

**Plan estratégico y prospectivo de Empresa Frutideli S.A.S Municipio de
Ciénega Boyacá -2030**

Sandra Magaly Díaz Pineda

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones.

2021

**Plan estratégico y prospectivo de Empresa Frutideli S.A.S Municipio de
Ciénega Boyacá -2030**

Sandra magaly díaz pineda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración
de Organizaciones

Dra. Alicia Cristina Silva Calpa
Directora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones.

2021

Nota de aceptación

Firma presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

16 de Septiembre de 2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo al Dios todo poderoso divinidad suprema, ya que dirige y guía mi vida a Diario.

A la UNAD Institución educativa quien me formó para vincularme a mercado laboral y productivo de mi amada Boyacá, pues he seguido toda la línea de formación Académica como Tecnólogo en Gestión Comercial y de Negocios; Administrador de Empresas de profesión, Especialista en gestión de Proyecto y ahora Magister en Administración de Organizaciones.

Agradecimientos

Agradecer al todo poderoso por darme la oportunidad y la sabiduría para haber culminado con éxito los estudios también por permitirme vivir y disfrutar cada día; gracias, Dios por creer en mí, por darme las fuerzas cada mañana para seguir adelante con mis metas y sueños por estar siempre a mi lado y cumplir las promesas que un día me hiciste.

A mi padre Q.e.p.d. Salvador Díaz Pinzón quien fue mi guía, ejemplo y motivación para lograr todos mis sueños, y estuvo presente a lo largo de mi vida quien fue la base de mi Formación y quien anhelo verme titulada como Magister en Administración de Organizaciones.

A mi Madre Rosalba Pineda, a mi esposo Juan Domingo Montero a mis Hijos Alejandra, Juan David y Samuel José cada uno de ustedes ha aportado grandes cosas en mi vida por apoyarme en cada decisión y proyecto por el apoyo incondicional por haber permitido el tiempo necesario para lograr alcanzar el objetivo de ser Magister en Administración de Organizaciones, competentes de acuerdo con los requerimientos que exige el mercado laboral; para poner a disposición de las organizaciones Empresariales y de la comunidad en General.

A La señora Nelly De Jesús Jiménez Galindo agradecimiento muy especial como Gerente propietaria de la empresa FRUTIDELI S.A.S; por permitir realizar este estudio y brindar la información necesaria para el desarrollo de este plan.

Al Dra. Alicia Cristina Silva Calpa, por ser la directora del trabajo, las asesorías, las orientaciones y la dedicación permanente hasta lograr el objetivo propuesto.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD” por la calidad de la educación, a todos los docentes de los diferentes programas académicos durante la formación posgradual y por haber aportados conocimientos útiles para la vida laboral y profesional.

Contenido

| | Pág. |
|--|------|
| Resumen | 13 |
| Abstract | 14 |
| Introducción | 15 |
| Problema de investigación | 17 |
| Situación actual del problema | 18 |
| Pregunta de investigación | 18 |
| Sistematización del problema | 18 |
| Justificación | 19 |
| Justificación Teórica | 20 |
| Justificación metodológica | 20 |
| Justificación práctica | 20 |
| Objetivos | 22 |
| Objetivo General | 22 |
| Objetivos Específicos | 22 |
| Metodología | 23 |
| Método | 23 |
| Fase uno: Construcción del estado del arte y Marco teórico | 23 |
| Fase dos. Presentación de la empresa y diagnóstico de la organización | 24 |
| Fase tres. Método Delphi. Elaboración del cuestionario y aplicación de las encuestas | 24 |
| <i>Grupo de expertos seleccionados</i> | 24 |
| <i>Población</i> | 25 |
| <i>Muestra</i> | 26 |
| Fase cuatro. Variables situacionales | 27 |

| | |
|---|----|
| Fase Cinco. Planteamiento de escenarios | 28 |
| Fase Seis. Plan estratégico | 29 |
| Estado del arte | 29 |
| Estudio Prospectivo Colanta 2021 | 29 |
| Análisis del sector Lácteo en Nariño | 30 |
| Análisis del sector lechero en Boyacá | 31 |
| Marco De Referencia | 34 |
| Marco Teórico | 34 |
| Antecedentes | 34 |
| Marco contextual | 39 |
| Límites | 41 |
| Latitud y longitud | 41 |
| Reseña histórica | 41 |
| Geografía | 42 |
| Economía | 42 |
| Sitios Turísticos | 43 |
| Tradiciones y costumbres | 43 |
| Marco Legal | 44 |
| Presentación de la empresa y diagnostico | 50 |
| Tipología de la Empresa | 50 |
| Reseña histórica de la empresa | 51 |
| Ficha técnica de los productos | 53 |
| Componente misional de FRUTUDELI | 56 |
| Canales de Distribución | 58 |
| Tácticas relacionadas con la distribución | 58 |

| | |
|---|-----|
| Estrategias de Ventas | 59 |
| Maquinaria utilizada | 59 |
| Producto Estrella | 60 |
| Manual de Funciones | 60 |
| Diagnostico Estratégico | 61 |
| Método Delphi | 70 |
| Discusión de los resultados del panel de expertos | 75 |
| Estudio prospectivo simuladores del Micmac y Mactor | 77 |
| MICMAC | 77 |
| Listado de las variables | 77 |
| Descripción de relaciones entre las variables | 87 |
| Plano de Influencias y dependencias Directas | 91 |
| Juego de actores de la empresa Frutideli (Método Mactor) | 94 |
| Determinación de objetivos claves dentro del juego de actores | 96 |
| Matriz de Influencias directas entre actores (MID) | 97 |
| Análisis Estratégico | 102 |
| Planteamiento de Escenarios | 105 |
| Ejes de Peter Schwartz | 106 |
| Escenarios | 108 |
| Escenario 1 Tendencial o probable: donde estoy y para donde quiero ir | 108 |
| Escenario 2 la Cortina “Paso al horizonte” | 108 |
| Escenario 3. El cambio | 109 |
| Escenario 4 “La apuesta | 109 |
| Escenario seleccionado | 110 |
| Desarrollo del plan estratégico | 111 |

| | |
|--|-----|
| Elementos para la construcción de la Misión | 111 |
| Misión propuesta para Frutideli | 112 |
| Elementos para la formulación de la visión | 112 |
| Visión propuesta para la empresa Frutideli | 113 |
| Políticas | 113 |
| Objetivos estratégicos | 114 |
| Responsables de la implementación del plan estratégico | 121 |
| Conclusiones | 122 |
| Recomendaciones | 125 |
| Referencias Bibliografías | 127 |
| Anexos | 132 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Grupos de expertos seleccionados. | 25 |
| Tabla 2. Características de la leche cruda | 47 |
| Tabla 3. Parámetros Fisicoquímicos | 48 |
| Tabla 4. De crema, de leche con grasa vegetal y de leche. Exámenes de rutina | 49 |
| Tabla 5. Exámenes especiales | 49 |
| Tabla 6. Helado de Guanábana | 54 |
| Tabla 7. Demanda potencial de los productos | 57 |
| Tabla 8. Demanda potencial teniendo en cuenta Habitantes de los Municipios | 57 |
| Tabla 9. Número de personas visitantes por municipio | 58 |
| Tabla 10. Maquinaria requerida para el proceso | 59 |
| Tabla 11. Diagnostico Matriz PEST | 61 |
| Tabla 12. Variables del análisis situacional | 62 |
| Tabla 13. Matriz DOFA | 63 |
| Tabla 14. Matriz MEFI | 64 |
| Tabla 15. Matriz MEFE | 65 |
| Tabla 16. Árbol de competencias De Marc Giget. | 66 |
| Tabla 17. Árbol de competencias factores endógenos | 68 |
| Tabla 18. Lista de Variables Mic Mac | 78 |
| Tabla 19. Selección de juego de actores | 94 |
| Tabla 20. Objetivos claves para el juego de actores. | 96 |
| Tabla 21. Vectores de Futuro | 106 |
| Tabla 22. Escenario seleccionado | 110 |
| Tabla 23. Mapa para el desarrollo de los objetivos estratégicos. | 116 |

Lista de Figuras

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Eslabones de la cadena láctea colombiana | 35 |
| Figura 2. Ubicación del departamento de Boyacá en Colombia | 39 |
| Figura 3. Provincia de Márquez | 40 |
| Figura 4. División política del municipio de Ciénega | 41 |
| Figura 5. Organigrama: Estructura organizacional | 53 |
| Figura 6. Distribución física planta física | 55 |
| Figura 7. Sabores preferidos por los consumidores | 60 |
| Figura 8. Respuesta de los expertos y probabilidad de ocurrencia primera Vuelta. | 72 |
| Figura 9. Probabilidad de ocurrencia segunda ronda | 74 |
| Figura 10. Matriz de influencias directas MID | 88 |
| Figura 11. Influencias directas. Fuente: Software MICMAC | 90 |
| Figura 12. Plano de influencias y dependencias directas. | 91 |
| Figura 13. Influencia directa/ Mapa dependencia | 93 |
| Figura 14. Influencias directas entre actores | 97 |
| Figura 15. Influencias directas entre actores | 98 |
| Figura 16. Plano de influencias de dependencias entre actores. | 98 |
| Figura 17. Histograma de relaciones de fuerza MIDI | 99 |
| Figura 18. Plano de convergencias entre actores. | 100 |
| Figura 19. Plano de convergencias entre actores | 101 |
| Figura 20. Cronograma de ejecución de actividades | 120 |

Lista de Anexos

| | Pág. |
|---|------|
| Anexo A. Cuestionario Delphi. para el estudio prospectivo de la producción de helado cremoso a base de leche la en empresa Frutideli en de Ciénega Boyacá | 132 |
| Anexo B. Carta de presentación Cuestionario | 138 |

Resumen

La presente propuesta consiste en la formulación del plan estratégico y prospectivo de la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI para el año 2018 - 2023, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Ciénaga, Departamento de Boyacá, a partir de la aplicación del modelo avanzado de la prospectiva estratégica, que comprende el desarrollo de las siguientes fases: estado del arte y vigilancia tecnológica del sector lácteo; identificación de los factores de cambio y análisis estructural basado en el método MICMAC, análisis de juego de actores MACTOR, diseño de escenarios según la metodología de cruz de ejes de Peter Schwartz, formulación de estrategias y planes de acción (Mojica, 2008).

La necesidad primordial que fundamenta el desarrollo del plan estratégico y prospectivo consiste en que actualmente la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI no cuenta con un direccionamiento estratégico claro; así como, el potencial de crecimiento del sector lácteo en la provincia de Márquez, le genera retos y oportunidades a la empresa, los cuales deben ser capitalizados oportunamente mediante una planeación estratégica visionaria y clara. La metodología utilizada en el desarrollo de la propuesta se basa en un enfoque mixto de investigación, por cuanto se aplicará el método Delphi para la consulta de expertos; al igual que los métodos MICMAC y MACTOR de la caja de herramientas de la prospectiva estratégica. (Godet & Durance, 2007)

Palabras claves: Prospectiva estratégica, diagnóstico, estado del arte, sector lácteo, escenarios, planes de acción.

Abstract

This proposal is about the form of the strategic plan and prospective of FRUTIDELI food processor for 2018 which is located in Cienega municipality in Boyacá state, from the application of advanced strategic foresight model that includes the development of the following stages: history framework and technology monitoring of milk sector; identification of change and analysis factor based on structural method MICMAC, analysis of role game MACTOR, design of scenario according to cross axis methodology of Peter Schwartz, formulation of strategies and action plans (Mojica, 2008).

The main need that bases on the development of the strategic plan and prospective of FRUTIDELI food processor does not have a focused strategic management nor growth potential of milk sector in the province of Márquez. This sector generates challenges and opportunities for the company, which should be capitalized opportunely by a visionary and clear strategic planning. The methodology used in this proposal is built on mixed approach research, so that it works Delphi method to look up experts as MICMAC and MACTOR methods on tool box of foresight.

Key words: strategic foresight, diagnosis, State of the art, dairy sector, scenarios, action plans.

Introducción

El presente trabajo se realizó a la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, ubicada en el municipio de Ciénega de la provincia de Márquez; en el cual se hizo un diagnóstico interno y externo inicial, el análisis estructural utilizando el MICMAC y MACTOR para identificar el juego de actores, hasta llegar a la construcción de escenarios problemas mediante la utilización la metodología de cruz de ejes de Peter Schwartz con el fin de identificar los planes de acción. Está fundamentado en la metodología predictiva porque permite establecer el comportamiento y la tendencia futura de las variables estratégicas y factores de cambio internos y externos que afectan el desarrollo de las operaciones de la Procesadora de Alimentos, su propósito es brindar una herramienta administrativa la cual servirá como base para el direccionamiento estratégico y el análisis prospectivo al año 2030.

Este documento contiene en su primera parte la justificación, el problema de investigación, los objetivos (general y específicos), los marcos de referencia, el estado del arte, metodología, resultado y discusión; los cuales conllevan al plan estratégico de FRUTIDELI con el único fin de aprovechar el mercado actual y potenciar y satisfacer la demanda de los derivados lácteos tanto en la provincia de Márquez, como en otras provincias y departamentos, la cual está siendo cubierta por otras Procesadoras de Alimentos Lácteos de la región y de otras regiones del país. La **segunda** parte hace referencia al diagnóstico empresarial el cual brinda información sobre la reseña histórica de la empresa, la ubicación, plataforma estratégica, los productos que procesa, capacidad instalada, los canales de distribución, la maquinaria que utiliza, el producto estrella de la empresa, el manual de funciones y política de salud ocupacional.

La **tercera** parte del proyecto está el estudio prospectivo para el cual se utilizaron los simuladores del MIMAC y el MACTOR. La **cuarta** parte se formulan los escenarios probables

y alternos de la empresa FRUTIDELI, aplicando la metodología de Cruz de Ejes de Peter Schwartz. Identificar los planes de acción y cuadros de control empresa FRUTIDELI, que le permitan lograr el escenario apuesta deseado para el año 2030. En la **quinta** parte se identificaron los planes de acción y cuadros de control que le permitan lograr el escenario apuesta deseado para el año 2030

Problema de investigación

La provincia de Márquez del departamento de Boyacá está conformada por 10 municipios y su capital Ramiriquí. Es una provincia con vocación agrícola y ganadera por excelencia; el sector lácteo en la provincia contribuye al desarrollo social y económico ya que, según el último censo agrícola, “el 80% de la población deriva su sustento económico de esta actividad” (Secretaría de fomento agropecuario de la Gobernación de Boyacá, 2013)

El municipio de Ciénega, como integrante de esta provincia, se ha destacado por el procesamiento de derivados lácteos en las diferentes empresas ya establecidas y las que se están estableciendo en la actualidad. Entre esas empresas está la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, ubicada en la carrera 3 # 2-19 centro, la cual fue creada en el año 2014 con el propósito de aprovechar la producción lechera del municipio y de la provincia. FRUTIDELI inició sus operaciones con el procesamiento artesanal de la leche que se producía en la finca de la familia; en ese momento, con la elaboración de queso campesino y doble crema. Además de estos productos ofrece: Helado de crema, sabor a (Mora, Melocotón, Feijoa, Fresa, Arequipe, Chocolate) queso con (bocadillo, coco, limón, maracuyá, guanábana, brownie, café, uchuva, curuba y lulo). Estos productos han contado con buena aceptación en el mercado y consumidores de la provincia; sin embargo, la empresa no ha realizado un estudio estratégico a futuro que le de elementos de juicio para direccionar un posicionamiento clave de su mercado.

La capacidad de producción de la empresa oscila en un rango de 10.000 a 15.000 litros diarios de leche. Los canales de comercialización son directos con un punto de venta cerca de la planta de producción, e indirecto mediante los negociantes y los 8 puntos de venta o clientes comerciales e industriales. Sin embargo, la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI no cuenta con una planeación estratégica clara, ya que no tiene formulado su direccionamiento

estratégico (misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores); al igual, no hay claridad en sus estrategias corporativas que le permitirían construir su futuro apuesta para el año 2030.

Situación actual del problema

Pregunta de investigación. **¿Cuál debe ser el plan prospectivo y estratégico de la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI del municipio de Ciénega, Boyacá a 2030**

Sistematización del problema.

¿Cómo se encuentra en la actualidad la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI desde su planeación estratégica y prospectiva

¿Qué factores de cambio inciden tanto en el presente como en el futuro, en las operaciones de la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI?

¿Cuáles serán los escenarios probables y alternos que tendrá la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI en el año 2030?

¿Qué impacto tendrá en los actores sociales, el escenario apuesta definido por la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI en el año 2030?

¿Qué alternativas estratégicas y planes de acción le permitirán a la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI alcanzar su escenario apuesta para el año 2030?

Justificación

El departamento de Boyacá, según últimas cifras de la Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN), ocupa el tercer puesto en la producción lechera del país, después de Cundinamarca y Antioquia; “La producción láctea genera 54.000 empleos directos y les da sustento a 45.000 familias campesinas, sin embargo a pesar de esta producción no existe en el departamento grandes plantas para industrializar el producto, motivo por el cual solo se alcanza a procesar el 32% de la producción departamental en las diferentes plantas que existen actualmente, debiendo ser enviada el resto del producto a plantas de acopio de Cundinamarca, Santander y Bogotá” (Saénz, 2013).

Por las razones anteriormente expuestas, se evidencia una ventaja competitiva que quiso aprovechar la señora Nelly De Jesús Jiménez Galindo, al crear la Procesadora de Alimentos Lácteos y aportar con la seguridad alimentaria, a la nutrición de los hogares y generar desarrollo económico para la provincia de Márquez, utilizando mano de obra dedicada al proceso productivo, la empresa cuenta con reconocimiento en el mercado, pero a pesar de los esfuerzos, presenta falencias que impide que sea más competitiva y logre posicionarse a nivel municipal, provincial y departamental.

Por ello, se hace necesario realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la Procesadora de Alimentos Lácteos, a través de la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica prospectiva, a fin de marcar la ruta que le permitan ser más competitiva y satisfacer mejor las necesidades y expectativas de sus clientes y demás grupos de interés o stakeholders. De esta forma, se busca que la organización se adapte mejor al escenario competitivo global futuro, mediante la construcción de un escenario apuesta o venidero visualizado en el largo plazo y potencie la estructura del proyecto, ya que este surge gracias a un

proceso investigativo aplicado, donde se crea la empresa Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, y en buena hora formular e implementar la planeación estratégica diseñada, basada en la aplicación del modelo avanzado de la prospectiva.

Justificación Teórica

El marco teórico que fundamenta el desarrollo de la propuesta se basa en las teorías asociadas con la prospectiva, la cual se define como “anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual que tiene que ver con ‘ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción”. Godet & Durance (2007), afirman que:

Las reglas básicas de la prospectiva son: “El mundo cambia, pero los problemas permanecen. Los actores clave en el punto de bifurcación. Un alto a la complicación de lo complejo. Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas. De la anticipación a la acción a través de la apropiación.

Justificación metodológica

La presente investigación se desarrollará bajo la teoría de la prospectiva, con base, que ésta es una disciplina de los futuribles o futuros posibles y que permita avizorar los cambios futuros en diferentes ambientes como: social, político, económico y tecnológico.

La prospectiva permite generar estudios e instrumentos que puedan acercarse a ciertos escenarios y generar estrategias para que la empresa FRUTIDELI, se posicione en el mercado y pueda competir en el sector lácteo que cada día es más fuerte y exigente.

Justificación práctica

En la UNAD las líneas de investigación son “las ordenadoras de la actividad de investigación, con un eje temático y común de problemas que facilita la integración y continuidad de los

esfuerzos en forma ordenada y sistemática, con el propósito de abordar, en forma cooperada e interdisciplinaria, un campo de conocimiento alrededor del cual se articulan investigadores, proyectos, problemas, metodologías y actividades de investigación que hacen posible la producción intelectual en un campo del saber” según el acuerdo 101 de 2017, las líneas de investigación de la Escuela de Ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios “ECACEN” se articulan en tres líneas y sublíneas de Investigación (UNAD, 2017)

Dentro de las tres líneas de investigación contempla la línea de investigación Gestión de la Innovación y el conocimiento, y la sub-línea de investigación Pensamiento prospectiva y estrategia, en la cual se articula la presente investigación.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico y prospectivo de la empresa FRUTIDELI, utilizando el modelo avanzado de prospectiva estratégica para el año 2030.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI.

Desarrollar el análisis prospectivo de expertos mediante el método Delphi para orientar las variables de cambio de manera cualitativa que permita determinar el planteamiento de escenarios hacia el futuro de la procesadora de alimentos Lácteos FRUTIDELI

Analizar los factores de cambio que influyen en la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, por medio de la aplicación del método MICMAC

Indagar sobre el juego de los actores que directa e indirectamente influyen en la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, mediante la aplicación del método MACTOR

Formular los escenarios probables y alternos de la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, aplicando la metodología de Cruz de Ejes de Peter Schwartz

Identificar los planes de acción y cuadros de control necesarios para la Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, que le permitan lograr el escenario apuesta deseado para el año 2030.

Metodología

La metodología planteada para la presente investigación, busca abrir el camino para facilitar el análisis y estudio del problema planteado sobre la “Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI” y obtener los resultados plantados en el objetivo general y específicos, en tanto que es un estudio prospectivo, este se enfoca mediante el modelo de prospectiva estratégica avanzada (Mojica F. , 2010, p. 5), el cual aborda seis ejes estratégicos: estado del arte, vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, variables estratégicas, juego de actores, escenarios y estrategias.

Método

El desarrollo metodológico de la presente investigación se determina dentro del tipo **cuantitativa y cualitativa**, Según Mendoza (2016), “la investigación cuantitativa recoge y analizan datos cuantitativos sobre variables y la cualitativa hace registros narrativos de los fenómenos que son estudiados”, en tanto que aplica para el presente estudio, si se tiene en cuenta que la investigación planteada a través de este método nos permite aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos como el Método Delphi, (Encuesta de expertos) Método avanzado de Mojica (2006) citado por Hernandez (2018, p. 37), en la cual se diagnostica todas las complejidades de la empresa a través de matrices y herramientas MICMAC y MACTOR, a fin de validar rangos numéricos para determinar el peso de impactos cruzados entre variables, las predicciones relevantes de influencias y dependencias de actores y variables claves para determinar los vectores de futuro el planteamiento de escenarios y estrategias requeridas.

El planteamiento metodología se desarrolla en seis fases.

Fase uno: Construcción del estado del arte y Marco teórico. Esta fase corresponde a la revisión documental, de distintas fuentes bibliofiguras, que nos brinden información sobre el

papel de la prospectiva en los procesos innovados de transformación de lácteos, la competencia y los nuevos desafíos de los productos derivados de lácteos, la inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica de las empresas de esta área, así como herramientas de predicción futura, claves para desarrollar la investigación, y desde esta perspectiva ir despejando el problema planteado y responder a los objetivos de la investigación.

Fase dos. Presentación de la empresa y diagnóstico de la organización. En este punto se hace una caracterización clara de la “Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI” en la cual se aborda su forma de constitución, su renglón económico o naturaleza, los objetivos que persigue, la experticia y nivel tecnológico. De la misma manera se efectúa un diagnóstico estratégico a través de talleres y jornadas de trabajo llevadas a cabo con los propietarios, personal administrativo, operativo y autoridades de la administración pública de su municipio, cuyos resultados se condensan en cuatro matrices de diagnóstico, (Matriz PEST “análisis situacional”, Matriz DOFA, Árbol de competencias de Marc Giget y Árbol de competencias factores endógenos) a fin de obtener una radiografía concreta del estado actual de la empresa, clave para determinar su accionar futuro.

Fase tres. Método Delphi. Elaboración del cuestionario y aplicación de las encuestas. Para la aplicación el método Delphi, se elaboró un cuestionario destinado exclusivamente a indagar a expertos sobre situaciones estratégicas del tema, como la viabilidad del proceso lácteo, los productos claves, la tecnología, innovación, el mercado entre otros, el cual se aplica mediante talleres especializados a 25 expertos de amplio conocimiento de los temas mencionados, variables situacionales y actores de poder, a fin de definir el escenario óptimo para la empresa al año 2030. (Ver cuestionario en los anexos)

Grupo de expertos seleccionados. Se seleccionó un grupo de expertos, interdisciplinario

con perfiles en los temas mencionados compuesto por 15 personas, deferentes instituciones públicas y privadas, los cuales además de la experiencia señalada, cuentan con experiencia empresarial, académica, investigaba, que garantiza la búsqueda se resultados acertados.

Tabla 1

Grupos de expertos seleccionados.

| Código | Experto | Cargo |
|---------------|--|---|
| E1 | Rafael Mauricio Fernández Mauricio | Gerente de Cooperativa Agroganadera de Boyacá “COBINAGA” |
| E2 | Elías Hernández Lache | Docente Investigador. Universidad nacional Abierta y a Distancia UNAD |
| E3 | Manuel Torres | Docente Investigador. Universidad nacional Abierta y a Distancia UNAD |
| E4 | German Alberto Suarez | Representante legal. Hato Albedrio S.A.S |
| E5 | Luis Hernando Melo Torres | Representante Legal Finca la Esperanza |
| E6 | Eduardo Campuzano Granados | Representante Legal Productos Alimenticios Sariel S.A.S |
| E7 | Jaime Silva Gómez | Representante Legal Kampilac. |
| E8 | Nelcy Leguizamón Díaz | Representante Lácteos la Pradera |
| E9 | Fredy Alexander Castellanos Sánchez | Jefe de Producción de Cienelac. |
| E10 | Lifardo García Rodríguez | Líder Emprendimiento SBDC Centro de Desarrollo Empresarial Regional Boyacá. |
| E11 | Oscar Abel Castañeda | Docente Investigador. Universidad nacional Abierta y a Distancia UNAD y ESAP |

Fuente: Elaboración propia.

Población. Dado a que el propósito de la investigación, está enmarcado dentro de un estudio prospectivo, se plantea un tamaño de la muestra mediante un universo finito, de acuerdo

con (Hernandez, 2018, p. 39) Citando a “UPB universidad privada de Bolivia 2011, p 2 “para las poblaciones finitas, el tamaño de muestra será menor que para poblaciones infinitas, pero la relación no es lineal”, entonces con base en estas argumentaciones, se toma como población, el personal de funcionarios de la empresa en estudio, propietarios, administrativos y operarios, diez (10) personas, con amplio conocimiento de las operaciones y procesos administrativos y operacionales de la empresa en estudio, con los cuales se ha realizado el estudio de diagnóstico, mediante la aplicación de matrices (Matriz DOFA Matriz situacional PEST, , árbol de competencias de Marc Giget y Árbol de competencias de Factores endógenos)

Y quince 15 expertos seleccionados de las encuestas Delphi, seleccionados, de las diferentes instituciones, entre ellos funcionarios de la alcaldía del municipio de Ciénega, funcionarios del área de emprendiendo SENA, docentes de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD, de la UPTC, funcionarios de la gobernación Boyacá, cada uno con experiencia y trayectoria idónea en el tema de proceso lácteos, con los cuales se aplicaron las encuestas Delphi mediante dos rondas

Muestra. La muestra para la presente investigación, es recopilada de los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico realizado a la empresa a través de la construcción de matrices situacionales, en la cual se determinan factores externos, “políticos, económicos y tecnológicos; así como factores internos de alto impacto en la empresa y de las encuestas Delphi, a partir del estudio a los 15 expertos seleccionados, en el que se busca conocer la previsión y evolución de la empresa en el largo plazo, en cuatro áreas estratégicas, futuro del sector lácteo, innovación tecnológica, productos innovados y mercados. (oferta y demanda). Y de la medición cuantitativa de impactos cruzados de las variables situacionales definidas para el presente estudio.

Y de los resultados de las variables situacionales, mediante la utilización herramientas claves como los softwares MIC MAC y MACTOR, que nos muestran las influencias y dependencias entre variables y las convergencias y divergencias entre actores, claves y para determinar el juego de escenarios

Así las cosas, para este caso que nos ocupa, se conoce el total de las personas involucradas en la recolección de la muestra Aguilar (2005), el tamaño de la muestra corresponde a una población finita (p. 5). No obstante, como se conoce con exactitud el número de personas a encuestar (Método Delphi) y el número de personas que participan en el diagnóstico situacional de la empresa no amerita hacer cálculos matemáticos para determinar el tamaño de la muestra.

Fase cuatro. Variables situacionales. Dentro del estudio se analizaron 52 variables de cambio que influyen de manera positiva o negativa en la empresa, en la cual de manera sopesada y analizada se dio una valoración de 0,1, 2, 3 y 4 de acuerdo a las relaciones de dependencia entre los diferentes sucesos relacionados.

Este análisis estructural se realizó mediante un juicio valorativo para la ponderación cuantitativa del impacto cruzado de cada variable, realizado mediante un estudio juicioso sobre el impacto situacional, el cual fue sometido, al escrutinio de expertos, que participaron en las encuestas Delphi, mediante conversaciones libres en la que se pondero cada uno de ellas. Esta fase se trabajó en tres momentos. En primer lugar, se elaboró y clasifíco el listado de variables y su descripción, en segundo lugar, se desarrolló el análisis estructural de impactos cruzados MICMAC, de acuerdo con Garza & Cortez (2011), citado por (Hernandez, 2018, p. 41), este método fue diseñado por Godet & Durance, 2007.

En esta fase metodología también se estudiaron las relaciones de fuerza entre actores y

sus relaciones de convergencias y divergencias a través del método MACTOR (Matriz de alianzas y conflictos, tácticas, objetivos y resultados de fuerza) Según Garza & Cortez (2011), citando a Godet & Durance (2007). En el método Macor se analizar cuatro aspectos fundamentales:

Se identifican actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural.

Se identifican los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables clave.

Se evalúa las influencias directas entre los actores.

Se conoce el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos.

Fase Cinco. Planteamiento de escenarios. En esta fase se prospecta la información recopilada y procesada mediante las matrices situacionales de diagnóstico, los resultados de las encuestas Delphi, las variables estratégicas y las influencias y dependencias entre actores, hace la construcción de los escenarios de escenarios basados en la metodología de los ejes cruzados de Peter Schwartz, en donde a través de esta técnica se sopesan varios estadios que pueden ir desde los más pesimistas, hasta aquellos, posibles, realizables, deseables y alcanzables, hasta seleccionar el escenario deseado y posible al año 2030

Los resultados analizados y sopesado en esta etapa de la investigación permite despejar caminos acertados que conducen la empresa hacia una nueva ruta, marcada por las variables claves y actores incidentes dentro de la investigación, incorporando como base las variables estratégicas, como resultado del análisis estructural método MIC MAC y MACTOR, (Hernandez, 2018, p. 42) mediante el principio de vectores de Futuro, en la cada una de las cuales tendrá una escala de valoración que va de mayor a menor, es decir de + a –

Fase Seis. Plan estratégico. En esta fase constituye la construcción del plan estratégico, es decir el planteamiento de estrategias que permitan alcanzar el escenario deseado al año 2030 de la empresa. FRUTIDELI S.A.S.

El plan estratégico incorpora la formulación del componente misional (Misión, Visión, Objetivos, políticas, valores) el desarrollo organizacional, de dirección y controles de procesos y financieros (auditorias), mejoramiento continuo e innovación del proceso producto, reingenierías de productos y posicionamiento e incursión en nuevos mercados. De tal manera que permita alcanzar el escenario deseado a 2030.

El planteamiento del plan estratégico, incorpora herramientas y software como: el análisis SWOT, (STRATEGIC PLAN, “plan estratégico FULL”) y el método “KAORU ISHIKAWA”, el método KAIZEN, las cinco fuerzas de PORTER, herramientas claves para desarrollar cada estrategia

Estado del arte

Para llevar a cabo la siguiente investigación se analizaron diferentes trabajos de grado que se han desarrollado en las universidades de la ciudad de Tunja y en los repositorios de diferentes universidades del país, tomando como criterio para la búsqueda, la productividad en el subsector lácteo en los últimos cuatro años.

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados tomando como referencia el nombre del proyecto, los autores, la institución, los objetivos y las conclusiones:

Estudio Prospectivo Colanta 2021. Este estudio concluye que “gran parte del desarrollo que ha tenido Colanta desde su creación se lo debe a la satisfacción que sienten los campesinos de trabajar en una compañía que los respalda, y los apoya aun en las situaciones adversas. Así mismo busca aliados estratégicos como Asoleche y Fedegan, que constantemente buscan

beneficios para el sector y los usuarios finales de los productos”

De acuerdo con el estudio prospectivo realizado a Colanta se puede afirmar que la compañía siempre ha venido aplicando prospectiva en cuanto a su desarrollo. Pues desde el inicio, pese a los más significativos problemas como lo fue la crisis sociopolítica con Venezuela, no se quedó lamentando la derrota, sino que pensó fuera de la caja y empezó a buscar mercados alternos, formas de minimizar las pérdidas, entre otras. Y es precisamente esta la razón por la cual Colanta es la empresa con más recordación en los colombianos.” (Ghisays Morris & Aragón Meier, 2012, p. 49)

Análisis del sector Lácteo en Nariño. Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de Nariño. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Analiza la competitividad empresarial del sector lácteo de la zona noroccidental del municipio de Pasto para asegurar el desarrollo sostenible de los transformadores y las empresas transformadoras del sector.

En este estudio se concluye que la competitividad de los grandes proveedores y transformadores que entraran al mercado nacional, permite determinar “la necesidad de mejorar la producción y calidad de la leche, aspecto que beneficia a toda la cadena y por ende las “la sostenibilidad de las actividades de los distintos actores involucrados en el subsector está soportada en la existencia de un sistema de precios “justos” para cada uno de ellos.”

“La principal debilidad del subsector está relacionada con la agremiación y Asociatividad, reflejada en la falta de liderazgo, la falta de visión empresarial y la baja capacidad de gestión y en los bajos niveles de escolaridad, debilidad que puede estar afectando la financiación del sector (restricción a acceso a recursos), aunque en las oportunidades se ve como posibilidad el acceso a cooperación internacional y a créditos blandos”

Destaca la investigación que entre los principales factores que amenazan al subsector están, a nivel de política láctea la existencia de 42 tratados de libre comercio firmados por el país y las relaciones comerciales inestables con otros países (Ecuador y Venezuela), por otra parte, se analiza la sanidad (riesgos sanitarios por situación de frontera); la comercialización (fomento de sustitutos lácteos, contrabando de subproductos, falta de vigilancia y control de subproductos, entre otros.” (Orjuela, 2013, p. 113)

Análisis del sector lechero en Boyacá. Comportamiento del sector lechero en el departamento de Boyacá: Según un estudio de la Universidad Nacional de Colombia, se observa el modelo de integración que le apuesta a mejorar las capacidades adaptativas del sector lechero de Boyacá, con la pretensión de mejorar su posición competitiva.

El estudio concluye que la competitividad perseguida por el sector lechero de Boyacá es posible en una actuación de correspondencia mutua, que se muestra entorpecida por las partes de ese conjunto que no actúa en cooperación.

La conformación de modelos asociativos que permiten integrar la cadena láctea, las redes empresariales y los sectores conexos y de apoyo, lo que podría permitir mejores niveles de competitividad para el sector, capaces de jalonar el desarrollo regional. (Suárez, 2013, p. 82)

En otro estudio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD” se analizó un Modelo gerencial para el sistema de gestión logística en las pymes del sector lácteo de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá, que requiere el nivel administrativo del sector lácteo.

Dicho estudio concluye que para el desarrollo del sistema de gestión logística en los procesos administrativos se deben realizar de acuerdo con las actividades que redunden en mantener el sistema en permanente dinámica que implica el reconocimiento y análisis de las

debilidades que presentan las pymes del sector lácteo.

El diseño del Modelo de Gestión Logística para las pymes por su simplicidad del mismo es factible que este tipo de empresas lo adopten como referencia para mejorar el desempeño administrativo y logístico de la organización, pues este permite vincular las actividades de los procesos con los factores del sistema que busca la satisfacción del cliente con el objetivo de mejorar su competitividad y enfrentar los retos de mercados locales, nacionales e internacionales.

“La creación del departamento de gestión logística podría permitir la mejora en el desempeño logístico de la cadena de suministro, mejorar su competitividad y enfrentar los retos de mercados nacionales e internacionales”. (Faustino Castillo & Giraldo Camacho , 2015, p. 104).

Ahora bien, en el estudio sobre el Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de san juan de pasto 2014-2019, de la Universidad del Valle, se desarrolla la Formulación de un plan estratégico para las Mipymes del sector lácteo de Pasto. Período 2014-2019, en donde se analizan conclusiones y avances que marcan la pauta para los últimos años, con un desarrollo acelerado de productos lácteos, jalonado por el comportamiento del mercado interno. Este desarrollo de los productos procesados está muy relacionado con el nivel de auto abastecimiento alcanzado en la producción de leche líquida, lo que permitió la inversión en tecnología por parte de la industria para el desarrollo de nuevas gamas de productos, que a su vez han contribuido a la expansión de la demanda y el consumo de productos lácteos.

De acuerdo al análisis del entorno, el cual incluye variables económicas, políticas, sociales, demofiguras, de competencia, entre otras se puede observar que para la gran mayoría de empresas transformadoras lácteas, el medio presenta grandes amenazas, pero también grandes oportunidades que de tenerlas en cuenta para aprovecharlas podrían sin duda alguna generar un

impacto positivo en la realidad actual de las Mipymes transformadoras; lo cual refleja una situación externa con cierta favorabilidad hacia desarrollo empresarial, esto debido a que las políticas de competitividad del gobierno están proporcionando una directriz para el progreso del sector lechero.” (Lopez & Ojeda, 2015, p. 92).

El secretario de Fomento Agropecuario de la Gobernación de Boyacá, define este aspecto con la siguiente frase “Nuestra intención fue demostrar que invertir en el Departamento trae muy buenos resultados y sobre todo desarrollo, nuestra meta es que, en el futuro, Boyacá sea un Departamento reconocido y competitivo por la calidad de la leche”, (Becerra, 2017)

Marco De Referencia

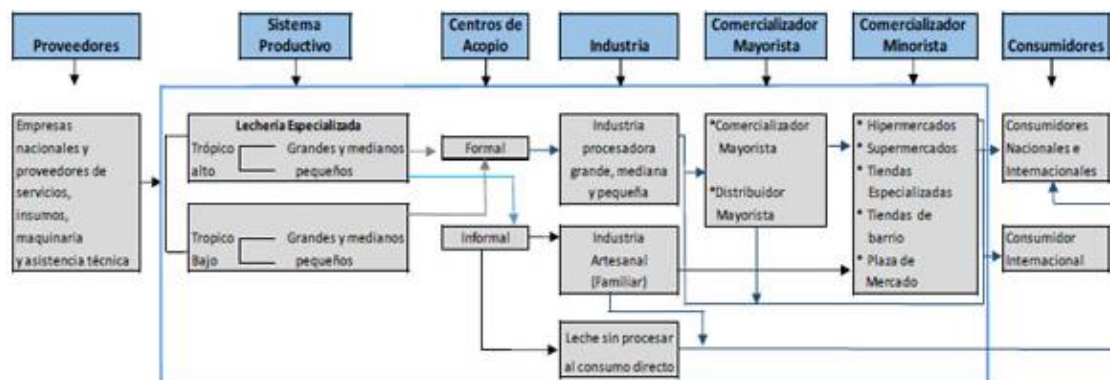
Para el plan prospectivo y estratégico de la empresa Productora y comercializadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI, se requieren algunos referentes teóricos que permitan contextualizar el plan, dichos referentes están enfocados en los temas de: Prospectiva, el diagnóstico y construcción del plan estratégico de la organización

Marco Teórico

Antecedentes. En el departamento de Boyacá, el observatorio de mercado de trabajo en Boyacá (ORMET), junto con otras entidades aliadas como: el departamento para la prosperidad social, “DPS” ministerio de trabajo, SENA, DANE, Ministerio de Educación Nacional y DNP, realizaron la estructuración de “la cadena láctea en el departamento a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras por ser la ganadería un sub sector significativo dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial de Colombia”. (Granados & Yepes, 2011)

Además, se realizó una caracterización de los componentes de la cadena, con dos eslabones principales que son la leche cruda y sector industrial donde están todos los productos lácteos derivados de la leche.

Actualmente se reconoce un sistema más estructurado formado por seis eslabones como son: Proveedores, unidades productivas, acopio, industriales, comercialización y consumidores finales, en donde el producto básico es la producción de la leche.

Figura 1*Eslabones de la cadena láctea colombiana*

Fuente. Consejo Nacional Lácteo, 2010 tomado de la revista Scielo (Simanca, 2016)

De otro lado está la norma NTC-6001: la alternativa de ISO 9001 para las micro y pequeñas empresas y es una alternativa para aquellas que quieren entrar en temas tan interesantes como es la certificación porque maneja un modelo especial pensando para pymes el cual contempla diferentes áreas de gestión que conforman cualquier empresa sin importar el sector o la actividad económica que desempeña.

La prospectiva es vista y estudiada como un método para visualizar y construir el futuro, es una gran herramienta de planeación. Según los aportes realizados por el profesor Francisco Mojica es una corriente “voluntarista”, porque se apoya en las decisiones que toman los hombres para construir su futuro. Esa disciplina que fue bautizada por Gastón Berger, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo y un método y una base matemática, aporta un aire nuevo a la lectura y comprensión de la realidad porque presenta alternativas múltiples a la situación del presente, lo cual no debe ser la continuación de éste, sino la ruptura a la continuidad y la construcción de escenarios más ambiciosos. (Mojica F. 2010)

De acuerdo con Gomez de Castro, y otros (2001), la prospección o análisis prospectivo es

una técnica de planeación que viene siendo utilizada de manera intensiva en muchos sectores económicos para mejorar la base de información disponible sobre la cual se sustenta la toma de decisiones estratégicas. Esta técnica ha tenido una amplia difusión y aplicación en sectores industriales de manufactura y en empresas multinacionales brindando grandes posibilidades de uso en el contexto de la planeación y la gestión. El término prospectiva proviene del verbo latino "prospicere", que significa mirar a lo lejos o desde lejos, es el arte y/o la ciencia de estudiar y prever el futuro; Godet & Durance (2007), define la prospectiva como una reflexión para iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles. (p. 51)

La prospectiva además de diseñar el futuro apuesto o deseable y hacerlo posible, aporta una serie de elementos al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilita la concertación del mejor futuro posible y la definición de las acciones para alcanzarlo. (Miklos & Tello, 1991). Según Castellanos (2009), la prospectiva no se trata solamente de un ejercicio de visualización, sino que también incluye una toma de decisiones que implica imaginación, voluntad y compromiso de los actores.

La definición de la planificación propuesta por Ackoff (1990):

“Es concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo no difiere en absoluto de la definición que nosotros proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la proactividad”. (p. 2)

Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos con los otros tienen siempre un punto en común, se trata de motivar a los hombres lanzándolos a nuevos desafíos y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación.

Ackoff afirma que: “la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción”, esto incluye el establecimiento de objetivos y la

escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción (Ackoff, 1999). Goodstein (1975), define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p. 24). Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento.

Tres autores: Francisco Mojica, Jordi Borja y Juanjo Gabiña, manifiestan que:

“Al mismo tiempo que las ciudades se sitúan en la economía global, deben integrar y estructurar a toda su sociedad local. Sin un anclaje sólido en los ciudadanos, los gobiernos de las ciudades no tendrán la fuerza necesaria para navegar los círculos globales”. Esta situación, refleja la realidad de las regiones, donde para insertarse en la economía mundial y nacional se hace necesario ajustar los procesos locales. Para tal efecto, como dice la teoría prospectiva, ésta sirve para organizarse, visualizar escenarios futuros y así mismo iniciar desde el presente a construirlos. Para Juanjo Gabiña (1998), la “aplicación de la prospectiva estratégica a la planificación local y comercial no ha hecho más que comenzar. Responde a la necesidad de ver con mayor claridad y menores dudas el futuro de cada población en un mundo cargado de incertidumbres y donde los efectos de la crisis constituyen un mal endémico”. (p. 33)

Existen unas fases fundamentales para implementar un proceso de prospectiva estratégica, tales como:

“Establecimiento del diagnóstico completo de la empresa frente a su entorno.

Planteamiento de las buenas preguntas e identificación de las variables clave.

Análisis de las estrategias de actores.

Exploración del campo de los escenarios posibles y reducción de la incertidumbre.

Evaluación de las acciones y las opciones estratégicas” (Godet, 2007).

En la prospectiva es fundamental el **diagnóstico de la organización**. Desde este punto de partida se aplica la herramienta de los árboles de competencias que corresponden a una estructura identificada de las competencias de la organización en tres elementos fundamentales: las raíces (que es el saber hacer), el tronco (que es la capacidad de producción) y las ramas (que son los productos y mercado). Según Godet & Durance (2007), este diagnóstico es fundamental para conocer las bondades y limitaciones de la organización y determinar en un momento dado la situación real de la misma que puede reflejarse en una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Generalmente, se emprende una tarea de diagnóstico organizacional cuando esta tiene problemas, o bien necesidades de cambio para desafíos que se anticipan, y no hay completa claridad sobre cuáles son los problemas y cómo resolverlos. Un diagnóstico organizacional debe servir para desarrollar hipótesis fundamentadas sobre la organización y sus problemas, que sirvan como base para tomar acciones realistas conducentes a resultados deseados. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización; se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el desarrollo de este proceso mejoran notablemente los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de la organización en todos sus niveles. El diagnóstico organizacional se toma como un componente de la dirección y planeación estratégica que facilita la toma de decisiones.

El entorno competitivo y globalizado actual, impone retos y desafíos importantes y

significativos para las organizaciones de todo tipo, sin importar su tamaño, naturaleza jurídica, objeto social, cobertura de sus operaciones, entre otras; para nadie es un secreto, que el avance y desarrollo vertiginoso y acelerado de la innovación, ciencia y tecnología, ha sido la constante en el entorno global del presente siglo, lo cual conlleva a que tanto organizaciones como personas se adapten a este panorama, por medio de la aplicación, creación y gestión eficiente y eficaz de los recursos tecnológicos que posee, y con los que puede contar a futuro. De tal manera que, las organizaciones en particular deben involucrar en sus actividades, procesos de gestión tecnológica, los cuales le permitan generar valor agregado diferenciador, en todos y cada uno de los eslabones de la cadena de valor competitiva. (Porter & al., 2006)

Marco contextual

El presente proyecto se desarrolló en el municipio de Ciénega, de la provincia de Márquez una de las quince provincias del departamento de Boyacá en la república de Colombia

Figura 2

Ubicación del departamento de Boyacá en Colombia



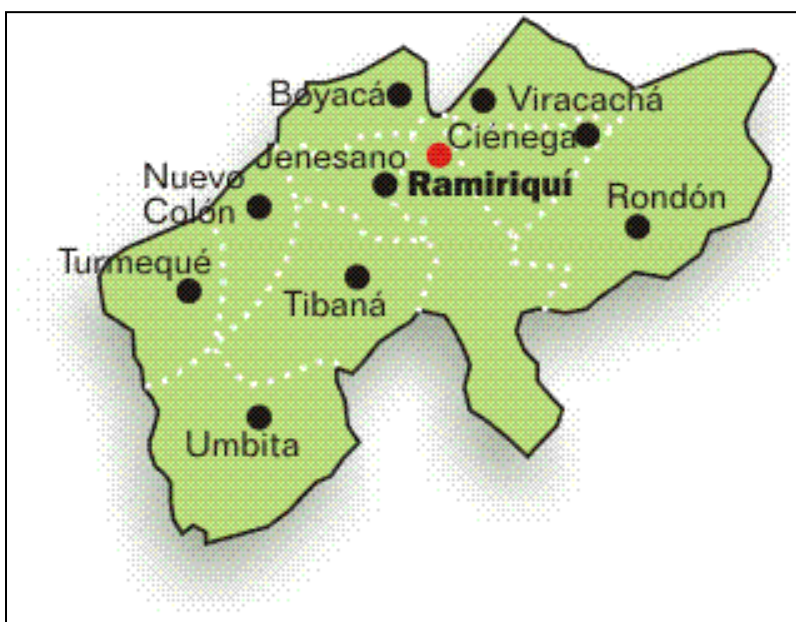
Fuente. Mapade.Org (sf)

La población objetivo está ubicada en la provincia de Márquez, la cual está conformada por once municipios como son: Úmbita, Turmequé, Tibaná, Nuevo Colom, Jenesano, Boyacá, Rondón, Viracachá, Ciénega y Ramiriquí como capital de la provincia.

Esta provincia es una zona lechera por excelencia que se caracteriza por su topografía montañosa, suelos fértiles y ricos en recurso hídricos.

Figura 3

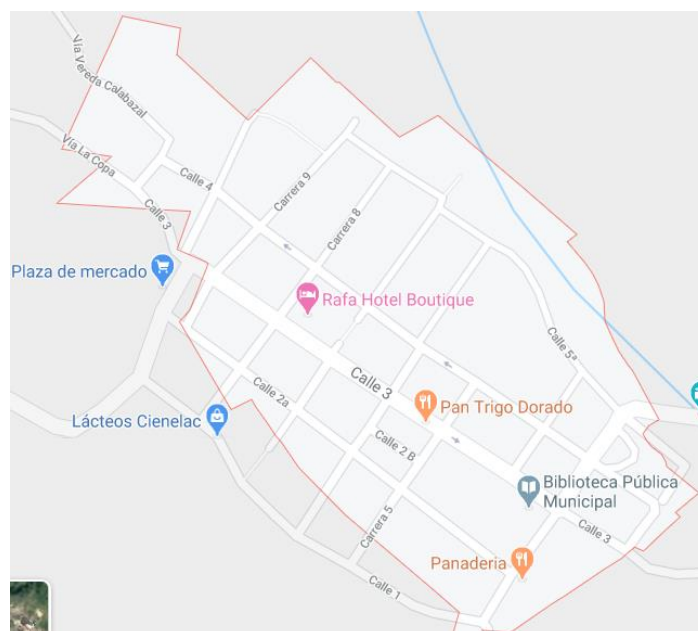
Provincia de Márquez.



Fuente. Gov.Co (sf))

Figura 4

División política del municipio de Ciénega



Fuente: [google.com/maps](https://www.google.com/maps)

Ciénega es un municipio situado en el centro oriente del Departamento de Boyacá, en la provincia de Márquez.

Límites. Limita por el norte con Viracachá y Soracá; por el sur con Ramiriquí y Rondón; por el oriente con Rondón y por el occidente, con Ramiriquí.

Latitud y longitud. La población está situada a 5 grados, 25 minutos y 15 segundos de longitud norte y a 0 grados 45 minutos y 30 segundos de longitud en relación con el meridiano de Bogotá y 73 grados y 18 segundos de longitud al oeste de Greenwich; tiene una longitud de 54 kilómetros cuadrados. Dista de 28 kilómetros de Tunja, está a una altura barométrica de 2.460 msnm; una población aproximada de 5.700 habitantes, la temperatura promedio son 14°C, está conformada por 11 veredas y el casco urbano.

Reseña histórica. Ciénega viene del vocablo “sie” que significa agua, fue colonizado por

los muisca tributarios del cacique Baganique o Ramiriquí, en la colonia fue la hacienda del español don Simón Vásquez, después de su fallecimiento paso a manos del Dr. José Cayetano Vásquez su hijo; por compra que él hizo a su madre y hermanos, éste murió en 1816 quedando la hacienda en manos de su esposa doña María de la luz de castro, quien cedió el terreno para la fundación de la nueva parroquia. El 14 de agosto de 1817 recibe la aprobación eclesiástica como parroquia de nuestra señora de la concepción de Ciénega.

Geografía. Ciénega esta bañada por las quebradas de San Vicente, el guamo, las delicias, tapias, cebadal, manzanos, que dividen las veredas; todas estas vertientes confluyen al río Juyasía que nace en límites con Viracachá y baña las veredas de Calabazal, Piedra Larga y Guatareta.

Cuenta con una zona de paramo donde están las lagunas de la calderona, la gloria, la larga, Pensilvania, la negra y pozo azul, estos recursos hídricos son protegidos por una espesa vegetación nativa.

Economía. La economía de Ciénega se desarrolla en torno a la agricultura, la ganadería y la agroindustria. En la parte agrícola se cultivan productos tradicionales como papa, maíz, arveja, hortalizas y algunas frutas como la uchuva y tomate de árbol. En la producción ganadera se destacan los bovinos de doble propósitos y la porcicultura.

La agroindustria se destaca por la presencia de cinco industrias del sector láctea de las cuales tres han ganado un importante posicionamiento en el mercado regional y nacional.

Dentro de los cuales están.

Lácteos el bijagual ubicada en la calle 4 N°8-40 Ciénega Centro

Cienelac ubicada en la calle 1 N°7-75 Ciénega Centro

Ricolacteos ubicada Carrera 7 N°2-98 Ciénega Centro

Frutideli SAS ubicada en la carrera 3 N° 2-19 Ciénega Centro

Delicrem ubicada en la carrera 9 N° 4-26 Ciénega Centro.

En la parte artesanal y de manualidades se han efectuado tejidos en hilo, lana, fique, además que se están gestando artesanías en fibras naturales como el fique, la economía y la paja blanca.

Sitios Turísticos. Parque el cañal es un hermoso paisaje natural con sendero ecoturístico, es uno de los mejores atractivos del municipio porque allí hay diferentes lagunas como: la calderona, la arrebiatada, la de los patos.

Quitapesares lugar donde habitaron los indios Muisca y donde dejaron impreso en piedras gran cantidad de jeroglíficos, escritura propia de ellos.

El templo parroquial es uno de los más hermosos del departamento de Boyacá, construido en estilo Romano donde las columnas evocan inmensas palmeras; las tres naves son la representación de la trilogía Padre, Hijo y Espíritu Santo.

En la parte baja del municipio de Ciénega existen vestigios de asentamientos de los chibchas el cual fue bautizado por los Cieneganos como “Quitapesares” allí hay cuevas y petroglifos grabados con tinta indeleble los cuales representan diferentes expresiones culturales de nuestros ancestros.

Tradiciones y costumbres. En este municipio se celebran diferentes festividades en el transcurso del año como son:

El reinado internacional de la vaca.

El festival de la piedra y la labranza.

Los deportes, la música, la poesía, la religiosidad y la monta a caballo hacen parte de la cultura del municipio.

En la parte religiosa se celebran varias al año entre las que se destacan la semana santa, san isidro labrador, san José, nuestra señora del milagro, María Inmaculada patrona del municipio y el aguinaldo Ciénegano.

Mitos y Leyendas

La Quebrada de conchudo

La laguna la calderona

Los patos encantados

Marco Legal

Para el desarrollo del plan estratégico y prospectivo de la empresa Procesadora de Alimentos Lácteos FRUTIDELI a 2030 se apoya en la normatividad vigente que rige la industria alimentaria de acuerdo con sus diferentes órganos de control entre los que están:

CONPES 3675: Corresponde a la Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano. 2010

COMPES 3527. Por la cual se traza la Política nacional de competitividad y productividad – 2008, con cinco pilares estratégicos. (Departamento de Planeación. Conpes 3527 (2008). , 2008)

- 1) Desarrollo de sectores o Clúster de clase mundial
- 2) Salto en la productividad y el empleo.
- 3) Formalización empresarial y laboral
- 4) Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación
- 5) Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión

INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos)

Decreto 3075 de 1997

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones.

Al igual para garantizar el desarrollo tanto del sector lácteo como de todo el sector agropecuario colombiano, se cuenta con la siguiente normatividad.

Ley 155 de diciembre 14 de 1959: Donde se limita el comercio indiscriminado, favoreciendo el sector de la producción.

Ley 101 de diciembre 23 de 1993: Cuyo objetivo es proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.

Ley 811 de junio 26 de 2003: que es una modificación de la Ley 10, donde se crean las organizaciones en cadena.

Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana de julio de 2010, Artículos. 5 “LECHE. La producción, procesamiento, almacenamiento, transporte, envase, rotulación, expendio y demás aspectos relacionados con la leche se regirán por la ley 09/79 y los Decretos reglamentarios 2437 de 1983, 2473 de 1987 y los demás que los modifiquen, sustituyan o adicionen”.

Ministerio de la protección social. Decreto 616 de 2006, por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre la normatividad que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, importe o exporte en el país y quien están dentro de los procesos de industrialización de productos lácteos deberán cumplir expresamente las siguientes consideraciones de la ley: En su Artículo 1o.- OBJETO. El presente decreto tiene por objeto establecer el reglamento técnico a través del cual se señalan los

requisitos que debe cumplir la leche de animales bovinos, bufalinos y caprinos destinada para el consumo humano, con el fin de proteger la vida, la salud y la seguridad humana y prevenir las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores” y en el artículo 3o.- DEFINICIONES. Se adoptan las disposiciones de las buenas prácticas. Entre ellas “Buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios (BPMV) y que se definen como los métodos de empleo oficialmente recomendados para los medicamentos de uso veterinario, de conformidad con la información consignada en el rotulado de los productos aprobados, incluido el tiempo de retiro, cuando los mismos se utilizan bajo condiciones prácticas. “Buenas prácticas en la alimentación animal” El cual instituye los Modos de empleo y prácticas recomendadas en la alimentación animal tendientes a asegurar la inocuidad de los alimentos de origen animal para consumo humano, minimizando los riesgos físicos, biológicos y químicos para la salud de los consumidores, entre los que se destacan:

CALOSTRO: Para los efectos del presente reglamento técnico, no se considera como leche apta para el consumo humano, al producto obtenido de los animales lecheros dentro de los quince (15) días anteriores y los siete (7) posteriores al parto.

ESTABLECIMIENTO: Las plantas de enfriamiento o centrales de recolección de leche, plantas de procesamiento de leche, locales destinados al almacenamiento y comercialización de leche higienizada.

LECHE: Es el producto de la secreción mamaria normal de animales bovinos, bufalinos y caprinos lecheros sanos, obtenida mediante uno o más ordeños completos, sin ningún tipo de adición, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración posterior.

LECHE CRUDA: Leche que no ha sido sometida a ningún tipo de terminación ni higienización

En el capítulo II, se establecen los requisitos para la obtención de leche en la producción primaria, instituidos en sus artículos 4, 5 y 16.

Tabla 2

Características de la leche cruda

| Parámetro | Unidad | Leche Cruda | |
|-------------------------------------|----------------|-------------|--------|
| Grasa | % m/v mínimo | 3.00 | |
| Extracto seco total | % m / m Mínimo | 11.30 | |
| Extracto seco desengrasado | % m / m Mínimo | 8.30 | |
| | | Min Max | |
| Densidad | 15/15° C g/ml | 1.030 | 1.033 |
| Índice Lactométrico | | 8.40 | |
| Acidez Expresado como ácido Láctico | % m/v | 0.13 | 0.17 |
| Índice °C crioscópico | °H | -0.530 | -0.510 |
| | | -0.550 | -0.530 |

Fuente: Elaboración Propia. (Datos tomados del Decreto 616 de 2006)

Siguiendo con la norma en comento. El Capítulo VI, se establecen los requisitos para el procesamiento de la leche. Destacándose los artículos 22, 23 y que para sus efectos reza. Art. 23 “PROCEDENCIA DE LA LECHE. Las plantas para procesamiento de leche únicamente podrán procesar leche cruda procedente de hatos que hayan sido previamente inscritos ante el ICA o procedente de plantas para enfriamiento. Se debe tener en la planta de procesamiento, en los centros de enfriamiento o acopio, copia del documento de inscripción del hato expedido por el ICA, el cual estará a disposición de la autoridad sanitaria competente cuando esta lo solicite.

Cabe también resaltar las Resolución de 01804 de 1989, del Ministerio de Salud, por la cual se reglamenta parcialmente el Título V, de la Ley 09 de 1979, clave para los procesos de helados. Así las cosas, el Artículo 79 determina las clases de helados que se pueden producir,

entre ellos se desatacan los siguientes:

1. De crema: Es el producto higienizado preparado a base de leche y crema de leche y cuya única Fuente de grasa es la láctea.

2. De Leche: Es el producto higienizado preparado a base de leche y cuya única fuente de grasa es la láctea.

3. De leche/ CONGRASAVEGETAL: Es el producto higienizado cuya fuente principal de grasa es la vegetal, y la única fuente de proteína es la láctea.

De acuerdo al Parágrafo: Cualquier otro tipo de helado debe someterse a estudio y aprobación del Ministerio De Salud.

En sus Artículos 5 y 8, se establece la regulación del artículo 80, de la Resolución 2310 de 1986, quedará así, donde se establecen las características del Helado. Los helados deben presentar las siguientes características según se expresa en las tablas 2, 3 y 4.

Tabla 3

Parámetros Fisicoquímicos

| Parámetro | De Crema | De Leche con Grasa Vegetal | De leche |
|--|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
| Grasa total Mínima | 8 | 8 | 3 |
| Grasa Láctea % mm Mínimo | 8 | 2 | 3 |
| Sólidos Lácteos no Grasa % mm Mínimo | 11 | 11 | 8 |
| Sólidos totales Mínimo % mm Mínima | 30 | 30 | 26 |
| Peso por Volumen gil. Mínimo | 475 | 475 | 475 |
| Proteínas Lácteas % mm mínimo | 2.5 | 2.5 | 2.0 |
| Índice de Reichart Meissel en grasa Mínimo | 22 | 4.4 | 22 |
| Fosfatasa | Negativa | Negativa | Negativa |

Fuente: Elaboración Propia. (Datos tomados de la Resolución No 0184 de 1989)

En la anterior tabla se expresan los parámetros Fisicoquímicos de las características que debe conservar el producto, es decir los helados fabricados con sus contenidos de grasa, sólidos lácteos, proteínas y peso de acuerdo a la resolución No 0184 de 1989

B. Condiciones MICROBIOLÓGICAS para los Helados

Tabla 4

De crema, de leche con grasa vegetal y de leche. Exámenes de rutina

| | n | m | M | c |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Recuento total de Microorganismos Mesofílicos/g | 3 | 100.000 | 150.000 | 1 |
| NMP Coliformes Totales/g | 3 | 93 | 150 | 1 |
| NMP Coliformes Tetales/g | 3 | <3 | - | 0 |

Fuente: Elaboración Propia (Datos tomados de la Resolución No 0184 de 1989)

En esta tabla se muestran las condiciones microbiológicas que deben tener los helados elaborados a bases de leche y frutas, como microorganismos el número más probable (NMP) de coliformes sobre gramos

Tabla 5

Exámenes especiales

| | n | m | M | c |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Recuento de estafilococos coagulasa positivos/g | 3 | 100 | 200 | 1 |
| Salmonella/25g | 3 | 0 | - | 0 |

Fuente: Elaboración Propia (Datos tomados de la Resolución No 0184 de 1989)

De acuerdo al párrafo del Artículo 5 en cita, en la cual modifica el artículo 80 de la resolución 2310 de 1986: La mezcla en polvo para helados debe presentar un máximo de 5.0% de humedad, cumplir con los requisitos microbiológicos y las características fisicoquímicas equivalentes a las fijadas para el helado, según el caso

La misma resolución en su artículo 6, modificando el artículo 82 de la Resolución 2310 de 1986, dicta las condiciones especiales sanitarias para la elaboración Helado, de acuerdo a estas consideraciones es importante registrar las características a tener en cuenta:

- a. Cuando se adicionen frutas o derivados de fruta, la cantidad añadida debe ser tal que el contenido neto de fruta en el producto final sea mínimo del 5% m/m.
- b. En la elaboración de los helados de crema y de leche, la única fuente de grasa y proteína debe ser la láctea
- c. En la elaboración del helado de leche con grasa vegetal la única fuente de proteína debe ser la láctea.
- d. Debe estar exento de cualquier otro aditivo no contemplado en el presente capítulo
- e. Debe estar prácticamente exento de sustancias tóxicas y residuos de drogas o medicamentos.

Presentación de la empresa y diagnóstico

Tipología de la Empresa

Nombre de la empresa: FRUTIDELI S.A.S

Ubicación: carrera 3 N° 2-19 Ciénega provincia de Márquez (Boyacá)

Tipo de empresa: Persona Jurídica NIT 900792195-1

Propietaria gerente: Nelly De Jesús Jiménez Galindo

Teléfono Celular 3144087486

Productos que procesa: Helado de crema, sabor a (Mora, Melocotón, Feijoa, Fresa, Arequipe, Chocolate) queso con (bocadillo, coco, limón, maracuyá, guanábana, brownie, café, Uchuva, curuba y lulo).

Invima: RSAI02124515 - Resolución N° 2015030431 de 4 agosto de 2015 por termino de 10 años.

Presentación comercial: 90 gramos

Reseña histórica de la empresa

FRUTIDELI, nació en 2014 de la preocupación generalizada que tenía como habitante del municipio de Ciénega y teniendo como base la disponibilidad de materia prima existente en la zona; en la condición de población perteneciente al programa de red unidos y observando las pérdidas ocasionadas en la cosecha y postcosecha de los cultivos frutales ricas en proteínas y nutrientes y el sector Lácteo puesto que la economía del municipio se basa en la ganadería y la agricultura; vio la oportunidad de aplicar al producto un proceso agroindustrial para generar un valor agregado.

Se realizaron investigaciones aplicadas de carácter artesanal buscando la estandarización del helado obteniendo un sabor único con características fisicoquímicas nutricionales ideal para todos los clientes sin distinción de edades; de otro lado se hizo prueba al empaque en rotulado y etiquetado, para fortalecer este proceso se capacitó en los cursos de elaboración y comercialización de dulces y confites y otro curso manipulación de alimentos para aplicar procesos convencionales e innovadores, donde se fueron realizando ajustes mediante investigación aplicada para obtener la receta estándar “el secreto de la fórmula” convalidada del sector de alimentos preparados lácteos pues la experiencia laboral durante 8 años en la empresa CIENELAC le permitió adquirir cualidades de servicio al cliente, fruto de años de atención y dedicación a ese oficio, pues a pesar de no contar con la tecnificación ofreció por un año helados de frutas en el municipio de Ramiriquí y Tunja, comercializando semanalmente 500 helados elaborados artesanalmente.

Los productos que se ofrecen en punto de venta a personas naturales y turistas que visitan los municipios, productos con fruta natural de la región, luego se presentó a la Unidad de Emprendimiento del servicio nacional de aprendizaje “SENA”, fue apoyada por un Asesor Técnico, y ahí se estandarizó la receta; se realizó ficha técnica y demás proceso, garantizando un producto seguro con un sabor original, color textura y valor nutricional.

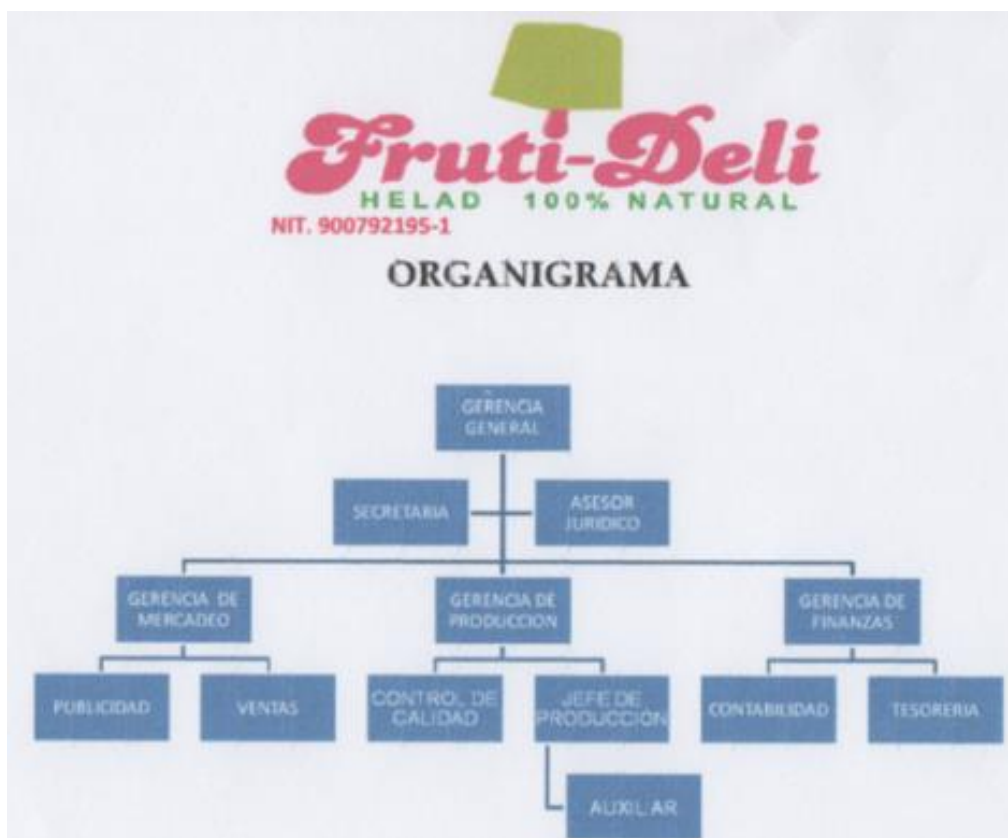
Después de muchas discusiones técnicas con personas involucradas en el sector, y el estudio realizado de mercados hecho en los municipios de Ciénega, Ramiriquí, Jenesano y Tibanà, donde se realizaron degustaciones y se obtuvo una respuesta favorable. Por esta razón se continuo con el proceso para llevarlo a participar en una convocatoria del Fondo emprender y obtener capital semilla quien cumplió su objetivo y su cristalización de su modelo de negocio.

Dado lo anterior la emprendedora identificó la necesidad de diseñar una oferta variada y diferenciada en productos saludables, aprovechando materia prima existente en la región ofreciendo productos tales como una mezcla de Crema de leche, leche entera Frutas naturales, azúcar, textura y sabor; trabajado con la técnica de mezcla de estos productos innovadores frente a los que se encuentran el mercado.

La presentación del empaque es especial y contiene la marca, ingredientes, registro Invima y demás información requerida de acuerdo con la normatividad vigente. La empresa conto con un proceso tecnificado que le permitió disminuir el tiempo de producción y mejoramiento en la consistencia y la presentación del producto, teniendo en cuenta las BPM en la organización y la producción. Actualmente la empresa FRUTIDELI cuenta con una estructura organizacional solida permitiéndole posesionarse en el mercado Local y Regional.

Figura 5

Organigrama: Estructura organizacional



Fuente: La presente investigación

Ficha técnica de los productos

A continuación, se presenta fichas técnicas del producto helado de Guanábana, sin embargo, las diferencia entre productos está en el sabor natural de la fruta utilizada para la elaboración de los productos se tienen en cuenta también la Mora, Melocotón, Feijoa, Fresa, Arequipe, Chocolate, coco, limón, maracuyá, brownie, café, Uchuva, curuba y lulo.

Tabla 6*Helado de Guanábana*

| FRUTI DELI | FICHA TECNICA HELADO CREMOSO A BASE DE LECHE |
|---------------------------------------|--|
| La Delicia Del Sabor | |
| HELADO DE GUANABANA | |
| Nombre comercial |  |
| Descripción del producto | Mezcla congelada a base de leche saborizada, fruta y crema batida. |
| Ingredientes | Crema de Leche Leche Liquida Azúcar Fruta |
| Características físicas | Producto congelado se encuentra en estado sólido Color característico de la fruta |
| Características químicas | Glucosa: 17% Grasa: 6% Proteínas: 2,5 a 3% Agua: 74% |
| Características organolépticas | Textura: suave, con plasticidad Olor: Característico Sabor: Fruta |
| Análisis microbiológico | Mesófilos aeróbios (ufc/g): 10.000 Coliformes Totales (NMP/g): 10 Coliformes Fecales (NMP/g): < 3 Salmonella: Ausente |

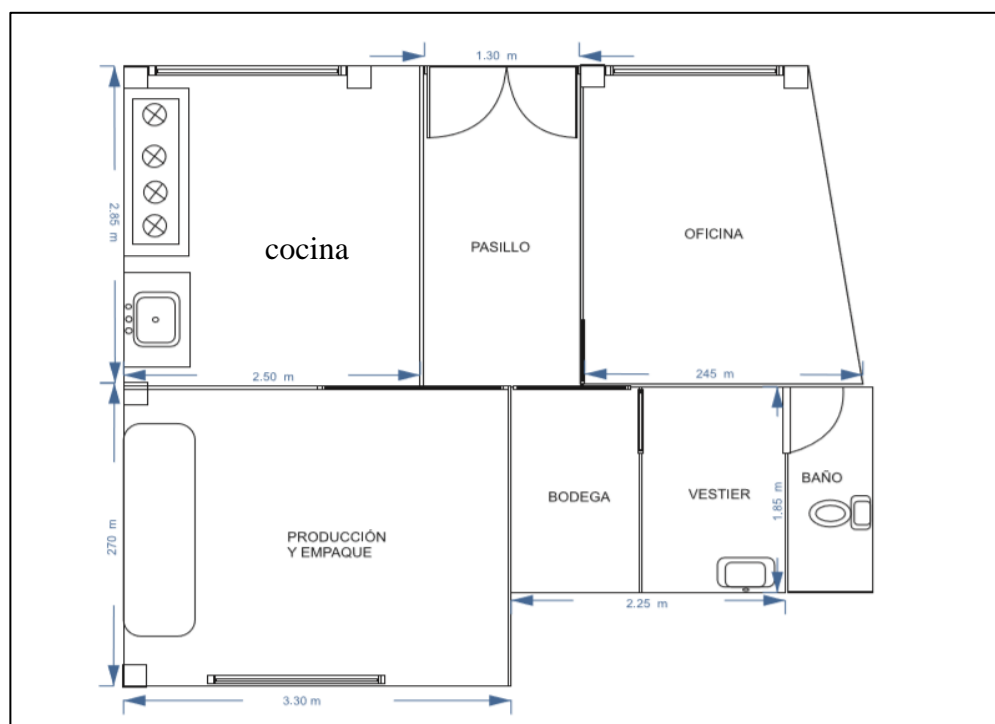
Recuento de Hongos y Levaduras (ufc/g): 200

| | |
|--|---|
| Utilización del producto | El producto debe consumirse en el menor tiempo posible después de haber interrumpido la cadena de congelación |
| Empaque | Empaque termo forrado, con tapas y sujetadores en polipropileno. |
| Peso | 90 gramos |
| Vida útil | 6 meses |
| Condiciones especiales para conservación y distribución | Almacenamiento y distribución en congelamiento a $T^{\circ} : -18^{\circ}\text{C}$ |
| Distribución | |

Fuente: La presente investigación (Datos tomados de - Frutideli S.A.S)

Figura 6

Distribución física planta física



Fuente: Empresa Frutideli

Componente misional de FRUTUDELI

Misión: Contribuir con desarrollo del sector empresarial de la región, proporcionando la satisfacción de necesidades del consumidor produciendo helados de la mejor calidad, con proyección nacional y responsabilidad social, ya que contamos con talento comprometido con las políticas empresariales de calidad y la preservación del medio ambiente.

Visión: Ser una empresa reconocida para el 2020 por la calidad de sus productos, por el cumplimiento de la normatividad vigente y comprometidos con el desarrollo sostenible y cuidando del medio ambiente, logrando los más altos estándares de calidad, para que nuestros consumidores nos prefieran, por calidad, productividad socialmente responsable. Teniendo presente siempre la innovación en nuestros productos.

Política de calidad: Nuestra Empresa tiene como política, satisfacer al cliente con productos de alto valor nutritivo y calidad, proporcionando la seguridad e inocuidad de los mismos con la realización de controles y verificación en cada una de las etapas del proceso siguiendo las líneas de producción desde la selección de las materias primas hasta el servicio de distribución que tiene como objetivo nuestro consumidor final. Esta labor solo se puede lograr contando con el personal calificado el cual además debe ser entrenado periódicamente en la optimización de los procesos, para lograr un nivel de competencia profesional que nos asegure una operación que satisfaga las expectativas de los clientes y nos asegure al mismo tiempo una mejora continua en nuestros procesos productivos. (Empresa Frutideli)

Tabla 7*Demanda potencial de los productos*

| Municipio | No habitantes potenciales | Consumo por habitante | Demanda potencial |
|-----------|---------------------------|-----------------------|-------------------|
| CIENEGA | 5.242 | 4 helados mensuales | 20.968 |
| RAMIRIQUI | 10.789 | 4 helados mensuales | 43.156 |
| TIBANA | 13.371 | 4 helados mensuales | 53.484 |
| JENESANO | 7.436 | 4 helados mensuales | 29744 |
| TOTAL | 147.352 | | |

Fuente: La presente investigación. (Datos tomados de Frutiledi)

En la tabla siete se presenta la proyección de mercado, teniendo en cuenta el números de habitantes por municipio donde la empresa Frutideli tiene mercado y se expresa la proporción de consumo por habitante mes.

Tabla 8*Demanda potencial teniendo en cuenta Habitantes de los Municipios*

| Productos | Capacidad instalada por productos Mensual | Ocupación de la capacidad instalada Para el 1 mes | Porcentaje de ocupación de la capacidad instalada |
|---------------------|---|---|---|
| Helado de queso | 36.838 | 2000 | 5,4% |
| Helado de maracuyá | 36.838 | 1000 | 2.71% |
| Helado de guanábana | 36.838 | 2000 | 5,4,% |
| Helado de coco | 36.838 | 2300 | 6,2% |
| TOTAL | 147.352 | 7300 | 4.925% |

Fuente: La presente investigación. (Datos tomados de Frutiledi)

En términos de la industria manufacturera en general, la capacidad instalada se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles de una compañía en determinado momento (infraestructura y recursos como dinero, equipos, personal, instalaciones,

etc)

Tabla 9

Número de personas visitantes por municipio

| MUNICIPIO | No personas visitantes Nacionales y Extranjeras |
|-----------|---|
| CIENEGA | 38268 |
| RAMIRIQUI | 38.268 |
| TIBANA | 38.268 |
| JENESANO | 38.268 |
| TOTAL | 153.072 |

Fuente: La presente investigación. (Con información estudio de mercados de la empresa Frutideli)

Como conclusión entre los dos grupos tenemos $37.178 + 153.072 = 190.250$ helado de fruta demandaría la empresa en el primer año.

La forma como se determino fue calcular cuántas unidades de producto puede la empresa fabricar por hora con la infraestructura que posee, y multiplicar eso por las horas laborables disponibles. Normalmente se calcula por familia de productos, ya que son los que comparten un proceso similar y nos puede dar una tasa de producción promedio.

Se tiene una capacidad instalada total de **190.250 (unidades día mes año especificar)** y solo se está utilizando el 3,83% de esta capacidad.

Canales de Distribución

La empresa cuenta con seis (6) puntos de Venta (aliados Comerciales) cuyas instalaciones están ubicadas estratégicamente en los municipios de Ciénega, Ramiriquí, Jesano y Tibanà

En los establecimientos comerciales se hace promoción con estrategias publicitarias, como afiches, stiker, tarjetas de presentación, pendón, valla de 2+4 full color, Pendón oficina Pendón Publicitario

Tácticas relacionadas con la distribución. Los productos serán transportados en un carro con cuarto frio de Ciénega a los municipios de Ramiriquí, Jenesano y Tibanà conforme a

los requerimientos para transporte de alimentos.

Estrategias de Ventas. A través de contacto directo con los propietarios de los establecimientos comerciales donde están ubicados los puntos de venta, la distribución de los productos se hace de manera directa con recurso humano capacitado en servicio al cliente y con aptitudes y actitudes adecuadas para hacer sentir al cliente a gusto con el producto. El propietario del establecimiento comercial se le dota de congeladores con Stiker, afiche en plástico y un pendón que le permita al consumidor encontrar los productos en ese establecimiento comercial.

El aliado comercial tiene un margen de contribución de un 20% la venta de los productos de

FRUTIDELI

Maquinaria utilizada

Tabla 10

Maquinaria requerida para el proceso

| Maquinaria, equipos y herramientas utilizados para el proceso | | | |
|---|----------------|----------|-------------------------------|
| Descripción | Valor unitario | Cantidad | Valor total inversión inicial |
| congelador horizontal doble unión puertas en vidrio | \$ 4.500.000 | 1 | \$ 4.500.000 |
| congelador heidenos hien 75p ines canastos conisos 2 canastas | \$ 950.000 | 6 | \$ 5.700.000 |
| congelador cinco canastillas vidrio curvo eco frial | \$ 1.871.000 | 1 | \$ 1.871.000 |
| jarra porcionadora | \$ 18.000 | 5 | \$ 90.000 |
| licuadora industrial 1 1/2 hp en acero inoxidable | \$ 2.200.000 | 1 | \$ 2.200.000 |
| licuadora 2 litros baso plástico poder 2 hp | \$ 500.000 | 1 | \$ 500.000 |
| balanza solo, pero 30 kg | \$ 556.800 | 1 | \$ 556.800 |
| gramera solo, pero | \$ 110.200 | 1 | \$ 110.200 |
| Estufa | \$ 500.000 | 1 | \$ 500.000 |
| mesón acero inoxidable | \$ 1.200.000 | 1 | \$ 1.200.000 |
| vasijas de 25 litro calibre 18 | \$ 350.000 | 2 | \$ 700.000 |
| canecas depósito de empaques (aliado estratégico (punto de venta) | \$ 50.000 | 6 | \$ 300.000 |
| TOTAL | | | \$ 18.228.000 |

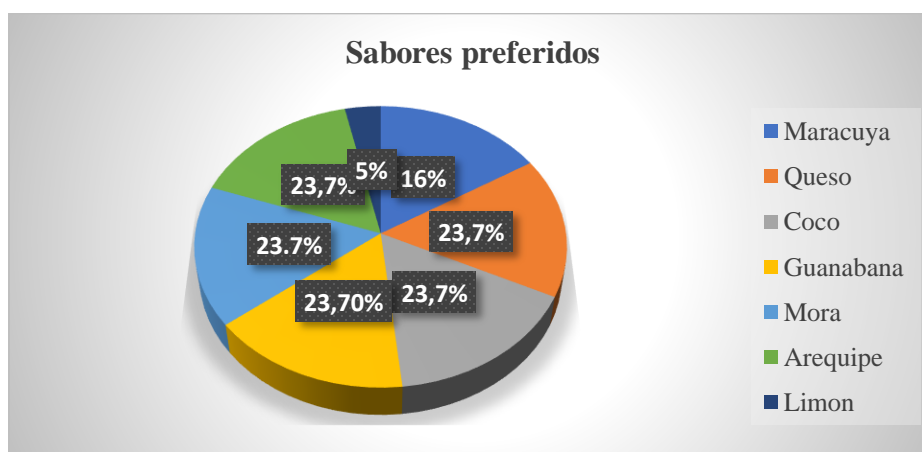
Fuente: La presente investigación. (Datos de la empresa Frutideli)

Producto Estrella

La empresa FRUTIDELI, maneja una gama de productos de helados de gran aceptación en el mercado, sin embargo, desde el su inicio en la investigación de mercados realizada para a determinar la viabilidad del negocio, el estudio mostro de acuerdo a los gustos, tendencias de consumo y preferencias de los productos elaborados, con mayor aceptación en el helado de guanábana, y en la práctica se evidencia que aunque hay cuatro productos estrella es el helado de guanábana el más sobresaliente según las ventas registradas hasta la fecha.

Figura 7

Sabores preferidos por los consumidores



Fuente: La presente investigación (Datos tomados de la empresa Frutideli)

Manual de Funciones

Dentro del proceso organizativo y administrativo la empresa cuenta con un manual de Funciones diseñado para manejar entre otros la política de salud ocupacional en concordancia con el decreto 1443 de 2014, en reglamento interno de trabajo que rige una política de inclusión laboral seria y equitativa ajustada a las normas del código del trabajo y las disposiciones del ministerio de trabajo en concordancia con la ley 1429 de 2010.

Diagnostico Estratégico

El diagnóstico de FRUTIDELI, se construye a través de un estudio valorativo, realizado mediante mesas de trabajo con la propietaria de la empresa, el personal directivo y cargos medios y el análisis de los procesos operativos, administrativos y de mercadeo en donde se recoge los principales factores incidentes tanto internos como externos, que permiten hacer una valoración real del estado actual, condensado en las matrices, Pest, DOFA, MEFI, y la construcción del árbol de pertinencias Marc Geget, en donde se sopesa los acontecimiento pasados, presentes y futuros, y que sirven como insumos claves para marcar la ruta del escenario ideal en un tiempo futuro, visionado a 2030

Tabla 11

Diagnostico Matriz PEST

| Políticos | Económicos | Sociocultural | Tecnológico |
|--|---|---|---|
| Exterior. | Contexto internacional. | Contexto Internacional. | Contexto Internacional. |
| Tratado de libre comercio con las Unión Europea | Facilidades de intercambios comerciales. | Cultura de la internalización. | Formas de comunicación e innovación |
| Se abren posibilidad de exportación | Aceptación de productos innovadores en el exterior | Nuevas formas de vida y hábitos de consumo | Nuevas tecnologías asequibles. |
| Nacional. | Contexto Nacional. | Contexto Nacional. | Contexto nacional. |
| Políticas favorables | Cargas tributarias altas | Crecimiento poblacional | Nuevas formas de conocimiento. |
| El conpes lácteo 2019, y | Pequeños emprendedores en evolución | con nuevas subjetividades favorable al consumo | Implementación y acceso a las tecnologías TIC y adaptación al cambio. |
| Tecnificación del sector ley 1014 de 2006 | Oportunidad de mercados nuevos con productos innovados | | |
| Incentivos de emprendimiento Ley de pymes (Ley 590 de 2000) | | | |
| Regional. | Contexto regional. | Contexto Regional. | Contexto Regional. |
| Respaldo al emprendimiento por parte de las administraciones departamentales y locales | Respaldo a las iniciativas de la agroindustria por parte de las instituciones departamentales y locales | Tradiciones autóctonas, saberes y costumbres con arraigo al territorio. | Oportunidades de acceso a tecnólogos de punta, para mejoramiento de la calidad y la innovacin.. |

Fuente: Elaboración propropia. Apoyado en el análisis PEST de Torreblanca (2015)

En la tabla once se hace un diagnóstico de la matriz PEST, en donde se analizan los factores más incidentes que bien pueden afectar a la empresa o a su entorno, en donde se analizan con mayor fuerza los factores políticos económicos socioculturales y tecnológicos. Es de resaltar que de acuerdo al diagnóstico Colombia tiene establecidos tratados de libre comercio, que le pueden favorecer e la mediada que requiera implementar tecnología de punta, para mejorar su capacidad productiva, calidad y nivel de competitividad, además otro abanico de posibilidades de mercado que se le abren.

Tabla 12

Variables del análisis situacional

| | Variable | Evaluación 1 a 5 | | Valoración | |
|----------------------------|--|------------------|---------|------------|-------------|
| | | Intensidad | Amenaza | Amenaza | Oportunidad |
| Entorno Político | Políticas favorables para el sector y para generación emprendimiento | 3 | 1 | | OP |
| | Favorabilidad para la adquisición de recursos. | 2 | 1 | | OP |
| | Condiciones para alianzas y convenios institucionales | 4 | 2 | | |
| | Políticas favorables para el mercadeo | 3 | 1 | | OP |
| Marco legal | Normatividad de emprendimiento. (Ley 1014 de 2006) y conpes lácteo 2019, | 4 | 1 | | OP |
| | Ley de pymes (Ley 590 de 2000) | 4 | 1 | | OP |
| | Tratados internacionales que estimulan la exportación (tratados comerciales) | 2 | 3 | A | |
| Entorno económico | Favorabilidad para la distribución y el intercambio comercial | 3 | 1 | | OP |
| | Tasas tributarias | 1 | 3 | A | |
| | Economías estancadas. | 1 | 2 | A | |
| | Sector del agropecuario prósperos (Lácteo) | 4 | 2 | | OP |
| Entorno social | Cambios psicosociales, nuevos estilos de vida, hábitos y tendencias de consumo | 4 | 2 | | OP |
| | Crecimiento poblacional, Cambios en estilos de vida, conflictos | 4 | 2 | | OP |
| | Decrecimiento demoFigura envejecimiento de la población y nuevas visiones hacia el consumo | 3 | 2 | | OP |
| Entorno Tecnológico | Interconexión del mundo, facilidad de acceso a las tecnologías | 5 | 1 | | OP |
| | Nueva cultura de consumo | 5 | 1 | | OP |
| | Desarrollo tecnológico y nuevas formas de comunicación | 5 | 1 | | OP |

Fuente: Elaboración propia. Apoyado en "La matriz FODA de (Ponce H 2007)

En esta tabla se hace una ponderación de las amenazas y las oportunidades, con rangos numéricos entre uno y cinco, referente a la valoración de cada uno de los factores ponderados. Es así que entre mas alta sea la intensidad y más baja la amenaza la calificación es favorable para la empresa. Y sobre todo que permite conocer que factor presenta amenaza y que factor tiene oportunidad, y de esta manera direccionar la estrategia.

Tabla 13

Matriz DOFA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| Proceso productivo establecido con una gama de productos estandarizados e innovados y disponibilidad de materia prima | Carencia de innovación y rediseño de productos nuevos. |
| Reconocimiento institucional y credibilidad en los renglones de emprendimiento | Carencia de un plan de mercadeo con estrategia del producto, estrategias de mercadotecnia y estrategias de publicidad de alto impacto |
| Proceso de mercadeo establecido y sólido con personal capacitado. Capacidad de alianzas comerciales y posicionamiento del producto en el mercado | Barreras de calidad y precio que impide llegar hacia otros mercados |
| Proceso administrativo y operativo establecido, control eficiente en cada uno de los procesos | Distribución logística deficiente y mala relación con los clientes |
| Liquidez sólida en el mediano y largo plazo. | Incumplimiento en la cadena de Distribución |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Un gran mercado potencial a nivel regional y nacional. Posibilidades de alianzas comerciales | Alta demanda de productos sustitutos y precios competitivos en el mercado. |
| Acceso a la tecnología y posibilidad de innovación y desarrollo de estrategias para la fabricación de helados | Aumento de la oferta por parte de la competencia |
| Importantes iniciativas de ideas de negocios en el departamento. | Posicionamiento de marcas nuevas en el mercado por parte de la competencia |
| Posibilidad diversificación y de incursionar en nuevos mercados | Propaganda negativa por falta de calidad e innovación. |
| Políticas favorables para promover el desarrollo empresarial | Factores climáticos que afecten la producción de leche |
| Posibilidad de incursionar en el mercado internacional | |

Fuente: Elaboración propia, apoyado en "La matriz FODA de (Ponce H 2007)

En la tabla de la se realiza el diagnóstico sobre las oportunidades, debilidades, amenazas y fortaleza que puede presentar que presenta la empresa en las áreas estratégica y e la cual se puede observar que la empresa tiene fortalezas y oportunidades con un plan estratégico puede contrarrestar fácilmente las debilidades y amenazas.

Tabla 14

Matriz MEFI

| Factor a Analizar (Interno) | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| Fortalezas | | | |
| Proceso productivo establecido con una gama de productos estandarizados e innovados y disponibilidad de materia prima | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Reconocimiento institucional y credibilidad en los renglones de emprendimiento | 0,11 | 3 | 0,33 |
| Proceso de mercadeo establecido y sólido con personal capacitado. Capacidad de alianzas comerciales y posicionamiento del producto en el mercado | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Proceso administrativo y operativo establecido, control eficiente en cada uno de los procesos | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Liquidez sólida en el mediano y largo plazo. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Debilidades | | | 0 |
| Carencia de innovación y rediseño de productos nuevos. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Carencia de un plan de mercadeo con estrategia del producto, estrategias de mercadotecnia y estrategias de publicidad de alto impacto | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Barreras de calidad y precio que impide llegar hacia otros mercados | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Capacidad logística deficiente y mala relación con los clientes | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Carencia de herramientas para la atención y servicio al cliente en la cadena de Distribución | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | 1 | | 3,13 |

Fuente: Elaboración propia (apoyado en “La matriz FODA de (Ponce H 2007)

En la tala de la matriz MEFI, se realizas la calificación de los factores internos, en la cual cada factor analizado se le otorga una valoración y una calificación y nos arroja un peso

ponderado, en la cual entre mas alta sea la calificación mayor posibilidades tiene. Es decir que con la matriz MEFI, se evalúan los factores internos, en donde encontramos que el área productiva, el mercado y el área administrativa son las que mayor calificación tienen. Es decir, están funcionando bien, sin embargo, no quiere decir esto que no se puedan mejorar.

Tabla 15

Matriz MEFE

| Factor a analizar (Externo) | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| Oportunidades | | | |
| Un gran mercado potencial a nivel regional y nacional. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| Posibilidades de alianzas comerciales | | | |
| Acceso a la tecnología y posibilidad de innovación y desarrollo de estrategias para la fabricación de helados | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Importantes iniciativas de ideas de negocios en el departamento. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Posibilidad diversificación y de incursionar en nuevos mercados | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Políticas favorables para promover el desarrollo empresarial | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Posibilidad de incursionar en el mercado internacional | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Amenazas | | | 0 |
| Alta demanda de productos sustitutos y precios competitivos en el mercado. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Aumento de la oferta por parte de la competencia | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Posicionamiento de marcas nuevas en el mercado por parte de la competencia | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Propaganda negativa por falta de calidad e innovación. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Factores climáticos que afecten la producción de leche | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | 1 | | 2,95 |

Fuente: Elaboración propia. Apoyado en "La matriz FODA de (Ponce H 2007)

Con la Matriz MEFE, se sopesan los factores externo amenazas y oportunidades, así las cosas, nos esta indicando que la empresa Frutideli, cuenta con un mercado potencial ya que el valor sopesado es alto, pero también existe una fuerte demanda de productos sustitutos a precios competitivos. Estos factores son muy importantes para generar las estrategias en trono a aprovechar al máximo las oportunidades y disminuir los riesgos.

Tabla 16

Árbol de competencias De Marc Giget.

| | Análisis del pasado | Análisis presente | Análisis del futuro | |
|-----------------------|----------------------------|---|---|--|
| Administración | Raíz | La empresa cuenta con cinco años de experiencia en la parte administrativa, procesos de transformación y mercadeo, aspecto que se reconocen como una fortaleza. | La administración está estructurada en tres áreas estratégicas. Proceso productivo, Mercadeo y área financiera. | Hacer una mejora misional, y lograr un mejor posicionamiento en el mercado, implementar un proceso administrativo más eficiente, apoyado en herramientas y softwares |
| | Tronco | Se concentraron esfuerzos en posicionar la empresa con un portafolio de clientes fidelizados y líneas de productos posicionados en el mercado. | Se viene avanzado en la consolidación administrativa, se cuenta con reconocimiento de marca e identidad del producto. | Mejorar líneas administrativas, y procesos misionales, relacionados con la eficiencia y el rendimiento en lo productivo y el mercado. |
| Producción | Raíz | Se implementó una infraestructura física, con tecnología y se estandarizaron las líneas de productos. | Cuenta con un manual de funciones, mano de obra calificada y procesos de producción mejorados. No cuenta con un manual de calidad | Potenciar procesos productivos mejorados con innovación y rediseño de productos |

| | | | | |
|-------------------------|---------------|--|--|---|
| Comercialización | Tronco | Se estabilizó un proceso de producción estandarizado con cinco líneas de productos de alto reconocimiento. | Cuenta con líneas de productos estandarizadas y reconocimiento de marca. No cuenta con reingeniería y rediseño de productos innovados | Hacer una reingeniería de procesos, con mejoramiento de productos y potenciar líneas estratégicas innovadas. |
| | Rama | Se desarrolló una propuesta de valor, marca con reconocimiento en el mercado | Cuenta con experiencia en el proceso de producción de helados en cinco líneas consolidado | Implementar como política dentro del proceso de producción la reingeniería y rediseño de la propuesta de valor que le permita mayor cobertura en el mercado |
| | Raíz | Cuenta con un proceso de mercadeo local y regional. No cuenta con mercado nacional | Tienen un mercado ganado y cuenta con estrategias de mercadeo y logística de distribución. | Debe implementar un plan de mercadeo, con estrategias del producto de mercadotecnia y de publicidad. |
| | Tronco | Se cuenta con un volumen de producción aceptable y cubre el mercado local y regional a nivel de cinco municipios en el departamento. | Cuenta con una gama de productos reconocidos en el mercado y un portafolio de clientes fidelizados. | Dentro del plan de mercadeo que se implementara, se buscara la penetración de nuevos mercados para lograr mayor volumen de ventas. |
| | Rama | Ha logrado posicionar las líneas de productos, resaltado su producto estrella “El helado de guanábana” | Se comercializan con éxito los productos en cinco municipios del departamento, pero no se ha logrado diversificar el mercado y avanzar hacia nuevos mercados | Se implementará un área de servicio al cliente, que permita percibir las necesidades del cliente interno y externo y se planteen las nuevas estrategias para rediseñar e innovar nuevas líneas de producto. |

Fuente: Elaboración propia apoyado en la matriz Marc Giget, de Daza, N. Mendoza A. Rivero, E. Salinas J. & Ramírez D (2013)

En el árbol de competencias Giget, se analiza las áreas estratégicas de la empresa en el tiempo pasado, presente y futuro, donde podemos observar que en la administración la empresa

cuenta con suficiente experiencia, pero debe hacer modificaciones en el componente misional, en el área de producción cuenta con infraestructura física adecuada y los procedimientos implementados sin embargo, debe concentrar esfuerzos en la innovación del producto y en mercadeo a posicionado muy bien las líneas de productos sin embargo debe mejorar las áreas de distribución y servicio al cliente.

Tabla 17

Árbol de competencias factores endógenos

| RAICES (Saber hacer) | | Tronco (Procesos) | | Ramas (Resultados) | | |
|-----------------------------|---|--|---|---|---|---|
| Fortaleza | Debilidades | Fortaleza | Debilidades | Fortalezas | Debilidades | |
| MERCADEO | La empresa cuenta con amplia experticia en mercado, clientes fidelizados y una línea de productos posicionada | No cuenta con un proceso de servicio al cliente que le permita medir estados insatisfechos | Cuenta con un mercado consolidado en cinco municipios | No se ha desarrollado estrategias para contrarrestar la competencia | Tiene un amplio reconocimiento de productos e imagen y viene incrementando ventas | No desarrolla campañas intensivas de publicidad |
| | Experiencia en promoción, manejo de clientes y sistema logístico para la distribución | No tiene definida una política de mejoramiento continuo y de innovación | Las líneas de producto en el mercado tienen un alto reconocimiento tanto local como regional. | No cuenta con una política de control de calidad para el mejoramiento de procesos | Hay una gran oportunidad de mercados por explorar | La oferta de productos aún es muy reducida y no ha logrado incursionar en nuevos mercados |

| | | | | | | |
|------------|---|--|--|---|---|---|
| TECNOLOGIA | La empresa ha implementado un proceso con maquinaria y equipos requeridos y a la estandarizado producción con mano de obra experimentada. | La empresa actualmente no cuenta con maquinaria sofisticada, que le permita rendimientos y eficiencia capaz de superar a la competencia. | Se cuenta con un proceso establecido con máquinas para la fabricación de helados que garantiza la producción constante, de calidad y confiabilidad para los clientes. | Resistencia al cambio para implementar tecnologías TIC y experiencia en el manejo de Softwares que permitan mejorar la producción y eficiencia. | Desarrollo de cinco líneas de productos con aceptación en el mercado | Falta de rediseños con innovación que satisfaga preferencias del cliente |
| | ADMINISTRACION Y FINANZAS | Se estandarizado un proceso administrativo rutinario manejado con experticia adquirida. Las finanzas se soportan en rendimiento por las transacciones comerciales. | Carencia de un proceso misional estratégico que permita la dinamización de la administración, con indicadores de gestión y cumplimiento | Su proceso de administración se soporta en el día a día, con rigurosidad en las tareas de cada área (producción, mercadeo y finanzas) para dar cumplimiento a las exigencias de los clientes. | No se cuenta con un proceso administrativo planificado bajo los pilares de la planeación estratégica, la organización, la dirección y el control. | Se cuenta con experticia en la práctica administrativa, productiva y mercado que permiten garantizar la continuidad de las actividades de la empresa. |

Fuente: Elaboración propia apoyado en la matriz Marc Giget, de Daza, N. Mendoza A. Rivero, E. Salinas J. & Ramírez D (2013)

En la tabla del árbol de competencias de factores endógenos mide la capacidad de

mercado, tecnológico administrativo y financiero en tres momentos, el saber hacer, el proceso y los resultados, es así que se indica que la empresa Frutideli cuenta con una técnica y un mercado solido en los cinco municipios donde comercializa, la tecnología utilizada es competente para jalonar su proceso productivo de manera pertinente, pero aun existe resistencia al cambio en la empresa. Su proceso administrativo, aunque que cuenta con experiencia, no se rige por una planeación que responda a proyecciones de corto mediano y largo p lazo.

Método Delphi

De acuerdo con Linstone & Turoff (1975), citado en Reguant & Torrado (2016), el método Delphi es una técnica para la obtención de información, basada en la consulta de expertos de un área, sometidos a través de una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado para tratar un problema complejo.

En este orden de ideas el trabajo de campo realizado a través del método Delphi, abordo cuatro etapas fundamentales: en primer lugar, la elaboración del cuestionario, construido bajo un estudio riguroso dando respuesta a variables de orden estratégico que se anticipan a acontecimientos futuribles como solución del problema planteado en la empresa de estudio, el cuestionario abordo ocho puntos estratégicos como son: El análisis de factores económicos y políticos de incidencia en la producción láctea en el departamento de Boyacá, el estudio de la misión planteada al año 2030 a fin que responda a los desafíos de la empresa, la ponderación del escenario planteado como escenario deseado para la consolidación de la empresa, las acciones estratégicas para desarrollar su misión y alcanzar el escenario deseado, las alianzas con instituciones, la incidencia de variables políticas , económicas, culturales, sociales y ambientales para cumplir su propósito estratégico y las relaciones de poder de la empresa. La segunda etapa consistió en la selección de los expertos; para el estudio se seleccionó un grupo de once expertos,

en concordancia con García & Lena (2018), el tamaño recomendado para los paneles de expertos es entre diez y dieciocho provenientes de diferentes grupos de interés, siguiendo estos lineamientos se seleccionaron expertos de áreas de conocimiento académico y de empresas con amplio conocimiento práctico en la materia y con suficiente análisis para los juicios valorativos a fin de permitir una alta confiabilidad a la hora de emitir juicios. La tercera etapa estuvo contenida en el confeccionamiento de las respuestas del cuestionario con el diseño de una hoja de registro para facilitar la valoración juiciosa por parte de los expertos sobre cada uno de los Items planteados. La cuarta etapa consistió en la tabulación, interpretación y definición de consensos y disensos, de acuerdo a la valoración dada por el panel de expertos, se emplearon valores de escala nominal numéricos con rangos de uno a cinco (1, 2, 3, 4 y 5) donde 1= Poco probable, 2=Medianamente probable, 3=Probable, 4=Muy probable, 5=Absolutamente probable, sometido al cálculo de probabilidad de ocurrencia, en donde de acuerdo a la valoración de la media y la moda se hallaron los consensos y disensos.

Figura 8

Respuesta de los expertos y probabilidad de ocurrencia primera Vuelta.

| | | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----------|----------|----------|---------------------------|----------|----|
| | | EXPERTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Preguntas | Variables a definir | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | MEDIA | MEDIANA | MODA | Coefficiente de variacion | CONSENSO | |
| 1 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, ¿cuál sería su valoración referente a los factores económicos y políticos de incidencia en la producción láctea en el departamento de Boyacá, especialmente en el municipio de Ciénega? | La producción de leche en el departamento se mantiene estable a pesar de los pocos estímulos que recibe el sector. | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3,181818 | 3,590909 | 4 | 30% | SI | |
| | | La producción de leche en el departamento viene en crecimiento gracias a sistemas de tecnificación y mejoramiento genético | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,545455 | 3,772727 | 3 | 24% | SI |
| | | A pesar de los Tratados de libre comercio, la producción lacte en el departamento y en espacial en el municipio de ciénega sigue estable. | 1 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,181818 | 3 | 3 | 29% | SI |
| 2 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, cree usted que la misión de la empresa Frutideli hay que reformarla con una declaración mucho más precisa? Dentro de los modelos sugeridos califique cual considera más pertinente | “Cumplimos nuestra misión a través del desarrollo de procesos de transformación de productos lácteos con mejoramiento continuo adaptados a las exigencias de los clientes” | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3,909091 | 4 | 4 | 25% | SI | |
| | | “Nuestra misión consiste en la transformación y comercialización de productos lácteos, estimulando | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3,909091 | 4 | 3 | 20% | SI | |
| | | “Tenemos la responsabilidad moral de convertirnos en la mejor empresa de transformación de productos | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3,636364 | 4 | 4 | 30% | SI | |
| 3 | De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, ¿De los escenarios planteados a 2030 para la empresa Frutideli, cual considera usted, es el más indicado? | Escenario 1 tendencial o probable: Donde estoy y para donde quiero ir Frutideli, al año 2030 se ve confiada, se mantiene por calidad y precios, pero en lo tradicional, no hay mayores esfuerzos en la innovación, esto significa que se está atendiendo un mercado poco exigente en calidad y de bajo poder adquisitivo y tiende al estancamiento enfrentada a un desgaste administrativo sin planeación y organización. | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 37% | NO | |
| | | Escenario 2 la Cortina “Paso al horizonte” En año 2030 Frutideli se ha consolidado como una empresa sólida, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores. Goza de una eficiente organización administrativa, con planeación flexible en el largo, mediano y corto plazo, desarrollo | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,727273 | 5 | 5 | 9% | SI |
| | | Escenario 3. El cambio. De lo conocido a lo desconocido Actualmente Frutideli, es una fábrica poco flexible, carente de visión que actúa tardíamente ante los cambios del mercado. Para el año 2030 Frutideli ha | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,454545 | 3 | 3 | 28% | SI |
| | | Escenario 4 “La apuesta” Ganar el mayor posicionamiento en el mercado Para el año 2030 Frutideli, cubre al menos la cuarta parte del mercado de las capitales de departamentos | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,181818 | 4 | 4 | 15% | SI |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|----------|----------|----------|----|-----|----|
| 4 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, qué acciones estratégicas considera usted claves para que Frutideli se fortalezca y pueda desarrollar su misión y alcance el escenario deseado? | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones, clientes y proveedores para | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,727273 | 3,863636 | 3 | 22% | SI |
| | | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones y propiciar la cooperación, con sus clientes proveedores y personas naturales que le | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3,636364 | 4 | 5 | 35% | NO |
| | | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento institucional a fin de canalizar la cooperación institucional para cumplir su misión y lograr el escenario deseado | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,909091 | 3 | 3 | 36% | NO |
| | | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones públicas y privadas, los clientes y proveedores a fin de fortalecer su capacidad | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,545455 | 5 | 5 | 15% | |
| 5 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030 cuál de las instituciones considera que deben ser aliadas estratégicas de Frutideli? | Instituciones territoriales (Gobernación y | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 37% | NO |
| | | Proveedores Clientes productores, Instituciones privadas (empresa privada, organizaciones de economía solidaria personas | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,545455 | 4,772727 | 5 | 11% | SI |
| | | | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,545455 | 3 | 3 | 24% | SI |
| 6 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que áreas estratégicas debe implementar y fortalecer la empresa Frutideli, y así lograr mejor tecnología, sistemas productivos de calidad, mayores oportunidades de mercado, para alcanzar el escenario deseado? | Área de producción y rediseños de productos (Propuesta de valor) | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,363636 | 4 | 4 | 12% | SI |
| | | Área administrativa, financiera, comercialización, logística y gestión de calidad | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,272727 | 4,136364 | 5 | 19% | SI |
| | | Área de talento humano y equipo técnico (transferencia de conocimiento) | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20% | SI |
| | | Área de gestión y negociación. | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3,727273 | 4 | 4 | 18% | SI |
| | | Área de comunicación, publicidad y servicio al cliente | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4,272727 | 4,136364 | 5 | 22% | SI |
| 7 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que impacto pueden tener las siguientes variables políticas, económicas, culturales, sociales y ambientales, en la incidencia de la empresa Frutideli, para cumplir su propósito estratégico de transformación y comercialización de productos lácteos helados cremosos? | Cambios políticos y culturales | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,909091 | 3 | 3 | 22% | SI |
| | | Impactos económicos y ambientales | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,727273 | 4 | 4 | 22% | SI |
| | | Implementación tecnológica y competitividad | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,363636 | 4 | 4 | 12% | SI |
| | | Capacidad de producción con innovación | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,181818 | 4 | 4 | 10% | SI |
| | | Buenas Prácticas y satisfacción al cliente | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,181818 | 4 | 4 | 10% | SI |
| | | Logística y distribución | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,636364 | 3,818182 | 3 | 19% | SI |
| 8 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que incidencia puede tener las relaciones de poder de la empresa Frutideli para el cumplimiento de su misión y la consolidación de su plan estratégico? | Relacionamiento institucional y generación de cultura de Innovación Empresarial | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,636364 | 3,818182 | 3 | 19% | SI |
| | | Junta Directiva o propietarios de la empresa | 5 | 5 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,272727 | 5 | 5 | 27% | SI |
| | | Gerente Ejecutivo | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,090909 | 4 | 4 | 21% | SI |
| | | Directores administrativos de áreas | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,909091 | 4 | 4 | 22% | SI |
| | | Clientes | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 29% | SI |
| | | Competidores | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3,181818 | 3 | 3 | 23% | SI |
| | | Alcaldía de Ciénega | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,636364 | 3 | 3 | 27% | SI |
| Gobernación de Boyacá | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,363636 | 2,681818 | 3 | 35% | NO | | |

Fuente: Elaboración propia. (Basado en Astiarraga)

Como se aprecia de acuerdo a la tabla de probabilidad de ocurrencia, se tomó como criterio 30% hacia abajo para los consensos y por encima del 30% los disensos y en donde se aprecia que en cinco ítems no se presentaron consensos por lo que se hace necesario plantear una segunda ronda.

Figura 9

Probabilidad de ocurrencia segunda ronda

| 1 | Preguntas | Variables a definir | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | | | | | | | | | | | | | | MEDIA | MEDIANA | MODA | Coeficiente de variación | CONSENSO |
|---|---|---|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----------|----------|---|-------|---------|------|--------------------------|----------|
| | | | EXPERTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | | | | | | | | |
| 3 | De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, ¿De los escenarios planteados a 2030 para la empresa Frutideli, cual considera usted, es el más indicado? | Escenario 1 tendencial o probable: Donde estoy y para donde quiero ir Frutideli, al año 2030 se ve confiada, se mantiene por calidad y precios, pero en lo tradicional, no hay mayores esfuerzos en la innovación, esto significa que | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28% | Si | | |
| | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, qué acciones estratégicas considera usted claves para que Frutideli se fortalezca y pueda desarrollar su misión y alcance el escenario deseado? | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones y propiciar la cooperación, con sus clientes proveedores y personas naturales que le permitan alcanzar el escenario deseado | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3,090909 | 3 | 3 | 3 | 26% | Si | | |
| | | Potenciar su poder de negociación y relacionamiento institucional a fin de canalizar la cooperación institucional para cumplir su misión y lograr el escenario deseado | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,909091 | 3 | 3 | 3 | 22% | Si | | |
| 5 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030 cuál de las instituciones considera que deben ser aliadas estratégicas de Frutideli? | Instituciones territoriales (Gobernación y municipios) | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,909091 | 3 | 2 | 2 | 27% | Si | | |
| 8 | ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que incidencia puede tener las relaciones de poder de la empresa Frutideli para el cumplimiento de su misión y la consolidación de su plan estratégico? | Gobernación de Boyacá | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,545455 | 2,772727 | 2 | 2 | 21% | Si | | |

Fuente: Elaboración propia. (Basado en Astiarraga)

Discusión de los resultados del panel de expertos

Dentro del análisis de tendencia central, de acuerdo a las mediciones de ocurrencia ponderados en la media, mediana y moda, se establece el coeficiente de variación de cada variable, de acuerdo a la medición de dispersión que definen los consensos de la ponderación emitida por el panel de expertos y de esta manera aquellas variables claves o de alta probabilidad para la construcción de escenarios.

Así las cosas, dentro los items plantados dentro de las 5 escalas de valor de 1 a 5 se resaltan las siguientes variables claves:

Para la pregunta uno, de acuerdo al consenso de los expertos con el 24% de dispersión se constituye en variable de alta probabilidad o estratégica para la empresa Frutideli “La producción de leche en el departamento viene en crecimiento gracias a sistemas de tecnificación y mejoramiento genético”

En la pregunta dos, la valoración con el 20% de dispersión, entrega insumos muy significativos para la construcción de la proclama misional, enfocada ésta en el “desarrollo de procesos de transformación de productos lácteos con mejoramiento continuo adaptados a las exigencias de los clientes”

En la pregunta tres, los expertos definen con el 9% de dispersión del planteamiento del escenario No 2 “**la Cortina “Paso al horizonte”** “En año 2030 Frutideli se ha consolidado como una empresa sólida, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores. Goza de una eficiente organización administrativa, con planeación flexible en el largo, mediano y corto plazo, desarrollo de diseños e innovación de sus productos gracias al profesionalismo, estabilidad y conocimiento del alentó humano, hace investigación de mercados, es competitiva en costos y precios y por su capacidad de gestión y solidez financiera, incursiona en nuevos

mercados”

En la pregunta cuatro, los resultados de acuerdo al consenso de los expertos con el 15% de dispersión, indican que la principal acción estratégica de la empresa está en “potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones públicas y privadas, los clientes y proveedores a fin de fortalecer su capacidad logística, productiva de calidad que permita alcanzar el escenario deseado”

La pregunta cinco, de acuerdo al consenso define con un 12% de dispersión los principales aliados estratégicos entre ellos los “Proveedores Clientes productores”

Para la pregunta seis, se aprecia el consenso de los expertos con un 12% y 19% de dispersión, en donde define como estrategias a potenciar “la producción y rediseños de productos (Propuesta de valor) área administrativa, financiera, comercialización, logística y gestión de calidad se guía del área de talento humano” con el 20%.

En la pregunta siete de acuerdo al consenso del panel de expertos se derivan varias variables estrategias como “la capacidad de producción con innovación, buenas prácticas de manipulación y satisfacción al cliente”, con un 10% de dispersión seguida de “implementación tecnológica y competitividad” con el 12%

Y para la pregunta ocho sobre relaciones de poder, de acuerdo al consenso del panel de expertos entre las variables estratégicas de mayor relevancia están “el gerente ejecutivo y los directores administrativos”, variables que marcan derroteros significativos para la construcción del escenario deseado y el plan estratégico.

Estudio prospectivo simuladores del Micmac y Mactor

MICMAC

Esta herramienta ofrece la posibilidad de describir el territorio considerando aquellas variables que lo representan, es decir, aquellos factores de desarrollo, que, en forma sistemática y estructurada, lo caracterizan. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables estratégicas a la evolución del sistema.

- Geografía
- Clima
- Fertilidad del terreno
- Seguros de cultivos- externalidades negativas

Listado de las variables. Para el siguiente estudio y mediante un detallado análisis, elaborado de acuerdo a la construcción del marco teórico y los diagnósticos realizados a la empresa, se determinan 52 variables que permiten a través del análisis estructural, matriz de impactos cruzados, de acuerdo con Godet & Durance (2007), marcar las pautas claves para el planteamiento de Escenarios que permitan anticipar el estado futuro de la empresa.

En ese sentido se presenta el listado de las variables seleccionadas sobre las cuales se realiza el análisis de los factores de cambio predecibles para el estudio prospectivo

Tabla 18*Lista de Variables Mic Mac*

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|-----------|-----------------------------------|--------------------|--|---------------|
| 1 | Tecnología | V1 | Cambios tecnológicos en el procesamiento automatización de maquinaria para la elaboración de los helados | Tecnológico |
| 2 | Productores de fruta | v2 | Campesinos de la región que cultivan frutas en diferentes variedades, Falta de experiencia en producción a escala | Social |
| 3 | Productores lácteos | v3 | Agentes productores que viven de la producción de leche para el autoconsumo y que, en caso de tener excedentes, los puede comercializar, sin ser esta su única labor social y económica | Social |
| 4 | Aliados estratégicos | v4 | Es aquel que se dirige a su mismo mercado, pero no es competencia directa. Son otras empresas que también están buscando venderle a la misma comunidad | Económico |
| 5 | Clientes fidelizados | v5 | Cuota en el mercado, La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica | Económico |
| 6 | Clientes potenciales | v6 | Cuota que se encuentra en el mercado, es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador | Económico |
| 7 | Centros de desarrollo empresarial | v7 | Entidad que apalanca recursos financieros para la creación y puesta en marcha de la empresa aportando como fuente de financiación | Institucional |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|-----------|-----------------------|--------------------|--|----------------|
| SENA | | | | |
| 8 | Ecológico | v8 | Rama de la biología que estudia las relaciones de los diferentes seres vivos entre sí y con su medio ambiente | Ambiental |
| 9 | Infraestructura | v9 | Adaptación de Espacios para áreas determinadas de trabajo para el desarrollo empresarial. Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado | Organizacional |
| 10 | Precios | v10 | pago o recompensa que se asigna a la obtención de bienes o servicio, Precios más bajos en el Mercado por las empresas competidoras por productos similares | Económico |
| 11 | Cambios innovación | v11 | La forma en que las organizaciones cambian y los ejecutivos dirigen el proceso de innovación y cambio | Organizacional |
| 12 | Ilegalidad | v12 | cualquier acto o acción que no entre dentro del espectro de la ley, Las conductas delictivas e ilegales piratería por personas delicadas a la producción y venta de helados sin registro invima sin código de barras, actos de competencia desleal entre otras | Social |
| 13 | Competencia | v13 | está dentro del tema de competidores y es definida como las organizaciones que se encuentran en el sector y compiten directamente con Frutideli S.A.S | Económico |
| 14 | Calidad de vida | v14 | Conjunto de condiciones que contribuyen al bienestar de los individuos y a la realización de sus potencialidades en la vida social. | Social |
| 15 | Ordenamiento del | v15 | Jurisdicción, regulación, utilización, transformación y | Institucional |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|----------------------------|-------------|--|----------------|
| | territorio | | ocupación del espacio. El ordenamiento del territorio se reglamenta a través de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) | |
| 16 | Conectividad de socialidad | v16 | Producción y activación de vínculos cotidianos entre los individuos que se sustentan en el mutuo reconocimiento como participantes de una comunidad de saberes, identidad e intereses, La socialidad no sólo implica relaciones presenciales o físicas. Con Internet es posible romper brechas geofiguras. | Institucional |
| 17 | Imagen de la empresa | v17 | Cómo se percibe una compañía en el mercado, La imagen que la gente tiene de Fruti-deli S.A.S que tiene como misión que la empresa lidere el mercado en el que participa. | Organizacional |
| 18 | Publicidad | v18 | Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto mediante la visibilización por diferentes medios. | Organizacional |
| 19 | Asociatividad | v19 | mecanismo de cooperación entre empresas, Propiedad de una ley de composición, según la cual pueden asociarse varios factores de un sistema ordenado y sustituirlos por el resultado de la operación parcial efectuada con ellos, sin modificar el resultado final | Social |
| 20 | Cambio Climático | v20 | Cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables | Ambiental |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|--------------------------------|-------------|--|----------------|
| 21 | Acceso al agua | v21 | Epicentro del desarrollo sostenible y es fundamental para el desarrollo socioeconómico, la energía y la producción de alimentos, los ecosistemas saludables y para la supervivencia misma de los seres humanos | Institucional |
| 22 | Otras fuentes de financiación | V22 | Mecanismo por medio del cual se aporta dinero o se concede un crédito y sirve como complemento a la financiación en busca de crecimiento y desarrollo. | Organizacional |
| 23 | Invima | V23 | Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano. | Institucional |
| 24 | Corporación autónoma de Boyacá | V24 | Son la primera autoridad ambiental a nivel regional. Son entes corporativos de carácter público, creados por Ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geofiguramente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeofigura o hidrogeofigura, dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargadas por la Ley de administrar dentro del área de jurisdicción | Institucional |
| 25 | Alcaldía ciénega | V25 | Frente de la administración política del municipio de Ciénega, Está inmersa en el grupo de las instituciones nacionales, su alcalde es el ente encargado de representar a los habitantes. | Institucional |
| 26 | Capital de riesgo | V26 | Es la inversión que se utiliza para apoyar a las empresas nuevas o ya existentes que presenten un | Económico |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|----------------------|-------------|--|----------------|
| | | | potencial de crecimiento superior al promedio y que tengan altas posibilidades de expandirse en el mercado. | |
| 27 | Uso de suelos | V27 | Dictamen escrito por medio del cual el curador urbano o la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), informa al interesado sobre el uso o usos permitidos en un predio, Emitido por el secretario de planeación del Municipio de Ciénega el 03 de Febrero del 2015 con No. predial 010000060042000 en el cual manifiesta lo siguiente: Áreas libres y no cuenta con ninguna restricción en cuanto a su uso | Institucional |
| 28 | Desarrollo Local | V28 | Potencialidades endógenas de cada territorio los factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe recordar: los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, etc. Es un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales en el municipio de Ciénega | Social |
| 29 | Propiedad industrial | V29 | Conjunto de derechos que puede poseer una persona física o jurídica sobre una invención; Protege marcas, patentes, diseños industriales y imágenes dibujos. Es un conjunto de derechos que puede poseer una persona jurídica en el presente caso la empresa Fruti-Deli | Organizacional |
| 30 | Monopolio | V30 | Es una estructura de mercado en donde existe un único oferente de un cierto bien o servicio, es decir, una sola empresa domina todo el mercado | Económico |

| N° | Long label | de | Short label | Description | Theme |
|----|-----------------------------|----|-------------|--|----------------|
| 31 | Capacidad de Producción | | V31 | Capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada, Relacionada con la capacidad Instalada en maquinaria que posee la planta de Producción de Fruti-deli | Organizacional |
| 32 | Impacto económico Municipal | | V32 | Papel que juega la sociedad, su repercusión y los beneficios de inversiones en infraestructuras, organización de procesos, así como de cualquier otra actividad susceptible de generar un impacto socioeconómico, incluyendo cambios legislativos y regulatorios. | Social |
| 33 | Distribución de Beneficios | | V33 | <p>Reparto de los beneficios resultantes, una vez realizado el cierre del ejercicio en un periodo de tiempo.</p> <p>Beneficio directo en cantidad de dinero en el sector y sectores beneficiados por la venta del producto.</p> <p>Beneficio Indirecto: dineros generados indirectamente</p> | Económico |
| 34 | Talento Humano | | V34 | Se encuentra dentro del tema de recurso humano y Se refiere al talento humano con el que cuenta la compañía para el desarrollo de productos con altos estándares de calidad | Organizacional |
| 35 | Logística de Distribución | | V35 | Fundamental en una empresa: abarca el camino que sigue un producto desde que ha sido elaborado por el fabricante hasta que llega al consumidor final, se relaciona con la función que permite el traslado de los productos finales. | Organizacional |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|--|-------------|--|----------------|
| 36 | Mercado Agroindustrial | V36 | Esta presenta en el tema de apertura haciendo referencia a las fluctuaciones del mercado agroindustrial a nivel internacional, actividad económica que comprende la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales biológicos. Implica la agregación de valor a productos de la industria agropecuaria | Económico |
| 37 | Posicionamiento en el mercado | V37 | La manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, Hace parte del tema de mercadeo y se refiere a la porción del mercado agroindustrial que posee Fruti-Deli frente a los competidores. | Organizacional |
| 38 | Estándares de Calidad de los productos | V38 | Condiciones mínimas para que los aspectos y características de un producto sea apto para la comercialización. conforma el grupo de la calidad y son aquellos sellos y reconocimientos de calidad con los cuentan sus productos y procesos para satisfacer al cliente | Organizacional |
| 39 | Entidades Reguladoras | V39 | instituciones creadas por el Estado para controlar todos los sectores de la economía que ofrecen servicios básicos para los ciudadanos | Institucional |
| 40 | Inversiones | V40 | Cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial. Hace | Económico |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|------------------------------|-------------|--|----------------|
| | | | parte del grupo de calidad y son todas aquellas inversiones realizadas por Fruti-deli en pro de seguir manteniendo altos estándares de calidad en sus procesos y productos, obteniendo de esta forma posicionamiento. | |
| 41 | Clima organizacional | V41 | El ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo, para este caso Frutideli | Organizacional |
| 42 | Competitividad del Producto | V42 | Aquel que goza de atributos en calidad, precio, diseño, unicidad o exclusividad que lo hacen más atractivo que la competencia., Desarrollo de un producto o servicio principal que se diferencie de otros por la creatividad y el aprovechamiento de recursos. | Económico |
| 43 | Comercialización | V43 | Comportamiento de la comercialización de alimentos en el mercado en busca de aumentarlo en el tiempo. poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta | Organizacional |
| 44 | Desarrollo de Recurso Humano | V44 | Formación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en su puesto de trabajo. | Organizacional |
| 45 | Necesidades del Mercado | V45 | Fortalecimiento de la fuerza de la marca y de la venta del producto o servicio principal | Social |
| 46 | Participación | V46 | Relaciones interpersonales entre diferentes actores de | Social |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|---|-------------|---|----------------|
| | | | la comunidad (incluyendo la población vulnerable) participan en el proceso de crecimiento y desarrollo local, alrededor del producto o servicio principal. | |
| 47 | Seguridad y salud en el Trabajo | V47 | Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores | Organizacional |
| 48 | Buenas prácticas de Manipulación de alimentos | V48 | Herramienta para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación. Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación. Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano. | Institucional |
| 49 | Costumbre Mercantil | V49 | Prácticas que se repiten y aplican reiteradamente por un grupo de personas frente a un hecho o tema determinado y adquiere obligatoriedad por el hecho mismo de ser una norma creada para usos sociales | Social |
| 50 | Bomberos | V50 | Grupo de personas que se dedican a extinguir incendios y rescatar personas en dicho caso y otros tipos de siniestros | Institucional |
| 51 | Satisfacción al cliente | V51 | Nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas | Organizacional |

| N° | Long label | Short label | Description | Theme |
|----|------------------|-------------|--|---------------|
| 52 | Territorio Rural | V52 | El municipio de Ciénega contiene parte del cinturón de páramo, de piso bioclimático frío, se basa principalmente en la producción y comercialización agropecuaria, La ganadería es el principal sector de la economía del municipio. | Institucional |

Fuente: Software MICMAC. Elaboración Propia. De acuerdo con Godet (2009) La prospectiva estratégica para empresas y los territorios. Paris Francia LIPSOR

Descripción de relaciones entre las variables. Las influencias varían de 0 a 3, con la posibilidad de identificar posibles influencias:

0: sin influencia

1: Débil

2: Influencia Moderada

3: Influencia Fuerte

P: Influencias Potenciales

Figura 10

Matriz de influencias directas MID

| | 1: V1 | 2: V2 | 3: V3 | 4: V4 | 5: V5 | 6: V6 | 7: V7 | 8: V8 | 9: V9 | 10: V10 | 11: V11 | 12: V12 | 13: V13 | 14: V14 | 15: V15 | 16: V16 | 17: V17 | 18: V18 | 19: V19 | 20: V20 | 21: V21 | 22: V22 | 23: V23 | 24: V24 | 25: V25 | 26: V26 | |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1: V1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 2: V2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| 3: V3 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 4: V4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 5: V5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | |
| 6: V6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | |
| 7: V7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 8: V8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | |
| 9: V9 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 10: V10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | |
| 11: V11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | |
| 12: V12 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | |
| 13: V13 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | |
| 14: V14 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 15: V15 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | |
| 16: V16 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | |
| 17: V17 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | |
| 18: V18 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | |
| 19: V19 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 20: V20 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | |
| 21: V21 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | |
| 22: V22 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 3 | |
| 23: V23 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 2 | 1 | |
| 24: V24 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | |
| 25: V25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | |
| 26: V26 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 | |
| 27: V27 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | |
| 28: V28 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 29: V29 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| 30: V30 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | |
| 31: V31 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 32: V32 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 33: V33 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | |
| 34: V34 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 |
| 35: V35 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 36: V36 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| 37: V37 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | |
| 38: V38 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | |
| 39: V39 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| 40: V40 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | |
| 41: V41 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | |
| 42: V42 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | |
| 43: V43 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 44: V44 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | |
| 45: V45 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 46: V46 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| 47: V47 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | |
| 48: V48 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | |
| 49: V49 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| 50: V50 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | |
| 51: V51 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | |
| 52: V52 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | |

© UPSOR-EPITA-MCMAC

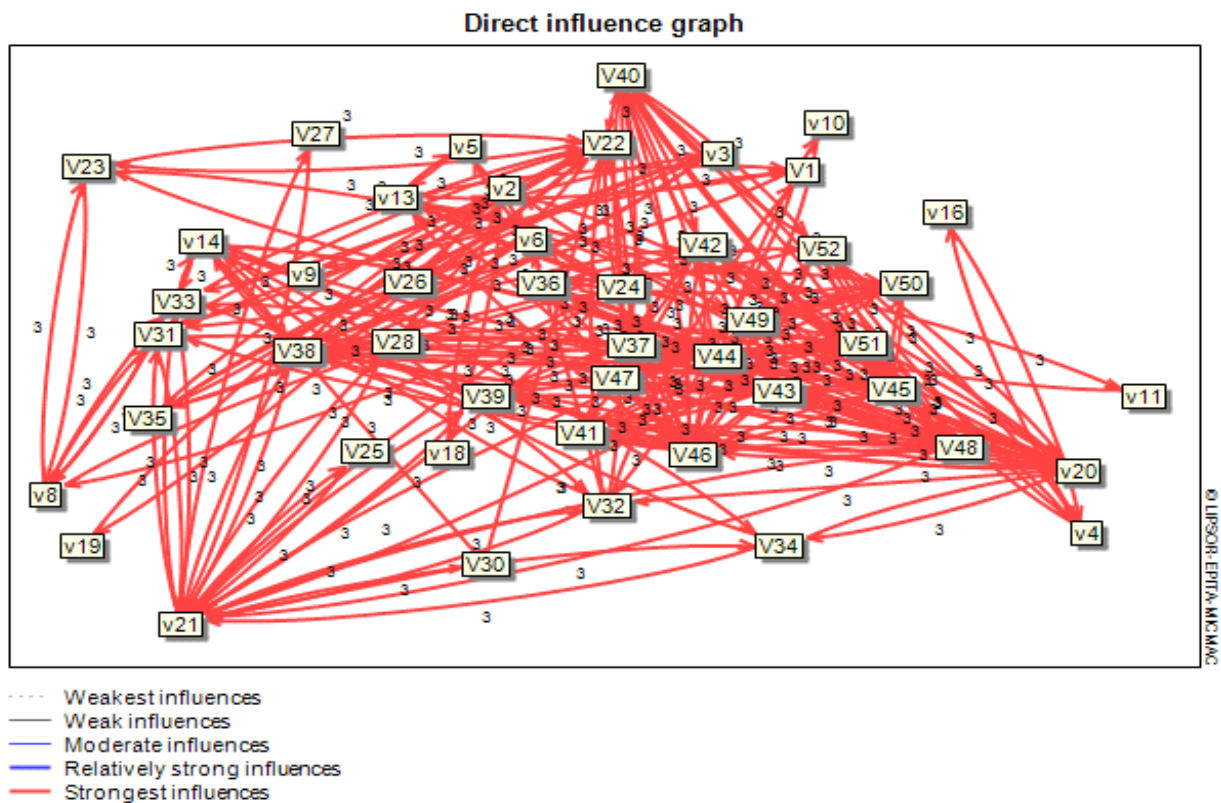
| | 27: V27 | 28: V28 | 29: V29 | 30: V30 | 31: V31 | 32: V32 | 33: V33 | 34: V34 | 35: V35 | 36: V36 | 37: V37 | 38: V38 | 39: V39 | 40: V40 | 41: V41 | 42: V42 | 43: V43 | 44: V44 | 45: V45 | 46: V46 | 47: V47 | 48: V48 | 49: V49 | 50: V50 | 51: V51 | 52: V52 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1: V1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 |
| 2: v2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| 3: v3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 4: v4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 |
| 5: v5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 |
| 6: v6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 |
| 7: v7 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 8: v8 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 9: v9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 |
| 10: v10 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 11: v11 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 12: v12 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 13: v13 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 14: v14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 15: v15 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| 16: v16 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 17: v17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 18: v18 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 |
| 19: v19 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 20: v20 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 21: v21 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| 22: V22 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 23: V23 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 24: V24 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 25: V25 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| 26: V26 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 27: V27 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 28: V28 | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 29: V29 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 30: V30 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 31: V31 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 32: V32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 33: V33 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 34: V34 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 35: V35 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| 36: V36 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 37: V37 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 38: V38 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 |
| 39: V39 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 40: V40 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 41: V41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 0 |
| 42: V42 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 43: V43 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 44: V44 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| 45: V45 | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 46: V46 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 47: V47 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 0 |
| 48: V48 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| 49: V49 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| 50: V50 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 |
| 51: V51 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| 52: V52 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 |

Figura de influencias directas MICMAC

Este grafico permite identificar las variables clave, de influencias directas y la relación entre todas las variables y las de mayor influencia para la empresa Frutideli

Figura 11

Influencias directas. Fuente: Software MICMAC



Fuente. Elaboración Propia. De acuerdo con Godet & Durand (2007)

El mapa de influencia directa muestra la relación de variables entre sí, las de mayor influencia en la empresa Frutideli, son:

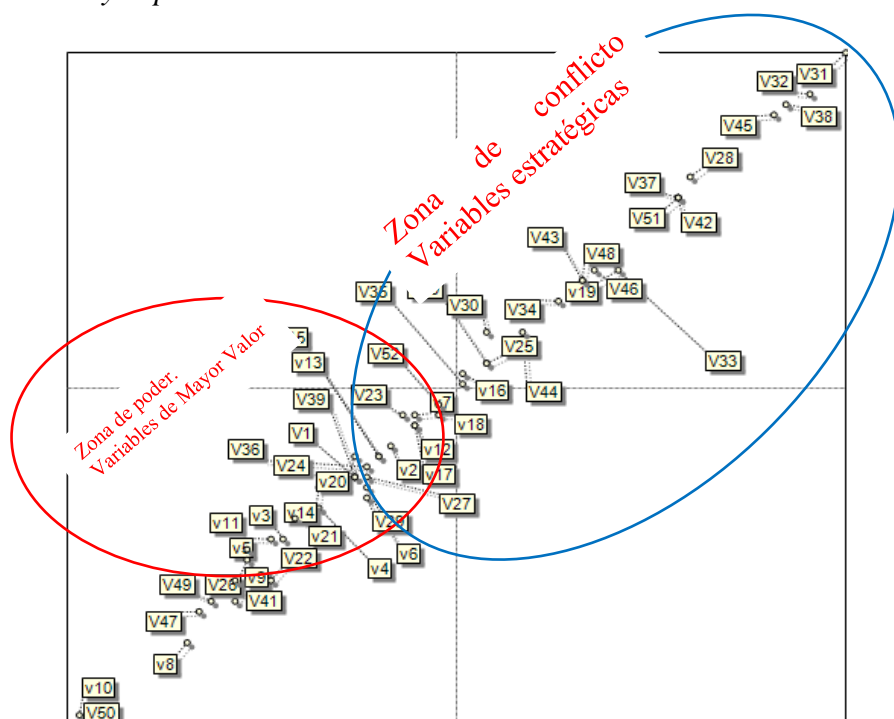
1. La Variable (V20) Cambio Climático
2. La variable (V 21) Acceso al agua
3. La variable (V40) Inversiones
4. La variable (V14) Calidad de vida

5. La variable (V37) Posicionamiento en el mercado
6. La variable (V47) Seguridad y salud en el Trabajo
7. La variable (V34) Talento Humano
8. La variable (V49) Costumbre Mercantil
9. La variable (V50) Bomberos
10. La variable (V51) Satisfacción al cliente

Plano de Influencias y dependencias Directas. Se presenta el plano de influencias y de dependencias directas, con el cual se identifican las variables clave, que merecen la atención para desarrollar el plan prospectivo y estratégico, de acuerdo a la evaluación de la relación entre las variables.

Figura 12

Plano de influencias y dependencias directas.



Fuente: Software MICMAC. Elaboración Propia. De acuerdo con Godet & Durance (2007)

En este plano se deben resaltar las variables de mayor interés para la empresa; entre ellas

se destacan las de mayor influencia y se encuentran en la Zona de poder.

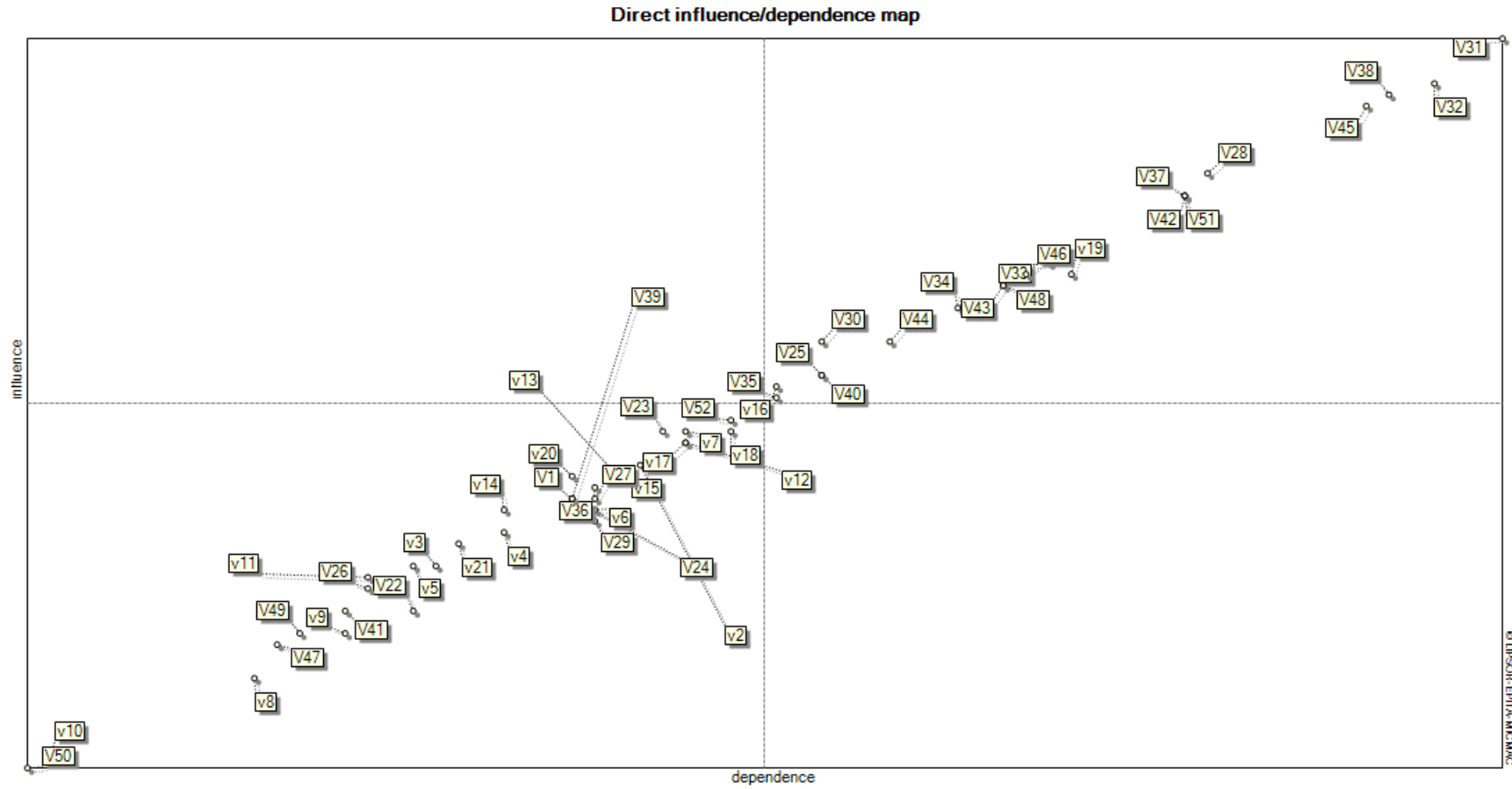
1. La Variable (V13) Competencia
2. La variable (V 15) Ordenamiento del territorio
3. La variable (V52) Territorio Rural
4. La variable (V35) Logística de Distribución
5. La variable (V40) Inversiones

También en la zona de conflicto (Zona derecha superior) se destacan las variables estratégicas, estas tienen un alto nivel de influencia y niveles medios de dependencia, es decir que pueden depender de otras variables pero que a medida que cobran valor se convierten en variables de poder para la empresa. Es por ello que se convierten en variables de estudio ya que pueden convertirse en variables de mayor valor. Estas son:

1. La Variable (V25) Alcaldía ciénaga
2. La variable (V 43) Comercialización
3. La variable (V19) Asociatividad
4. La variable (V46) Participación
5. La variable (V48) Buenas prácticas de Manipulación de alimentos
6. La variable (V43) Comercialización
7. La variable (V51) Satisfacción al cliente
8. La variable (V42) Competitividad del Producto
9. La variable (V37) Posicionamiento en el mercado
10. La variable (V28) Desarrollo Local
11. La variable (V45) Necesidades del Mercado
12. La variable (V38) Estándares de Calidad de los productos
13. La variable (V32) Impacto económico Municipal
14. La variable (V31) Capacidad de Producción

Figura 13

Influencia directa/ Mapa dependencia



Fuente: Elaboración propia en MIC MAC

Juego de actores de la empresa Frutideli (Método Mactor)

Para el siguiente trabajo se persiguen tres aspectos fundamentales, en primer lugar, se identifican los actores que influyen sobre las variables de cambio, en segundo lugar, identificar los objetivos estratégicos y en tercer lugar las influencias directas entre actores. Acogiéndonos a los postulados de Mera, Barrera, & Avendaño (2013), Citado por Hernández (2018), el juego de actores trata de interesarse por los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves que surgieron del análisis estructural”.

E ese sentido y tenido en cuenta las variables analizadas en método MICMAC, se describen en la siguiente tabla de actores claves y determinantes que de alguna manera tienen incidencia sobre las variables analizadas y tienen influencia de poder sobre la empresa Frutideli.

De acuerdo a los aspectos esgrimidos y con las variables analizadas y los elementos de juicio desarrollados en la empresa en estudio se determinan los siguientes actores:

Tabla 19

Selección de juego de actores

| Actor | Nombre del actor | Nombre corto | Descripción | Objetivo | Juego del actor |
|--------------|-------------------------|---------------------|---|--|---|
| A1 | Propietarios de empresa | PropietEmpr | Grupo de personas accionistas que ejercen la autoridad de la empresa y trazan las líneas generales y la política de la organización | Plantear objetivos y tomar decisiones sobre los planes y , programas para cumplir el objeto social de la empresa | Hacer que se cumplan sus determinaciones. |
| A2 | Gerente Ejecutivo | GerentEjec | Representante legal y encargado de ejecutar los mandatos y políticas de | Velar y hacer cumplir las determinaciones | Dirigir la empresa y hacer cumplir los objetivos y metas. |

| | | | la empresa | de la empresa | |
|----|----------------------------|-------------|---|--|---|
| A3 | Directivos administrativos | DirectAdmon | Equipos de mandos medios. | Personal de línea media, encargados de procesos misionales en lo productivo y mercadeo | Hacer cumplir los lineamientos y directrices emanadas de la empresa en cada una de las líneas medias |
| A4 | Alcaldía de Ciénega | AlcalCieneg | Ente direccionador de la política pública y determinador de inversión y apoyo | Desarrollar programas encaminados a beneficiar a los emprendedores | Agentes con poder de definición y asignación de recursos e incentivos y asesoría a los emprendedores |
| A5 | Gobernación de Boyacá | GoberBoyaca | Ente estratégico en el apoyo a los empresarios y emprendimientos | Desarrollar programas para potenciar las empresas del sector | Institución estratégica clave en la política pública para incentivar y potenciar los procesos productivos |
| A6 | Competidores | Compet | Grupo de productores y distribuidores de productos similares con alta capacidad logística | Estudiar y vigilar a los competidores y desarrollar estrategias para superarlos | Agentes con fuerte incidencia en el mercado capaces de canalizar clientes |
| A7 | Clientes | Client | Grupo de individuos o instituciones dispuestos a adquirir el producto. | Estudiar las preferencias de los clientes para fidelizarlos | Agentes con poder de compra que están a la expectativa del mejor oferente. |

Fuente: Elaboración propia. Apoyado en (Godet 2009)

Determinación de objetivos claves dentro del juego de actores

Para el estudio se identifican siete objetivos estratégicos, claves con relación a las variables trabajadas en el análisis estructural del MICMAC; decisivos estos para el análisis de juego de actores claves para la empresa Frutideli, y entre los cuales se establece la relación y análisis de actores dominantes, los actores en conflicto, y aquellos que ejercen poca o nula injerencia.

Tabla 20

Objetivos claves para el juego de actores.

| No | Nombre largo | Nombre corto | Descripción |
|----|---|-----------------|---|
| E1 | Trazar una ruta estratégica y sostenible para la empresa Frutideli | TrazRutaEstrat | La empresa Frutideli se debe inclinar por una línea misional estratégica y una línea de producto estrella |
| E2 | Plantear un plan estratégico concreto que le permita obtener un estado deseado en el largo plazo | PlanEstdDeseado | La empresa Frutideli, para mantenerse en el mercado requiere desarrollar una planeación estratégica, encaminada a alcanzar un estado deseado optimo |
| E3 | Satisfacer necesidades y aspiraciones del cliente interno (empleados) | SatNeciAspirac | Frutideli, debe preocuparse por satisfacer necesidades del cliente interno a fin de garantizar fortaleza en la línea productiva y comercial. |
| E4 | Establecer lazos relacionales con la institución local (Alcaldía) y participar en los lineamientos de la política publica | EstableLazRelac | Frutideli, debe propiciar el relacionamiento político y participar en las decisiones de la policita pública local como estrategia de fortalecimiento |
| E5 | Generar lazos relacionales con los gobiernos regionales y nacionales | GenerLazosGob | Frituledi, debe adoptar como política, el relacionamiento político regional y participar en los lineamientos de política pública y programas para potenciar su sistema productivo |

| | | | |
|----|---|---------------|--|
| E6 | Implementar estrategias de vigilancia tecnológica y competitiva | ImpEstrVg | Frutideli, debe desarrollar estrategias de vigilancia tecnológica y estrategia competitiva, para estudiar a sus competidores e impedir que le ganen ventaja. |
| E7 | Promover un eficiente servicio comercial y atención al cliente | PromovEfiServ | Frutideli, debe estudiar con atención las nuevas tendencias y hábitos de consumo a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. |

Fuente: Elaboración propia. Apoyado en (Godet 2009)

Matriz de Influencias directas entre actores (MID)

A través del método Mactor se muestran las influencias entre actores y las dependencias entre los diferentes actores que participan, cuyos resultados se manifiestan en las siguiente grafica.

Figura 14

Influencias directas entre actores

| MID | PropietEmp | GerentEjec | DirectAdmo | AlcalCiene | GoberBoyac | Compet | Client |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|--------|
| PropietEmp | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| GerentEjec | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| DirectAdmo | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| AlcalCiene | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 2 |
| GoberBoyac | 2 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 |
| Compet | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Client | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 3 | 0 |

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Software Mactor. Elaboración propia

El rango de influencias utilizado para determinar el peso de incidencia entre actores se ponderó de acuerdo a la siguiente escala.

- 0** El actor no influye sobre el otro actor
- 1** El puede influir sobre los procesos operativo sobre el otro actor
- 2** El actor puede influir sobre los proyectos del otro actor
- 3.** El actor pude influir sobre la misión del otro actor

Figura 15*Influencias directas entre actores*

| | Q |
|------------|-----|
| PropietEmp | 1,3 |
| GerentEjec | 1,4 |
| DirectAdmo | 0,9 |
| AlcalCiene | 1,0 |
| GoberBoyac | 0,8 |
| Compet | 0,7 |
| Client | 1,0 |

© IPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Software Mactor. Elaboración propia

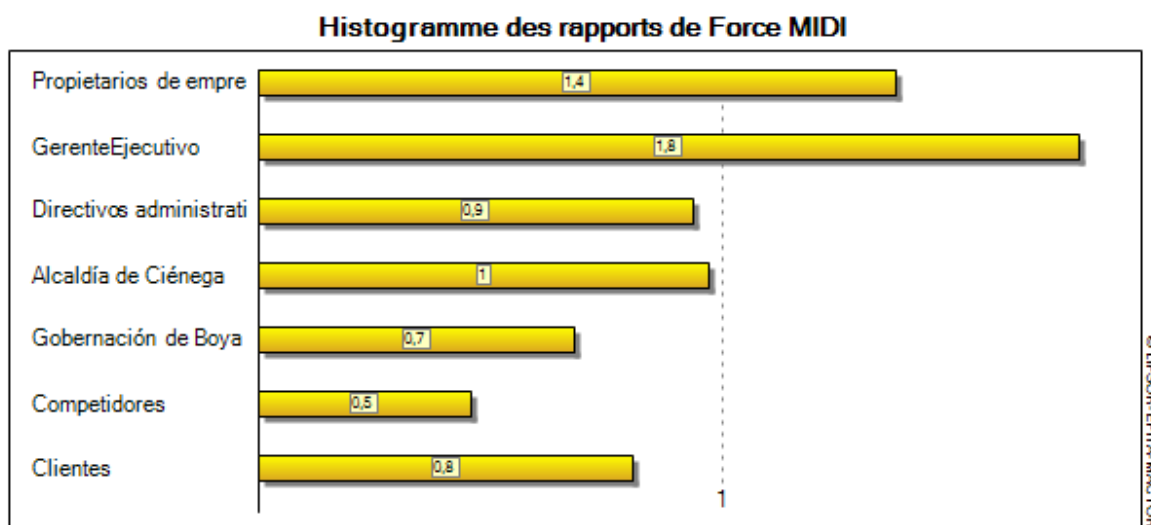
De acuerdo al peso ponderado de influencia directas, se observa que el gerente ejecutivo y los propietarios de la empresa son los actores dominantes en las relaciones de poder. No obstante, se aprecia una dominación influyente en la alcaldía de Ciénega y los clientes, esto se explica en la medida en que las posibilidades de evolución a futuro las relaciones entre la institucionalidad (Alcaldía) así como las relaciones entre los clientes, marcan una influencia directa para la empresa, es decir, se debe mantener un relacionamiento estratégico entre estos actores, el cual son muy incidentes para su desarrollo. (ver figura 11)

Figura 16*Plano de influencias de dependencias entre actores.*

Fuente: software mactor. Elaboración propia

Figura 17

Histograma de relaciones de fuerza MIDI



. Fuente: Software Mactor. Elaboración propia

En el histograma se refleja el nivel de influencia de cada uno de los actores dominantes, de enlace, sumisos y autónomos

Actores dominantes: En el presente histograma se observa el nivel de influencia que ejercen las relaciones entre los actores, en la que se observa de acuerdo al Figura, los actores dominantes (Gerente y propietario) los que ejercen el control. Es de desatacar que son actores internos

Actores de enlace: Dentro de este grupo de actores se encuentran, la alcaldía de Ciénega y los empleados administrativos. Aquí se presentan dos puntos de análisis, en primer lugar, la Alcaldía, es un ente territorial con injerencia en la política pública que de una u otra manera incide en el desarrollo de la iniciativa empresarial. Y en segundo lugar el personal que ejerce funciones administrativas de la empresa tiene amplio conocimiento sobre las operaciones y procesos que desarrolla la empresa claves para el devenir futuro.

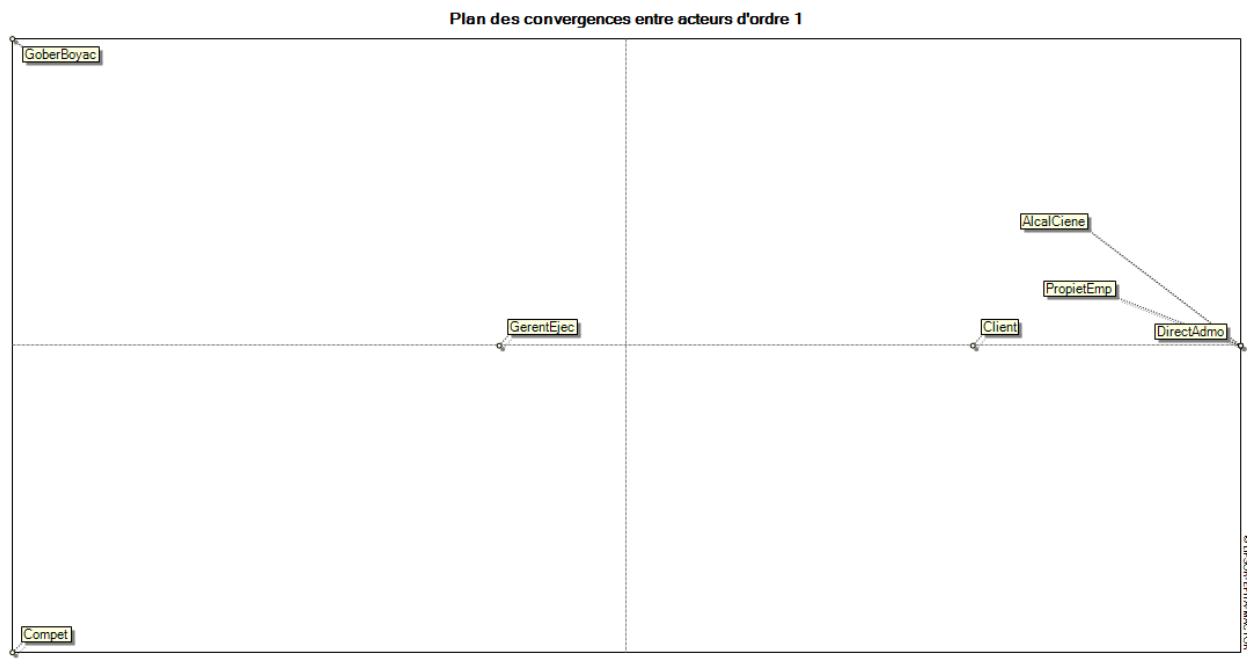
Acores sumisos: Este grupo está conformado, también por la institucionalidad,

(Gobernación) y los competidores. Estos aparentemente dentro de sus relaciones de poder tienen poca influencia, sin embargo, son de cuidado ya que se pueden convertir en protagonistas con fuerte incidencia en las relaciones futuras, que se no se saben manejar pueden ser contraproducentes.

Actores autónomos: Se observa que los únicos autores autónomos son los clientes, su naturaleza de autonomía obliga a la empresa a mantener una política de fidelización de clientes a fin de garantizar la estabilidad y afianzamiento del proceso.

Figura 18

Plano de convergencias entre actores.



Fuente: Software Mactor. Elaboración propia

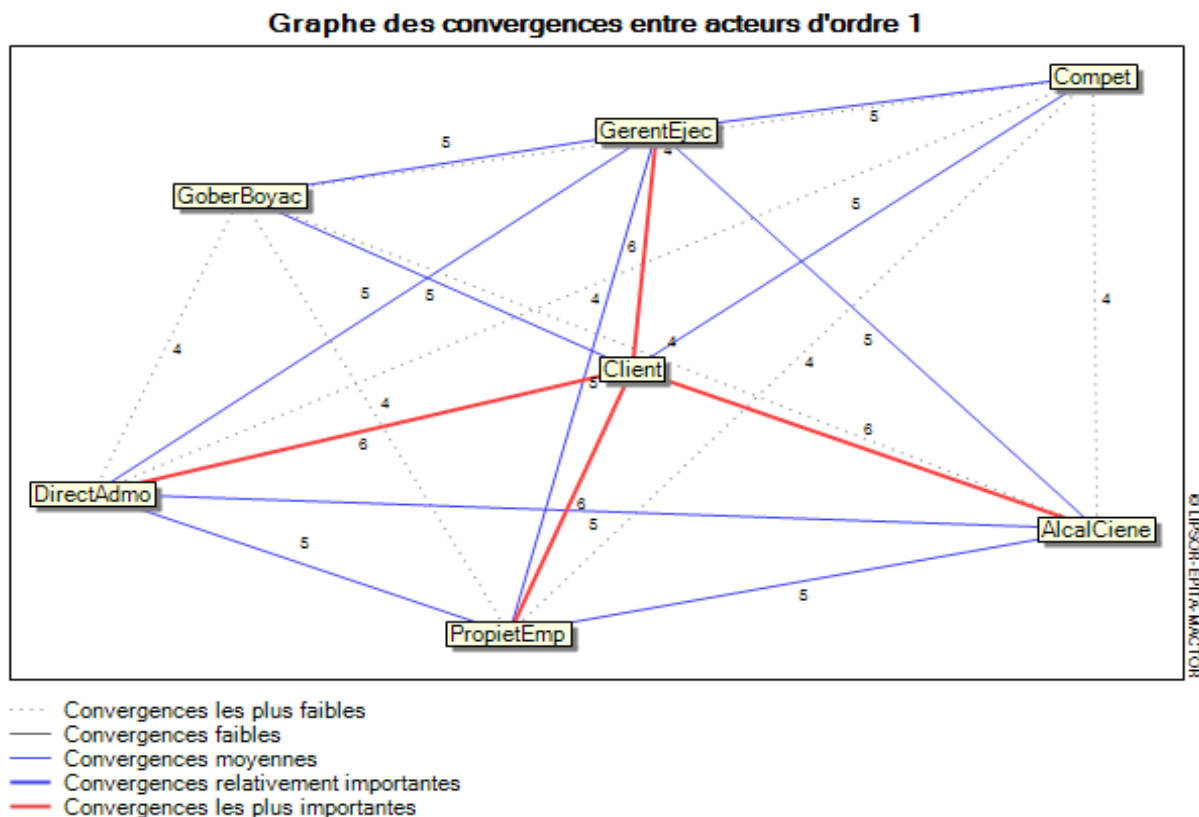
En la figura se observa, que los propietarios de la empresa, la alcaldía de ciénega, los administrativos y los clientes presenta el más alto nivel de convergencias. Mientras que el gerente ejecutivo y la gobernación de Boyacá se distancias.

Según Hernández, E (2018, p.75) Citando a con Baldemar & Cortez (2011), cuando se

habla de convergencia “significa que existe coincidencia de ideas, tendencia e intereses entre los diferentes actores del sistema”.

Figura 19

Plano de convergencias entre actores



Fuente: software MACTOR. Elaboración propia

El plano de convergencias entre actores muestra el poder de incidencia que poseen los clientes, ya que ejercen relación directa con los demás actores; las líneas de conexión también indican las diferentes formas de incidencia entre los diferentes actores, pero las de mayor peso corresponden a clientes, gerente, propietarios y la Alcaldía. Es decir, entre estos actores se mueven las líneas de poder, sin olvidar que entre competidores y clientes existe una línea delgada de incidencia. Este factor es muy importante para el análisis de futuro y la construcción de escenarios, así como el planteamiento del plan estratégico.

Análisis Estratégico

El estudio estructural, para la empresa Frutideli, se desarrolló mediante el análisis de variables ponderadas a través del Software MICMAC, y MATOR, método de matriz de Impactos Cruzados, con el estudio de 52 variables de cambio claves para determinar las variables de mayor valor y variables estratégicas y 7 actores que de manera directa e indirecta inciden en las relaciones de poder y por ende en las decisiones de la empresa.

En ese sentido el estudio puede determinar entre las variables de tendencias de mayor impacto y que inciden en un escenario futuro tanto en aspectos, políticos y económicos del renglón productivo y estratégico de la Frutideli, las siguientes variables:

Variables de mayor Influencia

1. Competencia
2. Ordenamiento del territorio
3. Cambio Climático
4. Acceso al agua
5. Inversiones
6. Calidad de vida
7. Posicionamiento en el mercado
8. Logística de Distribución
9. Talento Humano

Variables estratégicas

1. Alcaldía ciénaga
2. Comercialización
3. Asociatividad

4. Participación
5. Buenas prácticas de Manipulación de alimentos
7. Satisfacción al cliente
8. Competitividad del Producto
9. Posicionamiento en el mercado
10. Desarrollo Local
11. Necesidades del Mercado
12. Estándares de Calidad de los productos
13. Impacto económico Municipal
14. Capacidad de Producción

También dentro del estudio MACTOR, se observaron los siguientes actores dominantes claves para incidir en el futuro de Frutideli

1. Propietarios de la empresa
2. Ejecutivo
3. Directores administrativos
4. Clientes
5. Alcaldía de Ciénega

En donde de acuerdo a la Figura No 11, Plano de convergencias entre actores, se detecta como el actor de mayor poder, el Gerente ejecutivo ya que este tiene incidencia directa con los demás actores. Es necesario destacar que dentro del estudio se presentaron siete objetivos estratégicos sintetizados en los siguientes:

1. Trazar una ruta estratégica y sostenible para la empresa Frutideli a futuro
2. Plantear un plan estratégico concreto que le permita obtener un estado deseado en el

largo plazo

- 3.Satisfacer necesidades y aspiraciones del cliente interno (empleados)
- 4.Establecer lazos relacionales con la institución local (Alcaldía) y participar en los lineamientos de la política pública
- 5.Generar lazos relacionales con los gobiernos regionales y nacionales
- 6.Implementar estrategias de vigilancia tecnológica y competitiva
- 7.Promover un eficiente servicio comercial y atención al cliente

Planteamiento de Escenarios

Es de destacar que la construcción de los escenarios, persiguen la misión de identificar alternativas de futuros posibles y darles un valor de acuerdo a la probabilidad de logro, en ese sentido los análisis realizados a través del método DELPHI, y las matrices de impactos cruzados mediante el Método MICMAC y el método MACTOR, así como los resultados de probabilidad arrojados, se definen los factores estratégicos para la postulación de los diferentes escenarios

Así las cosas, tomando como referencia las variables estratégicas claves y que marcan las tendencias de alto impacto hacia tiempos futuros de manera positiva o negativas para la empresa Frutideli, y siguiendo a Hernandez (2018), se plantean los escenarios mediante la metodología de los ejes de Peter Schwartz” de acuerdo a las variables definidas, resumidas en los siguientes pasos:

Reducir las variables estratégicas a dos direccionadores o vectores de futuro

Asumir que los direccionadores pueden encontrarse en el futuro en su mejor o peor momento.

Reconocer que cada situación depende de lo que se haga o deje de hacer en el presente.

(p. 78)

Tabla 21*Vectores de Futuro*

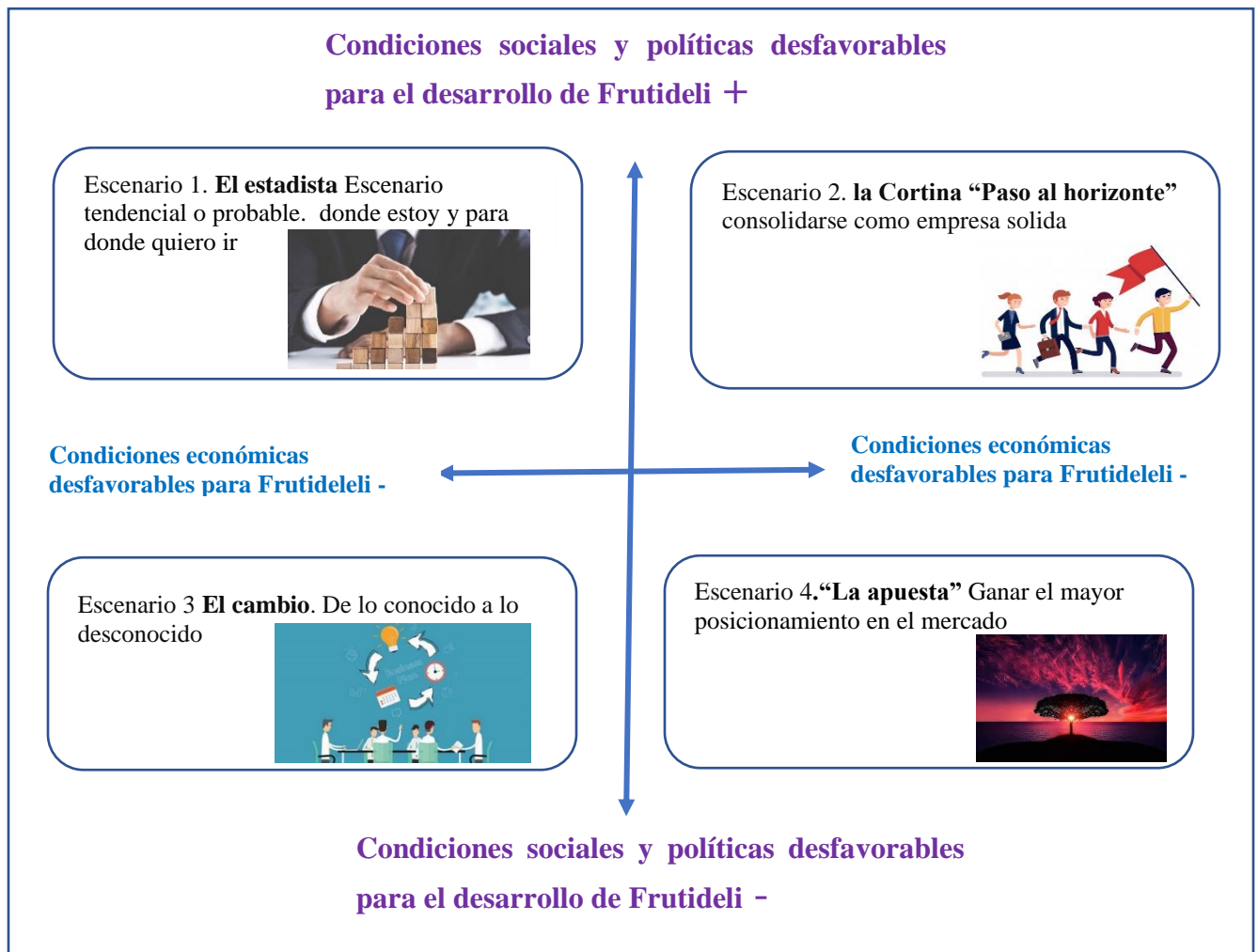
| Variable estratégica | Vectores de Futuro |
|--|--|
| Ordenamiento del territorio | |
| Cambio Climático | |
| Acceso al agua | |
| Calidad de vida | |
| Talento Humano | Condiciones sociales y políticas favorables para el desarrollo de Frutideli |
| Alcaldía ciénaga | |
| Asociatividad | |
| Participación | |
| Buenas prácticas de Manipulación | |
| Satisfacción al cliente | |
| Desarrollo Local | |
| Impacto económico Municipal | |
| Competencia | |
| Inversiones | |
| Logística de Distribución | |
| Comercialización | Condiciones económicas favorables para Frutideli |
| Competitividad del Producto | |
| Posicionamiento en el mercado | |
| Necesidades del Mercado | |
| Estándares de Calidad de los productos | |
| Capacidad de Producción | |
| | |

Fuente Elaboración Propia

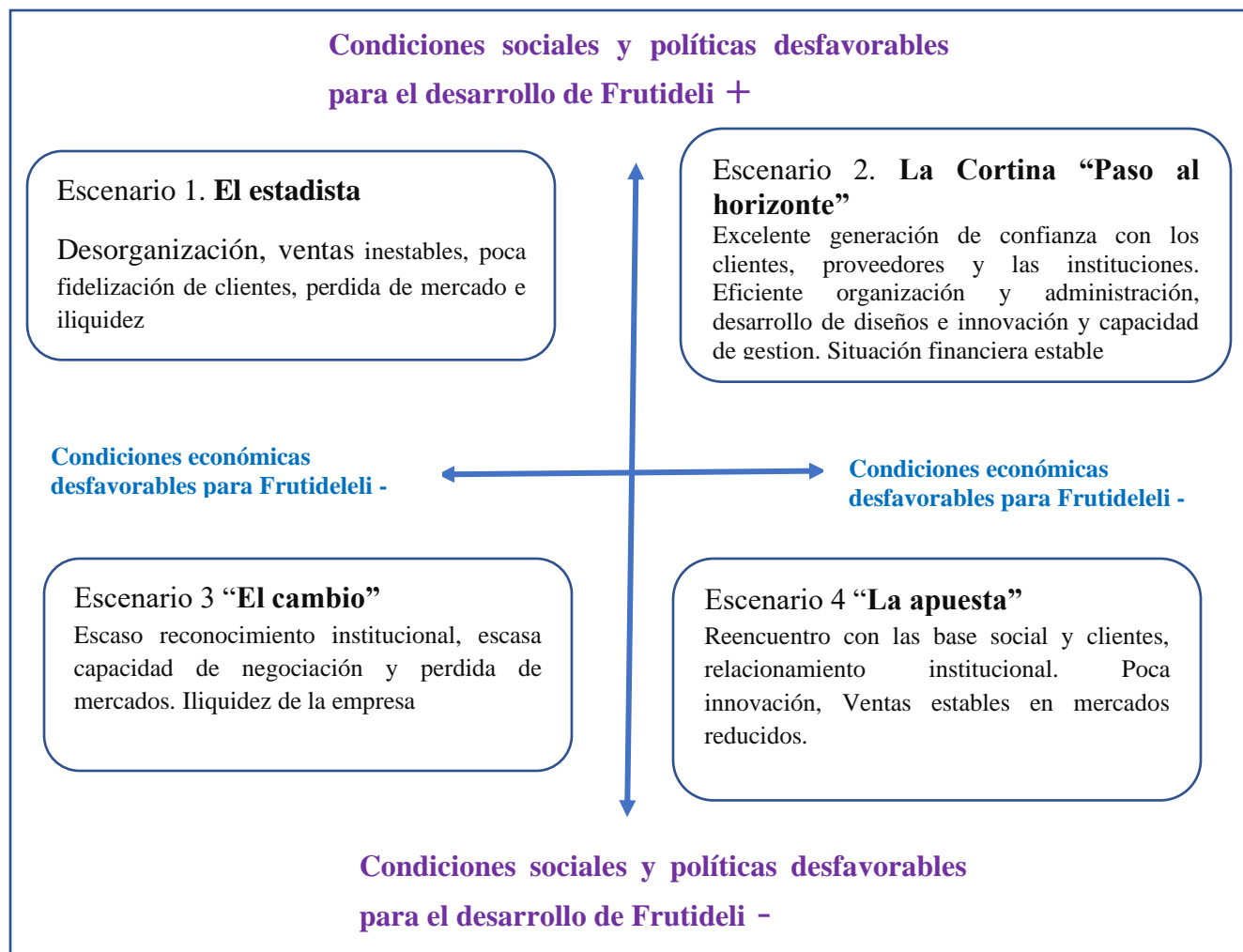
Ejes de Peter Schwartz

Los escenarios se construyen mediante la metodología de los ejes de Peter Schwartz, en la cual

se toman los eventos establecidos en los vectores de Futuro, *Sociopolítico y Económica*” en la cual se han sursumido las variables de mayor valor y estratégicas



Fuente: La presente Investigación. Imágenes tomadas de la Web



Fuente: La presente Investigación

Escenarios

Escenario 1 Tendencial o probable: donde estoy y para donde quiero ir. Frutideli, al año 2030 se ve confiada, se mantiene por calidad y precios, pero en lo tradicional, no hay mayores esfuerzos en la innovación, esto significa que se está atendiendo un mercado poco exigente en calidad y de bajo poder adquisitivo y tiende al estancamiento enfrentada a un desgaste administrativo sin planeación y organización.

Escenario 2 la Cortina “Paso al horizonte”. En año 2030 **Frutideli** se ha consolidado como una empresa sólida, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores.

Goza de una eficiente organización administrativa, con planeación flexible en el largo, mediano y corto plazo, desarrollo de diseños e innovación de sus productos gracias al profesionalismo, estabilidad y conocimiento del alentó humano, hace investigación de mercados, es competitiva en costos y precios y por su capacidad de gestión y solidez financiera, incursiona en nuevos mercados

Escenario 3. El cambio. De lo conocido a lo desconocido

Actualmente Frutideli, es una fábrica poco flexible, carente de visión que actúa tardíamente ante los cambios del mercado. Para el año 2030 Frutideli ha planteado cambios y ha trazado una planeación estratégica y tiene una cultura organizacional moderna con procesos de investigación de mercados implementados, desarrolla dinámicas con productos innovados, antes que los competidores la superen.

Escenario 4 “La apuesta” Ganar el mayor posicionamiento en el mercado

Para el año 2030 Frutideli, cubre al menos la cuarta parte del mercado de las capitales de departamentos y ha logrado una organización y cultura corporativa suficiente flexible que le permite adaptarse oportunamente a los cambios del entorno y responde a las necesidades y expectativas de los clientes antes que la competencia.

Escenario seleccionado

Tabla 22

Escenario seleccionado

| La Cortina “Paso al horizonte” | | | | |
|---|------------------------------|--|------------------|--------------|
| Factor | Reingeniería y/o rediseño de | Capacitación y | Mejoramiento | Flexibilizar |
| Interno | productos con innovación | profesionalización | continuo. | organización |
| | | mano de obra | Innovación de | empresarial |
| | | | productos | |
| Factor | Capacidad para adaptarse a | Estrategias | Investigación de | Marketing |
| externo | factores políticos y | corporativas para | mercados | corporativo |
| | económicos | anticiparse a la | | |
| | | competencia | | |
| Entorno externo | | Entorno Interno | | |
| FORTALEZAS: buen posicionamiento en el mercado, capacidad financiera, confianza en los proveedores, confianza en los clientes | | AMENAZAS: Poca capacitación del talento humano, desorganización administrativa, conflictos laborales. Escaso poder de negociación. | | |
| DEBILIDADES: estudio y control de la competencia. Carencia de planes para sobreponerse a los factores adversos. | | OPRTUNIDADES: Óptimos recursos humanos, tecnológicos, financieros y un gran mercado por incursionar. | | |

Fuente: La presente investigación

La empresa Frutideli, no puede perder de vista, que para el manejo de todos estos factores debe medir una correlación de fuerzas, es un juego de muchos actores, “competencia, influencias políticas, económicas nacionales e internacionales que trataran de utilizar su poder en pro de sus intereses a su conveniencia, donde uno de los aspectos de mayor incertidumbre del mercado.

Desarrollo del plan estratégico

Se procede a la construcción del plan estratégico de la empresa Frutideli encaminado a alcanzar el escenario óptimo al año 2030, es decir el estado que desde el presente se piensa que debería ser la empresa en el año 2030.

Frutili es una empresa dedicada a la fabricación de helados cremoso a base de leche, que ha venido en un proceso exitoso de consolidación y crecimiento, ahora el reto es proyectar un crecimiento sostenible en base a la construcción de un plan estratégico respondiendo a los postulados de la misión, visión, objetivos y políticas, de acuerdo al estudio desarrollado para sentar de manera clara y sencilla las bases de proyección estratégica que permitan transitar hacia el escenario óptimo; esto es construir un plan aplicable a la práctica para que avance en su consolidación. Según Cipriano, L (2014 P 59) la planeación es el patrón para que la empresa inicie correctamente sus funciones

Elementos para la construcción de la Misión.

La declaración de la misión debe enfocarse como elemento esencial en lo que hace la organización, es decir, es el propósito esencial para lo que fue creada. En el caso concreto de Frutideli, fue creada para el procesamiento de productos de helados cremosos a base de leche, ese es el más alto propósito de la empresa.

La formulación de la misión es un paso trascendente dentro de la empresa, ya que se marca el rumbo y el accionar concreto, citando a Peter (1998) y Pfeiffer, J. (1998, p. 22), se precisa el más alto propósito mediante una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía” al formular la misión según Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998, p22) una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas”.

1. ¿Qué función desempeña la organización?
2. ¿Para quién desempeña esta función?

3. ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?
4. ¿Porque existe esta organización?

De acuerdo al caso de estudio y teniendo en cuenta estos criterios se formula la misión de la empresa Frutideli

Misión propuesta para Frutideli.

Frutideli, es una empresa boyacense con alto sentido de honestidad y progreso, dedicada a la producción y comercialización de helados cremosos a base de leche, con la mejor calidad y exquisitez, adaptados a las preferencias de los clientes; crecemos estimulados en el liderazgo creativo, administrativo, tecnológico, financiero y mercadeo eficiente, comprometidos con el crecimiento y desarrollo de nuestro entorno.

Elementos para la formulación de la visión

La formulación de la visión permite trazar la ruta a donde se piensa llegar y abre la perspectiva para plantear los objetivos de corto mediano y largo plazo. La visión prevé el futuro desde un tiempo presente, es decir, la aspiración de la empresa. Según Goodstein, L. Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998) “la exposición de la visión sin acción es solo un sueño y la acción sin visión solo deja pasar el tiempo, pero que la acción con visión puede cambiar el mundo” (p. 47), los mismos autores en comento después de un análisis exhaustivo a diferentes empresas identificaron siete motivos importantes para la construcción de la visión, estos son:

- 1.La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- 2.El deseo de controlar el destino de la empresa
- 3.El afán de obtener más recursos para la operación
- 4.La percepción de que los exitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro
5. La necesidad de salir de los problemas

6. La oportunidad de explotar una nueva coyuntura y abordar una nueva amenaza

7. La necesidad de pasarse la antorcha y cargarla cuando hay relevos en la dirección. (P
48)

Visión propuesta para la empresa Frutideli

En el año 2030 la empresa Frutideli se consolida como una empresa líder en la producción de helados cremosos, caracterizados por la alta calidad y exquisitez, con reconocimiento, liderazgo en innovación, enmarcado dentro de una política de mejoramiento continuo de calidad y el buen servicio al cliente.

Políticas

Según Peña (2019), el diseño de políticas descansa en su enfoque misional, cultural y postulados estratégicos con el propósito de establecer los criterios de gestión, a fin de constituir la base de la definición de los criterios que permitan de manera coherente la toma de decisiones, así como su accionar de la empresa. (p.30)

De acuerdo a los conceptos esgrimidos, la política de la empresa Frutideli, para cumplir a cabalidad con los postulados misionales establece las siguientes políticas.

a). Velar por la atención preferencial y esmerada a los nuestros clientes ya que ellos son nuestra razón de ser.

b) Nuestro trabajo está concentrado en el mejoramiento continuo de los procesos productivos, administrativo y mercadeo para satisfacción de nuestros clientes proveedores y aliados.

c) El talento humano es valor más elevado de la Empresa Frutideli, con altos valores éticos y morales, integrado en los principios del respeto, el trabajo en equipo con espíritu proactivo.

d) La formación y la capacitación en el talento humano son principios fundamentales para

mejorar la excelencia de la empresa, que marcan los estándares de calidad el buen servicio y la preferencia en la atención al cliente.

e) Mantener excelentes relaciones y comunicación permanente con nuestros clientes proveedores, aliados y todo el personal.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos buscan abrir el horizonte para plantear el diseño de estrategias claves que conduzca a abordar de manera concreta y cuantificada de futuro deseado de la empresa Frutideli.

De acuerdo a la proyección y el análisis de variables estratégicas y variables de poder definidas mediante el software MicMac, y los resultados obtenidos mediante el cuestionario Delphi, concordados en el escenario seleccionado *“La Cortina “Paso al horizonte”* se plantean siete (7) objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico uno. Implementar una eficiente administración y mejoramiento continuo de procesos con visión de crecimiento

Objetivo estratégico dos. Desarrollar una política de atención y formación continua del talento humano como los mejores aliados de la empresa

Objetivo estratégico tres. Establecer convenios y/o alianzas estratégicas con proveedores, clientes y productores de leche

Objetivo estratégico cuatro. Implementar un programa de innovación de procesos productivos y competitividad que permita el rediseño y prototipo de nuevos productos

Objetivo estratégico cinco. Implementar un plan de diversificación de mercados mercadeo estratégico online y servicio al cliente

Objetivo estratégico seis. Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas

Objetivo estratégico siete. Gestionar nuevas tecnologías, maquinaria y equipo eficientes que permitan la implantación de procesos innovados.

Tabla 23

Mapa para el desarrollo de los objetivos estratégicos.

| Objetivo estratégico | Perspectivas | VARIABLES ESTRATÉGICAS | Indicador | Meta | Actividades |
|---|--|---|--|--------------------------------------|---|
| Implementar una administración eficiente y mejoramiento continuo de procesos con visión de crecimiento. | Consolidación de la empresa y | Competitividad | No de proceso por área | Primeros dos años | Implementación de la Misión, visión, políticas |
| | | | No de método por área | Años 2 y 3 | Implementación de los métodos Kaizen, PHVA. sistemas y software. |
| | | Proceso de mejoramiento en los niveles jerárquicos | No procesos en los niveles jerárquicos | Mejoramiento permanente en un 2% mes | Implementación del plan de mejoramiento continuo con altos estándares de calidad en los niveles jerárquicos administrativos y procesos productivos. |
| Desarrollar una política de atención y formación continua del talento humano como los mejores aliados de la empresa | Consolidar un equipo de talento humano profesional, competitivo y comprometido con las metas de la empresa | Talento Humano Satisfacción al cliente interno y externo | No de procesos de selección | Dos anual | Determinar características y perfiles para la selección y cualificación del talento humano |
| | | | No de líneas de acción | Cuatro capacitaciones anuales | Establecer las líneas de acción para la formación del talento humano de acuerdo a sus roles que desempeña en |

la empresa

| | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|---|
| | No de Incentivos | Mejoramiento en un 2% semestral | Establecer el sistema de incentivos para la motivación y clima laboral |
| | No de talleres | Dos talleres mes | Establecimiento y aplicación de la política de formación de valores corporativos en el talento humano. |
| Establecer convenios y/o alianzas estratégicas con proveedores, clientes y productores de leche | No de equipo | Años 1 y 2 | Consolidación de un equipo negociador con capacidad de gestión |
| Desarrollar acuerdos y convenios con clientes y proveedores que beneficien los procesos de producción y el mercadeo | Posicionamiento en el mercado | Asociatividad | No de iniciativas |
| | | | Una iniciativa semestral |
| | | | Perfilar iniciativas de alianzas comerciales estratégicas |
| | | | No de relacionamientos |
| | | | Dos gestiones semestrales |
| | | | Establecer relacionamiento estratégico con instituciones de financiamiento |
| | | | No Procesos |
| | | | Dos propuestas semestrales |
| | | | Establecer un proceso con estrategias, tácticas y elementos claves para abordar exitosamente las propuestas de negociación y constitución |

| | | | | | |
|--|---|--|-------------------------------|---|--|
| Implementar un programa de innovación de procesos productivos y competitividad que permita el rediseño y prototipo de nuevos productos | Mejoramiento de la calidad del producto | Estándares de Calidad de los productos | No de prototipos | Dos prototipos y rediseños año | Desarrollo prototipos de nuevos productos y rediseños |
| | | | No de propuestas de valor | Una propuesta de valor año | Estandarización de la propuesta de valor, o producto estrella |
| | Desarrollar un proceso de innovación de productos y rediseño de las líneas actuales | Capacidad de Producción | No de manuales | Dos manuales | Elaborar e implementar el manual de seguridad industrial, y el manual de procedimientos del proceso productivo |
| Implementar un plan de diversificación de mercados estratégico y servicio al cliente | Lograr un alto reconocimiento de productos e imagen institucional | Comercialización | No de planes de mercadeo | Un plan de mercadeo | Implementar un plan de mercadeo |
| | | Logística de Distribución | No de sistemas. | Un sistema de servicio al cliente | Implementar el sistema de servicio al cliente eficiente |
| | | | No de portafolio de productos | Un portafolio año | Diseñar y elaborar el portafolio de productos y los canales de difusión |
| | | | No fuerza ventas | Consolidar el equipo en los años del 1 al 6 | Definir la fuerza de ventas requerida que responda a las metas trazadas |

| | | | | | |
|---|---|---|------------------------------------|----------------------|--|
| Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas | Establecer alianzas con la institucionalidad publica y privada | Desarrollo local | No de alianzas estratégicas | Dos alianzas año | Definición iniciativas y propuestas para alianzas estratégicas |
| | | | No de gestiones de relacionamiento | Cuatro gestiones año | Mantener relacionamiento estratégico con la institucionalidad |
| Gestionar tecnologías, maquinaria y equipo eficientes permitan implementación de procesos innovados | Adquirir de última generación, maquinaria adecuada, que le permita tecnificar y mejorar los proceso con eficiencia capaz de superar a la competencia. | Inversiones Logística de Distribución Capacidad de Producción | No de fondos de inversión. | Un fondo. Uno año | Crear un fondo de inversión para la gestión de la tecnología, herramientas y software requeridos Adquisición e instalación de los equipos y la tecnología requerida |

Fuente: Elaboración Propia

Figura 20

Cronograma de ejecución de actividades

| Objetivos estratégicos | Acciones plan estratégico y prospectivo | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 | Año 2027 | Año 2028 | Año 2029 | Año 2030 | |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| Implementar una eficiente administración y mejoramiento continuo de procesos con visión de crecimiento | Implementación y desarrollo del componente misional. (Misión, visión, políticas) | | | | | | | | | | |
| | Implementación el sistema administrativo eficiente a través del método Kaizen, PHVA. sistemas y software | | | | | | | | | | |
| | Elaboración el reglamento interno, planes de capacitación para colaboradores de la organización (trabajadores, operativos administrativos y Directivos) | | | | | | | | | | |
| | Adoptar un plan de mejoramiento continuo con altos estándares de calidad en los niveles jerárquicos administrativos y procesos productivos. | | | | | | | | | | |
| Desarrollar una política de atención y formación continua del talento humano como los mejores aliados de la empresa | Determinar características y perfiles para la selección y cualificación del talento humano requerido | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de estrategias y líneas de acción para la formación del talento humano de acuerdo a sus roles que desempeña en la empresa | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de un sistema de incentivos para la motivación y clima laboral del talento humano | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de espacios de reflexión referente a la ética, valores organizacionales, trabajo en equipo para concientizar y convertir a sus colaboradores como aliados a fin de generar confianza y fortalecer los procesos misionales | | | | | | | | | | |
| Establecer convenios y/o alianzas estratégicas con proveedores, clientes, instituciones financieras y productores de leche | Consolidación de un equipo negociador con capacidad de gestión para potenciar el nivel de negociación, a nivel local, departamental y nacional | | | | | | | | | | |
| | Perfilar iniciativas de alianzas comerciales estratégicas con proveedores y clientes | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de relacionamiento estratégico con instituciones de financiamiento de segundo nivel y generar historia crediticia, a fin de apalancar recursos | | | | | | | | | | |
| | Establecer un proceso con estrategias, tácticas y elementos claves para abordar exitosamente las propuestas de negociación y constitución de alianzas | | | | | | | | | | |
| Implementar un programa de innovación de procesos productivos y competitividad que permita el rediseño y prototipo de nuevos productos | Desarrollo prototipos de nuevos productos y rediseño de productos actuales de acuerdo a las tendencias de consumo de los clientes | | | | | | | | | | |
| | Implementación de un sistema "MRP" (Planeación de Requerimientos Materiales) para hacer control eficiente de la materia prima, minimizar costos y optimizar de resultados | | | | | | | | | | |
| | Estandarización de la propuesta de valor, o producto estrella de alto interés para los clientes. | | | | | | | | | | |
| | Elaborar el manual de seguridad industrial, y el manual de procedimientos del proceso productivo y definir la metodología del sistema de producción | | | | | | | | | | |
| Implementar un plan de diversificación de mercados mercadeo estratégico online y servicio al cliente | Implementar un plan de mercadeo con estrategias del producto, de mercadotecnia y publicidad, | | | | | | | | | | |
| | Implementar el sistema de servicio al cliente eficiente a través del marketing relacional y CRM | | | | | | | | | | |
| | Diseñar y elaborar el portafolio de productos y los canales de difusión para darlos a conocer. Generar la nueva imagen corporativa (Logotipo Slogan) | | | | | | | | | | |
| | Definir la fuerza de ventas requerida que responda a las metas trazadas y adecuar la logística para la distribución eficiente de los productos | | | | | | | | | | |
| Establecer alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas | Definición iniciativas y propuestas para alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas encaminadas el mejoramiento de la empresa | | | | | | | | | | |
| | Mantener relacionamiento estratégico con la institucionalidad publica e incidir en la política publica para favorecimiento del proceso productivo. | | | | | | | | | | |
| Gestionar nuevas tecnologías, maquinaria y equipo eficientes que permitan la implementación de procesos innovados | Establecimiento de un fondo de inversión para la gestión de la tecnología, herramientas y software requeridos para la innovación de procesos | | | | | | | | | | |
| | Adquisición e instalación de los equipos y la tecnología requerida para el mejoramiento de los procesos | | | | | | | | | | |

Responsables de la implementación del plan estratégico.

La implementación del plan estratégico debe integrar un equipo interdisciplinar, administrativo y técnico que esté al frente de la gestión, con poder de decisión capaz de proyectar planear y ejecutar las actividades planteadas en el plan estratégico, encabezado por los propietarios y gerente de la empresa. En consecuencia, el equipo se integrado del a siguiente manera.

Propietarios y gerente.

Comité técnico administrativo de implementación

Comité de proyección, planeación y ejecución de los procesos administrativos eficientes, de mejoramiento continuo, mercadeo y servicio al cliente

Comité de evaluación, medición y control de implementación del plan prospectivo y estratégico

Conclusiones

Dentro del estudio prospectivo y estratégico realizado a la empresa Frutideli, en donde se hace un análisis situacional, se identifican variables estratégicas el cual encaminan al planteamiento de escenarios para el diseño del plan prospectivo y estratégico al año 2030 se consignan las siguientes conclusiones:

Se ha planteado un escenario deseado pensado al año 2030, en la cual la empresa debe hacer esfuerzos para la gestión e implementación de procesos en áreas neurálgicas, como organización y administración, cualificación del talento humano, innovación y rediseños del proceso productivo, mercadeo y servicio al cliente.

Para responder al escenario planteado, se propone la ejecución de un plan estratégico compuesto por la misión, visión, políticas y siete objetivos estratégicos los cuales surgen como resultado del análisis de las variables claves.

La empresa frutideli viene generando un proceso empresarial contenido en el acopio y transformación de la leche para el procesamiento de helados cremosos a base de combinaciones de frutas como guanábana, mora melocotón feijoa, fresa arequipe chocolate coco limón maracuyá brownie, café uchuva curuba y lulo, aunque la empresa ha venido posicionado esta gama de productos y hoy ya tiene reconocimiento de marca en la región, la misma dinámica del mercado, la competitividad que viene avanzando en los sectores económicos obligan a la empresa nuevos retos y desafíos en materia de mejoramiento en materia de procesos productivos, administrativo y de mercados.

Se identifica que la empresa estratégicamente ha venido implantando su componente misional, sin embargo, de acuerdo al consenso en el panel de expertos mediante la encuesta Delphi, se encuentra que es necesario replantear su componente misional, que marque planes y

objetivos que encaminen acciones claras hacia un horizonte de tiempo alcanzable y realizable.

Mediante el diagnóstico situacional aplicado se identifican debilidades y amenazas como, carencia de innovación y rediseño de productos nuevos, inexistencia de un plan de mercadeo con estrategia del producto, estrategias de mercadotecnia y estrategias de publicidad de alto impacto, barreras de calidad y precio que impide llegar hacia otros mercados, distribución logística deficiente y deficiente relación con los clientes, Incumplimiento en la cadena de distribución, alta demanda de productos por parte de la competencia, posicionamiento de marcas nuevas en el mercado, y que dentro del estudio se convirtieron en variables relevantes para la empresa dentro de la investigación.

Dentro del análisis situacional del árbol de competencias Marc Giget y árbol de competencias de factores endógenos se identifica oportunidades de mercado a nivel regional y nacional con las cinco líneas de productos estandarizadas, sin embargo, dichas oportunidades están sujetas a variables estratégicas como, capacidad de producción, competitividad del producto, mejoramiento continuo en los procesos administrativos, innovación, logística y distribución, aspectos que la empresa debe mejorar para aprovechar dichas oportunidades

En el estudio de predicción sistémica de impactos cruzados a través del método MIC MAC, mediante el plano de influencias y dependencias directas se identificaron las variables de mayor valor y variables estratégicas, que merecen la atención para selección del escenario deseado y la construcción del plan estratégico

En el trabajo de campo mediante el método Delphi, a través del panel de expertos seleccionados se esclarece que la empresa Frutideli para lograr el escenario deseado debe tener en cuenta factores estratégicas como, mejoramiento continuo del proceso de transformación, potenciar el poder de negociación y relacionamiento con clientes, proveedores e instituciones, la

innovación, rediseño de productos, área administrativa, financiera, talento humano, así como la comercialización, la logística y gestión de calidad.

Recomendaciones

Des de realizado el estudio prospectivo y estratégico a la empresa Fruitdeli, la autora realiza las siguientes recomendaciones:

Se recomienda tener en cuenta los elementos descritos en el escenario deseado, “la cortina paso al horizonte”, recogidos estos en plan estratégico y que de acuerdo al enfoque prospectivo se debe implementar al año 2030

Se recomienda implementar los cambios sugeridas en lo concerniente a la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos, el cual la encamina a generar identidad sobre el fin que persigue y lograr mayores beneficios corporativos sobre todo en el posicionamiento y reconocimiento del producto con sus clientes

Se recomienda implementar un proceso administrativo más eficiente, apoyado en herramientas, softwares, plataformas y/o métodos (Kaizen, PHVA Etc.) que permitan el manejo eficiente armónico sistematizado y organizado de los procesos de la empresa (información financiera, inventarios, proceso productivo, talento humano, compras ventas) de tal forma que propicie su crecimiento, consientes que cada cambio se ve reflejado en el mejoramiento continuo y en la satisfacción de los clientes.

Se recomienda hacer una reingeniería del proceso productivo y rediseño de productos con innovación, alcanzado mejoras sobre todo en los factores críticos de éxito, entendidos estos como, reducción de costos y optimización de resultados, calidad, innovación, tecnología, empaque, logística, que le permita a la empresa mayor capacidad de respuesta y cobertura en el mercado.

Se recomienda implementar un plan de mercadeo con estrategias del producto, de

mercadotecnia y publicidad, en donde las acciones de las estrategias del producto se enfoquen a satisfacer las preferencias del cliente y/o consumidor, las acciones de las estrategias de mercadotecnia se debe encaminar los esfuerzos a estimular la intención de compra, la atracción del consumidor a fin de estimular las ventas en los mercados actuales y penetrar nuevos mercados; las estrategias de publicidad se deben encaminar a la emisión de mensajes que le den identidad y reconocimiento del producto.

Se recomienda implementar un área de servicio al cliente, que permita percibir las necesidades del cliente interno y externo, se mantengan los canales de interacción eficientes para brindar solución oportuna con resultados óptimos a sus inquietudes y sugerencias.

Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1990). *Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado.* , . Limusa.
- Aguilar, B. S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en tabasco, 11*(1), 338.
- Baldemar, J., & Cortez. (2011). *El uso del método MICMAC y MACTOR: análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing.* Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Becerra, M. C. (2017). *El Conpes Lácteo de Boyacá es ejemplo nacional.* Tunja.
- Castellanos, D. O. (2009). Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de caucho natural y su industria en Colombia. *Ingeniería e Investigación, 29*(2), 147.
- Departamento de Planeación. Conpes 3527 (2008). . (2008). *Consejo Nacional de Productividad y competitividad.* Obtenido de http://cenired.org.co/images/PDF/CONPES_3527_230608.pdf
- Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de nariño.* (s.f.).
- Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de nariño.* (2013).
- Faustino Castillo , M. L., & Giraldo Camacho , J. H. (2015). *Modelo Gerencial para el sistema de gestión logística en las Pymes del sector lácteo de la provincia de Sugamuxi en el departamento de Boyacá.* Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Tnja.

- García, R. M., & Lena, A. F. (2018). Aplicación del metodo delphi en el diseño de una investigación cuantitativa sobre el fenómeno FABLAB. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 40, 166.
- Garza, V. J., & Cortez, A. D. (2011). El uso del método micmac y mactor análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del lean manufacturing (use of the micmac and mactor method prospective analysis in an operational area for the pursuit of ope. *Innovaciones de negocios*, 8(16), 356.
- Ghisays Morris, M. F., & Aragón Meier, M. A. (2012). *Estudio Prospectivo Colanta 2021*. Bogotá D.C: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Gobernación de Boyacá (2016) Informe de gestión plan de desarrollo creemos en Boya 2016-2019. Recuperado de. HYPERLINK "<https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/InformedeGestionCreemos.pdf>"
- <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/InformedeGestionCreemos.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104.
- Gomez de Castro, A., Lima, S., Maestrey, A., Trujillo, V. A., Mengo, O., & Medina, M. (2001). *La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional*,. San José.
- Goodstein, H. A. (1975). *La predicción del fracaso escolar elemental entre los niños de alto riesgo*.
- Gov.Co. ((sf)). *Alcaldía Municipal de Ramiriqui*. Obtenido de <http://www.ramiriqui-boyaca.gov.co/>

- Granados, L. D., & Yepes, L. D. (2011). *Negocios sostenibles con base en la evaluación de la cadena productiva del sector lácteo en la Sabana de Bogotá. (Trabajo de grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Hernandez, L. E. (2018). Estudio de prospectiva estratégica a la incubadora de empresas del oriente . *Incubar Boyacá*,.
- Hernandez, L. E. (2018). *Estudio de prospectiva estratégica a la incubadora de empresas del oriente “Incubar Boyacá, a “2025*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Tunja.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *El método delfo*. Addison-Wesley.
- Lopez, L. M., & Ojeda, C. O. (2015). *Plan estratégico para las pymes del sector lácteo en el municipio de San Juan de Pasto 2014-2019*,. Nariño: Universidad del Valle.
- Mapade.Org. ((sf)). (M. d. Boyaca, Editor) Obtenido de <https://www.mapade.org/boyaca.html>
- Mapade.org. Mapa de Boyaca*. ((sf)). Obtenido de <https://www.mapade.org/boyaca.html>
- Mendoza, P. R. (2016). Investigación cuantitativa y cualitativa-diferencias y limitaciones.
- Mendoza, P. R. (2016). *Investigación cuantitativa y cualitativa-diferencias y limitaciones*.
- Mera, R. C., Barrera, O. A., & Avendaño, A. M. (2013). Plan prospectivo y estratégico del programa de administración de empresas de la universidad nacional abierta ya distancia– UNAD al año 2019.
- Miklos, T., & Tello, M. (1991). *Planificación Prospectiva, México*. Fondo de cultura económica,.
- Mojica, F. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Mojica, F. (2010). Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial.

Programa Bogotá Emprende de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 131.

Orjuela, A. L. (2013). *Estudio de la cadena láctea y su aporte a la competitividad de la zona noroccidental del municipio de pasto, departamento de nariño*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Peña, D. K. (2019). *Diseño e Implementación de Políticas Empresariales en la Empresa CLASEM SAC. (Tesis de grado)*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Villa El Salvador .

Porter, A. L., & al., e. (2006). Investigación interdisciplinaria: significado, métricas y crianza. *Evaluación de la investigación*, 15(3), 195.

Reguant, Á. M., & Torrado, M. F. (2016). El método delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 102.

Saénz, M. (2013). La vía láctea. *Semana*, 112.

Secretaría de fomento agropecuario de la Gobernación de Boyacá. (2013). *La vía láctea*. Tunja (Boyacá): Panamericana Formas e Impresos S.A.

Simanca, M. M. (2016). *Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia*. *Revista SciELO Vol 27*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642016000300009

Suárez, P. L. (2013). *Comportamiento del sector lechero en el departamento de Boyacá: una aproximación desde la metáfora biológica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Torreblanca, F. (2015). *Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos*.

UNAD. (2017). *Lineas de Investigacion de la UNAD*. Obtenido de

<https://academia.unad.edu.co/ecacen/investigacion-y-productividad/lineas>

Anexos

Anexo A. Cuestionario Delphi. para el estudio prospectivo de la producción de helado cremoso a base de leche la en empresa Frutideli en de Ciénega Boyacá.

El método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro sobre el tema propuesto. Para el caso que nos ocupa se indagara a los expertos sobre los siguientes aspectos.

Preguntas.

Nota: Para la pregunta 1: Marque de 1 a 5, donde 1 = Poco pertinente, 2 Medianamente pertinente, 3 Pertinente, 4 Muy pertinente y 5 = Absolutamente pertinente.

Pregunta No 1 ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, ¿cuál sería su valoración referente a los factores económicos y políticos de incidencia en la producción láctea en el departamento de Boyacá, especialmente en el municipio de Ciénega?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|---|---|---|---|---|---|-------|
| La producción de leche en el departamento se mantiene estable a pesar de los pocos estímulos que recibe el sector. | | | | | | |
| La producción de leche en el departamento viene en crecimiento gracias a sistemas de tecnificación y mejoramiento genético. | | | | | | |
| A pesar de los Tratados de libre comercio, la producción lacte en el departamento y en especial en el municipio de ciénega sigue estable. | | | | | | |

Nota: Para la pregunta 2: Marque de 1 a 5, donde 1 = Poco pertinente, 2 Medianamente

pertinente, 3 Pertinente, 4 Muy pertinente y 5 = Absolutamente pertinente

Pregunta No 2. La declaración de la Misión Frutideli es la siguiente: *“Contribuir con desarrollo del sector empresarial de la región, proporcionando la satisfacción de necesidades del consumidor produciendo helados de la mejor calidad, con proyección nacional y responsabilidad social, ya que contamos con talento comprometido con las políticas empresariales de calidad y la preservación del medio ambiente.”*

¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, cree usted que la misión de la empresa Frutideli hay que reformarla con una declaración mucho más precisa? Dentro de los modelos sugeridos califique cual considera más pertinente.

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| “Cumplimos nuestra misión a través del desarrollo de procesos de transformación de productos lácteos con mejoramiento continuo adaptados a las exigencias de los clientes” | | | | | |
| “Nuestra misión consiste en la transformación y comercialización de productos lácteos, estimulando el liderazgo creativo, administrativo, tecnológico, financiero y de mercadeo de la empresa Frutideli” | | | | | |
| “Tenemos la responsabilidad moral de convertirnos en la mejor empresa de transformación de productos lácteos (helaos cremosos) con innovación tecnológica y mejoramiento continuo” | | | | | |

Nota. Para la pregunta 3. Marque de 1 a 5. Dónde: 1=Poco necesario, 2=Medianamente necesario, 3=Necesario, 4= Muy necesario y 5=Absolutamente necesario

Pregunta No 3. De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, ¿De los escenarios planteados a 2030 para la empresa Frutideli, cual considera usted, es el más indicado?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| <p>Escenario 1 tendencial o probable: Donde estoy y para donde quiero ir</p> <p>Frutideli, al año 2030 se ve confiada, se mantiene por calidad y precios, pero en lo tradicional, no hay mayores esfuerzos en la innovación, esto significa que se está atendiendo un mercado poco exigente en calidad y de bajo poder adquisitivo y tiende al estancamiento enfrentada a un desgaste administrativo sin planeación y organización.</p> | | | | | |
| <p>Escenario 2 la Cortina “Paso al horizonte”</p> <p>En año 2030 Frutideli se ha consolidado como una empresa sólida, con excelente gestión ante las instituciones, los clientes y proveedores. Goza de una eficiente organización administrativa, con planeación flexible en el largo, mediano y corto plazo, desarrollo de diseños e innovación de sus productos gracias al profesionalismo, estabilidad y conocimiento del alentó humano, hace investigación de mercados, es competitiva en costos y precios y por su capacidad de gestión y solidez financiera, incursiona en nuevos mercados</p> | | | | | |
| <p>Escenario 3. El cambio. De lo conocido a lo desconocido</p> <p>Actualmente Frutideli, es una fábrica poco flexible, carente de visión que actúa tardíamente ante los cambios del mercado. Para el año 2030 Frutideli ha planteado cambios y a trazado una planeación estratégica y tiene una cultura organizacional moderna con procesos de investigación de mercados implementados, desarrolla dinámicas con productos innovados, antes que los competidores la superen.</p> | | | | | |
| <p>Escenario 4 “La apuesta” Ganar el mayor posicionamiento en el mercado</p> <p>Para el año 2030 Frutideli, cubre al menos la cuarta parte del mercado de las capitales de departamentos y ha logrado una organización y cultura corporativa suficiente flexible que le permite adaptarse oportunamente a los cambios del entorno y responde a las necesidades y expectativas de los clientes antes que la competencia</p> | | | | | |

Nota. Para la pregunta 4. Marque de 1 a 5. Dónde: 1=Poco necesario, 2=Medianamente

necesario, 3=Necesario, 4= Muy necesario y 5=Absolutamente necesario

Pregunta No 4. ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, qué acciones estratégicas considera usted claves para que Frutideli se fortalezca y pueda desarrollar su misión y alcance el escenario deseado?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones, clientes y proveedores para lograr su crecimiento y consolidación | | | | | |
| Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones y propiciar la cooperación, con sus clientes proveedores y personas naturales que le permitan alcanzar el escenario deseado | | | | | |
| Potenciar su poder de negociación y relacionamiento institucional a fin de canalizar la cooperación internacional para cumplir su misión y lograr el escenario deseado | | | | | |
| Potenciar su poder de negociación y relacionamiento con las instituciones públicas y privadas, los clientes y proveedores a fin de fortalecer su capacidad logística, productiva de calidad que permita alcanzar el escenario deseado | | | | | |

Nota. Para la pregunta 5. Marque de 1 a 5. Dónde: 1=Poco necesario, 2=Medianamente necesario, 3=Necesario, 4= Muy necesario y 5=Absolutamente necesario

Pregunta No 5 ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030 cuál de las instituciones considera que deben ser aliadas estratégicas de Frutideli?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Instituciones territoriales (Gobernación y municipios) | | | | | |
| Proveedores Clientes productores, | | | | | |
| Instituciones privadas (empresa privada, organizaciones de economía solidaria personas naturales) | | | | | |

Nota. Para la pregunta 6. Marque de 1 a 5. Dónde: 1=Poco necesario, 2=Medianamente necesario, 3=Necesario, 4= Muy necesario y 5=Absolutamente necesario

Pregunta No 6. ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que áreas estratégicas debe implementar y fortalecer la empresa Frutiledi, y así lograr mejor tecnología, sistemas productivos de calidad, mayores oportunidades de mercado, para alcanzar el escenario deseado?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Área de producción y rediseños de productos (Propuesta de valor) | | | | | |
| Área administrativa, financiera, comercialización, logística y gestión de calidad | | | | | |
| Área de talento humano y equipo técnico (transferencia de conocimiento) | | | | | |
| Área de gestión y negociación. | | | | | |
| Área de comunicación, publicidad y servicio al cliente | | | | | |

Nota: Para la pregunta 7: Marque de 1 a 5, donde 1=Poco probable, 2=Medianamente probable, 3=Probable, 4=Muy probable, 5=Absolutamente probable

Pregunta No 7. ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que impacto pueden tener las siguientes variables políticas, económicas, culturales, sociales y ambientales, en la incidencia de la empresa Frutiledi, para cumplir su propósito estratégico de transformación y comercialización de productos lácteos helados cremosos?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cambios políticos y culturales | | | | | |
| Impactos económicos y ambientales | | | | | |
| Implementación tecnológica y competitividad | | | | | |
| Capacidad de producción con innovación | | | | | |
| Buenas Prácticas y satisfacción al cliente | | | | | |
| Logística y distribución | | | | | |
| Relacionamiento institucional y generación de cultura de Innovación Empresarial | | | | | |

Nota: Para la pregunta 8: Marque de 1 a 5, donde 1=Poco Incidente, 2=Medianamente incidente, 3=Incidente, 4 = Altamente incidencia, 5=Absolutamente incidente.

Pregunta No 8. ¿De acuerdo a su criterio y pensando al año 2030, que incidencia puede tener las relaciones de poder de la empresa Frutideli para el cumplimiento de su misión y la consolidación de su plan estratégico?

| CRITERIOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Junta Directiva o propietarios de la empresa | | | | | |
| Gerente Ejecutivo | | | | | |
| Directores administrativos de áreas | | | | | |
| Clientes | | | | | |
| Competidores | | | | | |
| Alcaldía de Ciénega | | | | | |
| Gobernación de Boyacá | | | | | |

Anexo B. Carta de presentación Cuestionario

Tunja. Septiembre de 2020.

Estimado señor

Dr. _____

Atento saludo

Me remito dirigiéndome a usted con el debido respeto para pedirle comedidamente su colaboración de responder el siguiente cuestionario “Delphi” que se envía a su correo, para el estudio prospectivo y estratégico a 2030, desarrollado a la empresa “Frutideli”, fábrica de Helados Cremosos a partir del proceso de leche, para el estudio del trabajo de tesis de grado que adelanto, como requisito para optar al título de “Magister” en “Administración de Organizaciones” de la universidad Nacional Abierta y a distancia “UNAD”

Le hemos elegido ya que conocemos su experiencia y conocimientos en el tema lácteo y emprendimientos, tanto en el departamento de Boyacá como a nivel nacional; el cual considero que sus aportes y conceptos emitidos en el presente estudio serán de alta pertinencia para enriquecer el trabajo en mención.

El estudio que se está desarrollando a la empresa Frutideli” obedece a la línea de investigación “prospectiva estratégica” de la UNAD. Es por ello que aquí en el caso que nos ocupa, buscamos indagar específicamente sobre los posibles acontecimientos del futuro, partiendo de aspectos analizados en el presente. En ese sentido, usted encontrará en el presente cuestionario aspectos dirigidos a indagar específicamente sobre acontecimientos futuros.

En el formulario se plantean ocho (8) preguntas acompañados de unos cuadros con unos enunciados para que a cada enunciado se le dé un valor de acuerdo al criterio evaluativo que

usted pondere. Es importante que usted emita libremente, su concepto de acuerdo a su criterio sobre lo que considere responder en dicha pregunta.

Agradezco infinitamente su colaboración por responder este cuestionario

Atte. Sandra Magaly Diaz Pineda

Proponente trabajo tesis de grado