, las cuentas más importantes se encuentran representadas por caja y bancos, cuentas por cobrar, clientes e inventarios. En cuanto a los inventarios, ha aumentado en un 50.5% entre 2012 y 2013.

En relación a los pasivos es posible afirmar que las obligaciones financiadas a corto plazo se encuentran aseguradas en vista de que los rubros son relativamente pequeños frente a las inversiones de la empresa. Por su parte, se observa que la empresa en los últimos tres años ha logrado mantenerse en superávit a pesar de que capital social ha sido constante; lo que muestra un crecimiento de la empresa en relación a las inyecciones de capital realizadas por la consecución de alianzas estratégicas, por el aumento en las inversiones de los accionistas o incluso por el aumento en la cuenta de reservas de capital.

Se evidencia una situación financiera con resultados positivos para la empresa en vista de que a lo largo del tiempo los activos han ido aumentando considerablemente, además los pasivos han aumentado pero no en la misma proporción conllevando a que el resultado del ejercicio de la empresa a pesar de haber caído en el año 2012 se recuperara y creciera en mayor medida en el año 2013. En vista, de que no se cuenta con el consolidado de las

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

finanzas de la compañía para el año 2014, se proyecta que el ritmo de los resultados obtenidos en este último año, no varíe mucho con respecto a los percibidos en 2013.

Tabla 10. Estado de Situación financiera Freskaleche S.A

RESULTADOS- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
FRESKALECHE S.A.			
Al 31 de Diciembre de 2011,2012,2013			
	2013	2012	2011
ACTIVOS (Inversiones)	68.375.450	67.818.945	60.371.999
Disponibles	3.400.000	6.000.000	5.500.000
Inversiones (CP)	635.800	2.500.000	1.700.000
Inversiones (LP)	1.300.000	1.400.000	1.500.000
Deudores (CP)	6.845.150	6.018.945	9.502.599
Inventarios	13.700.000	9.100.000	6.100.000
Propiedad, Planta y Equipo	22.400.000	21.800.000	18.000.000
Diferidos (CP)	194.500	1.500.000	469.400
Valorizaciones	19.900.000	19.500.000	17.600.000
PASIVOS (Financiación)	29.327.660	27.317.443	21.999.148
Obligaciones Financieras (CP)	2.745.837	2.241.678	3.000.000
Obligaciones Financieras(LP)	6.500.000	4.100.000	729.200
Proveedores	7.863.034	5.865.484	6.980.448
Cuentas Por Pagar	7.164.812	8.808.781	5.500.000
Impuestos, Grav y Tasas	1.706.477	1.200.000	1.400.000
Obligaciones Laborales	1.100.000	1.000.000	972.600
Pasivos est y Provisiones	320.700	2.200.000	2.100.000
Diferidos	1.400.000	1.400.000	896.600
Otros Pasivos	526.800	501.500	420.300
PATRIMONIO	39.086.528	40.410.113	32.442.800
Capital Social	6.406.906	6.406.906	459.000
Reservas	5.758.809	3.779.995	4.900.000
Resultados del Ejercicio	5.284.237	9.244.404	8.500.000
Resultados Ejercicios Anteriores	1.757.091	1.519.866	983.800
Superavit	19.879.485	19.458.942	17.600.000
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	68.414.188	67.727.556	54.441.948

Fuente: Documento Interno Freskaleche S.A. 2014.

5.1.2.2. Estado de pérdidas y ganancias

Como se observa en la tabla 11, en relación al costo de ventas se puede apreciar que ha disminuido a lo largo del tiempo pasando de una participación del 72.8% del valor de las ventas para el 2012 a un 72% en 2013, experimentando un detrimento de la utilidad bruta no por vía del costo sino por la reducción registrada en el margen de ventas en el último año.

En cuanto a los gastos, se evidencia un comportamiento constante frente al año 2011 en el sentido de que éstos representaron el 20.7% de las ventas en el 2011, el 18.7% en el 2012 y nuevamente el 20.7% en el 2013. Aumento que se explica por el crecimiento de los

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

gastos de ventas en el último año en vista de atender nuevos compromisos a la creciente competencia en el sector.

Tabla 11. Estado de pérdidas y ganancias Freskaleche S.A.

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
FRESKALECHE S.A.
Al 31 de Diciembre de 2011, 2012 y 2013**

	2013	2012	2011
Ventas	167.639.100	173.424.000	153.336.600
Costo de Ventas	120.700.152	126.252.672	108.255.640
UTILIDAD BRUTA	46.938.948	47.171.328	45.080.960
Gastos de Administración	7.040.842	9.538.320	7.820.167
Gastos de Ventas	27.660.452	22.891.968	24.073.846
UTILIDAD OPERACIONAL	12.237.654	14.741.040	13.186.948
Ingresos No Operacionales	1.844.030	2.427.936	2.300.049
Gastos No Operacionales	4.861.534	2.948.208	2.760.059
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	9.220.151	14.220.768	12.726.938
Impuesto de Renta	3.855.699	5.029.296	4.293.425
UTILIDAD NETA	5.364.451	9.191.472	8.433.513
Costo de Ventas	72,0%	72,8%	70,6%
UTILIDAD BRUTA	28,0%	27,2%	29,4%
Gastos de Administración	4,2%	5,5%	5,1%
Gastos de Ventas	16,5%	13,2%	15,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	7,3%	8,5%	8,6%
Ingresos No Operacionales	1,1%	1,4%	1,5%
Gastos No Operacionales	2,9%	1,7%	1,8%
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	5,5%	8,3%	8,3%
Impuesto de Renta	2,3%	2,9%	2,8%
UTILIDAD NETA	3,2%	5,3%	5,6%

Fuente: Documento Interno Freskaleche S.A. 2014.

En cuanto a la utilidad operacional, esta registra su valor más bajo en relación a los tres años de estudio, reflejándose principalmente por el aumento en los gastos en materia de ventas terminando el 2013 con una disminución cercana al 1.2%. Es claro que a lo largo de los tres años la compañía ha presentado una tendencia descendente en relación a la utilidad neta, pasando de un 5.6% en el año 2011 a un 3.2% del total de las ventas en el año 2013.

Se puede concluir que la estructura de costos de la organización ha variado sustancialmente en relación a las ventas desde el 2011, apoyándose en la disminución del costo de ventas entre los años 2011 a 2013. En este sentido, se puede apreciar que a pesar del aumento de los gastos, no se ha afectado en gran manera la utilidad bruta. Obteniendo así, resultados alentadores en cuanto a la situación financiera de la empresa. En cuanto a las

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

ventas, el 2013 fue un año difícil con resultados de cierre de -3% en las ventas, esto ligado en parte, a la entrada al país de leche importada a menores precios, al bajo crecimiento del sector en el mismo año o quizás a la depreciación y posterior obsolescencia de la maquinaria utilizada en el proceso de producción, tornándose en una grave problema que puede desembocar en no poder cumplir los requisitos en materia de cantidad demandada.

5.1.2.3. Razones financieras

En la tabla 12, se presentan los principales resultados de las razones financieras para la empresa en los tres años fiscales de estudio.

Tabla 12. Razones financieras de la empresa Freskaleche S.A.

PERIODO	2013	2012	2011
Margen Bruto	28,0%	27,2%	29,4%
Margen Operacional	7,3%	8,5%	8,6%
Margen Neto	3,2%	5,3%	5,6%
Liquidez (*Mil)	2,4	4,1	4,1
Endeudamiento	45,4%	40,4%	36%
Apalancamiento	83,2%	67,8%	57,2%
Rentabilidad Patrimonio (2013)	13,5%		
Rentabilidad Sector Alimentos (2013)	4,1%		
Beta por Sector (2013)	1,63		

Fuente: Autor con base en datos Internos de Freskaleche S.A. 2014.

Lo discutido en los anteriores subtemas se refleja de manera clara y precisa en los indicadores contenidos en la tabla anterior. Evidentemente, se observa que a pesar de que el margen neto de la compañía ha disminuido en los últimos años, la rentabilidad del patrimonio es positiva y cercana al 13.5% muy por encima del valor de rentabilidad del sector para el año 2013 registrado en el 4.1%. Lo que evidencia que la situación financiera de la compañía es prometedora y, técnicamente, puede solventar todos los compromisos adquiridos con los acreedores.

En cuanto a la liquidez, se observa que registra el valor más bajo dentro del periodo de estudio con una disminución circunstancial, lo cual se puede sustentar en parte por el aumento significativo en el nivel de inventarios que se convierten en un retorno en el

mediano plazo en materia de inversiones. Lo que puede llegar a ser una debilidad al corto plazo y se pueda solucionar en la mayor brevedad.

En cuanto a la razón de endeudamiento, para el año 2013 esta se encontraba cercana al 45.4%, presentando un aumento sustancial del 8.4% frente al mismo periodo del año 2011. Lo que implica que la compañía a pesar de afrontar algunas disminuciones como el caso de las ventas, está en la opción de adquirir compromisos económicos que le permitan solventar la incorporación de mejoras a sus procesos productivos y así afrontar las épocas difíciles relacionadas con cambios en el mercado o el clima. Lo que se constituye en una fortaleza.

En este sentido, a pesar de la disminución en las utilidades de la compañía, se evidencia una recuperación de la misma. En tanto que, los resultados obtenidos en 2013 son significativos si se comparan con los del 2011. Situación que para la empresa es importante el fortalecimiento de su estructura financiera.

En cuanto al uso de sistemas de información para el área financiera, la compañía ha fortalecido sus sistemas de información al contar con un software que se encarga de optimizar los procesos mediante la implementación de SAP ERP un programa de ofimática para grandes empresas que le permite estar al día en cuanto a las tecnologías de la información y comunicación TICs.

En la actualidad, la empresa registra superávit. También, sabe que pensar en el futuro es vital, por tanto, ha optado por realizar aumentos en la cuenta de reservas de capital.

Pese a lo anterior, existe un desequilibrio entre la planta física y la maquinaria instalada en términos de metros cuadrados y la ocupación de maquinaria en la planta, la cual llegó a su límite máximo. Situación que afecta la operación de la planta y se explica por el aumento en los costos de operación tornándose en una debilidad latente. Lo cual pone en grave peligro los próximos planes de expansión de los mercados por la limitada capacidad operativa como respuesta productiva a las necesidades de penetración de nuevos mercados y al desarrollo de nuevos productos.

Por su parte, la tasa de obsolescencia de las maquinas, ya llegó a sus límites en término de la relación rentabilidad-costo mantenimiento, rentabilidad-volumen de producción. Lo

que se traduce en un aumento en los gastos de la compañía y, una imposibilidad para la incorporación de innovaciones en el proceso productivo.

5.1.3. Mercadeo y ventas

La empresa de productos lácteos Freskaleche S.A no ha contado aun con una estrategia de mercadeo formal. Sin embargo, es posible inferir ciertas cuestiones que, aunque no estén escritas reflejan las pautas que ha regido a esta área funcional de la compañía.

En primera instancia el mercado se enfocó básicamente a la atención de las demandas en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Los mercados correspondientes a las ciudades de Barrancabermeja, Cúcuta y Aguachica se fueron atendiendo de acuerdo al proceso de expansión de la empresa y teniendo muy en cuenta las épocas de abundancia de materia prima. Dedicándose especialmente a la comercialización de queso doble crema, queso costeño, leche y cuajada.

En cuanto a los clientes, se identifican tres tipos de ellos a saber: los proveedores, los intermediarios y los consumidores finales. En cuanto a los primeros, constituyen aquellos establecimientos con los cuales se tienen estrechas relaciones comerciales, tal es el caso de aquellos que cumplen las funciones relacionadas con la distribución de los productos terminados por parte de la compañía. En segundo lugar, los intermediarios son aquellos establecimientos de pequeño, mediano o gran tamaño que cumplen la función de ofertar los productos a los consumidores que se sientan identificados con la amplia gama de productos. Y en último lugar, se encuentran los consumidores finales, quienes son las personas del común o ciudadano de a pie que motivado por saciar una necesidad recurre a la compra del bien o servicio ofertado.

En vista de que la compañía planea expandir su oferta de productos a otras zonas del país, la capacidad de la planta de producción principal en la ciudad de Bucaramanga no es la óptima en materia de espacio geográfico conllevando esto a que no se logre aumentar la productividad, en este sentido, se evidencia una

fragilidad en materia de mercadeo para la compañía en su estrategia de incursionar nuevos mercados.

5.1.3.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group, es una herramienta por medio de la cual se empezó a estudiar e indagar acerca de la importancia que representa para una compañía vender más que la competencia, surgiendo como fundamento las técnicas relacionadas con el Marketing.

Esta matriz se desarrolla con el objetivo de analizar la posición estratégica de los productos que maneja la compañía y clasificarlos de acuerdo a dos factores principalmente: su participación en el mercado en relación con los competidores y la tasa de crecimiento de la industria en la que se encuentra, cuando estos factores se dividen en categorías Alta y Baja, se originan cuatro cuadrantes que representan las distintas categorías de los productos de acuerdo a su grado de importancia en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Matriz BCG, se elabora a partir de información primaria obtenida por medio del diálogo directo con el empresario o gerente de una compañía en específico, en donde primero se exponen de manera detallada los criterios a evaluar para determinar la posición correcta de cada unidad estratégica en la matriz y posteriormente, con base en su experiencia en el negocio y conocimiento del comportamiento de cada producto en el mercado, respecto a su nivel de participación, crecimiento de ventas y la rentabilidad que generan, se facilita finalmente realizar en conjunto con el empresario, la clasificación de los productos en la matriz, de acuerdo a la categoría en la que se ubican (estrella, interrogante, vaca de efectivo y perro), verificando igualmente que cada uno de estos cumpla en su mayoría con las características que identifican cada cuadrante. (Ceciliano, 2004)

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020





Nombre Característica	 Vacas Lecheras	 Perro	 Interrogante	 Estrella
Crecimiento del Mercado	DEBIL	EN DECLIVE	RAPIDA EXPANSION	RAPIDA EXPANSION
Participación del Mercado	ELEVADA	DEBIL	DEBIL	ALTA
Característica del producto	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN INVERSION	BASTANTE INVERSION
Objetivo Estratégico	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS

Figura 7. Tipología de la Matriz BCG

Fuente: Tomado de (Ceciliano, 2004)

Como se observa en la figura 7, cada cuadrante indica la posición de un producto, las posibilidades que posee de pasar al siguiente cuadrante y según sea el caso, la matriz permite determinar la asignación adecuada de recursos entre las distintas unidades, identificando aquellas que son generadoras de recursos y aquellas que los absorben o consumen.

A continuación se muestra la posición establecida para cada producto en la BCG:



Figura 8. Matriz Boston Consulting Group Freskaleche S.A.

Fuente: Información confidencial obtenida de Freskaleche S.A. Enero de 2015.

Para la realización de la matriz BCG, se partió del análisis de los resultados de los últimos años en relación a los flujos de ventas del total de productos agrupados en el portafolio de la compañía, en donde se realizó un proceso de observación que arrojó según

los resultados aquel producto que se enmarcaba en mayor medida a cada categoría de estudio. Obteniendo así, lo siguiente:

- **Producto estrella: Leche entera y Deslactosada**

Como se observa en la figura 8, se puede decir que es la Leche el producto estrella ya que se distribuye en gran parte del territorio nacional y goza de muy buena fama especialmente en la zona oriente del país y la costa atlántica, es un producto que se caracteriza porque la rentabilidad es alta y su inversión también es alta.

En este sentido, la compañía debe apostarle aún más a la producción de leche en sus distintas presentaciones, con el fin de mantener su competitividad en el mercado, debido a que el producto estrella suele garantizar la supervivencia de la empresa, para lo cual, es fundamental que Freskaleche cuente con este producto y desarrolle estrategias que le permitan sostenerse en el mercado.

- **Producto Vaca lechera: El Yogurt**

El Yogurt en sus diversas presentaciones, es uno de aquellos productos que se caracterizan porque su rentabilidad es alta puesto que, se vende bien, y su inversión es BAJA ya que en la mayoría de las oportunidades, la empresa puede aprovechar en gran manera la leche devuelta por no consumo y hacer el tratamiento de la misma hasta obtener el Yogurt, por lo cual, es rentable. Esto se explica, en parte, porque en algunas oportunidades los establecimientos comerciales no logran vender el total de la cantidad de productos ofertados y en vista de la cercanía de su fecha estipulada de vencimiento, se procede a realizar su devolución a la compañía y se reemplazan estas por nuevas unidades de producto. Logrando hacerse uso de este producto y transformándose en derivados.

- **Producto interrogante: Mantequilla**

Este producto presenta una baja participación en el mercado, sin embargo al ser relativamente nuevo, puede que crezca con el tiempo en relación al flujo de ventas, lo que ha conllevado a que la rentabilidad sea baja y se desconoce si tendrá éxito o fracaso frente al mismo producto ofertado por la competencia.

Este producto requiere de una buena inversión para aumentar su participación en el mercado y llegar a convertirse en producto estrella, o por el contrario, si se considera necesario, reducirlo o cancelarlo.

- **Producto perro: Arequipe**

Este producto presenta baja participación en el mercado y un lento crecimiento en las ventas. Requiere de un grado alto de inversión y su rentabilidad es relativamente baja puesto que, casi no se vende. En parte por su alto precio o por la fidelidad de los clientes hacia otras marcas.

5.1.3.2. Política de producto.

FRESKALECHE S.A. compite a nivel nacional en el sector de productos lácteos y alimentos procesados, ofreciendo a sus clientes y consumidores productos como: leche larga vida, leche en polvo, yogur, kumis, bebidas lácteas, quesos, arequipe, mantequilla, gelatinas, postres, avena y refrescos; buscando satisfacer las necesidades de alimentación de la población y garantizando los requisitos de calidad exigidos legalmente y por la empresa.

Tan solo en el municipio de Bucaramanga se cuenta con un área total de aproximadamente 12.000 m² distribuidos entre su área administrativa, área de producción e instalaciones auxiliares. En las cuales se encuentran alrededor de doce líneas de bienes agrupados según afinidad, para un total de alrededor de 96 productos en variadas presentaciones y tamaños.

La composición de la mercadería, como se menciona en apartados anteriores, se concentra en un 100% dentro de las cinco marcas que maneja la compañía. Dentro de las cuales se encuentran: la producción de la leche cruda transformada en leche entera, la leche ultrapasteurizada, los derivados de la leche y posteriormente convertidos en quesos de por lo menos tres tipos, los derivados fermentados como el Yogurt y el Kumis, los derivados como Arequipe y Postres, los derivados de la producción del Tangelo Citrus Punch y, la producción de Mantequilla de Mesa e Industrial como se observó en las tablas 5, 6, 7, 8 y 9 respectivamente.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Es necesario hacer notar que la leche es el producto principal de la empresa, seguido de la producción de Quesos y Tangelo.

En cuanto a los aspectos positivos de la compañía, basta con afirmar que en materia de marketing y pese a los resultados desalentadores en materia de ventas registrados al cierre del año 2013, la empresa básicamente, logro lanzar al mercado una línea de nuevos productos, un tema de innovación con la marca Livens, por un lado. En segundo lugar, un fortalecimiento de nuestras zonas de mayor influencia que son la zona metropolitana de Bucaramanga, Aguachica, Cúcuta y Barrancabermeja, se ha hecho un reposicionamiento y una consolidación de nuestro negocio en nuestro mercado natural. La tercera razón por la cual se está teniendo este resultado es que se definió la Costa Atlántica como la zona de mayor conquista y esta región ya ha representado para Freskaleche S.A., ser la cuarta empresa de mayor volumen de ventas en la costa. (Fernández C. , 2014)

En cuanto a las estrategias relacionadas con el marketing, es de destacarse, que para la compañía lo más importante es el cliente y, su satisfacción situándose como uno de los objetivos estratégicos de la compañía. También, el establecimiento de relaciones satisfactorias con los proveedores es clave para la compañía. El contar con los insumos y la materia prima a tiempo y a bajos precios se constituye en factores de eficacia. Llegando a que una gran porción de las utilidades de la empresa dependa de la leche en todas sus presentaciones. Las condiciones favorables con que se cuenta actualmente permiten que la empresa ofrezca un mejor trato al consumidor final sin desmejorar las utilidades.

En cuanto al mercadeo y ventas, se evidencia una notable pérdida en la fuerza de los canales de distribución y en la dinámica de operación por aspectos deficitarios en el apoyo logístico y la merma en la innovación en materia de la efectividad operativa de los canales lo cual afecta los planes de mercadeo, que a su vez repercute en las ventas. Frente a esto, la señal más evidente, es la disminución que ocurrió en la cifra de ventas, en el periodo 2012 a 2013, con un descenso cercano al 3%. (Freskaleche S.A, 2013)

5.1.3.3. Política de precio

Freskaleche S.A. vende sus productos con márgenes de intermediación considerados “estándar” dentro del comercio de productos lácteos. Empero, existen algunos productos en donde se obtienen algunos márgenes mayores frente a otros, esto en parte a que requieren de menor cantidad de insumos, tiempo, etc. Igualmente, como todas las compañías existen convenios informales que permiten por medio del proceso de comercialización la obtención de un mayor margen de utilidad que se torna en un factor positivo para las cuentas de la compañía.

Una de las políticas, comprende la retención y atracción de los clientes más destacados y de mayores utilidades mediante el otorgamiento de plazos o créditos para la compra de cantidades significativas de producto. Los cuales no deben ser mayores a 45 días en vista de la rotación de las cuentas por cobrar.

Así mismo, existe una política de flexibilidad en la fijación de precios por parte de la empresa en cada una de sus presentaciones para aquellos clientes o consumidores finales que son estratégicos para la empresa y demandan grandes cantidades de producto.

Se evidencia cierta fragilidad en el establecimiento de una política de financiación. La cual se podría tornar de gran beneficio para la compañía con el fin de atraer mayor demanda.

En los últimos años, el abastecimiento en términos de los volúmenes de compras, a pesar de ser iguales a cero entre los años 2012 a 2013, presentó una problemática potencial relacionada con los precios en la finca, los cuales, variaban por la previsión de sucesos. Para lo cual, Freskaleche estableció como estrategia para conseguir la Materia prima centros de acopio de leche en el oriente Colombiano, formando asociaciones entre los ganaderos de la región, compartiendo acciones en un 50% los productores y el otro 50% para Freskaleche, esto como estrategia para que los ganaderos se sintiesen identificados con la compañía, y de la misma manera asegurar los volúmenes de materia prima para su producción.

5.1.3.4. *Política de distribución*

La organización Freskaleche S.A. utiliza dos canales de distribución entre la empresa y el consumidor final: al detalle y al por mayor. El primero, sin duda alguna es el principal y abarca casi el 70% de las ventas puesto que, está ligado a la comercialización de productos a pequeños y medianos establecimientos comerciales; por su parte, el segundo es de igual manera importante, no obstante, su proceso requiere de un menor grado de complejidad. De esta manera, el canal de ventas al detal está caracterizado por el margen de relaciones comerciales de bajo orden realizadas en las instalaciones de la compañía o en establecimientos en donde se efectúa la venta a pequeña escala de productos como lo son los supermercados, tiendas, etc. En cuanto al comercio mayorista se caracteriza principalmente en productos como la leche, el Tangelo y, algunos derivados.

En este sentido, la compañía cuenta con un parque automotor de carga liviana para las entregas a distancias cortas. En el caso de grandes cantidades de producto se cuenta con vehículos de carga pesada los cuales llevan el producto a los diferentes departamentos del país en los tiempos y plazos acordados. Así mismo, se tiene la capacidad para distribuir la totalidad del portafolio ofrecido por la empresa. Las experiencias son excelentes y, la compañía siempre actúa en pro de la complacencia del cliente.

Aunque son eventualidades, en algunos momentos existen quejas por parte de los clientes relacionadas con las visitas por parte del personal encargado para tal fin. Para lo cual se han tomado acciones y se han emprendido esfuerzos para cumplir con los compromisos adquiridos.

5.1.3.5. *Política de promoción*

Por el tipo de consumidor meta al que se dirige la compañía, se considera que ciertas formas tradicionales de promoción, como la publicidad masiva por ejemplo, pueden no ser muy efectivas. La relación entre el cliente y la empresa es muy estrecha y personalizada, así que otros mecanismos promocionales como la propaganda y la promoción de ventas parecen ser los más indicados.

Los resultados de esa promoción de ventas se relacionan bastante con la publicidad, pues es costumbre en los consumidores manifestar cual o cuales son los productos con los que sienten mayor afinidad, la estrategia en este sentido, sería la de prestar atención a las demandas y buscar medidas de llegar a satisfacer sus gustos y preferencias.

Se ha dado destacada importancia a la difusión y promoción de las ventas desde todos los medios de comunicación, publicidad por medio de posters, etc. Lo que ha resultado de gran ventaja para la compañía al atraer a los clientes y sentirse identificados con la marca. A incios del 2014, se realizó un cambio en la imagen de todos los productos. Se hizo una reconversión total. Fue una apuesta gigante porque cambiar y pasar de los empaques que se tenían, que ya estaban consolidados en el consumidor, y cambiarlos por unos empaques más modernos y atractivos tornandose en una gran apuesta. Gracias a esa inversión a nivel de marca y de mercadeo hoy se puede decir que se va logrando crecer bajo un ritmo sostenido. (Freskaleche S.A., 2014)

5.1.4. Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

A continuación se presenta el desarrollo de la matriz del perfil competitivo, la cual enuncia las capacidades internas que la empresa desarrolla, las cuales son: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano, así como el impacto que tiene cada una de estas en la compañía. Para mayor comprensión observar la información contenida en la tabla 13.

Para la realización de esta, fue necesaria la participación activa de los empleados encargados del control de cada área funcional así como de los ejecutivos de alto nivel con el fin, de que fueran estos quienes evaluaran por medio de la experiencia adquirida en la práctica las capacidades desarrolladas en el desarrollo de los procesos. Para lo cual se procedió en primer lugar, con la identificación de aquellos aspectos que de acuerdo al análisis interno realizado influenciaban en el crecimiento de las operaciones de la compañía en relación con el impacto de las mismas. Asignando así, una calificación de Alto, Medio y Bajo, en donde, el alto impacto correspondía a aquellas acciones que de manera latente se constituían en fortalezas a corto plazo, así como aquellas de nivel medio en donde se

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

obtendrían beneficios a mediano plazo y por último, las de bajo impacto como aquellas acciones en donde se requiere de un mayor horizonte de tiempo para obtener los resultados esperados. Análisis que permitió observar las principales capacidades internas de la compañía que de ser objeto de acción, serán el centro de ventajas competitivas.

Tabla 13. Matriz de Perfil de Capacidad Interna, PCI Freskaleche S.A.

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa y responsabilidad social.		X						X	
Planeación y continuidad de proyectos y estrategias.				X			X		
Flexibilidad y conocimiento por parte de los empleados de la estructura organizacional.					X			X	
Capacidad locativa de la empresa.					X		X		
Definición de estrategias para enfrentar la competencia.					X		X		
Establecimiento de sistemas de control.		X					X		
Filosofía de producir con alta calidad.	X						X		
Evaluación de la gestión.		X						X	
Habilidad para retener empleados con experiencia.		X					X		
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando se requiere.		X					X		
Capacidad de endeudamiento.		X						X	
Comunicación y control gerencial.					X		X		
Habilidad para competir con precios.		X					X		
Estabilidad de costos.					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad de los productos.	X						X		
Lealtad del cliente final por la marca.		X					X		
Lealtad del cliente minorista por la marca.		X					X		
Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de distribución y venta.			X					X	
Inversión en I+D para el desarrollo de nuevos productos.					X		X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de recursos.		X						X	
Portafolio de productos	X						X		
Página Web y manejo de programas informáticos.		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de tecnología utilizada en los procesos.					X		X		
Efectividad de producción y programas de entrega.		X					X		
Intensidad de mano de obra por producto.			X					X	
Uso de tecnologías y Software en las operaciones.		X						X	
Nivel de integración entre áreas funcionales.			X				X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano			X				X		
Rotación.	X							X	
Sentido de pertenencia.	X						X		
Motivación.					X		X		
Ausentismo	X							X	
Accidentalidad.		X						X	
Retiro y/o cambio del personal administrativo y operativo.					X		X		

A: Alto ; M:Medio ; B:Bajo

Fuente: Autor

Como se observó, el proceso consistió en agrupar las capacidades, Calificarlas y darles prioridad en la escala: Alta, Media o Baja. Obteniendo así una visión de las fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio. Para esto, en el mes de febrero del año en curso se procedió a citar algunas reuniones donde fue necesaria la participación activa de los miembros de la junta directiva, los jefes asignados para cada área funcional y algunos empleados que llevan varios años desempeñándose en cada área, quienes desde su experiencia en el cargo aportaron sus conocimientos y opiniones al respecto de las actividades y factores a mejorar. Logrando un adecuado proceso de toma de decisiones y trayendo a colación la sistematización de las experiencias derivadas de la práctica de operación de la compañía en el transcurso de los últimos años.

5.2. Entorno externo

5.2.1. Apertura Comercial

Según (Fernández, 2004), apertura comercial no significa otra cosa que un proceso que tiende a abrir los mercados de un país determinado, de forma que los productos que vienen de afuera puedan entrar más fácilmente y pagando menos impuestos de importación.

La economía colombiana durante las décadas de 1960-1980, abrazó con gran optimismo al modelo de Promoción de Exportaciones, el cual complementaba a medio siglo de Sustitución de Importaciones. No obstante, es a partir de 1990 que se da un cambio en el modelo: se logra abrir las puertas a la competencia externa y al capital internacional. Estrategia cuyo principal interés era motivar a las empresas nacionales a competir y atraer capitales para que se pudiese lograr la modernización del aparato productivo. Los cambios se han venido dando y se han representado principalmente por medio de la modernización de las telecomunicaciones y la sofisticación y ampliación de la cobertura del comercio internacional en grandes superficies. Llevando esto a la puesta en marcha de relaciones bilaterales con países vecinos en vista de las características similares de las economías y, con el objetivo de establecer relaciones comerciales por medio de tratados de libre comercio ante la llegada de la globalización.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

En los últimos años, el comportamiento del comercio exterior colombiano es claro; se ha dado un avance significativo en el entrelazamiento de relaciones comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea como los principales mercados, seguido de los países latinoamericanos vecinos con quienes para el año 2013 las exportaciones llegaron a representar el 25% del comercio. Lo anterior, trae a colación un punto importante al observar que lo que estas cifras no muestran es que después de 23 años de apertura y más de una década buscando TLCs con países de diferentes regiones, la oferta exportable de Colombia ha crecido más no como se esperaba. Una oportunidad que no ha generado los resultados esperados. (ProColombia, 2015)

Desde finales de la década de 1990, el sector lácteo colombiano pasó de ser deficitario y comenzó a exportar, alcanzando para el año 2002 ventas en el exterior por valor de más de 50 millones de dólares, y en 2008 realizando exportaciones por valor de más de 70 millones de dólares. En el 2009 con el cierre del mercado venezolano, que era destino de más del 90% de las exportaciones de productos lácteos colombianos, las exportaciones se disminuyeron a 24 millones de dólares, y el 2010 cerró con exportaciones por apenas 11 millones de dólares. (ProExport, 2011). En el (Anexo 1) se encuentran los principales resultados obtenidos en materia de exportaciones del sector lácteo para el periodo 1995-2010.

Con la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio con países desarrollados donde estos son mayores productores de leche, y concentran industrias con mayor grado de tecnificación en masa y a menor costo, de ahí que subyace la presión y la incertidumbre de los productores y la industrias del sector Lácteo Colombiano frente al cómo ser competitivos en el mercado.

Frente a los TLCs con Estados Unidos, la Unión Europea y, la Mercosur, se ha logrado que la leche líquida, el lacto suero, y las bebidas lácteas provenientes de estos países entren a Colombia sin arancel alguno, con precios inferiores a los de la producción colombiana. Y si bien es cierto que los precios al consumidor deben bajar, también es cierto que precios bajos van, poco a poco, sacando del mercado a los productores e Industriales colombianos y

que, en ese proceso quedan muchas familias sin posibilidades de ingresos para satisfacer sus necesidades.

Hay que concebir que, en decisiva, el proceso de apertura comercial sea impulsado por grandes potencias económicas, dentro de una estrategia que perseguir que el mercado internacional se estructure aún más a sus intereses, y no es un proceso que parta de los países subdesarrollados. Lo cual no traduce que no se puedan obtener algunos beneficios de estos procesos, mas, en lo fundamental, lo que simboliza es que cada vez más los países subdesarrollados tienen que desenvolverse dentro de las reglas del juego que han impuesto las grandes potencias y compañías internacionales, en un campo de batalla en el que lo primordial que se dirime son las contradicciones entre esas transnacionales y potencias económicas. (Fernández M. , 2004)

5.2.2. Entorno político

Colombia se ha caracterizado por una relativa estabilidad política desde hace varias décadas. Esta particularidad ha permitido que las empresas locales en especial las adjuntas al sector minero energético y agropecuario hayan instaurado fuertes nexos comerciales con fabricantes y distribuidores extranjeros, las cuales, en muchos casos, se han establecido en el país aprovechando los incentivos a la inversión externa que ofrece el gobierno. Trayendo consigo oportunidades al sector.

En el año 2014, tras un proceso de comicios electorales, el país reeligió al mandatario que gobernó en el periodo inmediatamente anterior. Proceso que desembocó en la continuidad de las políticas de gobierno que se venían implementando y no mostraban avances significativos en cuanto al desarrollo de aquellos sectores rezagados, lo cual lleva a denotar la anticipación de escasos cambios en cuanto al modelo implantado puesto que, se da continuidad a las estrategias que se estipularon como convenientes. Lo que no se constituye en una oportunidad sino en una amenaza en el sentido de que no se generó los incentivos necesarios para el desarrollo del sector agropecuario en vista de sus resultados deficitarios en los últimos años.

En cuanto al marco fiscal actual colombiano, (Portafolio.co, 2013) manifiesta que se hace latente la aplicación de una reforma tributaria, en vista de que subyace la necesidad de buscar alternativas para sustituir algunos ingresos temporales. Situación que derivara en el desmonte del impuesto del 4 por mil a partir del año 2015 y en la disminución del impuesto a la reafectación en las compras al pasar del 3.5 al 2.5%, lo que ha obligado al país a buscar alternativas para reemplazar estos ingresos en el futuro. En este sentido, el estado decidirá cuál es la medida más conveniente para lograr hacer frente a esta problemática posiblemente por dos vías a saber: en primer lugar, se optaría por extender la vigencia de estos tributos o en segundo lugar, aplicara la reforma y disminuirá al máximo los gastos. Sus efectos en el sector lácteo colombiano, se evidencian principalmente en el apoyo que se pretende extender a las familias campesinas dedicadas a las actividades del sector primario.

Se espera que las negociaciones de paz que se realizan en la actualidad en las mesas de dialogo de la Habana entre el gobierno colombiano y las FARC termine en buenos términos y, el país se encamine por una senda de una institucionalidad fortalecida y un sistema político basado en la transparencia.

5.2.3. Entorno tecnológico

Las empresas dedicadas a la producción de alimentos, por su naturaleza comercial, requieren contar con medios adecuados que faciliten su gestión operativa y de control. En ese sentido, se ha vuelto crítico la automatización de los procesos de facturación, control de inventarios, manejo de bodegas, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, mantenimiento de vehículos, etc. mediante paquetes de cómputo especializados. Igualmente, la utilización de maquinaria (vehículos de reparto y montacargas) es clave para satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más oportuna y rápida posible tornándose en oportunidades de crecimiento para el sector lácteo.

En su trabajo, (Ceciliano, 2004) plantea, por su parte, que el uso de métodos de producción adecuados y de estrategias de mayor rendimiento ha de procurar la obtención de producciones en masa por unidad de área mediante el uso intensivo de los recursos disponibles. Así, por un lado, es imprescindible el adecuado uso del recurso hídrico y, por

otro, de los saborizantes y demás insumos utilizados en la producción de leche y derivados lácteos.

En cuanto al sector agropecuario, los avances tecnológicos han revolucionado el mercado. A medida que el tiempo pasa, diferentes programas técnicos y científicos les ofrecen a los productores desarrollos e innovaciones que les han permitido tecnificar las labores diarias y potenciar la producción bovina y de leche mediante el uso de herramientas que permiten conocer desde la llegada del celo en los hatos lecheros y la rumia.

Varias compañías han desarrollado diferentes aplicaciones móviles para que los productores del campo ahorren tiempo y dinero gracias a los avances que la tecnología les brinda. Agroexpo, se ha convertido en la vitrina más importante para el sector en Colombia y en América Latina, siendo el lugar de encuentro donde se presentan anualmente los avances tecnológicos más sofisticados buscando así consolidar el posicionamiento de las empresas en el mercado nacional. En este sentido, el gobierno nacional instauró la política de mejoramiento para la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del cual se planeaba el desarrollo de estrategias e instrumentos que permitiesen disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector.

No obstante, en el marco de la globalización de la economía, Colombia al adelantar el establecimiento de Tratados de Libre Comercio con varios países con el fin de mejorar las condiciones de acceso a esos mercados y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que tiene en varios sectores económicos no se fijó que en las negociaciones de los mencionados tratados el sector agropecuario a pesar de ser “ganador” en la mayoría de los casos de intercambio comercial de su producción, contaba con algunos subsectores que enfrentarían mayores amenazas en relación a la competencia una vez fuesen ratificados, condición que se evidenció a partir de la entrada en vigencia de los mismos y, de la importación de leche al país. (CONPES 3675, 2010)

5.2.4. Entorno económico

Según (Dinero.com, 2015), para el año 2014 la economía colombiana creció a una tasa alta de 4,6%, muy por encima de otros países de la región como México con un 2.1%, 2.4% para Perú, Chile con 2% frente al 1.2% registrado para toda América Latina. Suceso que se explicó por un aumento en el consumo y por el crecimiento de la actividad de la construcción de obras civiles y edificaciones con aumentos superiores a los proyectados. En cuanto al gasto de los hogares se registraron aumentos que indican que este crece a buen ritmo. En efecto, la tasa de desempleo continua disminuyendo y llegó al 9.1% en 2014, las ventas al por menor registraron crecimientos elevados dado el aumento de las microempresas, la confianza del consumidor mejoró a niveles favorables y el crédito detuvo su desaceleración. Con base en lo anterior, el equipo técnico del Banco de la república de Colombia confirmó su pronóstico de crecimiento para todo 2014 estipulado en un rango entre 4,2% y 5,8%. Un escenario que puede generar oportunidades al sector lácteo por el crecimiento de la economía nacional.

En cuanto a la inflación, luego de continuos incrementos en la inflación anual y de acercarse más rápido de lo esperado a la meta de 3% propuesta por los expertos en política monetaria del país, en junio de 2014 se logró una disminución situándose en el 2.79%, no obstante, al cierre del año tras las variaciones registradas en el Índice de Precios al Consumidor-IPC esta se situó en el orden del 3.66%. Estos movimientos en la variación de los precios al consumidor se dieron principalmente por los cambios presentados en la canasta de alimentos y regulados. Lo que indica que para el año 2015 se mantenga una tendencia similar a la registrada en el 2014.

Dado que los niveles de liquidez en los Estados Unidos son menos expansivos y las tasas de interés externas se encuentran a la baja, en el 2014, las primas de riesgo de varias economías emergentes se mantienen bajas, los activos financieros en moneda local se han valorizado y algunas de sus monedas se han apreciado frente al dólar. Lo que llevó a que la Junta Directiva del Banco de la República incrementara la tasa de interés de referencia en 50 puntos base, desde 3,50% hasta 4,50% en el primer trimestre de 2015.

5.2.5. Entorno social

Conocer el tamaño de la población y las características laborales se constituyen en el punto de partida para un adecuado análisis de las tendencias macroeconómicas.

Tabla 14. Macroindicadores de población, empleo y ocupación en Colombia

Rubro	Año			
	2011	2012	2013	2014
Población Total	46.044.600	46.581.820	47.121.090	47.661.790
PET	78.8%	79.1%	79.3%	79.5%
PEA	63.7%	64.5%	64.2%	64.2%
Desocupados	10.8%	10.4%	9.6%	9.1%

Fuente: Elaborado por Autor con base en datos del (Banco de la República, 2015)

En términos absolutos, como se observa en la tabla 14. Se evidencia un aumento significativo de la población dada la tendencia creciente en los últimos años con una tasa de crecimiento poblacional cercana al 3.5% en el periodo 2011-2014 al pasar de 46.044.600 habitantes en el primer registro a 47.661.790 en el año 2014, lo que se resume en un aumento de 1.617.190 habitantes nuevos en el cuatrienio.

En cuanto a la Población en Edad de Trabajar (PET), comprendida en el total de la población mayor de 12 años que se encuentra en disposición de entrar en el mercado laboral, se evidencia un aumento significativo al pasar del 78.8% en el 2011 a 79.5% del total de la población para el año 2014. Lo que no refleja que todos estén buscando trabajo sino que adelantan estudios y, esperan vincularse en el futuro cercano. En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA), esta llega al 64.2% en 2014 con un leve descenso frente al 64.5% registrado en 2012.

Colombia ha logrado mantener su tasa de desempleo descendente en los últimos cuarenta meses y, al finalizar el 2014 se registró en el 9.1%, logrando resultados significativos en esta variable al ser de un solo dígito.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Por otro lado, la población aumenta a una tasa de aproximadamente 1.5% anual, lo cual conlleva a un aumento en la demanda de alimentos y como tal, de aumentos en la producción agropecuaria nacional.

Entre las noticias de actualidad nacional más importantes, se encuentran la confianza existente por parte de la población frente a las negociaciones de paz que se adelantan con algunos grupos armados ilegales, quienes han obstaculizado el desarrollo en los últimos años. Se espera, que principalmente, el sector agropecuario sea el mayor beneficiado con esta iniciativa del gobierno nacional. Así mismo, se espera que por medio de lo anterior, se logre aunque sea de manera leve un aumento en cuanto al rubro de exportaciones agropecuarias logrando la aplicación de algunas medidas como la restitución de tierras que ha jugado un papel vital en la reivindicación de los derechos de la población campesina.

A pesar de las propuestas para la modernización del campo colombiano mediante el fomento de proyectos agrarios, su éxito radica en que la cobertura no se limite a los más acaudalados, sino que se dé por medio de repartos equitativos. De llegarse a desarrollar estos proyectos en el subsector lácteo se espera que se aumente la productividad del sector y en especial, para las compañías procesadoras se disminuya el costo de compra en el hato lechero.

Se ha dado la llegada de productos agrícolas del extranjero, los cuales al ser subsidiados entran a bajos precios afectando la rentabilidad de los productores locales y, llevando a una contracción del subsector lácteo tradicional, con todos los detrimentos que ello acarrea. Tornándose en una amenaza. Sumado a esto, que en Colombia no opera el sistema estatal de la subvención al sector lechero como ocurre en otros países de América Latina. Según Porter, intervenciones de este tipo son determinantes porque la política gubernamental puede influir negativa o positivamente, por medio de mecanismos como la regulación de los mercados de capitales y la política fiscal, entre otros. En este sentido, se evidencian problemas en la estructura de costos comparativos en el escenario del sector lácteo, por ejemplo, mientras en países como argentina el litro en el hato lechero es de \$500, en Colombia está cerca de los \$800. (Porter M. , 2009)

5.2.6. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas, POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, dependiendo de su impacto e importancia. Como se observa en la tabla 15.

Tabla 15. Matriz POAM

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)									
EMPRESA FRESKALECHE S.A.									
FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Variación en la Inflación.					X			X	
Consumo Per cápita.		X						X	
Inversión en el sector Agropecuario.		X					X		
Acuerdos nacionales.		X					X		
Imposición de impuestos.					X			X	
Entrada de importaciones					X		X		
Estándares de productividad.		X						X	
Número adecuado de proveedores	X						X		
POLÍTICOS									
Incremento en normas y procedimientos de índole legal.					X			X	
Intención del Estado por ayudar al sector Agropecuario.		X						X	
SOCIALES									
Incremento tasa de desempleo.					X		X		
Distribución del ingreso.						X		X	
Incremento de la población.		X						X	
TECNOLÓGICOS									
Automatización de procesos.		X						X	
Adquisición de maquinaria sofisticada.		X					X		
Implementación de tecnologías más limpias.		X						X	
COMPETITIVOS									
Alto reconocimiento de la competencia en la industria.					X			X	
Aumento de competidores micros y pequeños.				X				X	
Precios bajos de la competencia.				X			X		
GEOGRÁFICOS									
Ubicación cercana a proveedores.	X							X	
Variación en el clima.					X			X	

Fuente: Autor

Para el desarrollo de la matriz, se procedió a identificar los principales factores mencionados en el análisis del entorno económico, político, tecnológico, social, etc. En donde se tiene en cuenta aquellos aspectos relacionados con las preferencias de alimentación, hábitos y tendencias las cuales fueron manejadas de manera implícita en la investigación del entorno. Esto con el fin de evaluar el impacto de los mismos y su efecto en las perspectivas de crecimiento del sector lácteo colombiano, en específico de la empresa objeto de estudio. Para lo cual, se clasificaron en oportunidades y amenazas y se indago acerca de cuáles de ellos ejercían en mayor proporción un alto, medio o bajo impacto en las operaciones de la compañía. Obteniendo así, los resultados plasmados en la tabla anterior.

5.3. Mercado y competencia

Con el fin de enriquecer el análisis del ambiente en relación al sector lácteo. Es preciso mencionar que (Serna G, 2000) plantea la necesidad de conocer a fondo las características del macro y micro entorno en el sentido de fortalecer la investigación que se ha venido desarrollando en vista de una adecuada planeación estratégica.

En este sentido, es preciso afirmar que en las dos últimas décadas han sido diversos los esfuerzos del gobierno nacional por lograr que la economía del país, dentro del proceso de inserción económica, sea reconocida en términos de competitividad, entendida como, según el analista Luis Jorge Garay la capacidad de colocar cada vez más productos nacionales en los mercados externos, compitiendo con muchos otros productos de diferentes procedencias. (Garay, Luis, 2004)

5.3.1. Mercado internacional

Según últimos datos obtenidos, para el año 2013 se habían exportado alrededor de 839.000 dólares, siendo los quesos el producto lácteo de mayor venta en los mercados extranjeros al contribuir con un 42.6%. La leche en polvo (evaporada y concentrada) registra ventas por 313.500 dólares que representa el 37% de las exportaciones. Estas cifras detectan la caída de las exportaciones en un 55% con respecto al primer trimestre del año anterior y el 45%

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

con relación al último trimestre del año 2012. En términos de volumen se han exportado 260,8 toneladas, siendo los quesos y la leche en polvo los de mayor participación: 31,2 % y 30,6% respectivamente, la tendencia es a la baja se han dejado de exportar 231 toneladas de productos lácteos. (Fedegan, 2013)

No obstante, para el cierre del 2013 la balanza comercial continuo su ritmo deficitario en USD 16,1 millones, y en 9.128 Toneladas. Lo anterior se debe a que las importaciones para este último año fueron de 51,2 millones, lo que representa un 144% más que en 2008, pero una caída del 55% en comparación con el año inmediatamente anterior; en cuanto a las exportaciones de lácteos estas registraron un valor de USD 35,1 millones en 2013, una disminución del 51% en relación al 2008, pero un incremento del 660% en relación con el 2012 como se observa en la figura 9.



Figura 9. Balanza comercial del sector lácteo (Valor FOB USD-2013)

Fuente: CVN- Informe Abril de 2014

En cuanto a las importaciones de lácteos, como se denota en la figura 10. La leche en polvo concentrada representa el 45% de, seguido principalmente de quesos y requesón (32%) y lactosuero (21%). Entre los productos con mayor crecimiento en las importaciones de los últimos 6 años se encuentra el suero, cuajadas y yogurt con un incremento de 664%, al igual que los quesos y requesón con el 534%, sin embargo la leche en polvo sin concentrar y sin adición de azúcar tuvo un comportamiento contrario, debido a que sus importaciones se han reduccion en un 52%.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

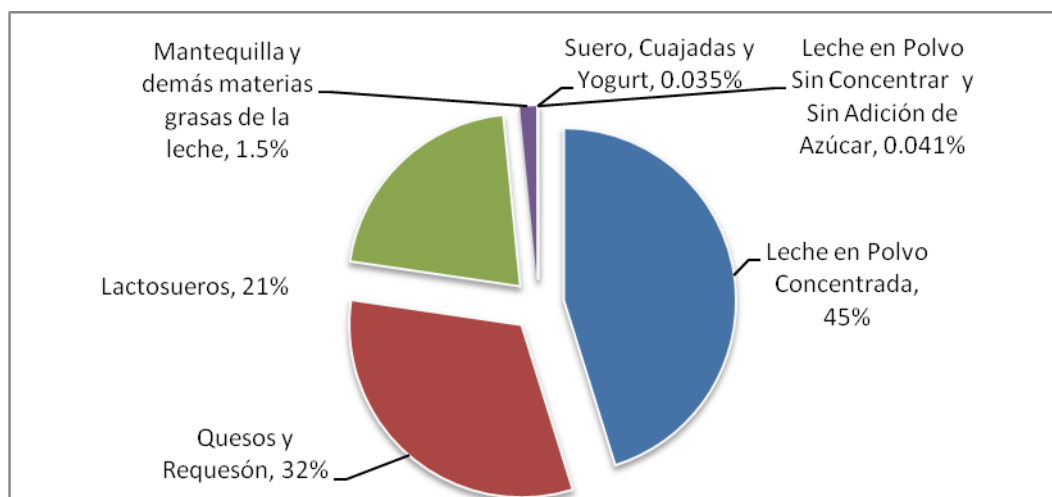


Figura 10. Importaciones por segmentos de lácteos FOB USD-2013

Fuente: CVN- Informe Abril de 2014

Analizando el comportamiento de las importaciones de lácteos entre 2012 y 2013, se evidencia un cambio en su composición debido a que en el primer año la leche en polvo concentrada representaba el 81% del mercado y en 2013 paso a ser del 45%, lo que en términos de valor importado representó una disminución de 75 puntos porcentuales - sin embargo sigue siendo el producto más importado, mientras que productos como los lactosueros y quesos y requesón que sumaban una participación del 18%, pasaron a tener el 53% de participación. En cuanto al año 2014, del valor total de las importaciones declaradas en los seis primeros meses del año, las manufacturas representaron el 74,1%, los combustibles y productos de industrias extractivas el 14,8%, los productos agropecuarios, alimentos y bebidas el 10,8%, y el restante 0,4% lo constituyeron productos de otros sectores. Cabe destacar que aún no se han estimado los resultados específicos para el sector lácteo, solo se conoce que sus resultados hacen parte del 10.8% registrado en el sector agropecuario. (DANE, 2014)

Desde Estados Unidos llegaron a Colombia el 54% de las importaciones de lácteos en 2013, seguido de los países de la CAN con el 15%: Bolivia pasó a ser el país de la comunidad desde donde más ingresaron estos productos, mientras que Ecuador que había sido un gran proveedor para el sector, y desde donde se registraron importaciones por USD 17,5 millones en 2012, pasó en este último año a USD 0,9 millones, una caída del 95%.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Es preciso mencionar que desde Chile - el tercer proveedor de lácteos más importante para Colombia en 2013 – se incrementaron las importaciones en 1.145% en los últimos 6 años, al igual que desde Estados Unidos (315%) y la CAN (32%). Por otra parte, las importaciones realizadas desde la Unión Europea en 2013 fueron de USD 3,9 millones, 184% más que en 2012 pero aún no supera la cifra registrada en 2008 de USD 5,9 millones.

Según última información suministrada por la DIAN, en el año 2013 al país ingresaron 5.562 toneladas de productos lácteos que significaron la compra de 16.1 millones de dólares y la entrada de 27.4 millones de litros de leche fresca al mercado Nacional.

Así mismo, el precio promedio pagado al ganadero en abril 2012 fue \$931 y en el mismo periodo del año 2013 disminuyó en \$47 por litro quedando a \$ 884 en promedio. El IPC lácteo a abril de 2013 registro un aumento del 1.5%. Los derivados lácteos crecieron 3.4% entre diciembre de 2012 y abril 2013.

Tabla 16. Precio internacional litro de leche pagado al ganadero en finca

PAIS	MES	USD/Lt	VAR. MENSUAL
Argentina	Abril 2013	0,36	3,6%
Brasil	Abril 2013	0,45	4,1%
Colombia	Abril 2013	0,50	-2,0%
Chile	Abril 2013	0,40	2,6%
Estados Unidos	Abril 2013	0,42	-4,0%
Francia	Abril 2013	0,45	0,9%
Uruguay	Abril 2013	0,40	6,2%

Fuente: Elaborada por Autor con Información extraída de FEDEGAN, 2013.

En la tabla 16, se puede observar el precio de referencia que se paga al ganadero en su finca en algunos países. El litro de leche cruda en Colombia es el que tiene mayor valor con US 0,50, seguido de Brasil y Francia con US 0,45, luego EEUU, Uruguay, Chile y

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Argentina con uno de los precios más bajos en el mercado Internacional. Esto pone en duda a los productores de leche nacionales ya que con los TLC's estos países quedan libres de aranceles y van hacer competidores directos en el mercado nacional; también de esta manera afectando la Industria láctea ya que con el tiempo será más difícil conseguir la materia prima que es la base de todos los productos que se comercializan quedando en desventaja con las Multinacionales. (Fedegan, 2013, 12)

Entre los productos más exportados por Colombia se encuentra la leche en polvo concentrada, la cual representa el 94% del total exportado del sector, por encima de los quesos y requesón con el 3% de participación, suero, cuajadas y demás el 2%, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, las exportaciones en los últimos 6 años han presentado un comportamiento decreciente, principalmente en productos como la leche en polvo sin concentrar y sin adición de azúcar con una disminución del 99%, seguido de quesos y requesón con un 91% menos.

En 2013 el 89,8% de las exportaciones de lácteos estuvieron dirigidas a Venezuela, seguida principalmente de Estados Unidos (3,7%), la CAN (3,2%) y México (2,0%), sin embargo, y a pesar de ser estos los principales destino de las exportaciones han registrado una disminución del 53%, 48% y 22% respectivamente entre 2008 y 2013; en cuanto a las exportaciones hacia México y Canadá presentaron un comportamiento positivo del 26.620% y 550% respectivamente. (Fedegan, 2013, 35)

En base al último estudio realizado para 2011 a nivel internacional y, tomado por FEDEGAN, y como se observa en la gráfica 1. Colombia ha conseguido ubicarse en el cuarto puesto de nivel de producción en América Latina, alcanzando un volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, en primer lugar se encuentra Brasil, seguido de México y Argentina. A nivel mundial, Colombia se encuentra en el decimoquinto lugar del ranking total de productores.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

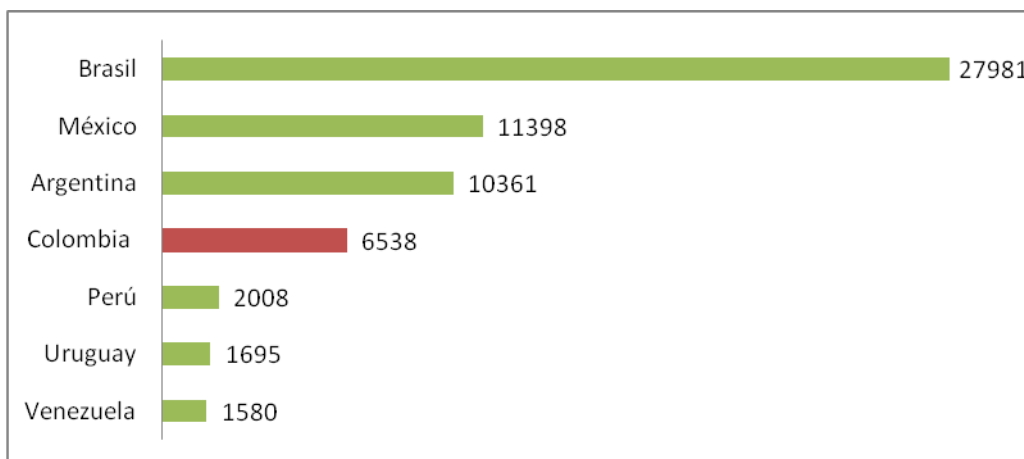


Figura 11. Producción de leche en América Latina (2010) Mill. de Litros

Fuente: Pro Export Colombia. Cálculos: FEDEGÁN. Elaboración: Propaís

Frente a las dificultades con el mercado venezolano, los exportadores de productos lácteos colombianos han hecho gestiones para diversificar los mercados, iniciando ventas en países del Caribe, como República Dominicana, Aruba y Trinidad y Tobago, y en otros más lejanos como Marruecos y Bangladesh.

Según el DANE en el primer semestre de 2014, Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, con una participación del 25.1% en el valor total exportado. Le siguen, en su orden, China con el 12.4%, Panamá con 7.3%, India el 6.5%, España 5.8% y Países Bajos con el 4.6%. En donde, el 55% de las exportaciones fueron manufacturas e insumos básicos y derivados, seguido del 34.4% del sector de la agroindustria, prendas de vestir con el 8.7%, el sector servicios con el 0.4% y, otros con 1.5%.

Por su parte, según cifras de Pro Colombia para el año 2014, los sectores con mayor dinamismo fueron el agroindustrial, agrícola y energía eléctrica; estos sectores mostraron un crecimiento en sus exportaciones principalmente a los siguientes destinos: Venezuela, Países Bajos, Reino Unido, Italia, Venezuela y Ecuador. En cuanto a los subsectores, los mayores crecimientos se presentaron en el rubro de los productos de confitería con

US\$148,8 millones de crecimiento, banano con US\$92,9 millones, energía eléctrica con US\$91,6 millones y azúcares y mieles con US\$87,8 millones.

Los sectores que presentaron mayores decrecimientos en 2014 fueron el sector pecuario, vehículos y otros medios de transporte y metalmecánica. Estos sectores mostraron un decrecimiento en sus exportaciones principalmente a los siguientes destinos: Ecuador, Venezuela, Argentina, México, China y Bélgica. Por su parte, los subsectores con mayor decrecimiento absoluto fueron los de vehículos con -US\$295,1 millones, animales vivos (bovinos) con -US\$236 millones y carnes y despojos comestibles con -US\$144,1 millones.

5.3.2. Mercado local

El departamento de Santander es una región de vocación agropecuaria con una importante población en el sector rural, clasificado como de medianos y pequeños productores campesinos que utilizan sistemas de explotación artesanal cuyos bajos ingresos apenas alcanzan para su manutención familiar. La evolución de la industria láctea y su participación en el mercado nacional se han visto reducidas en los últimos años aunque la producción de leche en el departamento mantenga su participación dentro de los diez departamentos más importantes a nivel nacional. (Aristizabal, L & Lamus, F, 2007, 39)

En vista del estudio realizado entre los consumidores del Área Metropolitana de Bucaramanga, con el fin de determinar la posición de Freskaleche S.A. frente a otras marcas que también coexisten en el mercado de la región y del cual solo se realizó por única vez en el año 2007; los resultados señalan a Freskaleche como la marca de mayor recordación, con un 74%, frente al 51% de Lechesan, 35% de Alpina, 25% de Rikaleche y 23% para Colanta como se observa en la gráfica 2. Este predominio se mantuvo al indagar ante los consumidores sobre las características básicas de los productos lácteos. Freskaleche S.A. fue asociada a calidad, sabor, confianza, nutrición, “larga vida”, entre otros. En el mismo estudio, el 64.8% de la población manifestó consumir leche Freskaleche, frente al 12.2% de Lechesan y 5.8% de Rikalac. Tendencia que se ha mantenido desde pocos años de fundada Freskaleche y lo que le ha permitido proyectarse hacia otros mercados

nacionales y aun internacionales como el caso de México. (Aristizabal, L & Lamus, F, 2007)

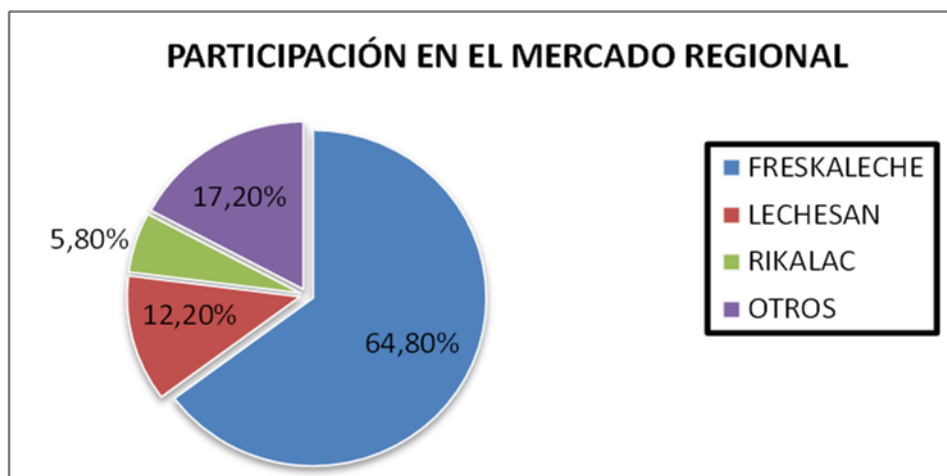


Figura 12. Participación en el mercado regional

Fuente: Información tomada de (Aristizabal, L & Lamus, F, 2007)

FRESKALECHE S.A contrata todos los años con empresas especializadas que miden el mercado a nivel regional y nacional, en este caso Nielsen² efectuó un estudio de indicadores de mercados; lo que le permitió a la compañía conocer en qué posición se encuentra cada uno de sus productos en el mercado regional y nacional, para lo cual se llegó a la conclusión de que el fuerte de FRESKALECHE S.A. es la leche en todas sus categorías en un ciclo de vida de madurez y seguido de los derivados que están en etapa de desarrollo como el caso de los postres listos. A continuación se muestran las gráficas de participación en el mercado regional de los principales mercados de la compañía como lo son la zona oriente y atlántico.

² NIELSEN COMPAÑY es una organización dedicada a la investigación de mercados con presencia en aproximadamente cien países del mundo. Su función es promover la innovación como la clave del éxito para crear valor en las empresas tanto para los productos como para las ideas que se comercializan.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

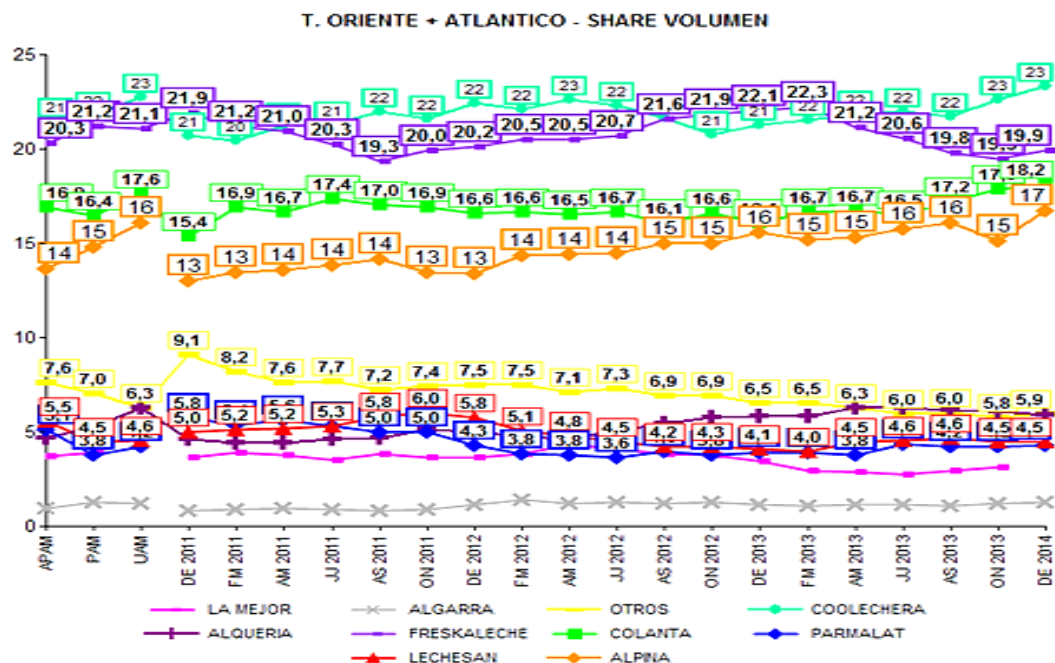


Figura 13. % de participación de mercado de freskaleche S.A: Industria

Fuente: NIELSEN Colombia

En el gráfico 3. Se observa la participación en el mercado de FRESKALECHE S.A en la industria, en donde su producto estrella es la leche en todas sus referencias. El estudio se realizó en la Zona oriente y atlántica de Colombia, donde muestra que desde el año 2011 hasta el primer trimestre de 2014 la empresa con la mayor participación en el mercado de productos lácteos ha sido Coolechera con el 23%, seguido de Freskaleche con el 20%, Colanta con el 18.2%, Alpina con el 17%, Alquería con el 5% y, Lechesan con el 4.5%. Los anteriores resultados, indican que Freskaleche continúa con fuerza sus operaciones en estas zonas del país en todas sus referencias.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

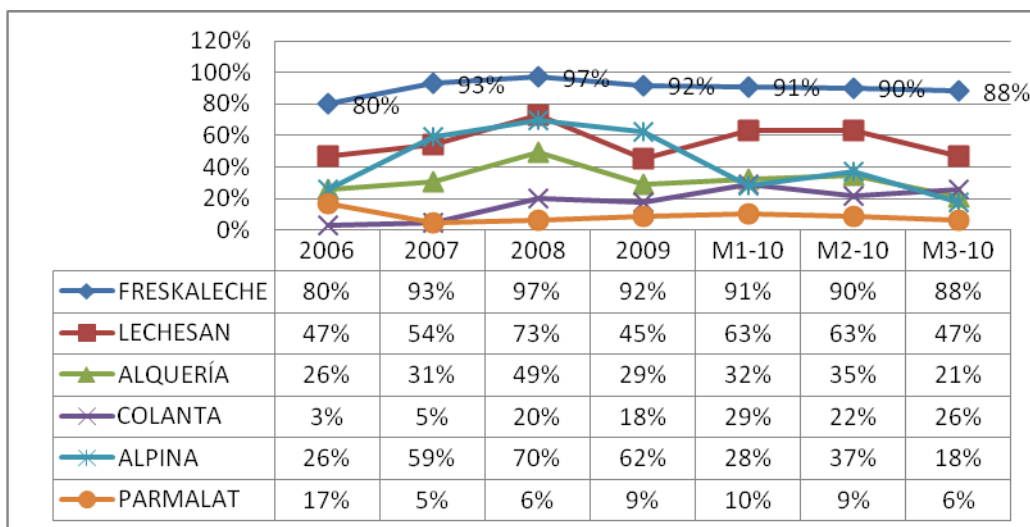


Figura 14. % Top of Mind (Recordación de Marca)

Fuente: NIELSEN Colombia

En el grafico 4. Se observa el porcentaje de Top of Mind. Este indicador nos muestra el porcentaje de recordación de que tiene la marca en el pensamiento de los consumidores; este estudio se realizó en el oriente de Colombia cuyo resultado ratificó a Freskaleche S.A como la marca más recordada por los consumidores con un porcentaje que oscila para los años 2006 al 2010 entre 80 % y el 97%, lo que quiere decir que Freskaleche S.A es la más recordada por los consumidores entre las compañías que comercializan sus productos en el Oriente de Colombia.

En este mismo sentido, para el año 2012, se tuvo en cuenta un estudio de mercadeo realizado por la firma D.O Investigaciones y Consultoría a un grupo de 400 personas en un rango de edad de 16 a 65 años, pertenecientes a distintos niveles socioeconómicos en la zona nororiental de Colombia, particularmente en la ciudad de Bucaramanga. En este estudio se indagó acerca de la marca por medio de la siguiente pregunta ¿al mencionar la palabra Freskaleche qué idea viene a su mente?, para lo cual, de los encuestados, el 79% coincidió que era una marca de leche. Así mismo, el 100% de los encuestados manifestó conocer la marca y de este porcentaje, el 14% conoce la marca con anterioridad al año 1994, el 34% conoció la marca entre 1994 y 1999 y el 53% tuvo conocimiento de la marca

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

entre los años 2000 y 2003. Lo que indica, que la marca ha sido usada de manera constante desde al menos 1994, presentando un aumento progresivo del conocimiento que de ella tienen los consumidores de la región nororiental de Colombia. En cuanto a la distintividad de la marca, la firma indagó acerca de ¿Cuál es la marca de productos lácteos que usted más recuerda?, a esto, el 100% respondió que la marca más recordada es Freskaleche, diferenciándola de otras marcas como Lechesan, Alpina, Rikalac, Colanta, entre otras. (Mancera, 2012)

Según el Director de Abastecimiento de la compañía; “se han tenido visitas a FRESKALECHE S.A por parte de otros países como México, Perú, Venezuela y Ecuador para la compra de leche y sus derivados pero no se ha tenido éxito por las barreras fitosanitarias y los sistemas de gestión de calidad que exigen las normas internacionales aunado al elevado costo de producción”.

La gráfica 5, contempla las principales empresas que integran el sector a nivel nacional. Empresas como Colanta, Alquería y Alpina representan las marcas más compradas por los hogares colombianos, en Septiembre de 2013, según la herramienta Views- Raddar *Consumer +rack*, cada una representa el 37%, 14% y 7% de las compras declaradas de los colombianos, respectivamente.

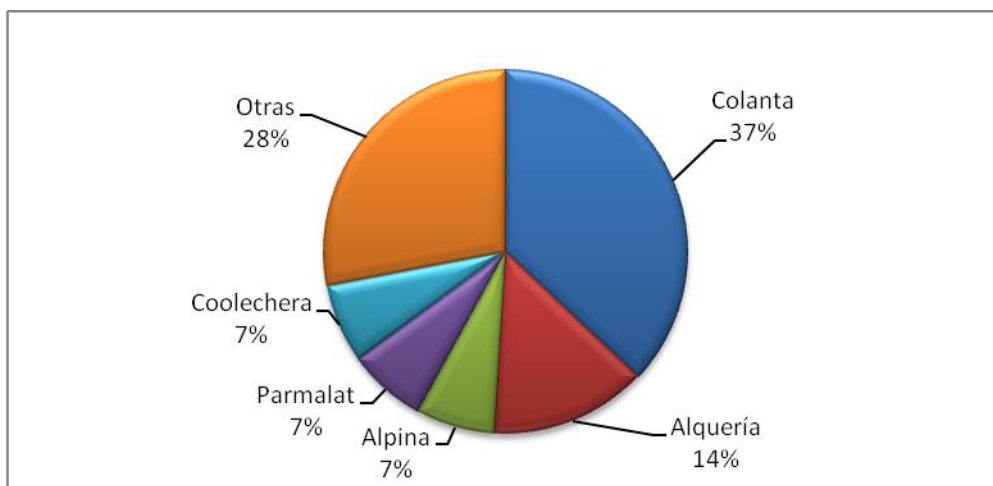


Figura 15. Preferencias consumidor por marcas según última compra registrada

Fuente: Views- Raddar *Consumer +rack*: Elaboración: Propaís

Como se observa, la empresa Freskaleche S.A. se encuentra en el ratio del 28%, correspondiente a la categoría otras. Lo que no implica que este en desventaja frente a los otros competidores, lo que sí es claro, es que su participación en relación a las ventas ha presentado resultados decrecientes en los últimos meses.

5.3.3. Competencia

Con el fin de sintetizar y lograr aterrizar de manera adecuada las ideas al respecto, se considera pertinente la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter como una herramienta de fácil comprensión y, en vista, de su importancia para el enriquecimiento teórico del presente trabajo.

5.3.3.1. Rivalidad entre competidores

En el caso específico de los productos lácteos y sus derivados, la rivalidad se centra básicamente en la competencia por el precio, la calidad, el acceso y, la identificación del consumidor con el producto de su preferencia. Así mismo, la salida al mercado de un producto innovador y con características especiales no fáciles de imitar por las demás constituye la clave para el logro de rendimientos superiores al promedio.

Según (Aparicio J. , 2009) se considera que la rivalidad existente entre las empresas con respecto de sus competidores en el sector es de media a alta.

Existen alrededor de seis empresas que compiten de manera directa con la compañía objeto de estudio a saber: Alpina, Alquería, Colanta, Coolechera, Lechesan y Parmalat. Todas con presencia en el mercado santandereano y con perspectivas de expansión en los demás departamentos del país. Este ambiente, muestra un alto nivel de competencia en cuanto ninguna empresa puede descuidar algún aspecto como el abastecimiento, la producción, la innovación, el precio, puesto que, un descuido terminaría en un menor número de clientes y como tal, menor poder de mercado. Lo que significa, que los intentos por “usurpar” clientela a la competencia es algo normal, cuyo fin es el de aumentar el margen de utilidades y, por supuesto, la cantidad de clientes potenciales. Dentro de los principales competidores se encuentran:

❖ Lechesan S.A: en los últimos años fue adquirida por el GRUPO GLORIA del Perú junto con Productos California; se estableció con sede principal en la ciudad de Bogotá. En cuanto a la comercializadora de lácteos, su planta fue construida en el año 1971 y, actualmente funciona con altos estándares de modernización con un Centro de Acopio de Leche existente en la región, ubicado en la población de San Alberto, Cesar. Su área de influencia principal es la capital de la república, con presencia en los Santanderes y algunas regiones de la costa atlántica. Se le considera un competidor fuerte especialmente en relación a la producción y venta de leche en todas sus presentaciones. (Gallo, 2014)

❖ Cooperativa Colanta: con sede principal en la ciudad de Funza, Cundinamarca, la compañía tiene la más moderna planta de leche larga vida U.H.T. Adicional a esto cuenta con plantas pulverizadoras de leche y suero de leche, ubicadas en los municipios de Planeta Rica y San Pedro de los Milagros al Norte de Antioquia, donde se fabrican los derivados lácteos. En 2013 COLANTA fue la marca número uno en ventas en Colombia, con 500 millones de actos de compra. Este estudio fue realizado por primera vez en el país, por la firma española Kantar World panel e incluyó las marcas de productos más consumidas por los colombianos. Sus altos estándares de calidad y, márgenes de producción sobresalientes son las principales características para la competencia constante con Freskaleche S.A. (COLANTA, 2013)

❖ Productos Naturales de la Sabana S.A. “Alquería”: fundada en 1959, con plantas localizadas en sus inicios en la ciudad de Rionegro, Antioquia en donde se realizaban los procesos pasteurización y homogenización de leche y, en donde, aun ejerce presencia. Conocida por su destacada innovación a partir del año 2001 cuando lanzó al mercado leches especializadas, sorbetes y avenas en empaques ecológicos y de facil manipulación. Además competencia directa en la venta de leche y avenas.

En vista, del alto margen de competencia, en el año 2014 decidió establecer alianzas estratégicas con Freskaleche S.A.

Se puede denotar, que son varios los factores que influyen directamente sobre la intensidad en la rivalidad de los competidores y que, en palabras de (Thompson, A. & Strickland, A., 2001), se dan independientemente del tipo de industria que se analice. Respecto de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de lácteos y sus derivados, se puede afirmar lo siguiente:

- Se puede deducir que la rivalidad es usualmente más fuerte cuando la demanda por los productos crece lentamente: un cliente es tan importante como un insumo para el proceso de producción. Cuando el ritmo de crecimiento del mercado disminuye, o bien cae inesperadamente, en el caso de la entrada de leche importada, se tienden a bajar los precios y a desplegar tácticas para incrementar las ventas que redundan en una batalla por el control de una mayor porción del mercado que, en última instancia, puede dejar por fuera de competencia a las firmas más débiles y menos eficientes. Razones que representan una amenaza para las competidoras en razón, de que por abarcar un mayor segmento de mercado o incluso continuar con el mismo grupo de clientes están en la obligación de incurrir en menores ingresos por la disminución de precios.
- La rivalidad es más intensa cuando los costos del consumidor al cambiar de proveedor son menores: cualquier disminución en el precio de un producto o promoción por temporadas puede hacer que los clientes decidan cambiar de marca. Se considera que todas las empresas ofrecen aproximadamente los mismos productos, pero cualquier incentivo, hace que el consumidor pueda optar por cambiar sus hábitos o adaptarlos a aquellos en donde puede alcanzar una mayor canasta de bienes. Una amenaza latente todo el tiempo que obliga a incurrir en promociones, incentivos con el fin de conservar la fidelidad del cliente de valor agregado.

5.3.3.2. *Ingreso potencial de nuevos competidores*

Según (Fernández M., 2004) Existen varios tipos de barrera de entrada determinantes para las empresas adjuntas al sector lácteo a saber:

- *Economías de Escala:* esto limita enormemente la entrada de contendores, pues en una industria como la de los productos lácteos, no todas las empresas tienen el mismo tamaño y, la capacidad innovadora para competir en el mercado. Aquella que administre sus recursos, capacidades y competencias centrales de manera efectiva se convertirá en la rival más fuerte y como tal, en la líder dentro del segmento en el que coexiste. En el caso del sector lácteo, la compañía Colanta en tamaño de instalaciones resulta más fuerte que las otras compañías. A razón de esto, Freskaleche S.A. y Alquería se unieron estratégicamente para crecer a un mayor ritmo y competir a otro nivel con el fin de obtener mayores oportunidades en el mercado. (Durán, 2015)

- *Desventajas de costos y recursos independientemente del tamaño:* es típico que las firmas existentes productoras y comercializadoras de lácteos cuenten con ventajas en relación a los costos y recursos que no están disponibles para los posibles entrantes en base a qué esta dura labor ya rindió frutos tras años de posicionamiento en el mercado. Dentro de estos logros se destacan el poder establecer acuerdos con los mejores y / o más baratos proveedores de provisión de insumos, localizaciones geográficas favorables, instalaciones edificadas y equipadas en años anteriores con un menor costo, etc. Oportunidades para aquellas compañías que como Freskaleche S.A. cuentan con un amplio número de proveedores y alianzas que propendan en su expansión.

- *Efectos de la curva de aprendizaje y experiencias derivadas de la práctica:* En el subsector de los lácteos, los nuevos contendientes requieren de un esfuerzo mucho mayor para lograr en base a la experiencia la ejecución de medidas expansionistas en el corto plazo, por su parte, el

conocimiento al ser un factor determinante del éxito requiere de investigación que va desde la especialización del trabajo hasta el hallazgo de conocimientos tácitos en los empleados para así lograr asignar labores de manera efectiva y adquirir la fuerza necesaria para entrar a competir en el mercado. Se considera que los costos unitarios dentro del sector dependen, en gran medida, de la experiencia acumulada a través de los años. Ya son veinte años de experiencia de Freskaleche en el mercado nororiental del país, razón por la cual sus iniciativas de expansión a otras zonas se hace latente tornándose en una oportunidad a futuro.

○ *Preferencia por marca y lealtad del consumidor:* Existen pocas industrias donde la identificación de los consumidores con una marca o grupo de productos sea tan fuerte como la de los productos alimenticios, específicamente, los lácteos y sus derivados. De tal forma, que los posibles competidores para lograr un mayor margen de eficacia ha de construir toda una red en donde incorpore en los proveedores, campesinos y clientes un sentido de pertenencia hacia la compañía por medio de características específicas y la fijación de precios competitivos. Ello, indudablemente, demanda un gran esfuerzo por parte de la organización, puesto que no solamente debe tener a mano el producto “de marca”, sino que también debe equiparar su precio con el de la competencia. A pesar de que Colanta es la marca de mayor recordación en el mercado, se espera que Freskaleche con la entrada en vigencia de sus alianzas recobre nuevamente la pertenencia del cliente hacia la marca y logre crecer al ritmo esperado.

○ *Requerimientos de capital:* en la industria de los productos lácteos, es imprescindible el manejo de apreciables cantidades de patrimonio que permita financiar la adquisición y el sostenimiento de un inventario de productos especializados de alto precio, así como el otorgamiento de facilidades crediticias a los clientes; aparte de lo anterior, puede ser necesario hacer fuertes inversiones en activos fijos (en caso de que el local

comercial no sea alquilado) y hacerse de reservas de efectivo que permitan cubrir las casi seguras pérdidas iniciales. (Ibídem, 2004, pág.106)

Respecto de la reacción de las firmas existentes, esta disyuntiva pareciera no ser muy preocupante, al menos en el mercado en que opera Freskaleche S.A en los últimos años no se registran intentos de nuevos ingresos; empero, se cree que, por el relativo subdesarrollo empresarial de las empresas locales de lácteos, no existiría una reacción contundente de parte de las empresas existentes ante la posibilidad de nuevos ingresos. Aunque debe considerarse el hecho de que, en caso de darse el ingreso de un competidor fuerte, la capacidad de reacción de los existentes es alta. Lo que se traduce en una fortaleza para las compañías existentes. Puesto que, entrar a un mercado demanda gran cantidad de recursos y tiempo para captar la fidelidad del cliente.

Así mismo, el crecimiento y los prospectos de ganancias en la industria son atractivos como para impulsar a que entren nuevas empresas al mercado, por lo que se puede afirmar que los competidores potenciales representan una fuerza competitiva de débil a media, resulta más atractivo para aquellas empresas que pretenden expandirse hacerlo por el establecimiento de alianzas estratégicas con una empresa de mayor tamaño para asegurar su posterior crecimiento frente a las rivales como es el caso de Freskaleche S.A.

En cuanto al ingreso de nuevos competidores, la compañía Coca-Cola Company, fundada en 1891, y productora de productos líquidos para el consumo humano. Luego de obtener en el 2013, ingresos por US\$46.854 millones en la comercialización de todos sus portafolios, se ha visto seducida por el mercado de la leche con una marca propia. Con el producto denominado Fairlife, que deja por fuera a la lactosa, baja en 30% el azúcar y agrega 50% más de proteínas y calcio, la compañía pretende abarcar un segmento Premium y cobraría el doble de lo que actualmente paga un consumidor por un litro de leche. Tornándose en un producto que altera la competencia para las empresas existentes, no necesariamente en materia de precios sino de complementos nutricionales. En algunas tiendas de Minneapolis, Denver y Chicago ya se puede conseguir este producto, teniendo en cuenta que su lanzamiento oficial y previa distribución por todo Estados Unidos se dio a

principios de 2015. La entrada al mercado de esta nueva línea de producto ha de considerarse como una amenaza en caso de que no se haya desarrollado innovaciones en relación a productos por parte de las empresas competidoras en el momento de su comercialización. Es de esperarse que este producto llegue a Colombia en vista que en el país existen filiales de la compañía. (Ramírez, 2014)

5.3.3.3. Presiones frente a productos sustitutos

Al ser Freskaleche S.A una empresa productora y comercializadora, la amenaza de esta fuerza competitiva ha de estar condicionada a los cambios tecnológicos dentro de las empresas rivales y, la exclusividad de cada una de las marcas. En este sentido, cada empresa cuenta con líneas de productos todas similares entre sí, en vista, de que todas han de necesitar la leche cruda como su insumo principal y de allí han de lograr la producción de sus derivados.

En relación a la leche de vaca, en los últimos años se han descubierto nuevos productos que cumplen el papel de sustitutos, tal es el caso, de las leches vegetales que se obtienen de las almendras, el coco, la soya, el arroz y las semillas de girasol, entre otros. Lo que representa una fuente de competencia en relación a los productos sustitutos. Se puede tomar la proteína de soya como un sustituto de la leche en polvo. Hay varios tipos de proteína de soya: Harina de soya, harina modificada de soya, el concentrado de proteína de soya y el aislado de soya. El más utilizado es el aislado de soya o proteína aislada de soya, que posee un nivel de proteínas del 80 al 86%, comportándose de manera similar a las proteínas que contiene la leche, hidratándose, absorbiendo agua y hasta cierto punto emulsionando los productos en los que se utilice. Para su uso necesita adiciones de lactosa, sueros, malto dextrinas (para reforzar la carga de sólidos) y saborizantes con tonos lácteos. (Garcés, 2014) En definitiva la leche es el alimento más completo de la naturaleza. No hay duda, de que en unos años los derivados de la soya serán considerados la principal amenaza para las comercializadoras y productoras de productos lácteos.

Aunque Freskaleche S.A. presentaba ventajas con su producto Tampico el cual ahora desplazó su cuota de mercado al Tangelo, las competidoras han tratado de desarrollar

sustitutos que en materia de ventas y precios no han arrojado los resultados esperados siendo hasta ahora una fortaleza. No obstante, compañías como Coca Cola, entre otras, han logrado percibir elevados márgenes de utilidades gracias a productos sustitutos como lo son: las bebidas energéticas, las bebidas hidratantes, el té agua y los jugos.

El precio y, en segundo plano, la calidad, han de ser los factores de percepción de los consumidores frente al producto de su gusto. La salida al mercado de sustitutos no ha sido un esfuerzo notable por parte de ninguna empresa competidora en los últimos años, se continúa con las mismas líneas de productos más si se han visto avances significativos en cuanto a la incorporación de innovaciones reduciendo los procesos y, logrando mayores márgenes de producción en menor tiempo.

La gama de productos no ha presentado las variaciones esperadas por parte de los consumidores, quizás, porque la investigación en este sentido, requiere de un horizonte de tiempo extenso y el análisis es complejo en su caso.

5.3.3.4. Poder de negociación de los proveedores

Para Freskaleche S.A. uno de los elementos que más ha colaborado con el proceso de crecimiento y solidificación de la empresa es el establecimiento de unas fuertes y duraderas relaciones de tipo comercial con personas y entidades de la región. Su principal fortaleza ha sido que a través de toda su existencia se ha conseguido labrar una alta imagen de seriedad y cumplimiento con los proveedores y los clientes.

En lo relacionado con los proveedores es necesario mencionar que su número sobrepasa el millar. Como consecuencia de las actividades propias de la organización el mayor número de ellos corresponde a proveedores de leche cruda que en su mayoría son pequeños y medianos productores de la zona de influencia de la empresa. Por otra parte, iniciando el 2010, la empresa toma la decisión de confirmar alianzas estratégicas con las empresas Inducolsa S.A. para la elaboración de la Avena y con el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga para el suministro de agua embotellada logrando así, un poder de negociación con los proveedores fortalecido en todos los aspectos. Dentro de lo que cabe

destacar, que la empresa es quien tiene el mayor poder de negociación, el cual se encuentra ligado al Programa de control de proveedores efectuado por la compañía para la compra de leche cruda en los hatos lecheros siendo esto, una fortaleza a nivel operacional.

5.3.3.5. Poder de negociación de los consumidores

En lo que concierne a los productos lácteos y sus derivados, la mayoría de los productos que se distribuyen son pocos o nada diferenciados en relación con los que ofrecen las otras empresas y los consumidores cuentan con varios proveedores alternativos (empresas competidoras dentro del mismo subsector), es claro que los consumidores ejercen un importante poder de compra, indistintamente de si adquieren o no grandes cantidades de productos.

Para las empresas distribuidoras de lácteos, se considera que los siguientes elementos influyen directamente sobre la intensidad de las presiones competitivas de los consumidores:

- Si el costo de cambiar de proveedor o de marca es bajo, el poder del consumidor aumenta: para un cliente resulta muy sencillo acudir a otra marca que venda el mismo producto y realizar sus compras, de forma que se incrementa la posibilidad de que el vendedor esté dispuesto a realizar ciertas concesiones con la finalidad de cerrar un negocio con el cliente. En este sentido, Freskaleche S.A. como estrategia redujo los precios de la leche entera y Deslactosada conocidas como sus productos estrella logrando satisfacer al cliente y conservar e incluso aumentar su cuota de mercado, especialmente, en el nororiente del país. (eltiempo.com, 2015)

- Si el número de clientes es pequeño o si cierto consumidor es particularmente importante para una empresa, se incrementa la influencia del consumidor: aunque Freskaleche S.A. cuenta con una cartera diversa de clientes, como se vio anteriormente, existe el caso de aquellos clientes considerados estratégicos cuyo volumen de compras hace imperativo

retenerles. Para lo cual la compañía ha definido formas de financiar sus requerimientos con el fin de captar su fidelidad. Convirtiendo estas estrategias en una oportunidad de retener y atraer nuevos clientes potenciales.

5.3.4. Tendencias

La disminución en el número de empresas constituidas y dedicadas a la producción de productos lácteos y sus derivados en años recientes, la intensificación de la competencia entre los rivales existentes, la entrada de leche importada a menores costos, y los cada vez más elevados costos de los insumos frente a las empresas del sector en otros países y el irrefutable estancamiento en que se encuentra el sector primario colombiano, por citar solamente algunos aspectos, hacen prever que el subsector de la provisión de lácteos requiera de la puesta en marcha de planes para el fortalecimiento del mismo y, en tanto, para su promoción y apoyo por parte del gobierno nacional. (ProColombia, 2015)

La competencia se intensifica sobre todo si se da la incorporación de innovaciones que permitan la reducción del tiempo de cada uno de los procesos dentro de la producción llevando a que las empresas más efectivas atiendan toda la demanda del mercado y, logren establecer posiciones competitivas frente a sus rivales. Independientemente, del tamaño de la empresa, su capacidad para adaptarse a los cambios del ambiente ha de ser el factor clave para su posicionamiento dentro de la industria.

En este contexto, podrán tener la delantera únicamente aquellas compañías que sean capaces de reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios de su ambiente interno y externo, de lograr establecer acuerdos y/o alianzas con los proveedores y clientes llegando a obtener primacías en el mercado en que se desenvuelven, de explotar al máximo sus ventajas intrínsecas y, por supuesto, de incorporar conceptos administrativos modernos e innovadores donde la planeación estratégica constituya el eje sobre el que se cimiente el desarrollo de la organización. De eso se trata el negocio: de transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

En este sentido, la compañía en particular, cuenta con cierta gama de productos que los competidores a pesar de desarrollar sustitutos cercanos no han logrado imitar completamente y, la creación de sustitutos les repercute a estos costos mayores.

La posibilidad de establecer acciones estratégicas con empresas de menor o mayor tamaño y que se constituyan en proveedoras importantes de insumos para el adecuado proceso de producción o pertenezcan al mismo sector juega un papel de vital importancia. En el caso de Freskaleche, en los últimos meses se llegó a establecer una unión empresarial con la compañía Alquería, llegando a establecer una alianza que permita la reorganización de las posiciones estratégicas dentro del sector lechero. Según datos de la Superintendencia de Sociedades, el ranking de empresas lecheras en el país organizado bajo los ingresos operacionales durante 2013, es liderado por Colanta con \$1,81 billones, le sigue Alpina con \$1,42 billones, Alquería con \$654.411 millones, Parmalat con \$255.916 millones y Algarra con \$150.324 millones. Lo anterior, muestra que sin duda, esta movida entre Alquería y Freskaleche hace más estrecha la competencia por el segundo lugar del ranking, ya que los ingresos operacionales de Productos Naturales de la Sabana S.A ascendería a \$822.050 millones, pisándole los talones a Alpina. (Durán, 2015)

En relación al análisis correspondiente acerca de las fuerzas competitivas de Porter es posible mencionar que el sector lácteo y en específico aquellas empresas dedicadas a la producción y comercialización de leche y sus derivados, se encuentran en medio de un panorama altamente competitivo en donde solo aquellas capaces de adaptarse a los cambios que trae consigo la globalización han de ser las que logren establecer ventajas competitivas y consigo rendimientos superiores al promedio.

Para lo cual, es imprescindible el análisis realizado en torno al ambiente interno y el entorno con el fin de destacar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que conlleven a la aplicación de acciones estratégicas que permitan un efectivo desenvolvimiento de las operaciones de la compañía Freskaleche S.A.

6. Propuesta de Plan Estratégico

Una vez analizada la situación actual de la empresa de manera profunda y objetiva, se procede a formular una propuesta de plan estratégico que se ajuste a las necesidades reales de la compañía en estudio, de manera que, se guíe efectivamente el camino por el cual marchará en los próximos cinco años, espacio temporal en el cual, se logre su fortalecimiento como respuesta a la entrada en vigencia de la alianza estratégica con Alquería S.A. Para lo cual, se muestra en la figura 11 la misión y la visión de la empresa.



Figura 116. Misión y Visión Freskaleche S.A.

Fuente: Freskaleche S.A.

Con el objetivo de tener mayor claridad; en el presente capítulo, se procede, en primer lugar, a resaltar el conjunto de aquellas acciones estratégicas, propósitos y factores de desempeño que de acuerdo a la razón de ser de la compañía sirven de base para el cumplimiento de sus actividades misionales y de guía para el fortalecimiento de las estrategias al interior de la organización. Así mismo, se procede a delimitar aquellos objetivos y políticas que a largo plazo servirán de plataforma para el cumplimiento de las metas y estrategias trazadas en la presente propuesta. Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla de manera breve un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA con el fin de formular para cada área funcional del presente plan el conjunto de estrategias a seguir con su delimitado plan de acción. Logrando así, un adecuado desarrollo y especificidad de la propuesta de plan estratégico.

6.1. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas representan aquellos puntos focales en los cuales la empresa ha de generar estrategias para el mejoramiento continuo de la compañía manteniendo su razón de ser. Para la productora y comercializadora de productos lácteos Freskaleche S.A. las acciones más importantes se destacan a continuación:

- **Diversificación de mercados:** Comprende la presencia de la empresa en diferentes lugares a nivel nacional o internacional de manera, que se logre atender los diferentes segmentos de mercado.
- **Talento Humano:** Desarrollo integral del talento humano.
- **Gestión Integral:** Articulación de los elementos de la gestión organizacional que soporte la propuesta de valor al cliente.
- **Innovación:** Investigación, desarrollo y gestión del conocimiento.
- **Sostenibilidad:** Generación de rentabilidad social, ambiental, financiera con los grupos de interés.
- **Operación a Bajo Costo:** Operaciones eficientes que agreguen valor a los clientes.

6.1.1. Propósitos corporativos

Así mismo, es de vital importancia para la formulación del presente plan estratégico conocer de antemano los propósitos corporativos que han guiado el camino de la empresa (Freskaleche S.A, 2013) a saber:

- Contar con personal competente y comprometido.
- Realizar una gestión integral de los sistemas de información.
- Implementar la innovación en toda la organización.
- Efectividad en la red comercial.
- Optimizar la red de Operaciones.
- Operar de manera sostenible con el entorno.
- Generar fidelidad en todos nuestros clientes.
- Posicionar en el mercado nuestras marcas y productos.
- Expandirnos geográficamente.
- Entregar propuestas de valor diferenciado a nuestros clientes.
- Maximizar las ventas.
- Optimizar nuestros costos y gastos.
- Maximizar la productividad de nuestros activos.

6.2. Factores claves de desempeño

Los factores de desempeño, hacen alusión a aquellas cuestiones que la empresa debe emprender con el único fin de lograr de manera efectiva alcanzar las metas y conducir de manera adecuada las diferentes áreas funcionales de la empresa en las cuales se hace intervención. En el caso de Freskaleche S.A. y en vista del análisis del ambiente y entorno realizado se definen como claves los siguientes:

- Contar en todo momento con una amplia gama de productos dentro de los registros de inventarios que permitan satisfacer adecuadamente las demandas de los consumidores, generando valor agregado.

- Mantener una estructura de gastos operacionales tan baja como sea posible, siempre y cuando no se sacrifique la calidad y eficiencia en el servicio a los clientes.
- Cumplir cuidadosamente con los compromisos adquiridos con los proveedores de materias primas para así asegurar el adecuado suministro de los mismos, al tiempo que se logre beneficiar la imagen de la empresa ante sus acreedores.
- Preservar y fomentar la comunicación fluida de manera eficaz dentro de la organización logrando así, un proceso de retroalimentación constante entre todos los miembros de las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Prestar siempre al cliente un servicio con valor agregado.

6.3. Objetivos de largo plazo

Son concebidos como los puntos estratégicos que sirven de guía para el encaminamiento de las metas y compromisos gerenciales de la organización con el fin de lograr unos resultados específicos en un período de tiempo determinado. Según (Thompson, A. & Strickland, A., 2001), representan una llamada a lograr resultados que conecten directamente con la visión estratégica de la compañía y con sus valores intrínsecos.

Para los próximos cinco años, se definen cuatro objetivos de largo plazo para la empresa Freskaleche S.A. a saber:

- Incrementar de manera significativa el volumen de ventas y su participación en los segmentos de mercado actuales y los posiblemente potenciales.
- Promover procesos de innovación y de promoción del conocimiento para el fortalecimiento de los procesos productivos dentro de las áreas funcionales de la empresa.
- Ofrecer a los clientes productos de calidad generando valor, especialmente, en los consumidores finales.

- Contribuir al crecimiento de la empresa Freskaleche S.A., según las metas propuestas y en concordancia con la normatividad vigente en torno al sector.

6.3.1. Políticas de largo plazo

Comprende aquellos lineamientos derivados de los objetivos de largo plazo que permitirán su éxito de manera efectiva. Para la empresa cuestión de estudio se considera conveniente la fijación de las siguientes políticas:

- La atención personalizada de los distintos segmentos de clientes debe ser una prioridad para la compañía. Esta debe caracterizarse por una provisión oportuna y constante, oferta de productos de calidad en cuanto a variedad y una comunicación permanente.
- Encaminar acciones que promuevan la expansión de las instalaciones de la empresa, en vista de las crecientes demandas de producto.
- Se deben buscar nuevas fuentes de financiación o el establecimiento de alianzas estratégicas que promuevan el apartado anterior, siempre y cuando se logre que las distintas fuentes de gastos de operación sigan siendo mínimas.
- Los pasivos adquiridos con los proveedores de materia prima han de ser atendidos bajo los plazos y las condiciones fijadas por la empresa.
- La recuperación de las cuentas por cobrar no debe exceder un plazo de 45 días, con excepciones, para aquellos clientes estratégicos que la empresa considera ampliación en el plazo.

6.4. Decisiones estratégicas

En vista de que existe una intención clara de la dirección superior de la compañía Freskaleche S.A. de continuar fortaleciendo sus operaciones y lograr su entrada a nuevos segmentos geográficos del país por medio de la producción y comercialización de productos lácteos, sus derivados, bebidas etc. Y conscientes del enorme potencial con que cuentan varios de sus productos únicos (sin competencia directa) como es el caso del Tampico Citrus ahora Tangelo, la recordación de marca tras veinte años de operaciones en las ciudades de Bucaramanga y de zonas en el departamento del Cesar, Santanderes, etc. Se ha llegado al punto de elegir la estrategia de diferenciación como la columna principal del éxito del presente plan estratégico para los próximos cinco años. Su finalidad primordial es ofrecer productos que representen un buen conjunto de atributos y a menor precio que los competidores (innovación de procesos), al tiempo que se explota al máximo las posibilidades que ofrecen los productos de tipo único y, se amplían las instalaciones con que cuenta la empresa.

6.4.1. Análisis de la Situación: Análisis DOFA

Como se observa en la tabla 17, se presenta de manera resumida el análisis del ambiente interno y el entorno para la compañía Freskaleche S.A. por medio de la matriz FODA, en la cual, es posible tener una visión de manera pormenorizada de cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una organización se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

La matriz DOFA como herramienta de análisis permitió, que en resumen se pudiese acoplar cada una de las características y problemáticas de cada área funcional de la compañía en una compilación eficaz de aquellas estrategias y metas a seguir. Siendo evidencia de que las técnicas de la planeación estratégica hoy más que nunca se mantienen vigentes.

En este sentido, es posible destacar, que en la medida en que se logren concretar las estrategias derivadas del cruce entre las fortalezas y debilidades de la compañía y las oportunidades y amenazas del entorno, los resultados serán favorables en gran medida para

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

el fortalecimiento de las operaciones y la posterior expansión y crecimiento de las actividades y procesos de la empresa Freskaleche S.A.

Tabla 17. Matriz FODA

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Factores Externos	Expansión geográfica a zona atlántica Buenas Prácticas en integración de procesos y centralización de la información con SAP-ERP. Superávit en Estructura Financiera Relación de confianza con su cliente actual Relaciones satisfactorias con proveedores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Relativa estabilidad política Desarrollo de políticas de ayuda al sector Producto forma parte de la canasta básica Alianzas con competidores entrantes o ya existentes Control cambiario	Asegurar el uso racional y óptimo de los recursos Contar con sistemas de control prácticos que promuevan el control efectivo de los inventarios Maximizar el uso de los activos existentes Lograr el Posicionamiento de la marca FRESKALECHE en todos los segmentos sociodemográficos que atiende Promover la selección de clientes estratégicos Desarrollar y sostener fuertes lazos relacionales con los proveedores	Atracción de nuevos clientes Desarrollo de fuerte lazos relacionales con los clientes Retener los actuales clientes Distribución y entrega a clientes en los tiempos establecidos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Entrada al país de leche importada a menores precios de venta. Desventajas por la entrada de competidores de mayor tamaño y capacidad frente a las empresas existentes. Disminución de la producción nacional Pésima vialidad y servicios	Ofrecer servicios nuevos e innovadores en el mediano plazo Promover procesos de retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos para lograr procesos adecuados de toma de decisiones Producir bienes y servicios con altos estándares de calidad	Mejorar la estructura de costos promoviendo la eficiencia Gestionar el riesgo dentro de las áreas funcionales de la empresa

Fuente: Autor.

6.5. Estrategias funcionales

Con el fin de dar finalización al presente proceso de formulación del plan estratégico que guíara las operaciones de la compañía Freskaleche S.A. para los próximos cinco años a continuación se presentará un plan por medio del cual se sustentan los objetivos estratégicos que han de sostener la estrategia seleccionada. En vista de que en el segundo capítulo del presente documento se realizó el análisis interno para algunas de las áreas funcionales, se considera apropiado presentarlo, también, por área funcional. Cabe aclarar que adicional a estas áreas se procede a formular objetivos para dos áreas estratégicas

adicionales a saber: en primer lugar, la gestión de operaciones dentro de la compañía y, el proceso de gestión de clientes. (Ver tablas 18, 19, 20 y 21)

A continuación se presentan algunas estrategias ligadas a los procesos esenciales de cada una de las áreas funcionales de la empresa con el fin de crear valor.

6.5.1. Estrategias funcionales del área de Administración, organización y control.

Como se ha señalado en el análisis del ambiente interno, los procesos desarrollados en esta área son de vital importancia en el presente plan, en vista, de que solo es posible influir en ella por medio de políticas internas en pro de la incorporación de mejoras.

En cuanto a los procesos que se derivan del área de Administración, organización y control se deben tener en cuenta las siguientes directrices estratégicas a saber:

- Asegurar el uso racional y óptimo de los recursos, de manera que se consiga alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y planificada.
- Contar con sistemas de control prácticos que promuevan el control efectivo de los inventarios.
- Promover procesos de retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos para lograr procesos adecuados de toma de decisiones.

En cuanto al uso racional de los recursos, en vista de que la empresa hasta ahora ha presentado buenos resultados y se espera se dé un proceso de expansión geográfica en la búsqueda de incursionar en nuevos espacios geográficos del país, es imperativo implementar mejoras que propendan a un aumento en la disponibilidad de los inventarios para así, no ceder poder a los rivales y lograr un uso adecuado y planificado de los recursos tanto como sea posible, lo cual redundará en un crecimiento sano y ordenado por parte de la organización.

En relación a los sistemas efectivos de control, se espera que se logre potenciar la creación de procedimientos que permitan el monitoreo y seguimiento de las existencias, la

disponibilidad de producto y, las variaciones en los volúmenes de ventas con el fin de contar con información actualizada y veraz acerca de las transacciones que se realizan a diario dentro de la compañía.

Por último y, no más importante, es de gran importancia promover la participación de los empleados en los encuentros y reuniones por áreas en donde se indague por aquellos aspectos en donde estos puedan opinar y generar ideas con el fin de construir visiones de mejora en cada una de las áreas y así, generar fuertes procesos de toma de decisiones.

6.5.2. Estrategias funcionales del área de Contabilidad y finanzas

Contar con sistemas financieros caracterizados por buenos resultados y, lograr márgenes de utilidad elevados se constituyen en los escenarios deseados para el área funcional de contabilidad y finanzas. Así mismo, es preciso mencionar que por medio de esta área es posible la consecución de los recursos que servirán para dar cumplimiento a las estrategias contenidas en los planes de acción.

En este sentido, es preciso tener en cuenta las siguientes directrices estratégicas a saber:

- Maximizar el uso de los activos existentes.
- Mejorar la estructura de costos promoviendo la eficiencia.

Para lo cual, es imprescindible la optimización de todos los activos tangibles (maquinaria, equipo, etc.) con que cuenta la empresa con el fin de lograr mayor productividad y, por otro lado, aprovechar al máximo los activos intangibles (tales como los conocimientos tácitos de cada trabajador), los cuales sin duda son la clave del éxito dentro de las organizaciones.

Así mismo, disminuir los costos es la clave para lograr competir en el mercado con ventajas frente a los rivales. Se debe buscar técnicas que propendan a la disminución de los mismos en el proceso productivo para así, potenciar las operaciones.

6.5.3. Estrategias funcionales del área de Mercadeo y ventas

En cuanto al área de mercadeo y ventas hoy más que nunca, surge la necesidad de contar con sistemas de información que permitan la actualización constante de información en relación a los cambios en el mercado, para la posterior aplicación de iniciativas que propendan al aumento significativo de las ventas en cumplimiento a la visión de la empresa.

De esta manera, es preciso definir las siguientes directrices estratégicas a seguir:

- Continuar reafirmando el posicionamiento de la marca FRESKALECHE en todos los segmentos socio demográficos que atiende la empresa.
- Continuar concretando alianzas estratégicas con aquellos proveedores considerados como vitales para la empresa como se ha venido haciendo hasta ahora.
- Ofrecer servicios nuevos e innovadores en el mediano plazo.

A pesar de que para el año 2013, la marca Colanta obtuvo los mayores márgenes de recordación de marca según investigadores de mercados, es una tarea más que constante para la compañía Freskaleche S.A. el reafirmar su presencia en aquellos segmentos geográficos en donde hace presencia y, por medio de sus altos estándares de calidad y, de diferenciación ha de volver a ser la marca de mayor recordación en el mercado de productos lácteos y sus derivados.

La concreción de alianzas estratégicas hasta ahora ha abierto a la compañía grandes perspectivas de crecimiento y modernización en vista de que a través de las mismas ha de potenciar las operaciones de la empresa al mismo tiempo, que se logre la minimización de los costos. Es vital, lograr acuerdos con empresas del sector con el fin de competir bajo condiciones favorables de colusión.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Se hace necesario el desarrollo y posterior comercialización de productos con altos estándares de calidad, acompañados bajo el sello de adelantos innovadores que permitan la obtención de rendimientos superiores al promedio para la empresa.

6.5.4. Estrategias funcionales del área de Gestión de operaciones

En relación a los procesos de gestión de operaciones dentro de la compañía, estos constituyen aquellas actividades en donde la compañía da cumplimiento a cada una de las funciones mencionadas en la misión así como, se intenta la puesta en marcha de mejoras que permitan aumentar la productividad en el menor tiempo posible.

Con el fin de hacer esto posible, es preciso tener en cuenta las siguientes directrices estratégicas a saber:

- Desarrollar y sostener fuertes lazos relacionales con los proveedores.
- Producir bienes y servicios con calidad.
- Distribuir y entregar los productos a los clientes en los tiempos establecidos.
- Gestionar el riesgo dentro de las áreas funcionales de la empresa.

En cuanto al desarrollo y posterior sostenimiento de fuertes lazos con los proveedores, Freskaleche S.A. ha logrado establecer una relación esencial con los proveedores de leche líquida, como la materia prima básica para la fabricación de sus productos. Pero en general, uno de los objetivos en esta relación con los proveedores es el de lograr reducir el costo del suministro por litro adquirido en las fincas o hatos lecheros, que no solo incluye el precio de la compra sino aquellas actividades relacionadas con este proceso, como el transporte, control de calidad y, la gestión de los pedidos. En este sentido, desde esta área ha surgido la necesidad de establecer o promover programas de fomento para el campo en temas relacionados con los requerimientos normativos en cuanto a la calidad de la materia prima.

Con relación al proceso de producción de bienes y servicios respaldados bajo altos estándares de calidad, esta ha sido una iniciativa de la compañía desde hace varios años con el fin de generar valor en todas las áreas funcionales. En este sentido, Freskaleche S.A.

debe lograr consolidar procesos altamente eficientes, que permitan satisfacer las necesidades de calidad de los clientes u/o consumidores en cuanto a los productos que consumen.

Promover la distribución oportuna de los pedidos de productos realizados en las distintas zonas del país ha de ser un factor importante para el éxito y la satisfacción del cliente con los procesos de entrega de la compañía. En algunos casos, los altos precios de abastecimiento han llevado a que no se logre la efectividad en esta área, no obstante, cumplir a cabalidad con los clientes estratégicos se empalma como el objetivo principal.

La gestión del riesgo, por su parte, se relaciona con todas aquellas acciones que se emprenden con el fin de evitar dificultades de cualquier tipo especialmente, financieras. Ha de incluir iniciativas tales como: disminuir costos, recuperar cartera, y llevar un manejo previsible de los flujos de caja.

6.5.5. Estrategias funcionales área de Gestión de clientes

Con base en los postulados de la administración moderna, antes las empresas se preocupaban por la adecuada gestión de los productos que ha de ser vital para un buen funcionamiento, no obstante, hoy más que nunca son los clientes el factor más importante y su satisfacción ha de redundar en la compra de los productos ofertados. En este sentido, es vital promover una gestión adecuada de los mismos.

Razón por la cual, es preciso definir las siguientes directrices estratégicas a seguir:

- Promover la selección de clientes estratégicos
- Captar y Atraer nuevos clientes
- Retener los clientes actuales
- Desarrollar fuerte lazos relacionales con los clientes

El proceso de selección de clientes, debe incluir la segmentación de aquellos clientes que para la empresa se consideran estratégicos en función de los márgenes de ventas y perdurabilidad de las relaciones comerciales. Es vital posicionar la marca en este segmento,

así como continuar creando valor en todos los segmentos de clientes con que cuenta la empresa.

Atraer nuevos clientes no se constituye en una tarea fácil, no obstante, se debe buscar identificar aquellos segmentos que se consideren como potenciales y emprender iniciativas que aseguren su transformación en clientes reales. Para ello Freskaleche S.A. ha de buscar satisfacer plenamente los gustos y preferencias de estos clientes en su primera compra.

Es relativamente cierto, reconocer que retener clientes resulta mucho más económico en términos de costos que adquirir clientes nuevos. Esta relación debe caracterizarse por una complacencia constante y en forma equilibrada de la propuesta de valor respaldada bajo un servicio de calidad. Para lo cual, la empresa Freskaleche S.A. ha de impulsar un apropiado servicio al cliente dentro y fuera de sus instalaciones.

Es necesario, el establecimiento de fuertes lazos de lealtad por parte de los clientes para esto es imprescindible desarrollar iniciativas que permitan conocerlos, alcanzar relaciones sólidas con los mismos y, por último, llevarlos a acrecentar su participación en las compras, lo que se constituye en el objetivo de esta área.

6.6. Planes de acción.

Los planes de acción representan la guía a seguir por medio de la cual es posible plasmar las ideas de lo que se quiere realizar con el objetivo de lograr un fin determinado. Es decir, es el norte a seguir por parte de la compañía, en el cual se proponen de forma sintética aquellas acciones que se pretenden realizar en un periodo de tiempo determinado financiado con una cierta cantidad de recursos.

Es en esta síntesis, donde se plasman las ideas de manera simplificada y se delegan responsabilidades dentro de cada área funcional en concordancia con su estructura organizacional. Lo que implica, que no solo los implicados como responsables están en la obligación de emprender acciones. Por el contrario, es un ejercicio de reflexión en donde se requiere del trabajo conjunto.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Tabla 18. Plan de Acción área de Administración, organización y control.

PLAN DE ACCIÓN: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL			PERIODO 2015-2020	
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS	PRESUPUESTO
Asegurar el uso racional y óptimo de los recursos, de manera que se consiga alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y planificada.	Incorporación de mejoras a los mecanismos de control interno.	Gerente	2015	N/A
	Creación de una política de incentivos para aumentar la productividad en cada área funcional.	Gerente -Jefes/Área	Septiembre/2015	N/A
	Controlar y administrar con eficiencia los recursos.	Gerente	Permanente	N/A
	Crear planes de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.	Gerente-Contador	Permanente	N/A
Contar con sistemas de control prácticos que promuevan el control efectivo de los inventarios.	Incorporación de mejoras en los sistemas de información para aumentar la eficacia en la toma de decisiones.	Gerente	Permanente	N/A
	Efectuar los ajustes necesarios al sistema de control de inventarios en pro de mayor efectividad en el proceso.	Gerente	Permanente	N/A
	Dar prioridad al uso de herramientas informáticas de fácil manejo.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
Promover procesos de retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos para lograr procesos adecuados de toma de decisiones.	Generar espacios de diálogo entre jefes y empleados de cada área.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Premiar los aportes que enriquezcan la toma de decisiones y promuevan opciones de mejora (por medio de ascensos, viajes, integraciones, etc).	Gerente	Permanente	15.000.000

Fuente: Autor

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Tabla 19. Plan de Acción área de Contabilidad y de Mercadeo y ventas.

PLAN DE ACCIÓN: ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS			PERIODO 2015-2020	
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS	PRESUPUESTO
Maximizar el uso de los activos existentes.	Potenciar de manera efectiva los activos tangibles de la empresa.	Gerente	Permanente	N/A
	Realizar adecuaciones a las plantas de producción en pro del aumento de las instalaciones.	Gerente	2015 - 2020	180.000.000
	Potenciar el activo intangible (Recurso Humano) para aumentar la productividad. (Por medio de capacitaciones, cursos, etc).	Gerente -Jefes/Área	Permanente	10.000.000
Mejorar la estructura de costos promoviendo la eficiencia.	Generar un plan de Reducción de los costos derivados del uso inadecuado de recurso hídrico en el proceso de producción.	Gerente -Jefes/Área	Junio/ 2016	N/A
	Disminuir los costos relacionados con las ventas.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Promover la formulación de planes de resguardo financiero.	Gerente	Permanente	N/A
PLAN DE ACCIÓN: ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS			PERIODO 2015-2020	
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS	PRESUPUESTO
Posicionamiento de la marca FRESKALECHE en todos los segmentos sociodemográficos que atiende.	Extender la marca hacia nuevos espacios geográficos y, fortalecer los segmentos existentes.	Gerente -Jefe/Área	Permanente	50.000.000
	Generar propuestas de retención de clientes existentes y acceso a nuevos.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Establecer planes de visitas a zonas de baja cobertura pero en donde se comercializan productos.	Gerente -Jefes/Área	Febrero/2016	N/A
Concretar alianzas estratégicas con proveedores estratégicos.	Estrechar relaciones con los proveedores de mayor importancia.	Gerente	Permanente	N/A
	Aumentar el número de alianzas estratégicas con empresas del mismo sector.	Gerente	2015 - 2020	N/A
	Redefinir los requisitos para la entrada de nuevos proveedores.	Gerente	Febrero/2016	N/A
Ofrecer servicios nuevos e innovadores en el mediano plazo.	Mejorar la cantidad, variedad y novedad de los productos.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Promover el desarrollo de innovaciones en los procesos productivos.	Jefes de Área/Emp	Permanente	80.000.000
	Lanzar al mercado productos nuevos e innovadores frente a los que ofertan los rivales.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A

Fuente: Autor

Tabla 20. Plan de Acción área de Gestión de Operaciones.

PLAN DE ACCIÓN: ÁREA DE GESTIÓN DE OPERACIONES			PERIODO 2015-2020	
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS	PRESUPUESTO
Desarrollar y sostener fuertes lazos relacionales con los proveedores.	Disminuir el costo de adquisición de productos y servicios.	Gerente	Permanente	N/A
	Crear un plan para coordinar las entregas oportunas de producto.	Gerente -Jefes/Área	Junio/2016	N/A
	Concretar alianzas con proveedores de alta calidad.	Gerente	2015 - 2020	N/A
	Desarrollar acciones que conlleven a la prestación de servicios con calidad.	Gerente	Permanente	N/A
Producir bienes y servicios con calidad.	Crear propuestas de reducción del costo de producción.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Implementar mejoras en la capacidad de respuesta de cada proceso.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Potenciar la capacidad de los activos tangibles.	Gerente	Permanente	N/A
	Potenciar la eficacia del capital de trabajo.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
Distribuir y entregar los productos a los clientes en los tiempos establecidos.	Crear un plan de reducción de costos de distribución y entrega.	Gerente	Abril/2016	N/A
	Establecer parámetros de entrega en forma adecuada a los clientes.	Gerente -Jefe/Área	Noviembre/2015	N/A
	Incorporar acciones constantes de mejora para la calidad de los productos.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
Gestionar el riesgo dentro de las áreas funcionales de la empresa.	Crear un plan de seguridad sobre manejo adecuado del riesgo financiero.	Gerente	Permanente	N/A
	Gestionar los riesgos en materia tecnológica.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Gestionar los riesgos operativos.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A

Fuente: Autor

Tabla 21. Plan de Acción área de Gestión de clientes.

PLAN DE ACCIÓN: ÁREA DE GESTIÓN DE CLIENTES			PERIODO 2015-2020	
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZOS	PRESUPUESTO
Promover la selección de clientes estratégicos.	Realizar o contratar una investigación a los clientes sobre complacencia.	Gerente	2016	10.000.000
	Clasificar los clientes de acuerdo a estrato y rentabilidad.	Gerente -Jefe/Área	Octubre/2015	N/A
	Realizar un informe en donde se identifiquen los clientes de alto valor.	Gerente -Jefe/Área	Octubre/2015	N/A
Atracción de nuevos clientes.	Llevar la propuesta de valor a nuevos segmentos de clientes.	Gerente	Permanente	N/A
	Realizar marketing en los segmentos nuevos de clientes potenciales.	Gerente	Permanente	N/A
	Emprender campañas de promoción para adquirir nuevos clientes.	Gerente -Jefes/Área	2015 - 2010	50.000.000
Retención de clientes actuales.	Proporcionar servicios de alta calidad a los clientes.	Gerente -Jefes/Área	Permanente	N/A
	Crear propuestas para la consecución de alianzas con proveedores estratégicos.	Gerente	Permanente	N/A
Desarrollo de fuerte lazos relacionales con los clientes.	Capacitar a un determinado grupo de clientes sobre manipulación de productos alimenticios. (propietarios de supermercados, minoristas, etc).	Gerente -Jefes/Área	2016	12.000.000
	Ofrecer productos de postventa.	Gerente -Jefe/Área	Permanente	N/A
	Emprender el fortalecimiento de buenas relaciones con los clientes.	Gerente	Permanente	N/A

Fuente: Autor

6.6.1. Presupuesto de los Planes de Acción.

Luego de propuestos los de Acción y así mismo, los respectivos rubros de recursos necesarios para su ejecución. Es preciso presentar de manera simplificada el presupuesto estimado para cada área funcional en relación al plan de acción propuesto con el fin de presentar a la Dirección de la empresa una guía para su evaluación y planificación en vista de su posterior ejecución.

La asignación y posterior aprobación del presupuesto dependerá del grado de importancia de cada acción para el mejoramiento de los procesos de cada área funcional así como, su aporte al crecimiento de la compañía. Para lo cual, es preciso, examinar si el presupuesto propuesto es el adecuado o si es viable realizar ajustes a los mismos dada su influencia e importancia. En la tabla 22, se muestran los rubros presupuestados para la ejecución de las acciones propuestas para cada área funcional.

Tabla 22. Presupuesto Planes de Acción Freskaleche S.A.

PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO
Administración, organización y control	15.000.000
Contabilidad y finanzas	190.000.000
Mercadeo y ventas	130.000.000
Gestión de operaciones	N/A
Gestión de clientes	72.000.000
TOTAL	407.000.000

Fuente: Autor

7. Conclusiones

La propuesta para el diseño e implementación de la planeación estratégica para el caso de la compañía Freskaleche S.A. permitirá a esta presentarse en el mercado como una organización competitiva y con oportunidades de expansión. Permittedole, generar alternativas que impulsen la formulación de objetivos u/o estrategias y, los dirija en relación a la obtención de los mismos.

El análisis porteriano de las cinco fuerzas competitivas sirvió de gran aporte para el análisis e interpretación de las principales oportunidades y amenazas derivadas del entorno así como la implementación de estrategias que permitan el crecimiento de las operaciones de la compañía.

En cuanto al área de administración, organización y control es posible afirmar que a pesar de los cambios de gerente realizados constantemente en los últimos cinco años, se espera que con la nueva organización derivada de la alianza estratégica con Alquería S.A. lograr un significativo mejoramiento en relación al ambiente gerencial así como, un crecimiento de las instalaciones de la compañía como estrategia de expansión e innovación en los procesos de producción.

A pesar de mantener un sistema financiero saneado, se espera que con la incorporación de innovaciones y mejoras en las tecnologías de la información, se logre aumentar el flujo de ventas y en este sentido, optimizar los costos derivados de procesos innecesarios.

Se prevé en relación al área de mercadeo, que con la aplicación y cumplimiento de las estrategias planteadas se logre reposicionar la marca FRESKALECHE como una de las de mayor recordación y pertenencia por parte del consumidor. Así mismo, la concreción de nuevas alianzas estratégicas que propendan la expansión de las actividades de la compañía hacia nuevos segmentos demográficos.

Por medio de la matriz DOFA, fue posible obtener de manera simplificada una visión de las características que rodean el ambiente interno y del entorno de la compañía Freskaleche S.A.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Así mismo, de acuerdo al análisis realizado fue posible desglosar por medio de los planes de acción aquellas acciones que de llegar a concretarse y dar prioridad llevaran a la compañía Freskaleche S.A. a obtener los objetivos estratégicos que se prescriben en la presente propuesta.

La presente propuesta de plan estratégico para la empresa Freskaleche S.A., parte de la aplicación de la estrategia de diferenciación, la cual permitirá lograr flexibilidad y, consolidar las ventajas competitivas a la par que compite con sus rivales. Así mismo, aprovechar las tecnologías de la información y desarrollar habilidades con mayor rapidez para afrontar los cambios.

8. Recomendaciones

Las empresas, en general, en contextos de profundas transformaciones y cambios derivados del proceso de globalización, requieren adoptar a sus actividades aquellas teorías que como la planeación estratégica, les permitan conocer a profundidad su ambiente interno y el entorno que le rodea con el fin de modernizar sus operaciones y permanecer en el mercado de forma exitosa

En este sentido, se espera que por medio de la presente propuesta, se focalicen nuevos esfuerzos por parte de la compañía con el fin de promover la planeación estratégica dentro de sus prioridades esenciales. Cabe destacar, que el cumplimiento de cada plan estratégico redundara en el mejoramiento de cada área funcional puesto que, este se convierte en el principal vehículo que guiara las acciones estratégicas a medida que se logre el crecimiento planeado. Sirviendo como un punto de partida y replicabilidad para otras compañías que deseen aplicar la planeación estratégica a su diario vivir.

Bibliografía

Álvarez, A. v. . (2006). *Competitividad, desafío global para el reto local: Caso Dominicano*. Santo Domingo: Corripio.

Andrews, K. (1980). *The concept of Corporate Strategy*. Estados Unidos: Rev: Homewood.

Ansoff, Igor. (2007). *La Gerencia Estratégica*. Palgrave Macmillan.

Aparicio, J. (2009). *Diseño de un Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Comercializadora de Leche Enfriada*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Aparicio, J. (2009). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de leche enfriada* . Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana.

Ardila, Mónica. & Zarate, Sergio. (2011). *Diseño e Implementación de alternativas de mejoramiento basadas en producción más limpia para el manejo del recurso hídrico en FRESKALECHE S.A*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Aristizabal, L & Lamus, F. (2007). *Reformulación del plan estratégico de Freskaleche S.A 2007-2012*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Banco de la República. (2015). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Besseyre, C. (1988). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ceciliano, L. (2004). *Análisis de situación y Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa de Agro Insumos Agrícola La Troja de Cartago S.A*. San José, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and Structure*. "Chapters in the history of the American Industrial": MIT Press.

COLANTA. (2013). *Colanta*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2014, de Institucional: <http://www.colanta.com.co/institucional/historia/>

Collazos, Jaime. (2005). *Estudio Técnico-Económico para la producción y comercialización de productos deslactosados en Santander*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

CONPES 3675. (2010). *Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo Colombiano*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

DANE. (2014). *Comercio Exterior- Importaciones*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Legis Editores.

Durán, P. (24 de Febrero de 2015). Unión empresarial de Freskaleche y Alquería espera vender \$1 billón. *La república*, págs. 2-3.

Fedegan. (2011). *Coyuntura internacional del mercado de lácteos y cárnicos*. Bogotá. D.C: Boletín número 153 .

Fedegan. (2013). *FEDEGAN.Comercio Exterior: Productos Lácteos*. . Bogotá: Publicación N. 136 de Mayo-Junio.

Fernández, C. (19 de Julio de 2014). Ventas de Freskaleche aumentaron 11% en el primer semestre, tras caída de 3% en 2013. *La República*, págs. 4-5.

Fernández, M. (2004). *La Agricultura Costarricense ante la Globalización: Las nuevas reglas reglas del comercio internacional y su impacto en el agro*. San José, Costa Rica: EUCR.

Freskaleche S.A. (2013). *Informe Final, Documento Interno de la Empresa*. Bucaramanga.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Freskaleche S.A. (2013). *INFORME FINAL*. Bucaramanga.

Garay, Luis. (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá, D.C: Imprenta nacional.

Hatten, K. (1987). *Gestión Estratégica: Análisis y Acción*. Estados Unidos: Prentice Hall PTR.

ICA. (2005). *Conpes 3676*. Bogotá: Instituto Colombiano Agropecuario.

IICA. (2010). *La Investigación Agropecuaria en América Latina y el Caribe y, la Paradoja de su Financiamiento*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Imam, A. Zadeh, M. & Rani, L. (2011). Dairy Marketing Strategies in the Context of Globalization: Issues and Challenges. *International Journal of Trade, Economics and Finance* , 138-143.

(2013). *Informe Final FRESKALECHE S.A.* Bucaramanga.

Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.

Knips, Vivien. (2006). *Developing Countries and the Global Dairy Sector: Country Case Studies*. Roma: FAO, PPLPI Working Paper N. 31.

Koontz, H. (1990). *Administración, 4ª Edición*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Kotler, P. (1996). *Principios de Marketing*. Ediciones Prentice Hall International: Prentice Hall.

Mancera, A. (27 de Junio de 2012). Freskaleche obtuvo el segundo significado por parte de la SIC. *La República* , págs. 3-4.

Mintzberg y Quinn. (1995). *Biblioteca de Planeación Estratégica. Tomos I- IV*. México: Prentice may.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, conceptos y casos*. México: Pearson Education.

Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five P's for Strategy. Volumen 30 de California management review*. University of California.

Mora, L. (2008). *Fundación de estudios superiores*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2014, de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/gestion_logistica.pdf

Orjuela, Andrea. (2013). *La cadena láctea y su aporte a la competitividad en la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de Nariño*. San Juan de Pasto: UNAD.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1999). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Vergara.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto, Harvard Business School Press.

ProColombia. (2015). *Análisis de las Exportaciones Colombianas entre Enero-Noviembre de 2014*. Bogotá: ProColombia, Dirección de Información Comercial.

ProExport. (2011). *Sobre el Sector Lácteo Colombiano: Un estudio PROPAIS*. Bogotá, D.C: Imprenta nacional.

Quinn, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Pearson Educación.

Ramírez Jaramillo, J. C. (2005). *Las negociaciones comerciales de Colombia: del Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA) a un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos*. Bogotá: CEPAL.

Ramírez, J. (26 de Noviembre de 2014). Coca-Cola quiere morder el mercado lácteo con Fairlife, su marca de leche premium. *La República*, págs. 1-2.

Propuesta para el diseño de un Plan Estratégico para Freskaleche S.A.: 2015-2020

Reina, M. (1989). La Apertura Comercial en Colombia: Entre la Crisis y la Oportunidad. *Colombia Internacional* , 15.

Roldan, D. (2003). *La cadena láctea en Colombia, Documento de trabajo N. 4*. Bogotá: Observatoria Agrocadenas.

Ronda, G. (03 de 2002). *Gestipolis*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>

Serna G, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 7ª Edición. 3R editores.

Steiner, G. (1994). *Planificación de Alta Dirección*. Manuales IESE: Eunsa.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 - 2012)*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Thompson y Strickland. (1999). *Dirección y Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Thompson, A. & Strickland, A. (2001). *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: McGraw- Hill.

Uribe, J. (2014). *Situación actual y perspectivas de la economía colombiana*. Bogotá: Banco de la República.

Apéndices

Apéndice A. Exportaciones de productos lácteos-DANE

Exportaciones Colombianas de Productos Lácteos		
Año	Toneladas	Miles de \$US FOB
1995	2.519	6.004
1996	2.763	6.671
1997	5.607	9.950
1998	7.764	12.258
1999	11.827	22.251
2000	17.292	32.941
2001	37.275	75.074
2002	35.438	55.945
2003	37.123	53.370
2004	29.121	46.351
2005	31.710	58.398
2006	29.795	56.837
2007	19.421	46.256
2008	31.624	71.938
2009	15.932	24.567
2010	9.063	4.833

Fuente: Agronet- DANE 2010

