

**Desarrollo de Modelo de Direccionamiento Estratégico 2018 – 2021 en la
compañía Pasteurizadora La Mejor S.A.**

Nelson Castillo López

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –

ECAEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Agosto 2019

**Desarrollo de Modelo de Direccionamiento Estratégico 2018 – 2021 en la compañía
Pasteurizadora La Mejor S.A.**

Autor:

Nelson Castillo López

C.C. 14701707

Trabajo de Grado

Presentado como requisito para optar al título de

Magister Administración de Organizaciones

Asesor:

Julio César Montoya Rendón

Magister en Administración de Empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECAEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Agosto 2019

Nota Aceptación

Firma jurados

Jurado 1

Jurado 2

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a las *familias campesinas, empresarios e industriales agropecuarios de Colombia* que con su esfuerzo consolidan el tejido social del campo de nuestro país. A mi hijo *Jacobo Castillo Ruano*, mi motivación permanente y quien me inspira a todo. A *María Esperanza López Albornoz* mi formadora, mi madre y mi ejemplo. A *Jessica Alejandra Salas Herrera* mi compañera de vida y de aventuras y quien me dio el impulso que necesitaba para culminar mis estudios de Maestría.

Agradecimientos

Agradezco al equipo Directivo de Pasteurizadora La Mejor S.A. por su apoyo incondicional, al cuerpo directivo, docente, administrativo y de apoyo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que con su pasión por servir nos hacen gratificante la estadia en la UNAD, en especial a mi asesor de Trabajo de Grado el Profesor Julio César Montoya Rendón y al Doctor Ariel Alfonso Reyes Castro - Líder Nacional Maestría en Administración de Organizaciones.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Antecedentes del problema.....	14
1.2 Formulación del problema.....	19
1.3 Justificación.....	19
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	20
1.4.2 <i>Objetivos Especificos</i>	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.1 Marco Teorico y Conceptual.....	22
2.2 Contexto del sector.....	24
2.3 Marco Legal.....	27
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Metodología de la Investigación.....	28
3.2 Analisis interno del sistema.....	30
3.3 Analisis de Stakeholders o grupos de interes.....	35
3.4 Informe de Capacidad Instalada.....	44
Producción.....	44
Mantenimiento.....	45
Fomento Pecuario.....	45
3.5 Análisis y medición del ambiente interno (MEFI-matriz evaluación de factores internos)	46
3.6 Analisis externo del sistema.....	60
3.7 Analisis y medición del ambiente externo (MEFE-matriz evaluación de factores externos)	62
3.8 Matriz MPC (matriz de perfil competitivo).....	68
3.9 Análisis de la Matriz de perfil competitivo y posición competitiva.....	71
Analisis estrategico de la empresa para el fomento de la competitividad.....	71
4. RESULTADOS.....	73
4.1 Misión.....	73
4.2 Visión.....	73
4.3 Objetivos estrategicos.....	73
4.4 Definición palabras claves.....	76
4.5 Valores Corporativos.....	77
4.6 Estrategias por procesos 2018-2021.....	77
Procesos estratégicos.....	78
Procesos misionales.....	79
Procesos de apoyo.....	81

	Procesos de evaluación y control	83
4.7	Proyecciones ventas y utilidad proyectada plan estratégico 2018-2021	85
	Proyecciones Ventas	85
	Endeudamiento	89
	Flujo de caja proyectado	90
5	CONCLUSIONES	92
6	RECOMENDACIONES	94
7	REFERENCIAS	95
8	ANEXOS	101
	A. Análisis del Entorno	101
	B. DOFA Por procesos	110

Lista de Tablas

Tabla 1 Indicadores del Sector Lácteo 2017 en Colombia	25
Tabla 2 Ranking Empresas Manufactureras 2017 - Norte de Santander	26
Tabla 3 Ranking Empresas Lácteas en Colombia 2017.....	26
Tabla 4 Marco Legal Productos Lácteos en Colombia.....	27
Tabla 5 Análisis de los Stakeholders o Grupos de Interés.....	30
Tabla 6 Capacidad Instalada 2017	44
Tabla 7 Capacidad instalada Mantenimiento	45
Tabla 8 Capacidad instalada Fomento Pecuario	45
Tabla 9 Evaluación Gerencia	47
Tabla 10 Evaluación Finanzas	48
Tabla 11 Evaluación de Recurso humano.....	50
Tabla 12 Evaluación Soporte técnico – Tecnología	51
Tabla 13 Evaluación Operaciones	53
Tabla 14 Evaluación de Mercadeo.....	54
Tabla 15 Evaluación Logística.....	56
Tabla 16 Evaluación de Ventas.....	57
Tabla 17 Total Debilidades	58
Tabla 18 MEFI.....	59
Tabla 19 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: Ámbito económico.....	63
Tabla 20 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: Ámbito social, demográfico, cultural y ambiental.....	64
Tabla 21 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: Ámbito político	65
Tabla 22 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: Ámbito Competitivo	66
Tabla 23 Cuantificación Amenazas y Oportunidades.....	66
Tabla 24 MEFE.....	67
Tabla 25 Matriz de perfil competitivo y posición competitiva.....	70
Tabla 26 Proyección de Ventas.....	85
Tabla 27 Proyección endeudamiento	89
Tabla 28 Flujo de caja proyectado 2018	90
Tabla 29 Flujo de caja proyectado 2019	91
Tabla 30 Flujo de caja proyectado 2020	91
Tabla 31 Variación del PIB anual de países latinoamericanos	101
Tabla 32 Sectores que contribuyeron positivamente a la variación del PIB Industrial	104
Tabla 33 Perspectivas de crecimiento para Colombia	105
Tabla 34 Empleos por rama de actividad –Trimestre dic16- feb17	106
Tabla 35 Ocupación en las 13 áreas Trimestre dic16-feb17.....	107
Tabla 36 Ocupación en la industria Trimestre dic16-feb17.....	107
Tabla 37 DOFA Gerencia	110
Tabla 38 DOFA Gestión de Calidad.....	111
Tabla 39 DOFA Fomento Pecuario	112
Tabla 40 DOFA Producción	113
Tabla 41 DOFA Administración.....	114
Tabla 42 DOFA Gestión Humana.....	115
Tabla 43 DOFA Mantenimiento	116

Tabla 44 DOFA Sistemas	117
Tabla 45 DOFA Control de calidad	118

Lista de Figuras

Figura 1 Crecimiento en Ventas y Utilidad 2014 – 2017	15
Figura 2 Objetivo 1 Rentabilidad en el Mercado 2014 - 2017	16
Figura 3 Objetivo 2 Innovación 2014 - 2017	17
Figura 4 Objetivo 3 Talento Humano 2014 -2017	17
Figura 5 Objetivo 4 Producción 2014 – 2017	18
Figura 6 Objetivo 5 Normatividad 2014 – 2017	19
Figura 7 MEFL.....	59
Figura 8 Panorama mercado de lácteos	61
Figura 9 Factores decisión de compra	62
Figura 10 MEFE	67
Figura 11 Matriz MEFI – MEFE	71
Figura 12 IPC Historico Colombia	75
Figura 13 IPC Historico Cúcuta.....	75
Figura 14 Estrategias Gerencia	78
Figura 15 Estrategias Gestión de calidad.....	79
Figura 16 Estrategias Mercadeo y ventas	80
Figura 17 Estrategias Fomento pecuario.....	80
Figura 18 Estrategias Producción	81
Figura 19 Estrategias Administración y financiera.....	81
Figura 20 Estrategias Gestión humana	82
Figura 21 Estrategias Mantenimiento	82
Figura 22 Estrategias Sistemas	83
Figura 23 Estrategias Control de calidad	83
Figura 24 Estrategias Sistema de inocuidad	84
Figura 25 Proyección Ingresos.....	86
Figura 26 Matriz BGC	87
Figura 27 Matriz BGC – Boston.....	88
Figura 28 Tasa de desempleo Promedio enero-febrero	102
Figura 29 Tasa de inflación anual Primer trimestre.....	103
Figura 30 Colombia-variación del PIB	104
Figura 31 Tasa de desempleo en las regiones.....	109

Resumen

En el presente documento se desarrolla el modelo de Direccionamiento Estratégico, que se realizó a la empresa Pasteurizadora la Mejor S.A. ubicada en la ciudad de Cucuta, Norte de Santander con operaciones de acopio de leche, comercialización y distribución en el Oriente de Colombia (Norte de Santander, Santander, Arauca y César), el principal interés de esta investigación es brindar un aporte que le permita alcanzar las metas trazadas por la junta directiva y lograr el éxito de la organización.

Algunos de los procesos de Pasteurizadora la Mejor S.A. presentan debilidades que se pueden mejorar si se desarrollan estrategias ajustadas a los aspectos más relevantes de la organización. Es por ello que al finalizar el estudio se presentaran los resultados obtenidos a través del análisis de las diversas herramientas, que con su desarrollo se maximice la generación de utilidades y se haga más atractiva a los diferentes grupos de interés.

Se analizó la situación actual de la organización, posteriormente se realizó un análisis de la compañía interno y externo que permitió identificar los factores más relevantes de la organización.

Palabras Clave: Leche, derivados lácteos, direccionamiento estratégico, planeación estratégica.

Abstract

This document develops the Strategic Addressing model, which was made to the company Pasteurizadora la Mejor S.A. located in the city of Cucuta, Norte de Santander with milk collection, marketing and distribution operations in Eastern Colombia (Norte de Santander, Santander, Arauca and César), the main interest of this research is to provide a contribution that allows it achieve the goals set by the board of directors and achieve the success of the organization.

Some of the Best Pasteurizer processes present weaknesses that can be improved if strategies adapted to the most relevant aspects of the organization are developed. That is why, at the end of the study, the results obtained through the analysis of the various tools will be presented, that with its development, the generation of profits will be maximized and the different interest groups will be more attractive.

The current situation of the organization was analyzed, then an analysis of the internal and external company was carried out that allowed identifying the most relevant factors of the organization.

Key words: Milk, dairy products, strategic addressing, strategic planning.

Introducción

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica. La Planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (Fred R. David 2013)

El propósito de la Planeación estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (Fred R. David 2013)

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor de planeación estratégica: “la planeación... se anticipa a la toma de decisiones. En un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 2000)

Definimos 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”.

En el documento se edifica la respectiva propuesta para ser articulada con los directivos de proceso y sea evaluada por cada miembro de junta directiva.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Pasteurizadora La Mejor S.A., es la empresa líder en el sector lácteo en Norte de Santander, con 38 años de experiencia produciendo y comercializando leche, derivados lácteos, postres y refresco en el Oriente Colombiano.

Al realizar la evaluación del Direccionamiento Estratégico 2014 – 2017 de Pasteurizadora La Mejor S.A., no se encontró evidencia física que respaldara y permitiera medir la coherencia del objetivo financiero y el de mercado, dado que se quiso obtener un crecimiento en ventas de un 100% en los cuatro años (25% anual), con rentabilidad entre 1 y 2 dígitos. Tampoco se realizó un estudio de la capacidad instalada, fraccionada y diseñada de la empresa, donde se hiciera un análisis y se definiera si la compañía podía cumplir esa visión y objetivos con la infraestructura y su estado tecnológico. Se flexibilizaron las fechas de ejecución, dependiendo de las necesidades y de la asignación de recursos. También no se tiene evidencia de datos de las proyecciones financieras que se realizaron para elaborar las metas, objetivos y la visión del Plan Estratégico. Según lo expresado por (López H 2017) Las estrategias deben asimismo detallar los ámbitos deseados de logro en una o más dimensiones de desempeño, como el crecimiento de volumen, la contribución a las utilidades o los réditos sobre inversión en periodos específicos para cada uno de estos negocios y mercados de producto, y para la organización como un todo.

En el desarrollo del Direccionamiento Estratégico 2014 – 2017 se analizaron los factores internos y los factores externos de la compañía con el fin de determinar aspectos de competitividad y posicionamiento dentro del sector; para luego seleccionar y analizar la estrategia que conduciría a la elaboración del Plan Estratégico. El análisis del cruce de los factores internos y externos se realizó con la matriz MIME, dando como resultado que la

empresa se encontraba en el cuadrante V, y se debían implementar las estrategias genéricas de: Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos.

Como resultado, salieron cinco objetivos estratégicos que se alinearon con la visión de la compañía: 1. Rentabilidad, 2. Innovación, 3. Talento Humano, 4. Producción y 5. Normatividad.

Cumplimiento de la Visión y los Objetivos Estrategicos derivados del Direccionamiento Estrategico 2014 - 2017:

Visión (2014 – 2017)

Como empresa líder del Norte de Santander, para el 2017 queremos crecer un 100% con rentabilidad en nuestro mercado nacional e incursionar internacionalmente con nuestros productos alimenticios, saludables e innovadores.

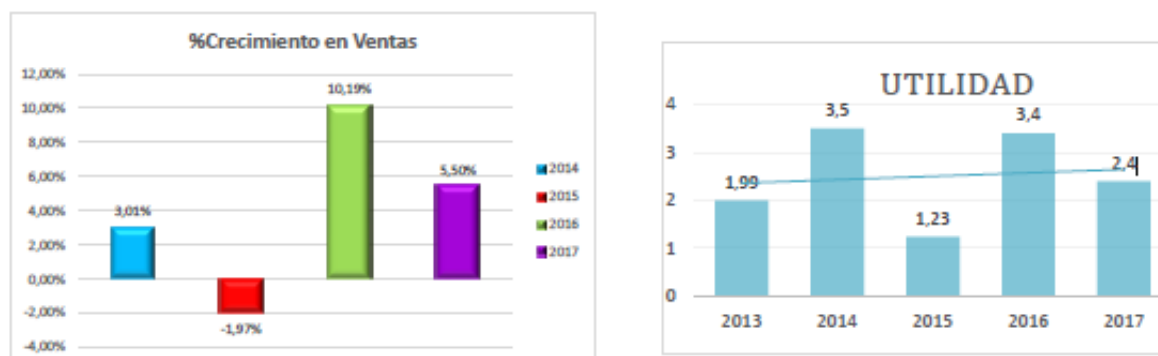



Figura 1 Crecimiento en Ventas y Utilidad 2014 – 2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Objetivos Estratégicos

Rentabilidad en el mercado: Incrementar en un 25% anual la ventas de la compañía en el mercado nacional y/o internacional, hasta llegar al 100% de las mismas en el último año; demostrando rentabilidad entre 1 y 2 dígitos porcentuales por año.

AÑOS	2014	2015	2016	2017
VENTA	31.532.287.427,00	30.741.587.294,00	33.735.353.616,00	35.697.726.183,00
VARIACION		-3%	9,7%	5,8%
RENTABILIDAD	3,5%	1,2%	3,2%	2,4%

INDICADOR GENERAL  85,2

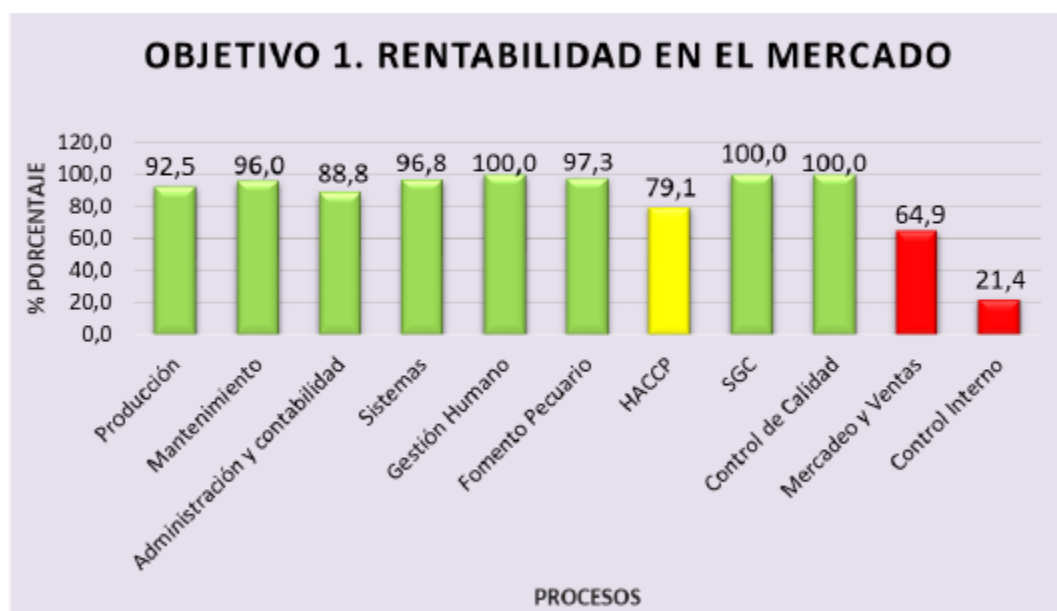


Figura 2 Objetivo 1 Rentabilidad en el Mercado 2014 - 2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Innovación: Desarrollar en toda la organización una cultura de innovación que entregue como resultado nuevos productos y/o servicios cada año, los mismos deben asegurar el posicionamiento de la empresa dentro del sector.


INDICADOR GENERAL  93,5



Figura 3 Objetivo 2 Innovación 2014 - 2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Talento Humano: Capacitar a todo el personal directivo administrativo, técnico y operativo de la compañía en temas que conlleven a la competitividad y al posicionamiento de esta en el mercado.


INDICADOR GENERAL  97,2



Figura 4 Objetivo 3 Talento Humano 2014 -2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Produccion: Modernizar la totalidad de los procesos y sistemas productivos de la empresa a fin de que esta pueda soportar el nivel de ventas y exigencias de los clientes sin sacrificar el costo-beneficio de las partes.


INDICADOR GENERAL  88



Figura 5 Objetivo 4 Producción 2014 – 2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Normatividad: Introducir a la compañía en normas internacionales que se impacten y faciliten la penetración de mercados en Colombia y/o el mundo; que permitan la satisfacción y competitividad de nuestros productos.

INDICADOR GENERAL



87,7

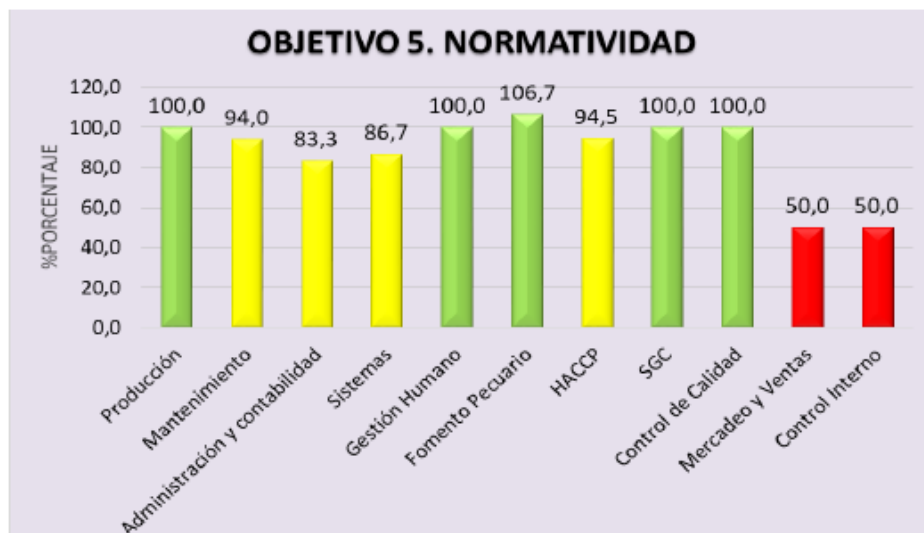


Figura 6 Objetivo 5 Normatividad 2014 – 2017

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el modelo de Direccionamiento Estratégico que requiere la empresa

Pasteurizadora La Mejor .S.A. para estructurar su visión y plantear los objetivos estratégicos en el Plan Estratégico 2018 – 2021?

¿Cómo se debe desarrollar el pensamiento estratégico al interior de la empresa

Pasteurizadora La Mejor S.A.?

1.3 Justificación

Si bien el desarrollo del Plan estratégico 2014 – 2017 le dio a la empresa una carta de navegación, pues en el momento no se contaba con éste tipo de planeación a mediano plazo, no se cumplieron ni la visión ni los objetivos planteados.

Las visiones que se proponen en modelos de planeación y dirección estratégica, quedó claro que la visión clásica ortodoxa muestra una serie de limitaciones que en las nuevas versiones se esperan responder. Se trata de versiones mejoradas de la planeación determinativa de la acción, por una planeación probabilística desde el punto dentro del enfoque positivista, o el enfoque que garantiza el espacio de participación de los interesados en la construcción y ejecución de la estrategia (López H. 2017)

El sector lácteo en el cual participa Pasteurizadora La Mejor S.A. es el eslabon más importante del sector agropecuario con el 24.3% del PIB Pecuario, alrededor del 0.83% del PIB nacional (MADR, 2018).

El análisis competitivo sectorial de las matrices MEFI, MEFE, DOFA MPEC y 5 FUERZAS DE PORTER le permitirá a Pasteurizadora La Mejor S.A. robustecer su modelo de Direccionamiento Estrategico.

La planeación estratégica es una herramienta que ha permitido el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones, debido a que dentro de sus argumentos pone a disposición una serie de elementos que permiten el análisis teniendo en cuenta sus fortalezas y sostenerlas, al igual que su debilidades y como mejorarlas (David, 2009).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de Direccionamiento Estrategico para la empresa Pasteurizadora La Mejor .S.A. 2018 – 2021.

1.4.2 Objetivos Especificos

Estructurar la visión 2018 – 2021 para la empresa Pasteurizadora La Mejor .S.A.

Plantear los objetivos estratégicos en el Plan Estratégico 2018 – 2021 para la empresa
Pasteurizadora La Mejor .S.A

Desarrollar el pensamiento estratégico al interior de la empresa Pasteurizaora La Mejor
S.A.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teorico y Conceptual

Las empresas, generalmente, no confían en el método de escenarios, que es uno de los pocos que permite plantear correctamente estrategias que tengan en cuenta la ruptura de la evolución de algunos factores-clave del sistema. Confunden lo más probable con lo mas verosímil. Y en el mejor de los casos, cuando trabajan por escenarios reducen tanto el abanico de los posibles que lo que llegan a hacer es una mala caricatura del futuro. Aunque utilizan la denominación de escenario, en realidad, desconocen su alcance y significado. Ignoran como construirlos. Prefieren jugar con hipótesis preestablecidas que pocas veces suceden y/o aplicar lo que llamaríamos una estrategia reactiva o del bombero, que consiste en actuar una vez se produce un agravamiento de la crisis, improvisando constantemente. Tras el fracaso, las empresas deben pagar un alto precio por su falta de previsión. Lo importante es actuar se nos dice desde la estrategia clasica (Gabiña, J. (2009).

Los aspectos más relevantes del debate actual están relacionados con el discurso del análisis estratégico que valida el poder de los niveles superiores en la estructura de una organización, quienes conocen que esta estrategia beneficia a todos los integrantes de la organización. Lo cual en parte se fortalece cuando los interesados participan y se deja que incluyan beneficios en la orientación de las estrategias de la organización. (Lopez H. 2017)

Concepto de estrategia según Lopez H. 2017 Estrategia proviene de la palabra griega strategos y del verbo griego estrategos (jefes del ejército), tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva

forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

El proceso de la dirección estratégica ha creado su propia dinámica con diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, con esquemas de planificación deterministas y estructurados, hasta enfoques complejos de interacción. En este sentido, cobra validez la respuesta ajustada a las necesidades de cada sector productivo y la capacidad de los directivos para tomar decisiones sobre los cambios que ocurren en su entorno, de esta manera las estrategias forman parte de un conjunto de acciones orientadas hacia un fin y actúan como respuestas necesarias para la supervivencia de la organización. (López H. 2017).

Según Scott 2007 La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de intentar definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene una similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. El estudio de la macroeconomía revela la complejidad de las políticas fiscales y monetarias, y la amplia gama de ideas y teorías involucradas. Además, no existen las decisiones sobre política económica totalmente correctas o equivocadas, ya que la información debe interpretarse y las teorías opuestas deben reconciliarse.

Las partes interesadas pueden ser aliados, beneficiarios, proveedores de beneficios, receptores de beneficios, participantes en la cadena de valor, demandantes, portadores de riesgos o proveedores de riesgos. Se reconoce a una parte interesada si es estratégica o significativa, identificable, concreta, política o visible (Wasioleski, D. M. 2017).

La prospectiva, para entenderla, hay que verla más como una herramienta metodológica que usada adecuadamente permite elucubrar posibles escenarios sobre los cuales definir líneas estratégicas de acción, y por tanto tomar decisiones que impacten positivamente el área de análisis (Serna, L. P. 2013).

La reflexión prospectiva es una herramienta fundamental previa a la toma de las decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a los trabajadores de las empresas a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro. La prospectiva es también una estrategia que es elaborada desde los propios trabajadores, con visión global y que atiende el largo plazo, por ellos y para ellos (Gabiña, J. (2009).

2.2 Contexto del sector

Sector Lacteo en Colombia

Inventario bovino leche y doble propósito: 10.290.000 cabezas.

Producción (ton) 2015: 6.773 millones de litros, con una disminución del 1.4% frente a 2014. En 2016, la producción fue de 6.506 millones de litros.

El precio base de calidad se actualiza anualmente en el mes de Marzo, para la presente vigencia el Índice Compuesto que determina la variación, arroja una variación del 8,3%.

Según estimación de la FAO (2014), la producción mundial de leche en el año 2015, alcanzaría los 783 mil millones de litros. Colombia produce casi 7 mil millones anuales (menos del 1% mundial).

El comercio internacional de leche y derivados representa una porción relativamente pequeña de la producción global, ya que en el 2014 alcanzaría los 69 mil millones de litros, apenas un 8.8% de la producción global.

Las importaciones acumuladas de 2015 alcanzan las 31.000 Toneladas, la leche en polvo constituye el 55%, lactosueros el 13% y 11% de quesos. El primer semestre de 2016 las importaciones se han incrementado cerca de 1% frente al mismo periodo de 2015.

Tabla 1 Indicadores del Sector Lácteo 2017 en Colombia

VARIABLES	2017
Participación Sector lácteo en el PIB nacional	0,83%
Participación de la ganadería en PIB agropecuario	9,1%
Participación de la ganadería en PIB pecuario	24,3%
Productores	400.000
Productividad láctea (litros/vaca/día)	4,8
Producción total de leche año (millones de litros)	7.066
Acopio formal de leche (millones de litros)	3.506
Promedio diario de producción (millones de litros de leche)	19,6
Precio promedio de leche año (\$/litro)	\$1.021
Empleos generados	736.873

Fuente: MADR 2018

Pasteurizadora La Mejor S.A., se encuentre dentro de las empresas manufactureras mas representativas de Norte de Santander en el puesto No 7 segun el Diario La Opinion.

Tabla 2 Ranking Empresas Manufactureras 2017 - Norte de Santander

RANKING POR INGRESOS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NORTE DE SANTANDER				
Nº	RAZON SOCIAL	2017	2016	VARIACIÓN
1	CERAMICA ITALIA S.A	135.680.595.992	133.529.673.544	1,6%
2	COOPERATIVA AGROPECUARIA DEL NORTE DE SANTANDER	128.268.316.616	124.126.479.892	3,3%
3	PALMICULTORES DEL NORTE S.A.S	124.427.403.198	N.D.	N.D.
4	ACEITES Y GRASAS DEL CATATUMBO S.A.S	74.321.078.555	N.D.	N.D.
5	C.I MINER COQUE DE COLOMBIA LTDA	70.340.760.000	39.473.278.602	78,2%
6	ARROCERA GELVEZ S.A.S	53.604.277.000	65.282.754.000	-17,9%
7	PASTEURIZADORA LA MEJOR S.A	35.697.726.183	33.735.535.616	5,8%
8	MUSSI ZAPATOS S.A.S	35.011.092.952	35.862.501.773	-2,4%
9	ARROCERA SANTA CLARA S.A.S	26.207.742.995	28.583.744.000	-8,3%
10	COMERCIAL INDUSTRIAL NACIONAL S.A	24.460.196.562	19.645.444.000	24,5%
11	GRUPO NOVA S.A	18.494.529.800	19.687.601.710	-6,1%
12	ARROCERA AGUA CLARA S.A.S	17.958.970.879	21.268.894.193	-15,6%
31	DELEIT PRODUCTOS S.A.(Antiguo NORLACTEOS)	3.163.681.012	4.265.876.111	-25,8%

Fuente: Diario La Opinión 2018

Segun la clasificación realizada por Lanota.com, en puesto No 37 a nivel nacional en las empresas del sector laceto lo ocupa Pasteurizadora La Mejor S.A.

Tabla 3 Ranking Empresas Lácteas en Colombia 2017

COLOMBIA: LÍDERES PRODUCTOS LÁCTEOS (Col\$ Millones)										
	VENTAS 2017	%	VENTAS 2016	%	VENTAS 2015	%	VENTAS 2014	%	VENTAS 2013	
1	COLANTA	2,081,715	2.0	2,040,905	-2.0	2,083,553	11.2	1,873,829	3.5	1,810,645
2	ALPINA 1/	1,795,762	0.3	1,790,081	9.4	1,636,161	8.6	1,506,196	5.3	1,429,904
3	ALQUERÍA 2/	716,356	-9.4	790,768	9.0	725,279	3.1	703,678	7.5	654,411
4	MEALS DE COLOMBIA 3/	408,557	-2.8	420,117	-2.5	431,049	6.3	405,676	8.0	375,597
5	GLORIA COLOMBIA 4/	319,792	-4.8	335,783	11.9	299,973	65.1	181,681	20.9	150,324
6	PARMALAT COLOMBIA 5/	263,542	-1.5	267,608	5.4	253,856	-1.6	258,033	0.8	255,916
8	FRESKALECHE 2/	191,348	-5.7	202,823	9.3	185,523	0.9	183,945	9.7	167,639
7	COOLECHERA	190,812	13.7	167,844	-12.3	191,427	-3.7	198,705	3.9	191,281
9	LÁCTEOS BETANIA	189,072	39.0	135,981	22.6	110,894	15.0	96,401	23.8	77,879
10	ALIVAL	170,614	1.8	167,601	17.3	142,873	-1.4	144,915	13.5	127,717
11	LÁCTEOS EL RECREO	156,774	17.7	133,177	13.0	117,853	7.8	109,323	15.3	94,778
12	PROLECHE 5/	134,796	1.6	132,698	-2.1	135,613	0.4	135,118	5.7	127,827
13	HELADOS POPY 6/	121,747	9.1	111,562	9.7	101,712	12.8	90,193	11.1	81,213
14	COOPROLÁCTEOS	113,973	7.0	106,529	-3.0	109,814	8.3	101,409	14.8	88,356
15	CELEMA	111,139	12.5	98,779	17.2	84,293	13.5	74,268	13.5	65,422
16	DISTRILECHE	106,636	-4.4	111,536	-9.5	123,269	13.5	108,620	19.5	90,868
17	PROALIMENTOS LIBER	103,186	40.7	73,334	2.3	71,660	6.4	67,329	77.3	37,969
18	COMLEMO	97,217	16.1	83,721	38.4	60,472	16.2	52,041	30.8	39,786
19	AURALAC	96,796	19.3	81,170	33.7	60,730	35.9	44,700	33.6	33,455
20	LÁCTEOS COLFRANCE	87,160	81.3	48,072	94.1	24,770	14.9	21,558	0.3	21,501
21	DASA DE COLOMBIA 2/	79,006	-16.3	94,352	2.2	92,350	3.6	89,150	10.6	80,608
22	SABANALAC 7/	77,725	-17.8	94,552	93.3	48,906	4.7	46,722	12.6	41,492
23	INDULÁCTEOS DE COLOMBIA	72,187	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
24	LÁCTEOS DEL CESAR	68,558	6.6	64,290	22.0	52,718	13.5	46,454	8.8	42,711
25	LÁCTEOS LA ARBOLEDA	62,876	8.0	58,201	28.8	45,190	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
26	INDUNILO	60,655	42.8	42,466	111.7	20,061	90.0	10,560	n.d.	n.d.
27	DPA COLOMBIA 8/	58,378	1.3	57,609	7.7	53,483	14.5	46,695	-19.7	58,124
28	LÁCTEOS DEL NORTE	55,579	14.2	48,656	74.3	27,913	68.9	16,527	n.d.	n.d.
29	QUESOS LA FLORIDA	53,508	-2.9	55,109	44.3	38,196	-4.2	39,880	3.7	38,466
30	EL ZARZAL	51,825	12.7	45,994	33.6	34,421	9.7	31,383	3.6	30,280
31	HELADOS MIMO'S 9/	50,360	-8.8	55,240	4.8	52,712	5.0	50,209	-1.6	51,034
32	DOÑA LECHE	48,489	-4.1	50,561	4.2	48,531	-2.9	49,968	4.4	47,849
33	LÁCTEOS HACIENDA SAN MATEO 10/	47,290	17.2	40,352	16.2	34,734	0.6	34,515	6.2	32,495
34	UNILAC	39,313	-8.3	42,892	13.2	37,901	39.4	27,184	13.1	24,037
35	DISCOLÁCTEOS	38,065	-8.2	41,478	5.0	39,486	26.0	31,349	6.6	29,398
36	CPNS 2/	37,403	-12.0	42,496	-4.5	44,521	13.3	39,284	n.d.	n.d.
37	PASTEURIZADORA LA MEJOR	35,698	5.8	33,736	9.7	30,742	-2.5	31,532	4.5	30,185
38	PASTEURIZADORA SANTODOMINGO	33,111	7.6	30,781	11.9	27,503	7.4	25,601	20.3	21,274
39	LÁCTEOS RÍO GRANDE	32,691	69.2	19,326	79.4	10,773	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
40	COODELAC	32,519	0.8	32,274	21.5	26,568	6.7	24,892	72.1	14,460

Fuente: Lanota.com, 2018

2.3 Marco Legal

Tabla 4 Marco Legal Productos Lácteos en Colombia

COMPONENTE ALIMENTARIO (Según diseño de programas)	PRODUCTOS	NORMATIVIDAD QUE REQUIERE PARA SU COMERCIALIZACIÓN - EXPENDIO LEY 09 DE 1979	AUTORIZACIÓN COMERCIALIZACIÓN	CONCEPTO SANITARIO	ETIQUETADO O ROTULADO	OBSERVACIÓN
LECHE Y SUBPRODUCTOS	LECHE EN POLVO	Resolución 2674 de 2013 Decreto 616 de 2006	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Decreto 616 de 2016 Artículo 49, 50 y 51	Esta Prohibido el rempaque de Leche en Polvo
	LECHE EN POLVO AZUCARADA	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Decreto 616 de 2006	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	
	LECHE ENTERA LIQUIDA PASTEURIZADA, UHT o UAT/UHT	Resolución 2674 de 2013 Decreto 616 de 2006	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Decreto 616 de 2016 Artículo 48	
	KUIMS	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Resolución 1804 de 1989	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 2310/1986 artículos 125,127 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	
	YOGUR	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Resolución 1804 de 1989	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 2310/1986 artículos 125,127 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	
	LECHE SABORIZADA	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Resolución 1804 de 1989	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 2310/1986 artículos 125,127 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	
	BEBIDA LÁCTEA CON AVENA	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Resolución 1804 de 1989	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 2310/1986 artículos 125,127 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	
	QUESOS	Resolución 2674 de 2013 Resolución 2310 de 1986 Resolución 1804 de 1989	Registro Sanitario	Fabricante: Emitido por el Invima Almacenamiento, Distribución, expendio y transporte : Emitido por la Secretaría de Salud de la jurisdicción	Resolución 5109/2005 Resolución 2310/1986 artículos 125,127 Resolución 1804 de 1989 Artículo 8	

INVIMA, (2018) Requisitos por producto

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la Investigación

La metodología utilizada para realizar la Planeación Estratégica 2018-2021 fue:

Se desarrolló el pensamiento estratégico, a partir del análisis del entorno sectorial y del contexto empresarial con base en la aplicación de herramientas propias de la gerencia estratégica, acompañada de los fundamentos conceptuales y analíticos de los enfoques gerenciales del siglo XXI, para orientar la toma de decisiones más acertada y menos riesgosa.

Para la revisión del pensamiento estratégico, se trabajó con el Gerente, Directores y con algunos miembros de la Junta Directiva.

Se analizó la Visión y Misión de la empresa y de acuerdo a la capacitación recibida para el Plan Estratégico anterior, se recibieron diferentes propuestas, las cuales fueron analizadas y sintetizadas.

ACTIVIDADES:

1. Revisión de Estrategias que no se cumplieron del Plan Estratégico anterior y pasan al nuevo: Ver informe de cierre Plan Estratégico 2014-2017
2. Evaluación de la situación estratégica de la empresa
3. Revisión y diagnóstico de estrategias para su apropiación
4. Selección de estrategias para el P.E.
5. Estructura Plan estratégico

Para los puntos 2 y 3:

Se Analizó y describió el estado actual, basado en datos relevantes y confiables.

Se Realizó un análisis competitivo sectorial a partir del uso de herramientas, con el propósito de identificar los factores claves de éxito que permitieran una comparación de la organización con otras del sector.

Se seleccionaron las siguientes herramientas para evaluar:

MEFI: MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

MEFE: MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS

MPC: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MIME: MATRIZ DE CRUCE INTERNO Y EXTERNO

Para el Punto 4. Estrategias y sus acciones con tiempos determinados.

Se seleccionó la herramienta:

FODA: MATRIZ DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

3.2 Analisis interno del sistema

Tabla 5 Análisis de los Stakeholders o Grupos de Interés

ANÁLISIS INTERNO							
MATRÍZ DE STAKEHOLDERS							
STAKEHOLDER O GRUPO DE INTERÉS	TIPO	INTERESES	PODER ORGANIZACIÓN-STAKEHOLDER	RESPUESTAS ANTE LOS STAKEHOLDERS	PODER-PREDECIBILIDAD	PODER-INTERÉS	RESPONSABLE Y ACCIONES
ACCIONISTAS: Familia Navas	INTERNO	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Alta interdependencia	DEFENSA	Poderoso pero predecible	Tener satisfecho	Gerente y Junta directiva Información requerida actualizada-
		AUMENTO DEL VALOR DE SU INVERSION					
		INORMACION FIABLE					
JUNTA DIRECTIVA: Mónica Navas, Katherine Navas y Pilar Navas	INTERNO	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Poder organización	CONTROLAR	Poderoso pero predecible	Jugadores clave	Gerente , Información requerida actualizada-
		RESULTADOS					
		INFORMACION OPORTUNA					
DIRECTIVOS: Dir. Producción, Dir Mantenimiento, Dir control Calidad, Dir Gestión Calidad-	INTERNO	ECONOMICO	Alta interdependencia	IMPLICAR	Pocos problemas	Jugadores clave	Gerente, Liderar y controlar
		RECONOCIMIENTO					

HACCP, Dir Gestión Humana, Dir. Administración Financiera, Dir Sistemas, Dir Fomento Pecuario, Dir Control Interno							
COLABORADOR ES VINCULADOS DIRECTAMENTE	INTERNO	ECONOMICO	Alta interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejeable	Tener satisfecho	Gerente, Gestión Humana, mantener un clima laboral, seguridad en el trabajo
		CONDICIONES LABORALES					
		ESTABILIDAD LABORAL					
COLABORADOR ES VINCULADOS POR OUTSOURCING (temporales)	INTERNO- EXTERNO	ECONOMICO	Baja Interdependencia	DEFENSA	Impredecible pero manejeable	Tener satisfecho	Empresa de temporales, Gestión Humana, mantener un clima laboral, seguridad en el trabajo
		VINCULACION DIRECTA					
		BUENAS CONDICIONES LABORALES					
CLIENTES ACTUALES : TAT, SUPERMERCAD OS, SUPERETES, INSTITUCIONAL	INTERNO- EXTERNO	CALIDAD	Alta interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejeable	Tener satisfecho	Gerencia, Dirección Comercial
		BUEN PRECIO					Asegurar la calidad y cumpla las condiciones de entrega
		ENTREGA OPORTUNA					
CLIENTES POTENCIALES:	EXTERNO	CALIDAD	Baja Interdependencia	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado	Gerencia, Dirección Comercial

CONSUMIDORES POR PUNTOS DIRECTOS DE FABRICA		PRECIO					Asegurar la calidad, buen precio, servicio.
		CONOCER PRODUCTOS					
CONTRATISTAS: 51 Distribuidores de ruta compran a la empresa producto y lo venden a las tiendas.	INTERNO-EXTERNO	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Alta interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejable	Jugadores clave	Director de ventas, Administración
		FIDELIZACION					Asegurar calidad, buen precio, bonificaciones en producto.
		PREVENDA					
PROVEEDORES: 130 Proveedores de leche, acopios propios, acopios cooperativas	EXTERNO	BUEN PRECIO	Alta interdependencia	CONTROLAR	Impredecible pero manejable	Jugadores clave	Fomento Pecuario, Gerencia
		APOYO GANADERO					Propuesta atractiva de compra y que sea constante
		FLEXIBILIDAD REQUERIMIENTOS					
COMPETIDORES : FRESKALECHE, ALQUERIA, ALPINA, COLANTA	EXTERNO	DISMINUYA LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	Alta interdependencia	DEFENSA	Poderoso pero predecible	Jugadores clave	Director comercial, Mercadeo, Ventas, Gerencia
		GANAR PROVEEDORES DE LECHE DE LA REGION					Estrategias, campañas publicidad.
		TENER MEJORES PRECIOS					
ASOCIACIÓN SECTORIAL: ASOLECHE, ANALAC, FEDEGAN, COMITÉ DE GANADEROS	EXTERNO	PARTICIPACION	Baja Interdependencia	COLABORAR	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo	Gerencia, Junta directiva
		CUMPLIMIENTO ACUERDOS					Cumplir con los acuerdos, actualizarse en beneficios otorgados.
		COOPERACION					

ENTIDADES FINANCIERAS: BANCOS PRIVADOS, BANCOLDEX	EXTERNO	CAPTAR RECURSOS	Alta interdependencia	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado	Directora Administración Financiera, Gerente
		COLOCACION DE PRODUCTO					Movilizar recursos a través de la entidad financiera
							Demostrar recursos
GOBIERNO. Municipal, Departamental y Nacional	EXTERNO	PAGO IMPUESTOS	Baja Interdependencia	COLABORAR	Pocos problemas	Tener satisfecho	Gerente
		CUMPLIMIENTO LEYES					Cumplir leyes
CONSUMIDORES FINALES	EXTERNO	CALIDAD	Baja Interdependencia	IMPLICAR	Mayores amenazas u oportunidades	Tener satisfecho	Dir. Calidad, Gerencia, Mercadeo
		DIVERSIDAD PRODUCTOS					Servicio post venta, precio justo
		DISPONIBILIDAD					
		BUEN PRECIO					
MEDIOS DE COMUNICACIÓN: PRENSA, RADIO, TELEVISION, REVISTAS	INTERNO-EXTERNO	INFORMACION	Baja Interdependencia	IMPLICAR	Pocos problemas	Tener informado	Coordinador de mercadeo, Gerencia, director comercial
		GANANCIA					Pactar más con publicidad y notas que mencione la empresa.
ENTES REGULADORES: INVIMA, DIAN, ICA	EXTERNO	CUMPLIR NORMATIVIDAD	Poder stakeholder	DEFENSA	Poderoso pero predecible	Tener satisfecho	Administración y Finanzas, Gestión Calidad, Control Calidad
							Hacer planes de acción
COMUNIDAD BARRIOS	EXTERNO	NO GENERAR MOLESTIAS	Baja Interdependencia	DEFENSA	Pocos problemas	Mínimo esfuerzo	Servicio al cliente, Gerencia

ALEDAÑOS, CUCUTA							Cumplir responsabilidad social

Fuente: Autoría propia.

3.3 Analisis de Stakeholders o grupos de interes

- **ACCIONISTAS:** este grupo de interés es de tipo interno para la organización, dentro de sus intereses se puede destacar que desean la rentabilidad de la empresa, que se genere un aumento del valor de su inversión y que la información que se les suministre por parte de la junta directiva sea confiable y verídica.

Dentro del poder que tiene la organización y el stakeholder es de alta interdependencia, ya que la empresa y los accionistas son altamente dependientes el uno del otro, lo que define que los intereses son recíprocos y llevan el mismo lineamiento.

La respuesta del grupo de interés es colaborativo, ya que su potencia para asistir y apoyar las estrategias que se generen para la organización es alta, están dispuestos a respaldar cada acción que se tome para el fortalecimiento de la empresa, aunque su poder para amenazar también es alto, ya que estos pueden tomar decisiones de liquidar la empresa si no les está generando las utilidades esperadas, o que alguno de los accionistas decidan retirar sus aportes y esta afecte altamente la liquidez de la empresa.

En cuanto al poder y predictibilidad que tienen los socios en la organización es poderosa, su poder en la organización es alto y su nivel de predictibilidad es alto, y se ve reflejado en los cambios de forma estratégica que se están llevando a cabo en la organización en gran medida.

Su nivel de interés en la organización es alto, estos son jugadores claves dentro de la organización, se ve reflejado de un modo adecuado el marco del gobierno corporativo en el que trabaja la organización.

- **JUNTA DIRECTIVA:** es de tipo interno, dentro de sus intereses esta la rentabilidad de la empresa, que se obtengan resultados óptimos, brindar y recibir información oportuna.

Dentro del poder que tiene la organización y este grupo de interés es de alta interdependencia, ya que este es el órgano de dirección establecido por los socios para el control de la organización lo que supone que tienen una gran dependencia el uno con el otro.

La respuesta ante los grupos de interés es colaborativos, ya que estos ofrecen un alto nivel de aprobación en la organización como un alto nivel de oposición.

Su poder y predictibilidad de este grupo de interés es alto, se siguen los lineamientos en orden jerárquico y son conocidos por toda la organización y va relacionado con los intereses que estos tienen, por lo tanto, son jugadores claves.

- **DIRECTIVOS:** son de tipo interno, dentro de sus intereses se encuentran los resultados económicos y el reconocimiento de sus labores, tienen una alta interdependencia el grupo de interés con la organización y viceversa, su potencial para colaborar en la organización es alto y su potencial para amenazar es bajo, lo que se considera es un panorama excelente ya que estos son apoyo para la organización.

El nivel de poder en la organización es bajo, porque siguen las directrices dadas por sus superiores en este caso la junta directiva de la empresa, y se encargan de que sus subalternos cumplan con estos requerimientos, son predecibles en la toma de decisiones y se conocen muy bien por la organización lo que generan pocos problemas para esta.

Su nivel de interés en la organización es alto están dispuestos siempre a mejorar el rendimiento lo que implica tener informado.

- **COLABORADORES VINCULADOS DIRECTAMENTE:** son de tipo interno, dentro de sus intereses esta obtener resultados económicos, buena condición laboral y buena

estabilidad laboral, se tiene alta interdependencia con la organización, ya que son dependientes la una de la otra, su potencial para colaborar en la organización es alto y la amenaza que representan es baja, lo que son el tipo deseado ya que son apoyo para la organización, este grupo de interés tiene un poder bajo en la organización y su poder de predictibilidad es alta, ya que la empresa conoce muy bien al personal contratado y trabaja por tener su lealtad, lo que generan pocos problemas en la organización, su nivel de interés por la organización es alto ya que esta es la que les genera su estabilidad laboral y buenos resultados económicos.

- **COLABORADORES VINCULADOS POR OUTSOURCING:** son de tipo interno y externo, dentro de sus intereses esta obtener buenos resultados económicos, trabajar por obtener una vinculación directa en la organización, con buenas condiciones laborales. Se obtiene una baja interdependencia de la organización hacia el grupo de interés y de este hacia la organización, este solo cumple con ciertas asignaciones que son de su competencia.

La respuesta del grupo de interés es de defensa se obtiene un potencial para colaborar bajo ya que estos solo van a cumplir la función que tienen establecida, pero manejan un potencial para amenazar alto, ya que la información suministrada por la organización puede ser utilizada por este grupo de interés de forma indebida o filtrarse información que pueda conocer la competencia.

El poder que representa este grupo de interés en la organización es bajo y su predictibilidad también lo es, porque no se conoce a cabalidad las decisiones que estos tomen, lo que conlleva hacer un stakeholder impredecible pero manejable, su interés en la organización es alto, ya que estos deben demostrar a las empresas que el mejor camino en algunas actividades de la organización es la tercerización y esto les convendría en el aumento de labores para estos.

- **CLIENTES ACTUALES:** son de tipo interno, entre sus intereses esta buscar productos de calidad a buen precio y con entregas oportunas, la organización es dependiente de este grupo de interés, pero ellos no lo son, ya que pueden encontrar otra organización que cumpla mucho más con sus intereses, lo que se considera como poder de stakeholder.

La respuesta del grupo de interés para colaborar en la organización es baja y no constituyen un potencial de amenaza para la organización, no es propensa a dificultar el desarrollo de la organización ni a colaborar.

El poder de este grupo de interés es bajo y la organización no conoce con gran acierto las decisiones que estos puedan tomar lo que generan que sean impredecibles pero manejables.

Su nivel de interés por la organización es bajo, lo que se manifiesta en un mínimo interés para estos.

- **CLIENTES POTENCIALES:** son de tipo externo, dentro de sus intereses, esta tener productos de calidad y a buenos precios, tienen una baja interdependencia en la organización, su potencial para colaborar es alto ya que se está en constante comunicación con ellos y aportan información valiosa, su potencial para amenazar es bajo, no afectan en gran medida a la organización.

Su poder ante la organización es bajo y no se tiene conocimiento de las decisiones que estos puedan tomar por lo cual son impredecibles pero manejables.

Su interés en la organización es alto, se tiene una gran relación con los clientes potenciales, lo que conlleva a tener informado de las actividades que realice la organización.

- **CONTRATISTAS:** son de tipo interno y externo, dentro de sus intereses esta la fidelización de la empresa, recibimiento de prebenda, se tiene alta interdependencia, ya que la organización depende de este grupo de interés, es una de las principales fuentes de ingreso económico para la empresa cuentan con 51 contratistas aproximadamente.

Su potencial para colaborar es alto, al tener esa dependencia con la empresa necesitan obtener clientes y buscan formas de ampliar el nicho de mercado establecido lo que le favorece a la organización y su potencial para amenazar es bajo, porque conocen solo cierta información que es de su competencia lo que les limita afectar de alguna forma la compañía.

El poder y la predictibilidad que tiene el stakeholder en la organización son baja, por lo cual es impredecible pero manejable.

Su poder en la organización es bajo, aunque su nivel de interés es alto, porque estos necesitan de la organización para cumplir con sus intereses lo que conlleva a tener informado.

- **PROVEEEDORES:** son de tipo externo, dentro de sus intereses esta manejar buenos precios en el mercado, apoyo a los ganaderos y flexibilidad en los requerimientos. Existe alta interdependencia, ya que la empresa necesita de este grupo de interés para obtener la materia prima para la elaboración del producto. Su potencial para colaborar es bajo y su potencial para amenazar es alto ya que en situación de gran demanda este puede subir los precios de la materia prima afectando a la organización

El poder de los proveedores en la organización es bajo y su poder de predictibilidad es bajo, no se tiene gran conocimiento de las decisiones que estos puedan tomar en determinadas situaciones, lo que nos muestra la tabla que es un stakeholder impredecible pero manejable

Su poder en la organización es bajo y su interés hacia la organización es bajo, lo que representa un mínimo esfuerzo.

- **COMPETIDORES:** son de tipo externo, entre sus intereses esta que haya una disminución en la participación en el mercado, ganar proveedores de leche de la región y tener mejores precios. No se tiene una dependencia de la organización hacia la competencia y de la competencia hacia la organización. se considera una baja interdependencia.

Respuesta ante los stakeholders, potencial para colaborar es bajo, pero su potencial para amenazar es alto, ya que puede abarcar mucho más mercado trasladando clientes hacia sus empresas.

Los competidores son poderosos para la organización y su predictibilidad es alta en el sector lácteo se conoce muy bien por cada una de las empresas que la conforman. Poderoso pero predecible.

Su poder en la organización y su nivel de interés por la organización es alto, lo que traduce en jugadores claves.

- **ASOCIACION SECTORIAL:** es de tipo externo, dentro de sus intereses esta la alta participación en el mercado, cumplimiento de acuerdos y cooperación se tiene una baja interdependencia de la organización.

Su potencial para colaborar es alto este grupo de interés trabaja por el buen funcionamiento de las empresas, su potencial para amenazar es bajo, lo que nos da como resultado que es una stakeholder que implica, Su poder en la organización es bajo y la predictibilidad de estos es baja. Es impredecible pero manejable

Su poder es bajo y su nivel de interés es bajo en la organización.

- **ENTIDADES FINANCIERAS:** son de tipo externo, dentro de sus intereses esta la captación de recursos y colocación de productos, existe una alta interdependencia de las instituciones financieras y la organización y de la organización a las entidades financieras, se necesitan de estas para créditos y apalancamiento financiero.

Este grupo de interés tiene un alto potencial para colaborar en temas financieros y un potencial para amenazar la organización bajo, lo que resulta que la respuesta de estos es de implicar.

En cuanto a su poder y predictibilidad, tienen un poder bajo en la organización y su predictibilidad es alta, se conocen las medidas y decisiones que tomen, entonces pocos problemas para la organización.

El poder de las entidades financieras es bajo y su nivel de interés en la organización es alto, buscando que la organización este utilizando sus productos continuamente, la respuesta es de tener informado.

- **GOBIERNO:** es de tipo externo dentro de sus intereses se encuentra que se realicen los pagos de impuestos y haya cumplimiento de las leyes.

El grupo de interés no es dependiente de la organización, pero la organización si depende del grupo de interés lo que nos resulta poder del stakeholder.

Su potencial para colaborarle a la organización es alto y su potencial para amenazar también lo es, con el aumento de impuestos y la realización de nuevas leyes que afecten el proceso de la organización.

Su poder en la organización es bajo y su predictibilidad es alta lo que nos arroja pocos problemas del gobierno para la organización.

Su poder es bajo y su nivel de interés es alto, ya que entre mayor sea la rentabilidad de la empresa, mayores serán los pagos de impuestos para el gobierno dando como resultado el tener informado.

- **CONSUMIDORES FINALES:** son de tipo externo, dentro de sus intereses esta la calidad, diversidad de productos, disponibilidad de productos y buenos precios.

Dentro del poder de la organización y stakeholder, la organización si es dependiente de este grupo de interés, porque son estos que la empresa mantiene activa y con rentabilidad, pero el stakeholder no es dependiente de la organización, porque todos los productos los pueden encontrar en otras empresas y pueden elegir el que más les suplan sus necesidades, lo que da como resultado poder del stakeholder.

El potencial para colaborar este grupo de interés es alto, que a través de sus opiniones se puede conocer que tanto es aceptada la empresa y que se puede mejorar, su potencial para amenazar es bajo, lo que nos arroja mayores amenazas u oportunidades.

Su poder en la organización es alto, pero su nivel de interés en la organización es bajo, aunque hay ciertos consumidores que prefieren apoyar empresa regional, es muy bajo este porcentaje, lo que da como resultado el tener satisfecho.

- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** son de tipo interno y externo dentro de sus intereses esta brindar información y obtener ganancias, es de baja interdependencia, su potencial para colaborar es alto y su potencial para amenazar es bajo lo que implica que el stakeholder apoyo-implicar.

Su poder en la organización es bajo y su predictibilidad es alta, lo que genera pocos problemas para la organización, su poder en la organización es bajo, y su nivel de interés es alto, lo que nos arroja tener informado.

- **ENTES REGULADORES:** es de tipo externo, entre sus intereses esta que se cumpla la normativa.

La organización depende del stakeholder, pero el stakeholder no depende de la organización lo que nos arroja poder del stakeholder.

El potencial para colaborar es bajo, pero su potencial para amenazar es alto, lo que nos da como resultado stakeholder no apoyo- defensa.

Su poder en la organización es alta y su predecibilidad es alta lo que nos arroja que es poderoso pero predecible.

Su poder es alto y su nivel de interés por la organización es bajo, lo que nos arroja tener satisfecho.

- **COMUNIDAD, BARRIOS:** son de tipo externo, dentro de sus intereses esta que no se les generen molestias y que exista una colaboración con el medio ambiente.

Hay un poder de stakeholder ya que la organización necesita de ellas para implantarse y llegar a sus consumidores, pero la comunidad en general no es dependiente de la organización.

Su potencial para colaborar es bajo y su potencial para amenaza es alto, lo que genera un stakeholder no apoyo*defensa.

Su poder en la organización es bajo y su predictibilidad es alta lo que da como resultado pocos problemas.

Su poder es bajo y su nivel de interés es bajo lo que genera un mínimo esfuerzo.

3.4 Informe de Capacidad Instalada

Producción

Tabla 6 Capacidad Instalada 2017

INFORME DE CAPACIDAD INSTALADA PASTEURIZADORA LA MEJOR S.A				
LINEA	UNIDA CONVERSION	LITROS PROD (LT)	CAP ACTUAL (LT)	CAPACIDAD FRACCIONADA
LECHES UHT (ENTERA, DESCREMADA Y DESLACTOSADA.)	LT	1056196	2016000	52%
AVENA UHT EN BOLSA DE 200CC COMERCIAL	LT	29000	160000	18%
LINEA FERMENTADOS	LT	138000	140000	99%
GELATINA	LT	9670	10000	97%
LINEA QUESO PAISA	KG	74000	84000	88%
LINEA QUES DCREMA	KG	45000	40000	113%
LINEA QUESO CREMA	KG	1750	1800	97%
AREQUIPE REPOSTERIA	LT	8400	8400	100%
AREQUIPE HORNO	LT	6400	6400	100%
KALUA IS6 (BOLI 120CC+KALUEA 200CC+ AGUA S. 200CC)	LT	23000	26000	88%
AGUA 6LT	LT	14000	20000	70%
FOGG REFRESCOS (KALUA 2400CC+LT+2LT)	LT	8000	10000	80%
LECHE EN MUELLE TQ6	LT	1116200	1500000	74%

Notas Importantes: Las capacidades fueron revisas con todo ele quipo de producción y teniendo en cuenta las inversiones actuales tecnológicas de maquinaria.

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Mantenimiento

Tabla 7 Capacidad instalada Mantenimiento

LÍNEA	SERVICIO	PROMEDIO CONSUMO	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD FRACCIONADA	EFICIENCIA DEL EQUIPO
SERVICIOS GENERALES	AIRE COMPRIMIDO	200 aCFM/ día	280 aCFM	71,40%	90%
SERVICIOS GENERALES	VAPOR	180 BHT-	200 BHP -	90%	68%
SERVICIOS GENERALES	FRIO	130 ton Refrigeración/día	92 ton Refrigeración/día	141%	65%
SERVICIOS GENERALES	ALMACENAMIENTO AGUA POTABLE	349 m3 / día	141 m3	250%	30%
SERVICIOS GENERALES	ENERGIA ELECTRICA	1375 Amp/día	1500 Amp/día	91,60%	80%

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Fomento Pecuario

Tabla 8 Capacidad instalada Fomento Pecuario

CAPACIDAD INSTALADA	
ACOPIOS PROPIOS	LITROS / DIA
Sardinata	3000
Iscala	3000
Durania	6000
Abrego	6000
Pamplona	2600
Santiago	4400
RECEPCIÓN DE LECHE CANTARAS-MUELLE	14000
ACOPIO TERCEROS	LITROS / DIA
Toledo	4500
Silos	15000
Cacota	2000
Bochalema	6000
Onda sur	2000

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

3.5 Análisis y medición del ambiente interno (MEFI-matriz evaluación de factores internos)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una herramienta para la formulación de estrategias que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Fred David)

Se desarrolló para el ejercicio así:

1. Se realizó una lista de los factores internos clave, para éste plan se tomaron como base los mismos analizados en el diagnóstico de 2014.

2. Se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa:

Debilidad importante (calificación = 1)

Debilidad menor (calificación = 2)

Fortaleza menor (calificación = 3)

Fortaleza importante (calificación = 4)

Las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Las calificaciones están basadas en la empresa.

3. Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización. Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz MEFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5.

Tabla 9 Evaluación Gerencia

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Gerencia	Proyección del negocio hacia el futuro (VISIÓN)	2,00%	3	0,06	Desarrollar las proyecciones estratégicas de la empresa con relación a la visión bajo los objetivos corporativos.
	Pensamiento estratégico dentro de la organización a largo plazo	1,50%	3	0,045	Se evidencia participación de términos modernos y metodologías gerenciales, se realizan respectivos ajustes y seguimientos al direccionamiento anterior, en una línea de tiempo que permite el cumplimiento de lo proyectado, involucrando a directivos y colaboradores de la organización.
	Aplicación de estrategias alternas que le dan seguridad a la organización	1,00%	2	0,02	
	Definición de estrategias precisas para la empresa	1,50%	3	0,045	Existe un plan estratégico se evidencia un estudio detallado de las situaciones para el buen desarrollo y desempeño del mismo; por tal motivo es pertinente que la aplicación y evaluación de este plan se lleve a evidenciar y desarrollar con estrategias propias al buen juicio directivo, con sus respectivos indicadores y evaluación conjunta de los impactos.
	Creación de U.E.N. a partir de necesidades de otros sectores relacionados a la empresa - análisis de otras UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)	1,50%	3	0,045	Desarrollar los estudios y análisis para identificar nuevas oportunidades; es necesario presentar portafolios con escenarios financieros con alto sentido de la innovación; estimulando nuevos flujos de ingresos en un formato estratégico.
	Perseverancia para alcanzar el éxito de nuevas metas de largo plazo propias de la empresa	1,50%	3	0,045	De acuerdo a la debilidad evidente en el proceso estratégico que soporta la visión de la compañía, se hace necesario culminar con veracidad la planeación estratégica y de esta forma se logre verdaderamente medir la perseverancia para alcanzar el éxito de la compañía a futuro.

	Dirección con gestión hacia la calidad	2,00%	3	0,06	No se pueden dejar pasar las no conformidades y que se sigan evidenciando año a año, por este motivo los comités de calidad deben tomar la responsabilidad asignada para que se solucionen estas problemáticas.
	Planeación de actividades semestrales y anuales	1,50%	2	0,03	Aunque existe evidencias de un sistema planificado de acciones (operaciones estratégicas) con miras a un crecimiento sustentado en la visión corporativa.
	Experiencia basada en errores	2,00%	3	0,06	

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 10 Evaluación Finanzas

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Finanzas	Control Contable y financiero	1,00%	3	0,03	Identificar las necesidades que permita el fortalecimiento del soporte tecnológico (plataforma tecnológica) de la organización enfocada en estrategias de largo plazo para el cumplimiento de la visión deseada de la compañía.
	Capacidad de inversión y de endeudamiento	1,00%	3	0,03	De acuerdo a la capacidad de endeudamiento de la compañía se sugiere proyectar inversiones en alianzas con instituciones financieras o promover inversiones por parte de los socios que permitan la actualización tecnológica de la compañía, el posicionamiento y penetración de mercado que la misma requiere en las proyecciones a futuro.
	Inversión en activos productivos constantemente	1,80%	3	0,054	Se recomienda que las acciones estratégicas se lleven en inversiones de generación de un incremento competitivo que permitan una mayor rentabilidad de la empresa en un mediano

	Búsqueda de la rentabilidad financiera en todo lo que se hace	0,80%	3	0,024	y largo plazo. (programa de inversión en activos productivos y estrategias de mercado - en estrategias de futuro)
	Crecimiento sostenible financiero	1,00%	2	0,02	Se sugiere llevar a cabo alianzas con intermediación financiera en el desarrollo de grandes contrataciones que permitan la disponibilidad del activo corriente para la toma de decisiones de la compañía en cada una de sus acciones estratégicas.
	Rentabilidad generada por otros productos y servicios	1,00%	2	0,02	Desarrollar los estudios e investigaciones de consumo y servicios que permitan gestionar y diversificar el portafolio de la compañía que logre el fomento de incrementos en la rentabilidad.
	Política de reinversión de utilidades para activos fijos productivos	1,00%	1	0,01	El análisis y aplicación de una política de reinversión de utilidades que fomente el desarrollo de las acciones estratégicas de la compañía.
	Aplicación de un programa de presupuestos y manejo de ellos	5,00%	3	0,15	Analizar con profundidad y detalle cada uno de los presupuestos aprobados o aquellos que no llegaran a serlo, lleva a cabo el desarrollo de el plan de presupuestal de las acciones estratégicas que debe cumplir la compañía.
	Estados Contables y resultados financieros al día	1,00%	4	0,04	Se sugiere el desarrollo y fortalecimiento de las plataformas tecnológicas, que permitan integrar a toda la organización con este proceso para la aplicación de las acciones estratégicas de la compañía y facilitar la toma de decisiones. - también se hace necesario proyectar las acciones de formación transversal de toda la organización en normativa internacional contable y financiera.

	Información inmediata de costos de producción y servicio para la toma de decisiones	0,90%	3	0,027	Se sugiere finalizar y aplicar en su totalidad los módulos ofimáticos que permitan en tiempo real la toma de información de costos de la compañía; así como también el desarrollo de la proyección estratégica en actividades claras en periodos de tiempos establecidos que involucren todas las líneas directivas de la empresa en este proceso.
--	---	-------	---	-------	--

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 11 Evaluación de Recurso humano

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Recurso Humano	Inversión en capacitación constante de todo el talento humano	1,50%	2	0,03	Establecer las necesidades con cada uno de los miembros del cuerpo directivo en los diferentes procesos de la compañía y proyectar la formación y capacitación necesaria de cada una de las áreas y los respectivos protocolos de formación para cada una de ellas. (Tutoriales básicos de formación).
	Valoración del talento humano en cada uno de sus puestos de trabajo	1,00%	3	0,03	Se hace necesario desarrollar acciones estratégicas que permitan alinear cada uno de los perfiles del talento humano en experiencia y conocimiento para que sea relacionado directamente con las escalas salariales propuestas por la compañía en un principio de equidad.
	Importancia en el desarrollo y aplicación de los valores dentro de la organización	2,00%	2	0,04	Aplicar eficazmente los valores propuestos por la empresa, mediante programas transversales de cumplimiento, trabajo en equipo responsabilidad y resolución de conflictos.
	Respeto hacia el personal	0,50%	3	0,015	Realizar ejercicios de formación en valores a toda la organización.

	Programas de desarrollo del talento humano - Definidos	1,50%	2	0,03	No hay evidencias de planeación y desarrollo que acompañen una estrategia de crecimiento corporativo; por lo tanto es imperativo el diseño y gestión de los mismo que le apunten a la visión compartida.
	Sistema de capitalización del conocimiento en documentos o archivos	1,00%	2	0,02	Es necesario el desarrollo de un programa que lleve las bases de este ítem. Construcción de protocolos de capitalización de conocimiento transversal a todas las áreas de la organización, con sus respectivos soportes.
	Cultura organizacional basada en el talento humano	1,00%	3	0,03	Se sugiere una medición de clima organizacional y la construcción de un programa de acuerdo a los resultados teniendo en cuenta ítems anteriores cumpliendo con el propósito de visión de la empresa.

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 12 Evaluación Soporte técnico – Tecnología

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Soporte Técnico - Tecnología	Control de calidad de productos y servicios	2,00%	3	0,06	Integrar todos los módulos de gestión de soporte tecnológico que permitan integrar los procesos organizacionales para la toma de decisiones.
	Inversión permanente en tecnología	2,00%	1	0,02	Desarrollar el inventario tecnológico de la empresa para sustentar las capacidades y respuestas de la organización ante las necesidades internas y externas.
	Aprovechamiento de nuevas tecnologías para generar más competitividad	1,00%	2	0,02	Implantar en su totalidad los módulos de ofimática que permitan comunicación eficaz en la organización para la toma de decisiones; establecer las proyecciones necesarias de esta área de acuerdo a las

	(Tecnologías blandas y duras)				necesidades de cada una de las direcciones en la compañía.
	Capacitación en sistemas tecnológicos de vanguardia para aprender de otros y aplicar para su propio beneficio	1,00%	2	0,02	Desarrollar un sistema de planificación de recursos para la toma de decisiones directivas y la elaboración de programas de desarrollo de nuevas tecnologías de acuerdo a las propuestas de las áreas dela empresa.
	Apoyo en proyectos de investigación y desarrollo para generar innovación de procesos, productos y servicios	1,00%	2	0,02	Cada dirección en la organización deberá desarrollar las iniciativas del programa de innovación de acuerdo a las necesidades para cada una de ellas y se deben centrar en un responsable en la compañía. (fomento del proceso de innovación y desarrollo, este a su vez puede fundamentar otro desarrollo para diferentes unidades estratégicas de negocio)
	Aplicación y uso de las TIC'S para alcanzar la eficiencia	1,00%	2	0,02	
	Análisis de la información estadística por la organización y por el sector	1,00%	2	0,02	Entregar informes estadísticos en tiempo real de acuerdo al desarrollo en servicio o producción de la empresa - automatizar y estandarizar procesos)
	Aplicación de programas o software para facilitar el análisis financiero	2,00%	1	0,02	En la evidenciada carencia de información en tiempo real para la toma de decisiones, operar al 100% los módulos de información interna. Y desarrollar las estrategias de las diferentes áreas de la empresa para el fortalecimiento de la obtención de la información para la toma de decisiones.

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 13 Evaluación Operaciones

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
OPERACIONES	Aplicación de la ventaja competitiva de Porter en sus procesos	1%	2	0,02	Que los procesos transversales de las operaciones se construyan bajo la premisa de la inversión tecnológica relacionando las proyecciones de largo plazo en cumplimiento de la visión (construcción de iniciativas estratégicas bajo el concepto de innovación - aprovechar las economías de escala que permita la minimización de costos).
	Calidad de sus productos y servicios bajo normatividad nacional e internacional	2%	3	0,06	Aunque se cumple la normativa nacional se deberán construir las estrategias de calidad para participar en un contexto internacional dependiendo de las exigencias del mercado y de acuerdo a las necesidades de la cadena del sector.
	Desarrollo de nuevos productos y servicios con valor agregado a partir de las operaciones	2%	2	0,04	La empresa mantiene una representatividad regional con el producto ofrecido, pero se hace necesario el desarrollo de estudios, vigilancias tecnológicas que le permitan proyectar a largo plazo productos y servicios con valores de diferenciación de acuerdo a la posición competitiva del sector.
	Curvas de aprendizaje rápidas y eficientes en relación al conocimiento interno y externo adquirido	2%	3	0,06	Analizar las estrategias de rotación del personal que permita en el largo plazo mantener la inversión realizada en el desarrollo de conocimiento que además debe ser homogéneo a la organización y de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas (desarrollo programas de formación en alianzas público privadas- lo anterior debe estar soportado bajo los principios de pensamiento estratégico organizacional).
	Revisión de la capacidad de la	3%	3	0,09	Se recomienda desarrollar un estudio de distribución de espacios y mejoramiento

	empresa frente al volumen de clientes				por áreas organizacionales; que conlleve a la creación de un proyecto de adecuación de la compañía que guarde relación al crecimiento perseguido de acuerdo a la visión de empresa
	Programa de análisis de tiempos y movimientos en la prestación del servicio interno y externo	2%	2	0,04	Cada área debe hacer responsable de la identificación de problemáticas en el flujo normal de las operaciones para la prestación del servicio, que permitan la respectiva construcción del programa. (se deben fortalecer y estandarizar los perfiles de cada una de las áreas)
	Disposición de la maquinaria y equipos de manera eficiente	1%	3	0,03	Se evidencia la necesidad de adquisición de maquinaria soporte a la maquinaria de óptimo desarrollo tecnológico, que minimicen los tiempos y periodos improductivos, se recomienda proyectar y priorizar las adquisiciones de maquinaria y equipo de acuerdo a los objetivos de la visión empresarial.
	Programas y actividades para el cuidado ambiental por parte de la empresa - relacionada a lo que hace	1%	2	0,02	Los programas deben seguir fortaleciéndose y relacionarse con las necesidades de largo plazo de acuerdo a los objetivos estratégicos de penetración de nuevos mercados - se recomienda el desarrollo de alianzas público, privadas y participación de fondos).

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 14 Evaluación de Mercadeo

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Mercadeo	Desarrollo de nuevos mercados para la empresa	2,50%	2	0,05	De acuerdo a las proyecciones para el cumplimiento de la visión se sugiere el desarrollo de investigaciones (nuevos desarrollos) y vigilancias (tecnológicas y prospectivas) de estudios de a profundidad a través de inversión propia de la empresa y alianzas público - privadas a departamentos de investigación, desarrollo tecnológico y

					participación fondos Nacionales e Internacionales. (se recomienda este desarrollo transversal a las diferentes direcciones de la organización)(Se connota que la empresa solo tiene presupuesto de funcionamiento pero no presupuesto de inversión para este tipo de actividades).
	Desarrollo de nuevos servicios en la empresa	1,00%	2	0,02	Ampliar el portafolio de servicios que permita impactar positivamente otros ingresos; por lo tanto es importante y necesario realizar una evaluación de las actividades y recursos claves de esta, que ayuden a la creación de nuevos servicios bajo el esquema de innovación abierta disruptiva, radical entre otros que la organización desee implementar.
	Administración del servicio pos venta	1,50%	3	0,045	Se sugiere planear las acciones estratégicas de largo plazo que consoliden y fortalezcan esta área de la organización, bajo la metodología de pensamiento estratégico con la participación de cada miembro en las actividades mediante canales internos de comunicación eficaces.
	Liderazgo en el sector - Marca y nombre	2,00%	3	0,06	Se sugiere de la mano de los estudios y análisis pertinentes el desarrollo de proyecto de posicionamiento de penetración de mercados, clara y efectiva de la marca; estableciendo la posición o posiciones en las diferentes ciudades que impacta e impactara de acuerdo a la visión.
	Publicidad	2,50%	2	0,05	Desarrollar las estrategias de posicionamiento publicitario con sus respectivos planes de acción que logren impactar verdaderamente los segmentos a los que se dirige la organización en el plano visional de la misma, mancomunadamente con los desarrollos, estrategias alianzas y proyectos logradas por el cuerpo directivo.

	Investigación de productos y servicios de la competencia	2,00%	2	0,04	Desarrollar los espacios, los equipos y outsourcing necesarios para el desarrollo de investigación y análisis a profundidad de competidores mediante acciones estratégicas propuestas por el área de la empresa con trabajo en equipo de los procesos de I+D+I relacionados en los ítems anteriores.
	Estudios del mercado para su análisis y toma de decisiones	2,00%	1	0,02	Se deben relacionar con los ítems anteriores en un proceso de acciones estratégicas claras para ser ejecutadas.

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 15 Evaluación Logística

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Logística de proveedores	Procesos de compras planificados	2,00%	2	0,04	Debe estar sujeto a las proyecciones de desarrollo, de producción e impacto de cada área de la empresa que se relaciona con este proceso; para que se efectúen acciones planificadas que impacten positivamente la comunicación organizacional y las finanzas de la empresa. Mediante el proceso de pensamiento estratégico.
	Dependencia con muchos proveedores	2,00%	3	0,06	
	Variedad de proveedores que le surtan de materias primas constantemente	2,50%	3	0,075	Desarrollo de estrategias de impacto tecnológico que logren llevar información a dependencias de forma clara, oportuna y fácil.
	Facilidad para la adquisición de materia prima en el mercado	2,00%	3	0,06	Desarrollar estrategias que logre la relación de las necesidades e identificación de nuevas oportunidades fortaleciendo la cadena del proceso logístico mediante proyectos y actividades que vinculen las diferentes partes involucradas. (Formaciones, capacitaciones y alianzas).
	Relación con proveedores	1,00%	4	0,04	

	Niveles de calidad del proveedor que se ajustan a las normas de calidad de la empresa	1,50%	3	0,045	Desarrollar actividades análisis y diagnóstico con el consumidor interno identificando necesidades prioritarias de la organización por parte del proveedor para ofrecer una respuesta competitiva y creación de actividades estratégicas que se relacionen con los ítems anteriores.
--	---	-------	---	-------	--

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 16 Evaluación de Ventas

Área	Factor Interno Clave	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Observaciones
Ventas	Ventas de bienes y servicios con un valor agregado - Estudio de valores agregado en el servicio.	2,00%	1	0,02	Relacionar estudios a profundidad de competidores hacer los análisis y construir las estrategias y sus acciones estratégicas de largo plazo en factores de diferenciación con relación a la visión de la compañía; que puedan llegar a ser nuevas líneas de producto y servicio para la empresa.(relacionar con actividades de I+D+i).
	Asesoramiento comercial	2,50%	2	0,05	De acuerdo a la visión de la compañía desarrollar un programa que involucre a los diferentes departamentos de la empresa en acciones estratégicas que impacte a toda la línea de ventas hasta el consumidor final y el servicio post venta. (Tener en cuenta la metodología de pensamiento estratégico y las apuestas en actividades de I+D+i).
	Análisis del mercado para revisar a quienes vender y en qué forma	2,50%	1	0,025	Desarrollar acciones estratégicas relacionadas a estudios pertinentes con profundidad y pertinencia por parte de la empresa, en alianzas público - privadas, con diferentes organismos, relacionando los procesos transversales de la organización a las iniciativas de I+D+I
	Fuerza de ventas especializada en la empresa	2,00%	3	0,06	Relacionar el objetivo de visional de la empresa para la construcción de acciones estratégicas de impacto actual

					y futuro a cada uno de los mercados proyectados y planear de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. (relacionar con ítems anteriores)
	Atención a quejas y reclamos	2,00%	4	0,08	Desarrollar un estudio y análisis de competidores cuyo resultados se relacionen en acciones estratégicas que fortalezcan los procesos de atención y servicio teniendo en cuenta el futuro proyectado de la organización
	Atención a mantenimiento del área	2,00%	3	0,06	Se sugiere desarrollar los respectivos programas que fortalezcan y den respuesta a la solicitud de mantenimiento y mejora a las áreas enfocadas al cliente interno y externo.

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 17 Total Debilidades

DEBILIDADES MAYORES	6
DEBILIDADES MENORES	23
FORTALEZAS MENORES	29
FORTALEZAS MAYORES	3
TOTAL	61

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

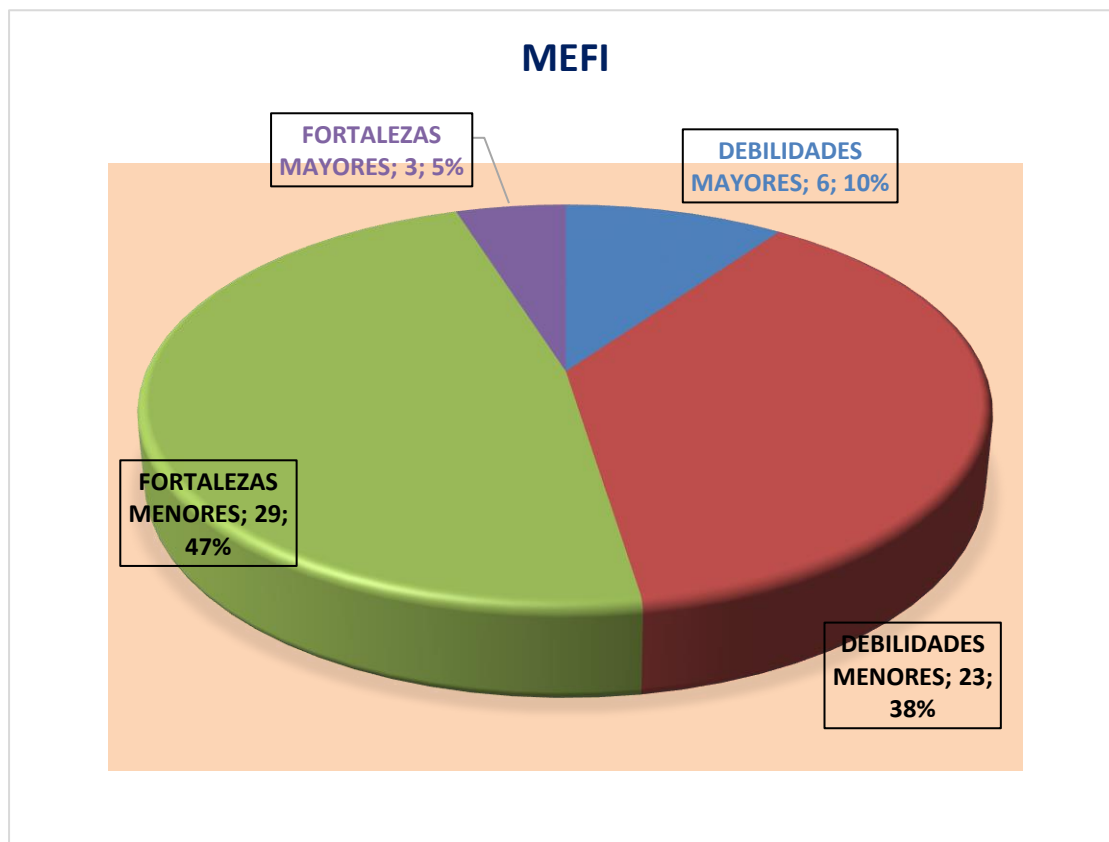


Figura 7 MEFI

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 18 MEFI

2014-2017		%	2018-2021		%	% DE DIFERENCIA	
Total de Debilidades Importantes	22	36,07	DEBILIDADES MAYORES	6	9,84	26,23	Disminuyó
Total de Debilidades Menores	19	31,15	DEBILIDADES MENORES	23	37,70	6,56	Aumentó
Total de Fortalezas Menores	18	29,51	FORTALEZAS MENORES	29	47,54	18,03	Aumentó
Total de Fortalezas Mayores	2	3,28	FORTALEZAS MAYORES	3	4,92	1,64	Aumentó
TOTAL	61	100		61	100		

Fuente: Pasterizadora La Mejor S.A. 2019

Análisis de la Evaluación de los componentes estratégicos de la matriz MEFI

La calificación de los factores internos para la pasteurizadora es de 2,47, en comparación con el diagnóstico estratégico 2014-2017, cuyo resultado fue 2,07; se ve un crecimiento de 0,40.

Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte, lo que indica que la empresa se encuentra cerca al promedio.

3.6 Analisis externo del sistema

Para éste punto se buscaron datos de tendencias del sector lácteo, hasta el 2020, así:

- ✓ Tendencias del consumo de leche
- ✓ Tendencias del consumo de derivados de la leche
- ✓ Análisis de IPC últimos 3 años, comportamiento
- ✓ Análisis en el DANE por sectores (lácteos consumo)
- ✓ Programa de transformación productiva, sector alimentos y lácteos (Plan de Negocios)

Análisis de la competencia:

- Las 5 más relevantes
- Tres principales
- Dos con alta proyección

Perfil de competidores

- Conocimiento, maquinaria.
- ¿Qué necesitamos para ser más productivos?
- Sistemas de información para hacer más eficiente la empresa

- Qué características debe tener esa planta para el siglo XXI, que sea
 - Rápido, eficiente, eficaz y Flexible.
- Leer sobre el consumo de leche pura INNOVACIÓN
- Factores económicos
- Impuestos
- Competitividad para entrar al otro ciclo
- ¿Qué hay que potencializar de lo que tenemos hoy?
- ¿Qué nos hace falta? 2 ó 3 por proceso.

Ventas: ¿Cuántos clientes tenemos y cuántos queremos crecer



Figura 8 Panorama mercado de lácteos

Fuente: MINTEL, Ministerio de Salud. Tecnas.

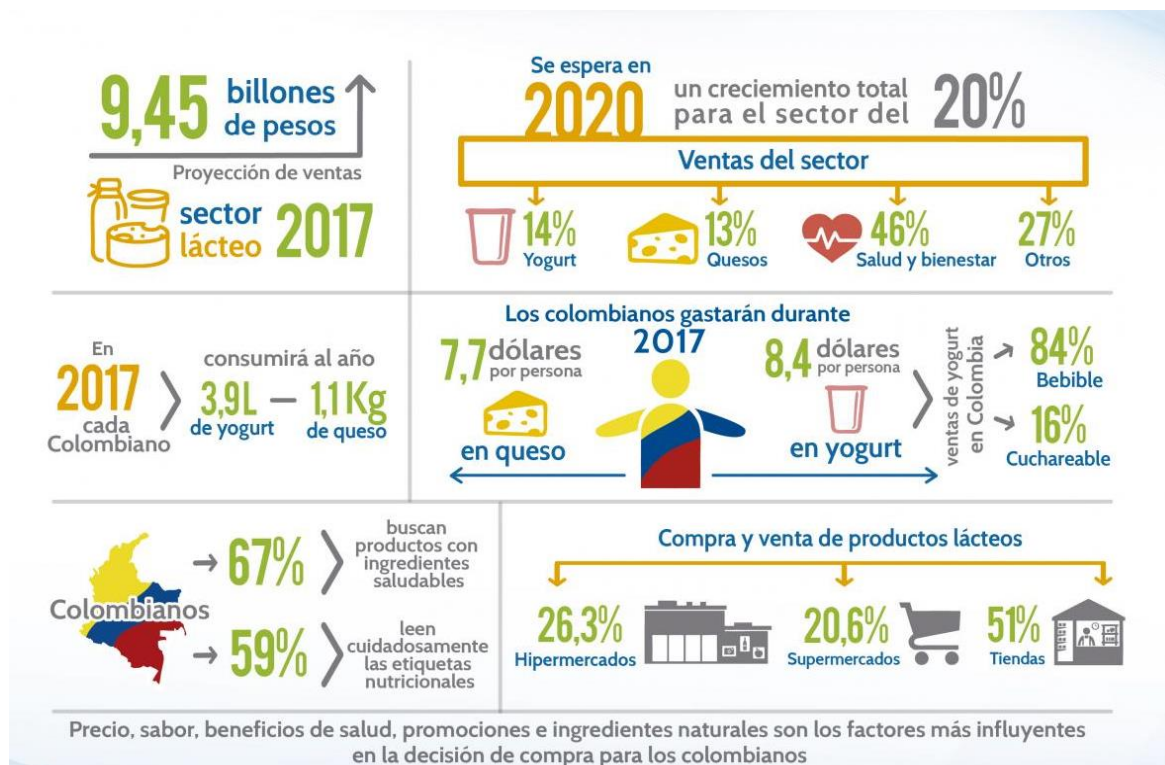


Figura 9 Factores decisión de compra

Fuente: MINTEL, Ministerio de Salud. Tecnas.

3.7 Analisis y medición del ambiente externo (MEFE-matriz evaluación de factores externos)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite que se evalúe información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se realizó una lista de los factores EXTERNOS clave, para éste plan se tomaron como base los mismos analizados en el diagnóstico de 2014 y se incluyeron algunos como los fenómenos climáticos que afectaron el desarrollo del plan anterior.

2. La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

Se asignó a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si representa:

Amenaza importante (calificación = 1)

Amenaza menor (calificación = 2)

Oportunidad menor (calificación = 3)

Oportunidad importante (calificación = 4)

Las Oportunidades deben recibir una calificación de 3 o 4, y las Amenazas una clasificación de 1 o 2. Las calificaciones.

3. Se sumaron las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

VER ANEXO A. ANALISIS DEL ENTORNO

Tabla 19 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: *Ámbito económico*

Ámbito	Variables analizadas	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Sugerencias
Económico	Índice de inflación	3%	4	0,12	Hacer vigilancias de futuros proyectos que promuevan una imposición tributaria al producto de la empresa como opción del gobierno para buscar nuevos ingresos, como lo han hecho con otros productos de la canasta familiar
	Situación coyuntural de la ciudad en especial	4%	3	0,12	Se sugiere al área de mercados de la empresa la proyección de escenarios de comportamiento probabilístico, para la generación de estrategias
	Apoyo del sector financiero, con tasas	5%	4	0,2	Se sugiere al área financiera desarrollar los escenarios crediticios favorables de acuerdo a las necesidades de los objetivos que permitan el cumplimiento de la visión

	Análisis del crecimiento económico del país	3%	2	0,06	Plantear y revisar indicadores de orden regional, y nacionales legítimos, para hacer las respectivas proyecciones correspondientes a cada una de las áreas de la pasteurizadora (cuerpo directivo a través del desarrollo de las estrategias que apalancan los objetivos corporativos)
	Servicios públicos	3%	3	0,09	Se hace necesario en alianzas con las empresas de servicio público, los estudios de optimización de consumo; y que los mismos sean aplicados en la brevedad del caso.
	Precios	5%	3	0,15	Bajo el liderazgo de la gerencia, tener en cuenta la relatividad de la competencia y las escalas de precios se vuelve favorable para este ítem, que la organización desarrolle estrategias sensibles al comportamiento del precio

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 20 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: Ámbito social, demográfico, cultural y ambiental

Ámbito	VARIABLES analizadas	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Sugerencias
Social, demográfico, cultural y ambiental	Crecimiento de la población en el área metropolitana	3%	3	0,09	Hacer la relación de proyección de consumo y estudios poblacionales mediante el proceso de vigilancia de las investigaciones relacionadas e instituciones público- privadas que fomenten la proyección de actividades estratégicas de la compañía con respecto al posicionamiento de la empresa.
	Fenómeno del niño y la niña que afectan la producción de leche regional.	6%	2	0,12	La empresa debe prever y tener planes de contingencia para afrontar los cambios climáticos
	Participación de las empresa en programas de responsabilidad social	3%	1	0,03	Es importante que la organización desarrolle una estrategia centralizada hacia este tema; no solo por el auge del mismo en la competencia, sino por la importancia en su trascendencia futura.

	Protección del medio ambiente	2%	2	0,04	Fortalecer las estrategias de futuro que den cumplimiento, de igual manera se debe tener en cuenta las imposiciones sobre el cual se desarrolla la organización.
	Cultura del consumo	8%	2	0,16	Mediante alianzas público privadas llevar a cabo estudios y vigilancias de región que permita la identificación de costumbres para el posicionamiento y desarrollo de nuevas líneas de producto y servicio

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 21 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: *Ámbito político*

Ámbito	Variables analizadas	% Participación	Evaluación	% Ponderación	Sugerencias
Político	Exigencia en Legislación	8%	4	0,32	Mantenerse en el cumplimiento de las políticas y desarrollar procesos que fortalezcan el cumplimiento de la misma; relacionarlo con las sugerencias de los ítems anteriores
	Acompañamiento del gremio	3%	4	0,12	Dinamizar los roles de participación con las instituciones y el gobierno Colombiano.
	Políticas de empleo y desempleo	3%	2	0,06	Se sugiere el cruce de información de entes gubernamentales para los intereses de la organización y construcción de estrategias que generen impacto en los resultados obtenidos
	Políticas del estado para promover la inversión extranjera	3%	2	0,06	Conocer muy bien las políticas exactas que favorecen la inversión extranjera en el sector (acuerdos, tratados y alianzas)
	Políticas del estado para la apertura de empresas nuevas	1%	3	0,03	Identificar proyectos que promueva beneficios a la generación de nuevas empresas en el territorio nacional; que permitan proyectar estrategias de protección en el gremio.
	inferencias de los gremios para la creación de proyectos	1%	3	0,03	Fortalecer las alianzas con el gremio que permita el fortalecimiento y participación de proyectos; a su vez la empresa debe proponer estratégicamente aquellos que estimulen el beneficio de ella y la retribución financiera de futuro.

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 22 Evaluación de los componentes estratégicos de la MEFE: *Ámbito Competitivo*

<i>Ámbito</i>	<i>Variables analizadas</i>	<i>% Participación</i>	<i>Evaluación</i>	<i>% Ponderación</i>	<i>Sugerencias</i>
Competitivo	Luchas de otras empresas dentro sector	6%	2	0,12	Se hace preponderante los análisis de precios, publicidad y demás variables para cada uno de los competidores; que permitan el desarrollo de estrategias innovadoras de producto, posicionamiento de marca y líneas de servicio con diferenciación.
	Entrada de nuevas empresas al sector	4%	2	0,08	
	Poder de los competidores del sector a nivel regional	5%	2	0,1	
	Diversificación de portafolios de los competidores	6%	2	0,12	
	Lealtad del cliente por regionalismo	5%	3	0,15	
	Alianzas y Fusiones	5%	2	0,1	
	Competencia fortalecida por grandes rubros	5%	1	0,05	

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 23 Cuantificación Amenazas y Oportunidades.

AMENAZAS IMPORTANTES	2
AMENAZA MENOR	11
OPORTUNIDAD MENOR	7
OPORTUNIDAD MAYOR	4
TOTAL	24

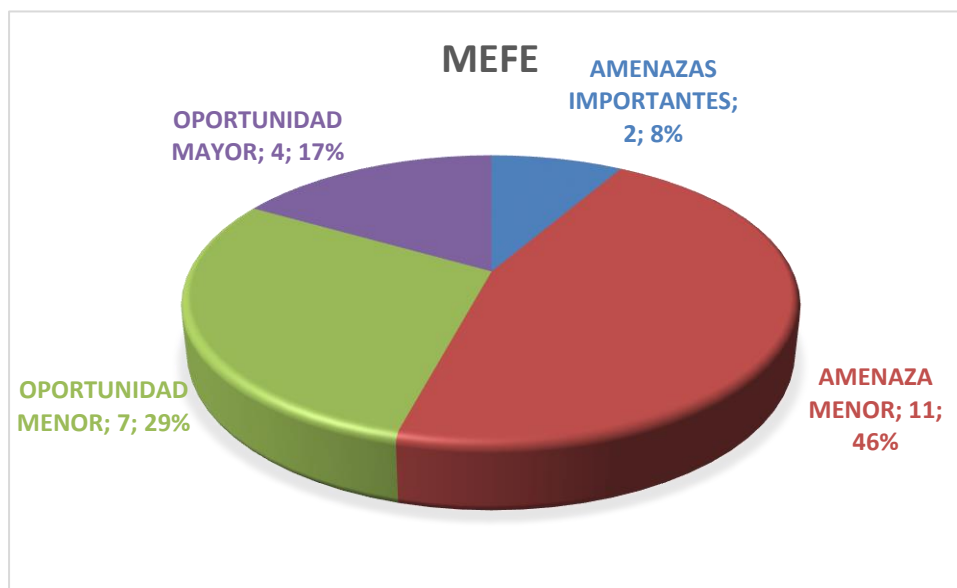


Figura 10 MEFE

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 24 MEFE

2014-2017		%	2018-2021		%	% DE DIFERENCIA	
AMENAZAS IMPORTANTES	3	13,04	AMENAZAS IMPORTANTES	2	8,33	4,71	Disminuyó
AMENAZA MENOR	11	47,83	AMENAZA MENOR	11	45,83	1,99	Disminuyó
OPORTUNIDAD MENOR	7	30,43	OPORTUNIDAD MENOR	7	29,17	1,27	Disminuyó
OPORTUNIDAD MAYOR	2	8,70	OPORTUNIDAD MAYOR	4	16,67	7,97	Aumentó
TOTAL	23	100	TOTAL	24			

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

La calificación de los factores internos para la pasteurizadora es de 2,52, en comparación con el diagnóstico estratégico 2014-2017, cuyo resultado fue 2,32; se ve un crecimiento de 0,20.

Análisis de evaluación de los componentes estratégicos de la matriz MEFE

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Entender los factores internos y externos y, principalmente, comprender las relaciones entre ellos, es la clave para formular una estrategia eficaz. Debido a los constantes cambios que experimentan los factores internos y los externos, se busca identificar y aprovechar los cambios positivos y amortiguar los efectos de los negativos en un esfuerzo continuo por obtener y conservar la ventaja competitiva de una empresa. En esto consiste la supervivencia de la empresa.

3.8 Matriz MPC (matriz de perfil competitivo)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y MEFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde:

4 = fortaleza principal

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad principal

A diferencia de lo que ocurre en la matriz MEFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía nuestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. (Fred David)

El hecho de que una empresa reciba una puntuación mayor a otra en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, el objetivo no es llegar a un número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

Tabla 25 Matriz de perfil competitivo y posición competitiva

FACTOR CLAVE ÉXITO EMPRESARIAL		PONDERACIÓN	LA MEJOR (% participación)		ALPINA		FRESKALECHE		ALQUERIA		COLANTA (% participación)		MAQUILAS (% participación)	
			CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
C1	Posicionamiento de marca	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	2	0,30	2	0,30
C2	Respaldo y garantía del fabricante	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14
C3	Experiencia en el mercado/ Participación del mercado	0,18	3	0,54	4	0,72	3	0,54	3	0,54	2	0,36	3	0,54
C4	Precio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
C5	Talento humano/ Entrenamiento de personal	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
C6	Innovación de portafolio	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	3	0,18
C7	Portafolio de productos	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12
C8	Servicio posventa/ Calidad del PRODUCTO	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
C9	Mercadeo	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14
C10	Indicadores financieros/ Solidez financiera	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
TOTAL		1,00		2,80		3,85		2,77		3,35		2,54		2,76

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

3.9 Análisis de la Matriz de perfil competitivo y posición competitiva

Pasteurizadora La Mejor, obtuvo una calificación de 2,80 encontrándose por encima del promedio que es 2,50. Se obtuvo como resultado una fortaleza principal: Respaldo y garantía del fabricante, cinco factores de fortaleza menor como: Posicionamiento de marca, experiencia en el mercado/participación del mercado, precio, servicio post venta/calidad de producto y talento humano/entrenamiento de personal, y cuatro debilidades menores para trabajar: Innovación de portafolio, Portafolio de productos, Mercadeo, Indicadores financieros/solidez financiera.

Se debe tener en cuenta que el análisis se llevó a cabo en el mercado actual que tiene Pasteurizadora La Mejor que es Cúcuta, Norte de Santander y el oriente Colombiano.

Análisis estratégico de la empresa para el fomento de la competitividad

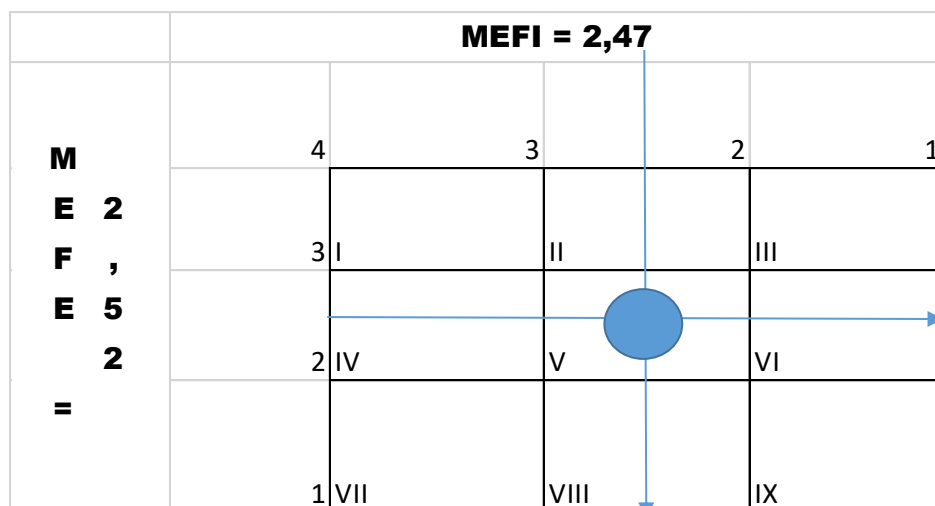


Figura 11 Matriz MEFI – MEFE

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Etapa V – MIME - Resista1:

Penetración de Mercado: La empresa deberá propender por la búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.

Desarrollo de productos: La empresa deberá buscar el incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

Penetración de mercado: Esta estrategia es muy utilizada, sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios.

El desarrollo de mercado supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

Desarrollo de productos: es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa

La estrategia de desarrollo de producto se usa:

- Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
- Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

4. RESULTADOS

4.1 Misión

Contribuir en la satisfacción de las necesidades alimenticias y nutricionales de los consumidores, mediante la producción eficiente y la comercialización de productos innovadores con calidad; basados en la responsabilidad y el desarrollo sustentable de nuestra empresa, fomentando el crecimiento y bienestar de todos los involucrados con la compañía.

4.2 Visión

En el 2021 Pasteurizadora La Mejor S.A., será reconocida por estar entre las empresas más representativas de nuestro sector en el Oriente Colombiano; generando crecimiento y rentabilidad que garanticen el sostenimiento a largo plazo de la compañía y a su vez ajustándonos a las dinámicas constantes del mercado.

4.3 Objetivos estrategicos

Rentabilidad

Maximizar la rentabilidad promedio de la organización en sus operaciones; inversiones y procesos productivos, generando un margen de utilidad mayor al 3,5% anual y un EBITDA superior al 7% anual.

Innovación

Desarrollar en toda la organización una cultura de innovación que entregue como resultado uno o dos nuevos productos al año y la creación de dos nuevas Unidades estratégicas de negocio para el año 2021, que nos apalanquen en el posicionamiento de la empresa dentro del sector.

Talento Humano

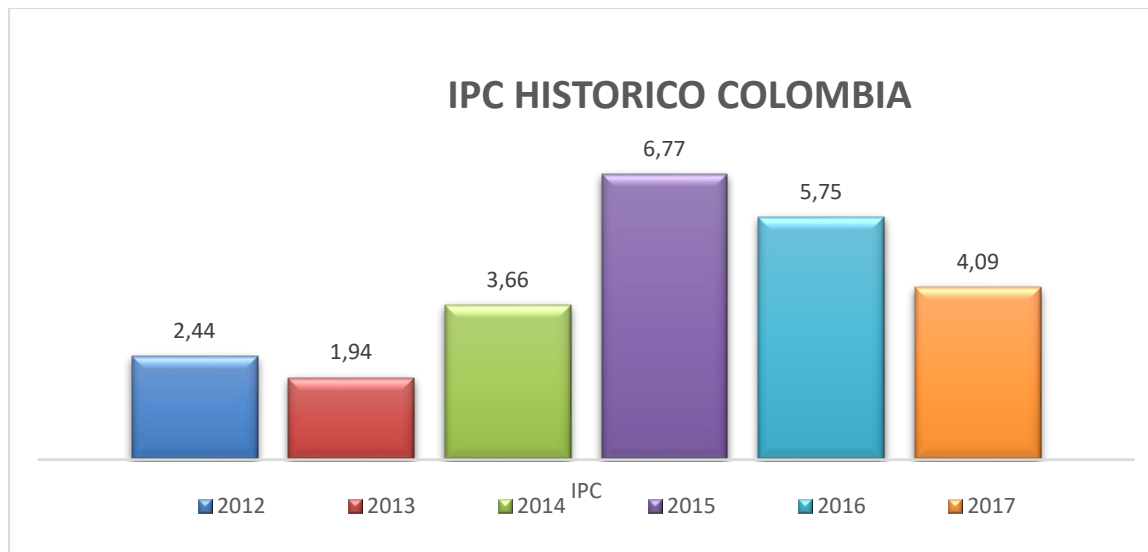
Desarrollar integral y equitativamente a nuestro talento humano, buscando su competitividad para que sea un soporte fuerte a la visión de la empresa.

Producción

Incrementar la productividad en todos los procesos clave, mejorando la eficiencia de nuestros costos, apoyados en la modernización tecnológica, para hacer nuestra compañía más ágil y flexible ante las necesidades de nuestros clientes; asegurando la calidad y cumplimiento normativo vigente.

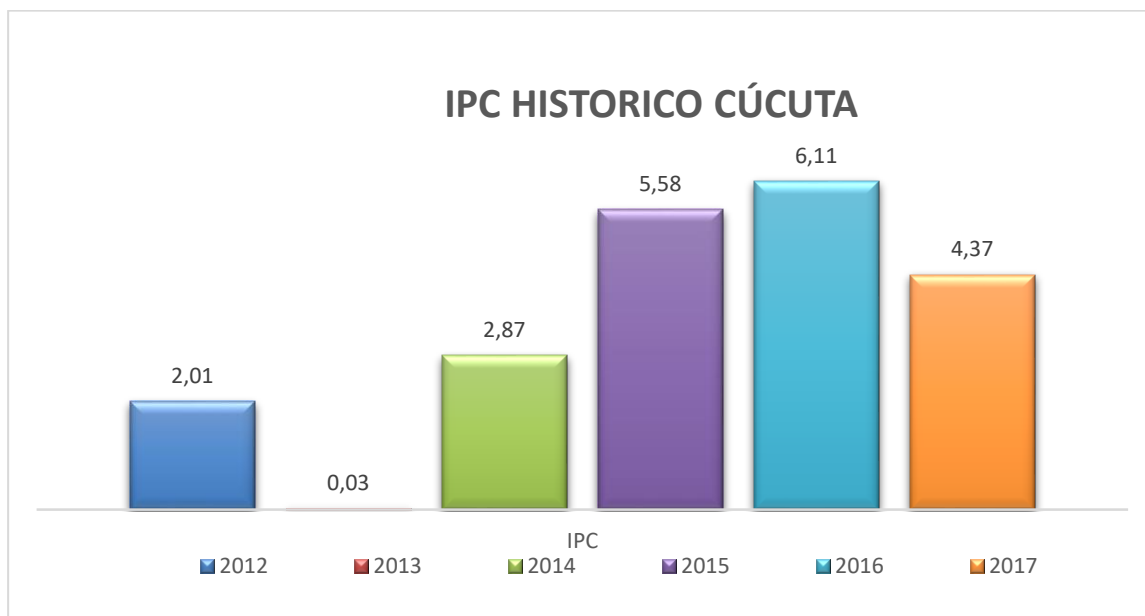
Mercado

Enfocar la organización hacia el cliente a través de la satisfacción y el servicio, incrementando las Ventas en 2 puntos porcentuales sobre el IPC nacional anual, a su vez, al finalizar el 2021 incrementar un 10% la cobertura en marca en Norte de Santander y Santander (poblaciones, corregimientos y Bucaramanga) e ingresar al departamento del Cesar, principalmente en su Capital Valledupar.



PROMEDIO 4,1

Figura 12 IPC Historico Colombia



PROMEDIO 3,43

Figura 13 IPC Historico Cúcuta

Fuente: DANE 2018

4.4 Definición palabras claves

- **Producción eficiente:** se produce cuando la empresa está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos.
- **Desarrollo sustentable:** es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Un desarrollo respetuoso del medio ambiente La premisa central que sostiene esta tesis implica que el desarrollo no debe degradar el medio ambiente biofísico ni agotar los recursos naturales.
- **Unidades Estratégicas de Negocio:** es un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.
- **Competitividad:** comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos. Las competencias laborales son generales y específicas. Las generales se pueden formar desde la educación básica hasta la media.
- **Productividad:** la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- **La capacidad instalada:** Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

4.5 Valores Corporativos

Respeto: Desarrollamos la capacidad de comprender, escuchar y valorar las personas y los bienes de la empresa, fomentando un trato digno y tolerante.

Honestidad: Comprometidos en efectuar todas nuestras operaciones con transparencia y rectitud, teniendo un enfoque transparente en nuestras relaciones internas y externas haciendo que prime la veracidad de las mismas.

Responsabilidad: Actuamos con dedicación y seriedad para responder por los compromisos adquiridos asumiendo así mismo las consecuencias de nuestras acciones.

Compromiso: Buscamos dar siempre más de lo esperado en nuestras labores, aplicando con la debida dedicación nuestros conocimientos para el bien común de nuestra empresa y de nuestra sociedad.

Proactividad: el valor que nos hace más allá de lo que se considera normal para hacer cada día mejor sin temor a la adversidad o a los inconvenientes. Actitud al cambio.

Puntualidad: Nos basamos en la disciplina de estar a tiempo para cumplir con nuestras actividades, contribuyendo en la eficiencia y mejor desempeño de nuestras obligaciones.

Trabajo en equipo: Participando activamente junto con todos los diferentes integrantes de la organización buscamos el logro de nuestros objetivos corporativos.

4.6 Estrategias por procesos 2018-2021

Metodología

Se llevó a cabo a través de la elaboración de la MATRIZ FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades),

estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

El propósito no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

Ver anexo B. Matrices FODA O DOFA POR PROCESO.

Procesos estratégicos

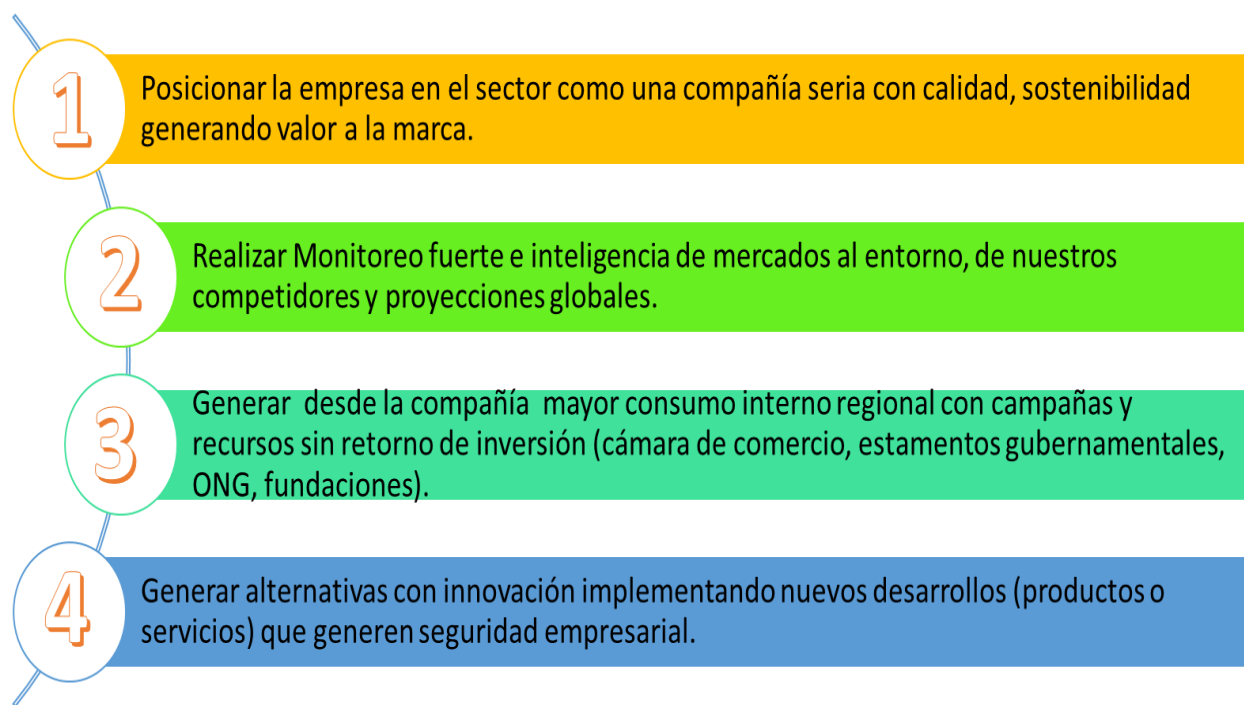


Figura 14 Estrategias Gerencia

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

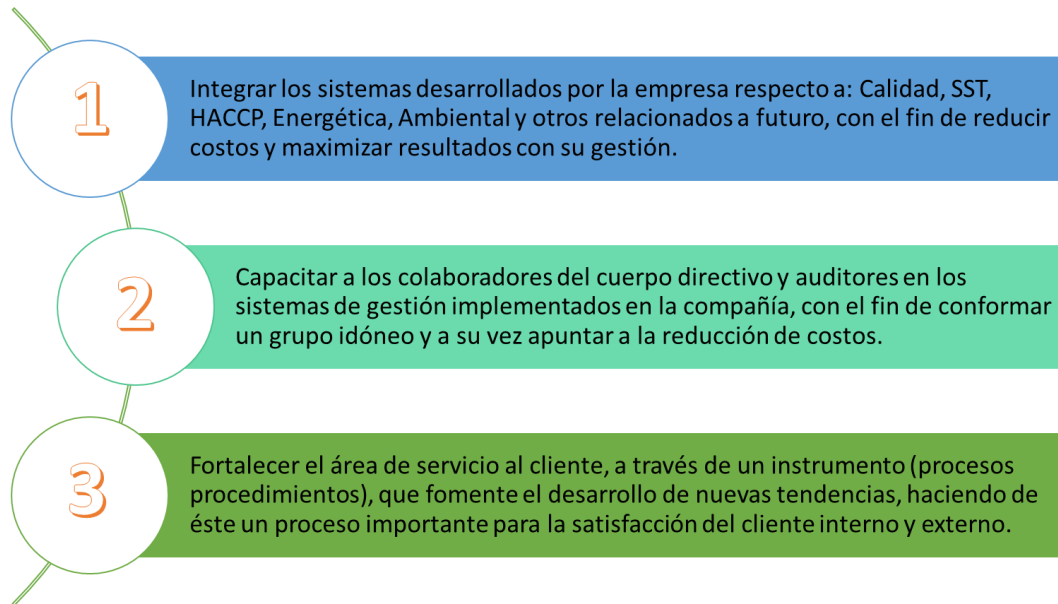
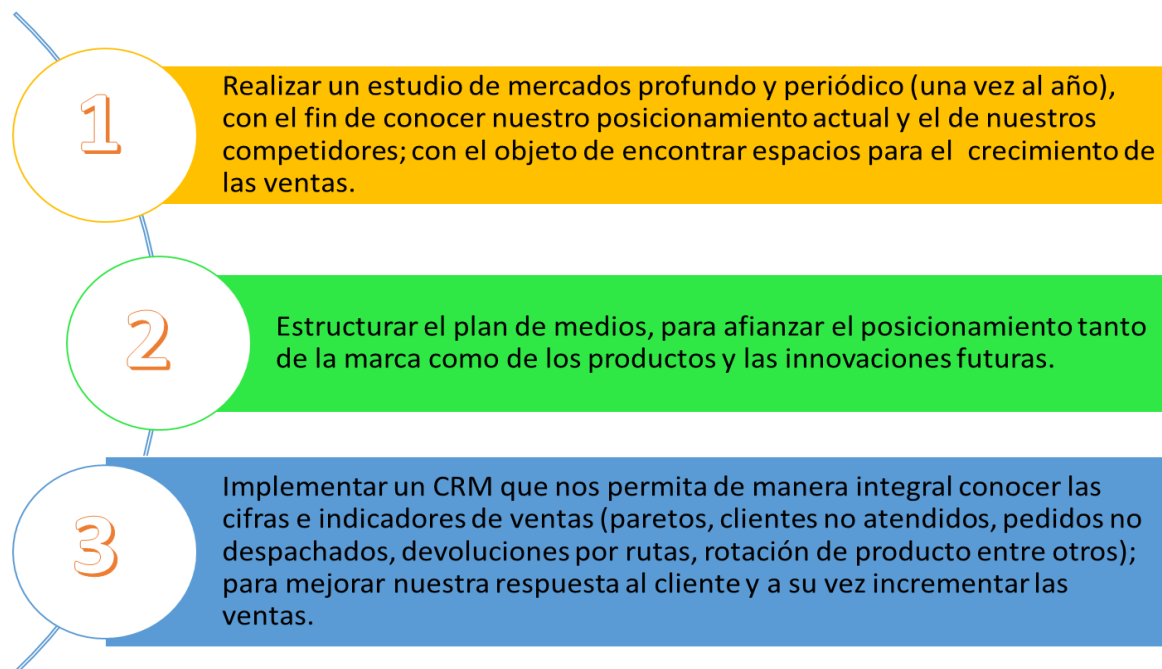


Figura 15 Estrategias Gestión de calidad

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Procesos misionales



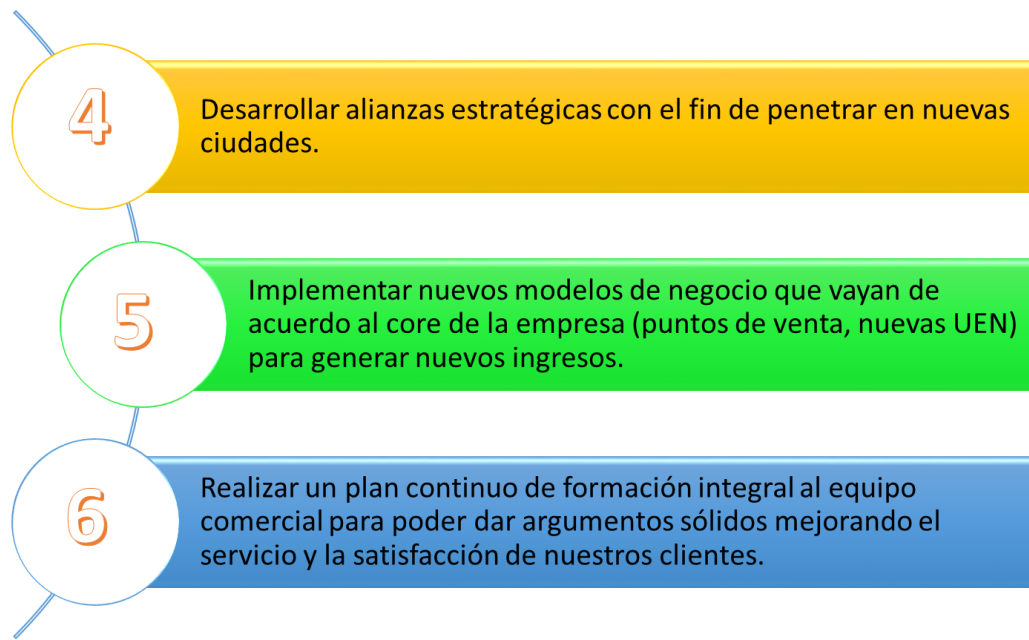


Figura 16 Estrategias Mercadeo y ventas

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

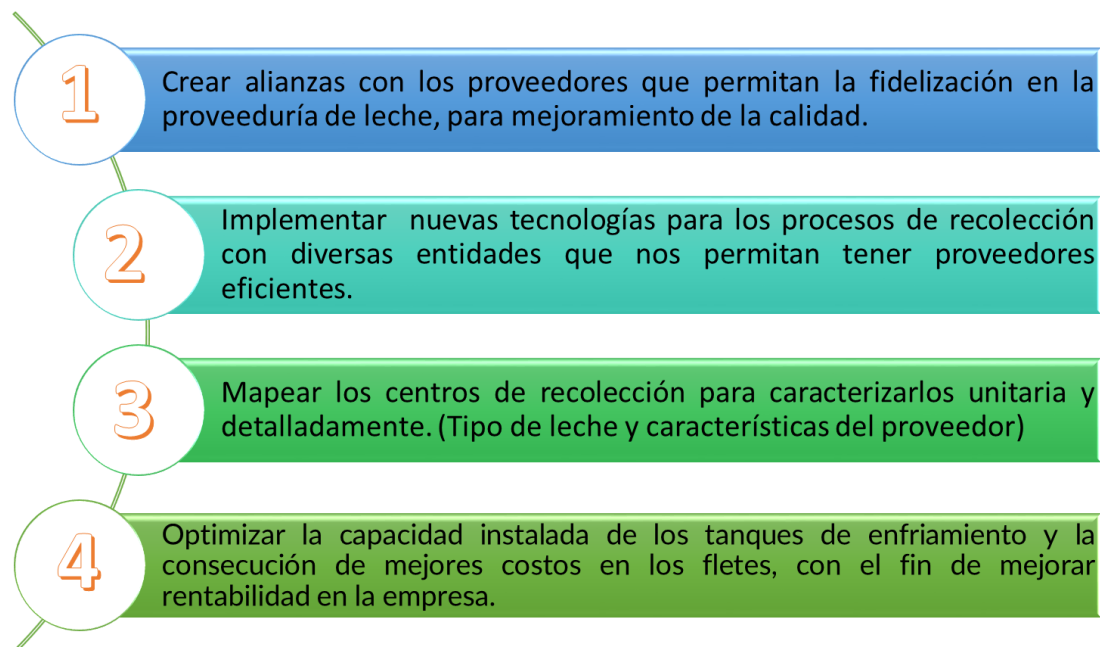


Figura 17 Estrategias Fomento pecuario

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

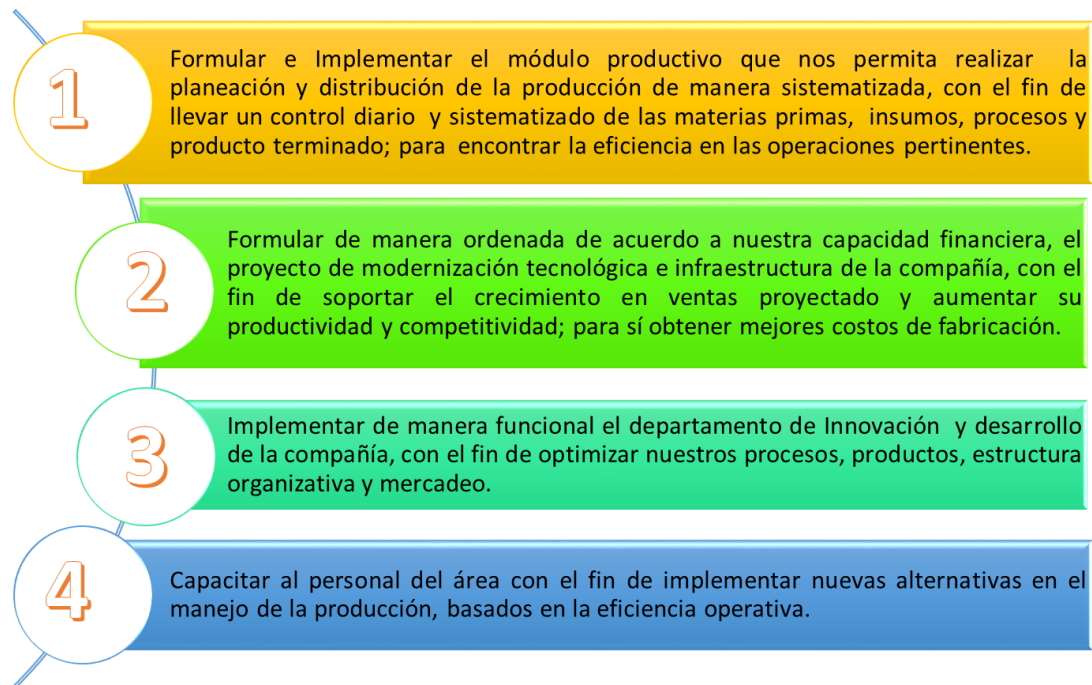


Figura 18 Estrategias Producción

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Procesos de apoyo

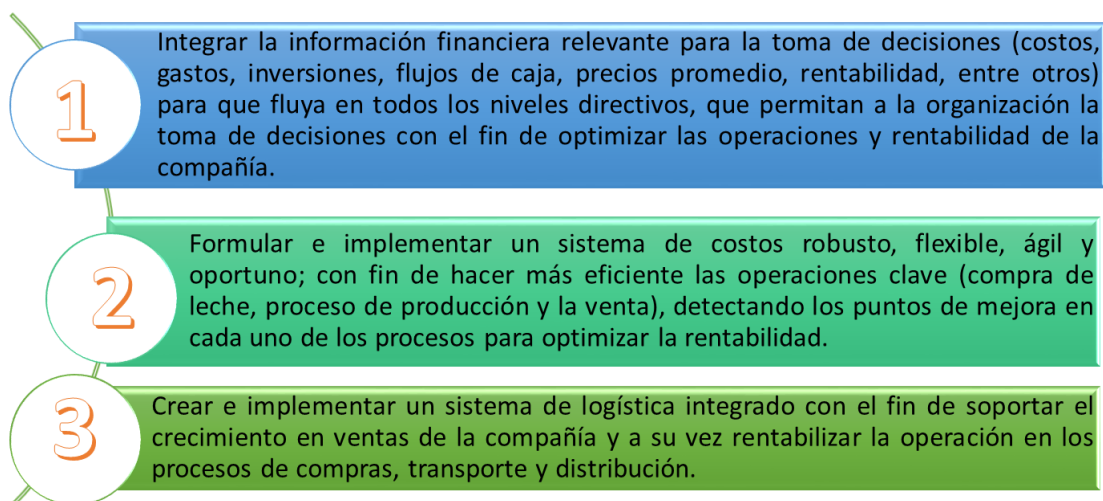


Figura 19 Estrategias Administración y financiera

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

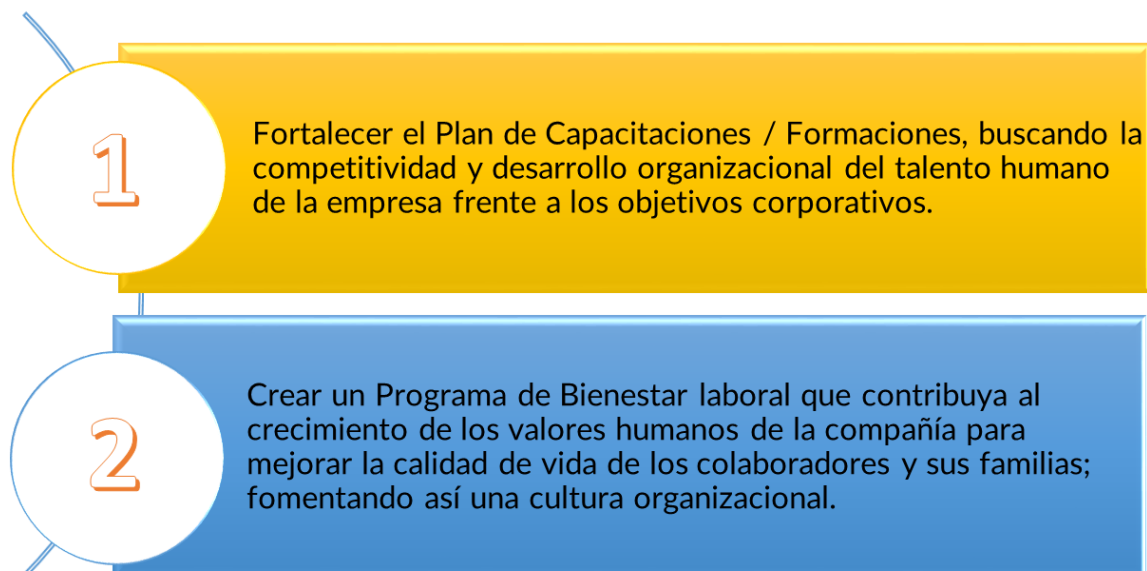


Figura 20 Estrategias Gestión humana

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

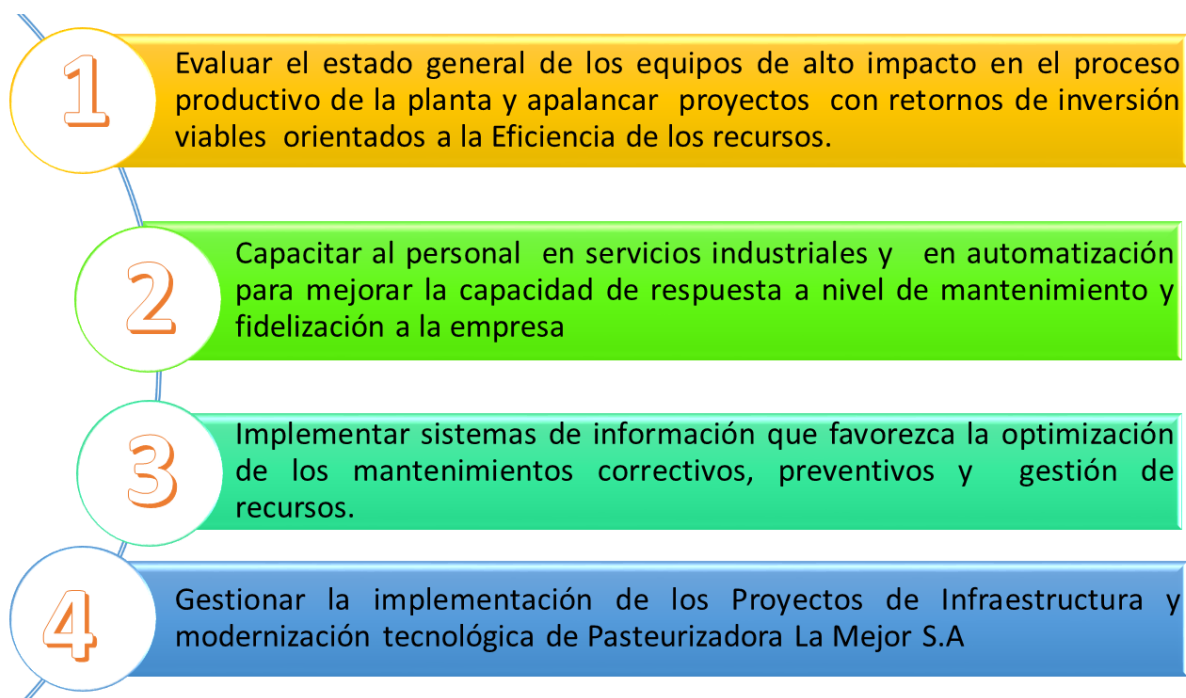


Figura 21 Estrategias Mantenimiento

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

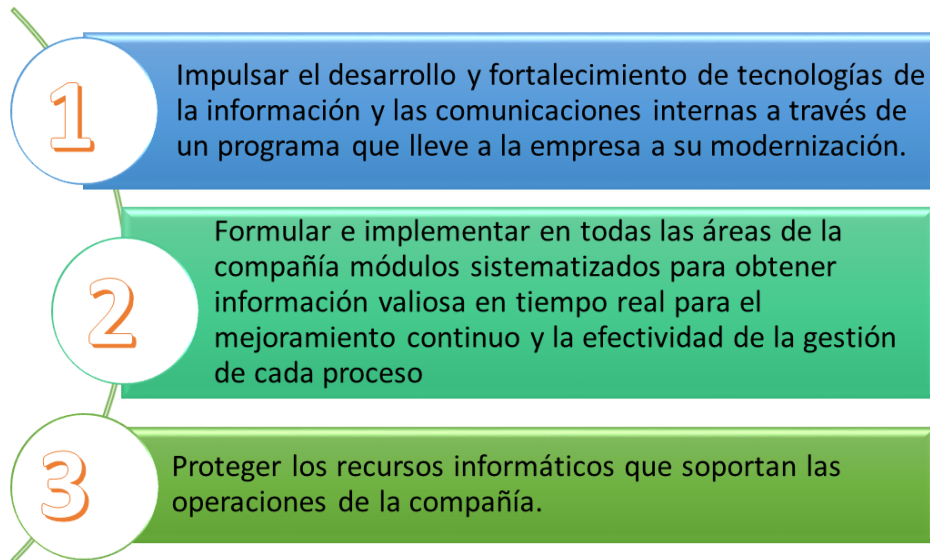


Figura 22 Estrategias Sistemas

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Procesos de evaluación y control

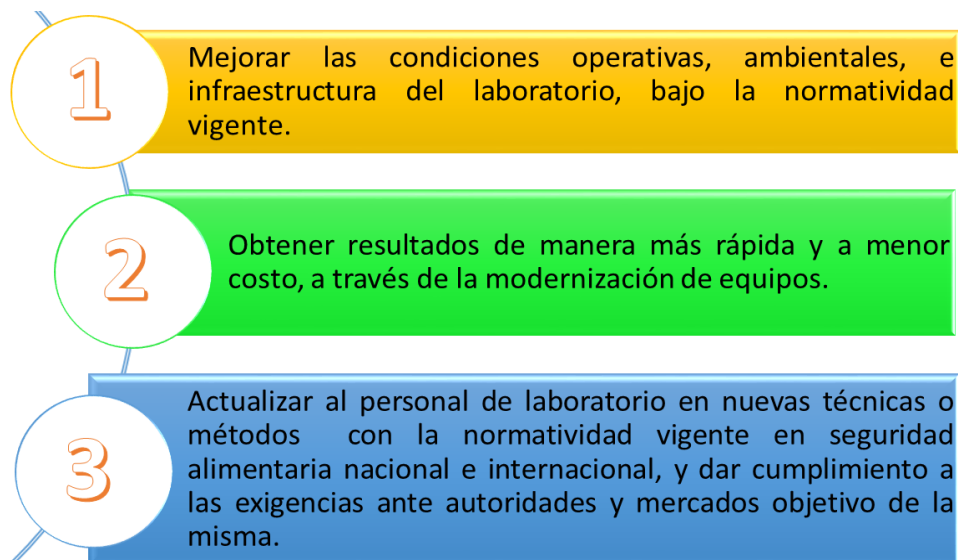


Figura 23 Estrategias Control de calidad

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

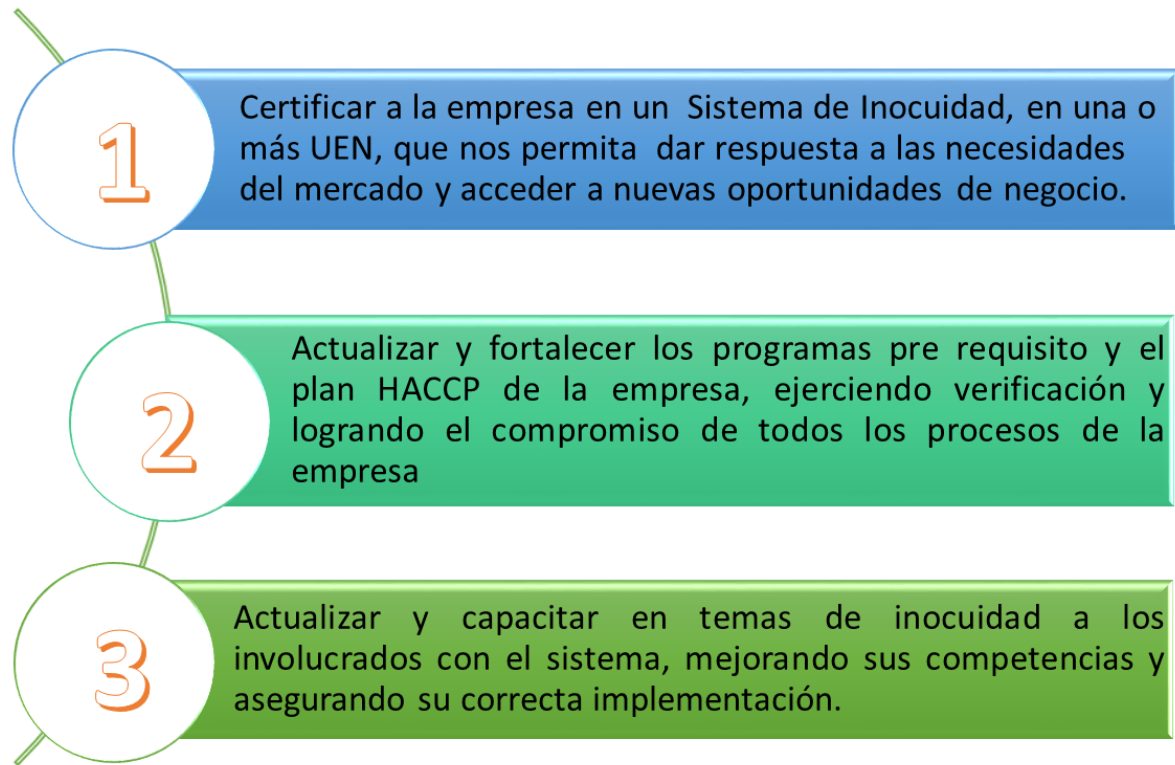


Figura 24 Estrategias Sistema de inocuidad

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

4.7 Proyecciones ventas y utilidad proyectada plan estratégico 2018-2021

Proyecciones Ventas

Se adjuntó proyección de ingresos con un incremento del 7% anual, y se estima el comportamiento de los costos con incremento de 0,5% para el año 2019 quedando constante para los años 2020 y 2021. En cuanto a utilidad presentamos una proyección con un margen del 2,5% al 2,6%.

Tabla 26 Proyección de Ventas

CONCEPTO	PRESUPUESTADA 2018	PROYECTADO 2019	PROYECTADO 2020	PROYECTADO 2021
INGRESOS	37.986.070.000,00	40.645.094.900,00	43.490.251.543,00	46.534.569.151,01
COSTO DE VENTAS	29.819.064.950,00	32.109.624.971,00	34.357.298.718,97	36.762.309.629,30
PROPORCIONALIDAD SOBRE EL INGRESO	78,5%	79,0%	79,0%	79,0%
UTILIDAD OPERACIONAL	8.167.005.050,00	8.535.469.929,00	9.132.952.824,03	9.772.259.521,71
PROPORCIONALIDAD SOBRE EL INGRESO				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.686.120.364,36	2.820.426.382,58	2.961.447.701,71	3.109.520.086,80
PROPORCIONALIDAD SOBRE INGRESO				
GASTOS DE VENTAS	3.621.364.052,28	3.802.432.254,89	3.992.553.867,64	4.192.181.561,02
PROPORCIONALIDAD SOBRE EL INGRESO				
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	111.750.574,40	111.750.574,40	111.750.574,40	111.750.574,40
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	709.353.000,07	737.727.120,07	767.236.204,87	797.925.653,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.261.918.207,69	1.286.634.745,86	1.523.465.624,21	1.784.382.795,23
PROVISION IMPUESTOS	250.607.745,81	287.455.813,59	502.978.312,23	591.690.150,38
UTILIDAD NETA	1.253.540.310,00	999.178.932,26	1.020.487.311,98	1.192.692.644,85
PROPORCIONALIDAD SOBRE EL INGRESO	3,3%	2,5%	2,3%	2,6%

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

En la siguiente grafica se puede apreciar la proyección de ingresos de 7% de crecimiento para cada año.

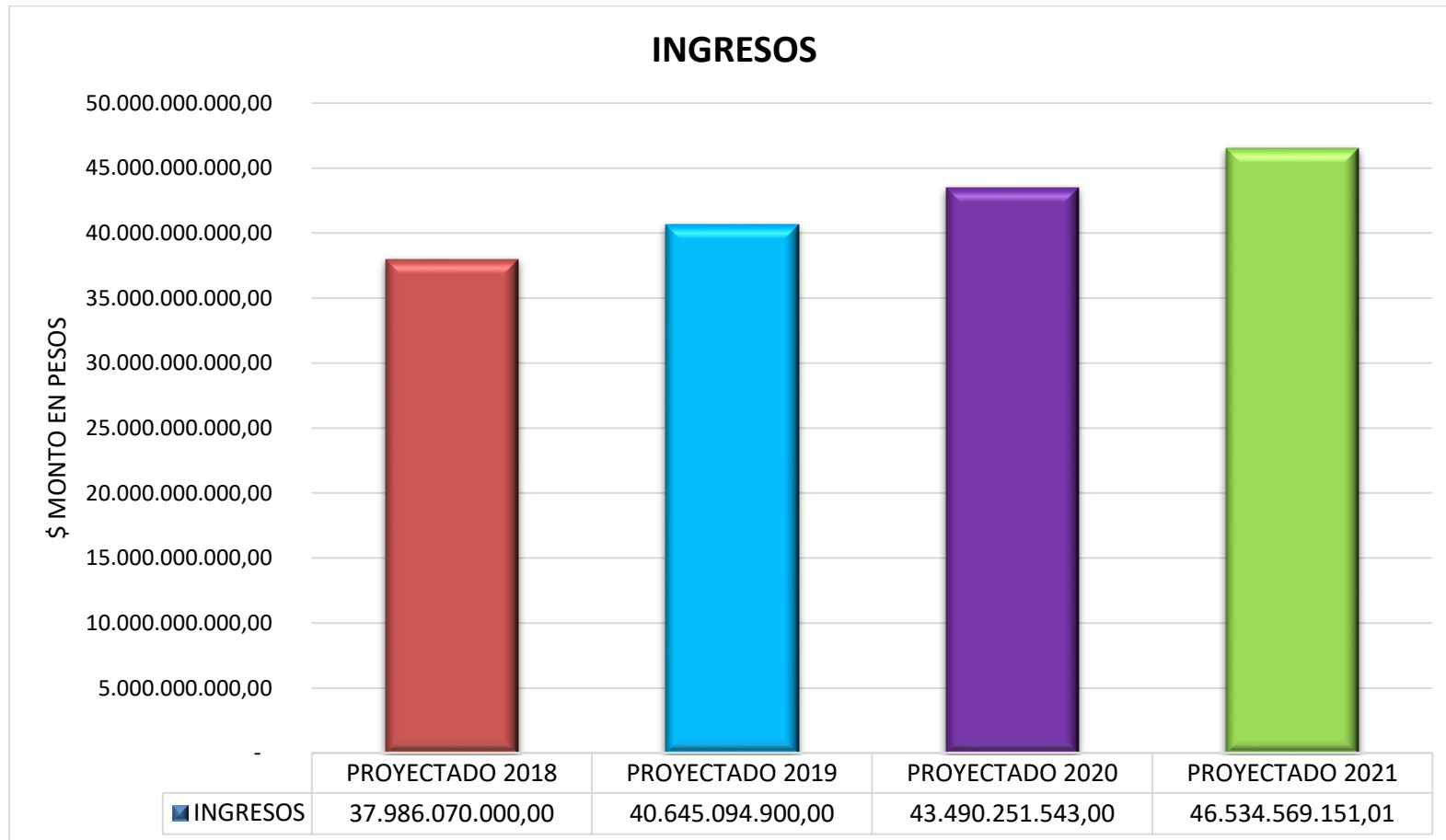


Figura 25 Proyección Ingresos

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

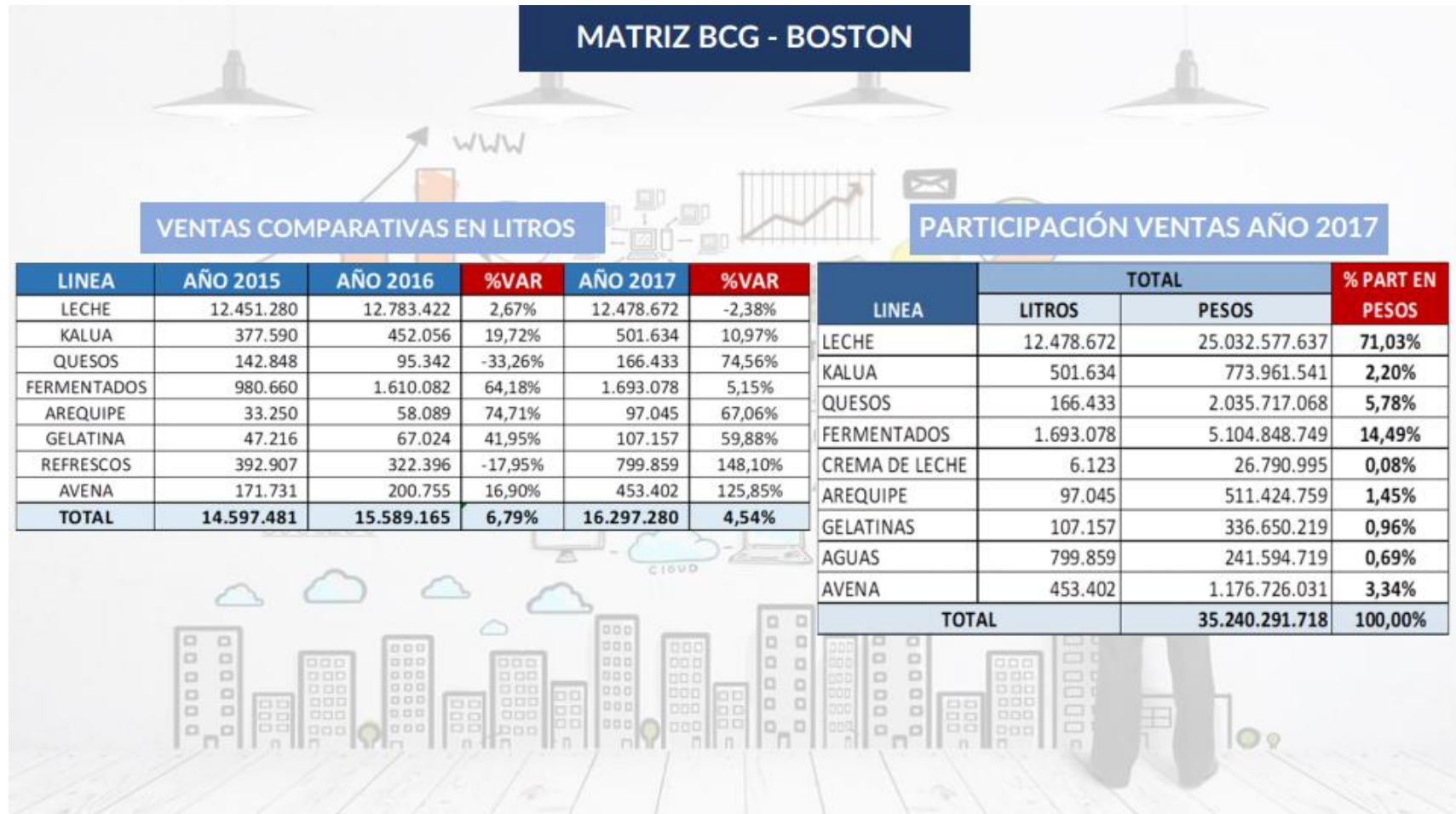


Figura 26 Matriz BGC

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019



Figura 27 Matriz BGC – Boston

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Endeudamiento

La compañía proyecta las obligaciones financieras para el cumplimiento del plan estratégico, en el cual el nivel de endeudamiento disminuye en comparación con el año 2017 donde las inversiones alcanzaron los 2.048 MM. Como se observa el incremento del endeudamiento para los próximos cuatros años será de 2,520 MM el cual se realizara de manera progresiva de acuerdo al vencimiento de obligaciones anteriores.

Tabla 27 Proyección endeudamiento

OBLIGACIONES FINANCIERAS	2017	2018	2019	2020	2021
SALDO ACTUAL	(2.048.748.802,11)	(1.253.137.342,44)	(580.025.874,78)	(165.247.728,44)	(32.025.598,00)
AÑO 1		(460.000.000,00)	(306.000.000,00)	(153.000.000,00)	-
AÑO 2			(710.000.000,00)	(473.000.000,00)	(453.000.000,00)
AÑO 3				(900.000.000,00)	\$ (810.000.000,00)
AÑO 4					\$ (450.000.000,00)
NUEVO SALDO	(2.048.748.802,11)	(1.713.137.342,44)	(1.596.025.874,78)	(1.691.247.728,44)	(1.745.025.598,00)
PAGOS MENSUALES	66.300.954,89	79.000.954,97	88.514.622,31	74.486.845,53	63.523.844,20
PAGOS ANUALES	795.611.458,67	948.011.459,67	1.062.175.467,67	893.842.146,33	762.286.130,44
INGRESOS	35.676.709.000,00	37.986.070.000,00	40.645.094.900,00	43.490.251.543,00	46.534.569.151,01
INDICADOR VS INGRESOS	5,7%	4,5%	3,9%	3,9%	3,7%

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Flujo de caja proyectado

Se proyecta el flujo de caja de acuerdo al incremento de ingresos para los años 2018 al 2021; cumpliendo con los compromisos y accionistas e incluyendo las nuevas obligaciones, la compañía lograría cumplir con los pagos tan solo presentando un déficit para el año 2018 que se recuperaría con el retorno de la inversión realizara para ese mismo año.

Tabla 28 Flujo de caja proyectado 2018

CONCEPTO	PRESUPUESTADA 2018
FUENTES	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 36.657.026.917,54
OTROS INGRESOS	\$ 111.750.574,00
TOTAL	\$ 36.768.777.491,54
USOS	
COSTO DE VENTAS	\$ 28.328.474.428,76
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.551.814.345,80
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.440.295.849,40
OTROS GASTOS	\$ 557.339.312,00
GASTOS DE FINANCIACION	\$ 948.011.000,00
DIVIDENDOS	\$ 1.041.768.000,00
TOTAL	\$ 36.867.702.935,96
DEFICIT	\$ (98.925.444,42)
	-0,3%

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 29 Flujo de caja proyectado 2019

CONCEPTO	PROYECTADA 2019
FUENTES	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 39.222.516.578,50
OTROS INGRESOS	\$ 111.750.574,00
TOTAL	\$ 39.334.267.152,50
USOS	
COSTO DE VENTAS	\$ 30.504.143.722,45
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.679.404.700,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.612.310.642,15
OTROS GASTOS	\$ 579.632.884,48
GASTOS DE FINANCIACION	\$ 1.062.175.000,00
DIVIDENDOS	\$ 1.041.768.000,00
TOTAL	\$ 39.479.434.949,08
DEFICIT	\$ (145.167.796,58)
	-0,4%

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 30 Flujo de caja proyectado 2020

CONCEPTO	PROYECTADA 2020
FUENTES	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 41.968.092.739,00
OTROS INGRESOS	\$ 111.750.574,00
TOTAL	\$ 42.079.843.313,00
USOS	
COSTO DE VENTAS	\$ 32.639.433.783,02
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.813.375.316,63
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.792.926.174,26
OTROS GASTOS	\$ 602.818.199,86
GASTOS DE FINANCIACION	\$ 893.842.000,00
DIVIDENDOS	\$ 1.041.768.000,00
TOTAL	\$ 41.784.163.473,76
SUPERAVIT	\$ 295.679.839,23
	0,7%

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

5 CONCLUSIONES

Dentro del análisis de factores internos de la empresa, se evidenció un crecimiento favorable en el puntaje final obtenido con respecto a plan estratégico anterior; lo que conlleva a decir que la empresa mejoró en sus procesos internos. Como es el caso de Gerencia que en el diagnóstico de 2014, de 9 factores analizados, 6 presentaban calificación de 1 como debilidades importantes y un promedio de 1,55. En el resultado del nuevo análisis del plan 2018-2021; de 9 factores internos siete obtuvieron calificación 3 y dos calificación de 2 con un promedio de 3,57; esto quiere decir que las debilidades importantes desaparecieron para éste proceso.

Otro proceso que evidenció mejora, fue Recurso Humano, en el análisis de 2014 de los siete factores, cuatro tenían calificación de 1 como debilidades importantes con un promedio de 1,57 y en el 2018 se obtuvo tres fortalezas menores con puntaje 3 y cuatro debilidades menores.

Con respecto al Diagnóstico estratégico 2014-2017, la empresa disminuyó significativamente sus Debilidades importantes un 26,23% pasando de un 36,07% en el 2014 a un 9,84% para el 2018; algunas de éstas pasaron a ser debilidades menores y éstas a su vez pasaron a ser fortalezas menores ya que ambas aumentaron un 6,56% y 18,03% respectivamente. Y finalmente aumentaron en menor proporción las fortalezas mayores un 1,64%.

En general, la empresa en su matriz de análisis internos recibe una puntuación ponderada total de 2.47, la cual, en una escala de 1 a 4, se encuentra muy cerca de la mitad del promedio que es 2.50, lo que indica en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos.

Dentro de las fortalezas menores se encuentran: Recursos Humanos, Calidad del servicio al cliente y la reputación de la marca hacia sus proveedores y servicios asociados, de las cuales, la reputación de la marca posee una ventaja competitiva sostenible para la organización si se trabaja en un grado mayor por medio de aumentar su posicionamiento en el top of mind del consumidor tanto a nivel regional inicialmente como posteriormente a nivel nacional.

Las debilidades mayores las cuales están relacionadas con los equipos físicos (equipo, tecnología), Investigación en nuevos productos, y en toda el área de Marketing; cuyo impacto dentro de la compañía afecta en gran proporción su posicionamiento dentro del mercado, las cuales en su gran mayoría dan una ventaja competitiva importante.

Con respecto al Diagnóstico estratégico 2014-2017, las amenazas disminuyeron pero no significativamente, lo que nos muestra que el entorno es muy parecido al de hace cuatro años, lo que si cambió, fueron las oportunidades que crecieron un 7,97%, representadas en índice de inflación, IPC local, apoyo del sector financiero, acompañamiento del gremio, y exigencia en legislación.

Se evidenció en las tendencias de los consumidores que los factores más influyentes en la decisión de compra para los colombianos en su orden son: el precio, el sabor, los beneficios de salud, las promociones y los ingredientes naturales.

6 RECOMENDACIONES

Se debe realizar el seguimiento al cumplimiento de las estrategias del Plan Estratégico ya que la empresa se enfrenta a ambientes dinámicos en los que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos.

En el análisis de competitividad de la empresa, arrojó que debe desarrollar dos estrategias principales: Penetración de mercados y Desarrollo de nuevos productos, que permiten usar los mismos recursos que se emplean en la producción de bienes y servicios iniciales.

En relación al desarrollo de productos, Pasteurizadora La Mejor S.A. le convendría ofertar en el mismo mercado, productos con características nuevas, es decir, productos del portafolio actual pero mejorados.

La Penetración de mercados daría como resultado, un aumento en las ventas, lo cual, generaría importantes economías de escala en fabricación y distribución que facilitarían la obtención de una ventaja competitiva de liderazgo en costos.

7 REFERENCIAS

- Al-Khoury, P. (2016). Stakeholder Perspective Of Corporate Governance: A Theoretical Background. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2171/eds/detail/detail?vid=3&sid=2d45289d-1fc6-4877-93b2-b5393f68383a%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=118805214&db=lgh>
- Ackoff Russell (2000) Planificación de la Empresa del Futuro. México D.F, México: Limusa S.A.
- Baena, G. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. Recuperado de: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Banco Mundial. Global Economic Prospects. Enero de 2017 Latin American. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/01/09/global-economy-to-edge-up-to-3-1-percent-in-2018-but-future-potential-growth-a-concern>
- Bas, E. Guillo, M. (2017) Prospectiva e innovación (Vol. 1: visiones). Madrid, ES: Plaza y Valdés, S.L., 2012. ProQuest ebrary. Web. 9 July 2017. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10820867&ppg=155>
- Bolland, E. J. (2017). Comprehensive Strategic Management : A Guide for Students, Chapter 6. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1423595&lang=es&site=eds-live>

Castellanos, J. E., & Cruz, M. A. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Journal of Advanced Study of Leadership / Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28–51. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2969/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=96992066&lang=es&site=ehost-live>

Consensus Forecasts, marzo 2017. Eurostat. Para América Latina. Recuperado de:

<https://www.consensuseconomics.com/forecast-surveys/quarterly-economic-forecasts/>

DANE (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares 2018. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. . New York: Pearson Education.

Diario La Opinion Septiembre de 2018. <https://www.laopinion.com.co/economia/empresas-de-la-region>

Espinoza, S. s., Noboa, E. e., & Rivera, B. b. (2015). Implementación de Prospectiva Energética como Estrategia Prioritaria para la Soberanía Energética y Sostenibilidad Nacional. (Spanish). *Revista Técnica Energía*, (11), 31-36. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aci&AN=100686340&lang=es&site=ehost-live>

- Farías Peña, R. V. (2016). La Prospectiva y sus métodos procedimentales para la anticipación del futuro. (Spanish). *Confines De Relaciones Internacionales Y Ciencia Política*, 12(22), 131-138. Recuperado
- Gabiña, J. (2017). *Prospectiva y ordenación del territorio: hacia un proyecto de futuro*. Barcelona, ES: Marcombo, 1998. ProQuest ebrary. Web. 10 July 2017. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=9&docID=10356960&tm=1499725550262>
- Gabiña, J. (2009) *El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Barcelona, ES: Marcombo, 2009. ProQuest ebrary. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10280613&tm=1500311123326>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno nº5. Librairie des Arts et Métier. Cuarta edición actualizada. Paris
- Guerrero, E., Rojas, A. A., Torres, M. Y., & Bourdon, N. A. (2014). *Plan prospectivo para el desarrollo agrario en las regiones colombianas a partir del posconflicto al año 2025*. (Spanish). *El Ágora USB*, 14(2), 397-417. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=102198301&lang=es&site=ehost-live>
- Hoyos, B. R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. (pp. 101–115). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=1&docID=10732876&tm=1480171837630>

INVIMA, (2018) Requisitos por producto. Recuperdo de:

<file:///D:/Descargas/Alcance%20Circular%20Externa%20Invima%20DAB%20400-0201-17%20y%20Anexo%20y%20Procuraduri%C3%BDa.pdf>

Iyer, A. V., Seshadri, S., & Vasher, R. (2010). Administración de la cadena de suministro toyota: un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de toyota. Pág (1-55)

Recuperado de

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?docID=3195960>

Lanota.com, 2018. Recuperado de: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2017-lideres-productos-lacteos-de-colombia.html>

Latin American Consensus Forecasts. marzo de 2017 Recuperado de:

<https://www.consensuseconomics.com/download/latin-american-economic-forecasts/>

López H. E. (2017) Direccionamiento estratégico y aprendizaje. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Recuperado de:

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1283/Direccionamiento%20estrategico%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MADR 2018. Cadena Láctea en Colombia. Recuperado de:

<https://www.minagricultura.gov.co/CadenaLactea/Paginas/Inicio.aspx>

Marín, A. (2018) Herramientas de la prospectiva Organizacional. Recuperado de

<http://hdl.handle.net/10596/22370>

Marin, A. (2018) La Prospectiva como Disciplina de Desarrollo Organizacional. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/22368>

Mejía, C. Agudelo, I. & Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Estudios Gerenciales, 32(138), 96-107.

Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2069/science/article/pii/S012359231600005X>

MINTEL, Ministerio de Salud. Tecnas. 2018 Recuperado de:

<https://fdocuments.co/document/revista-ialimentos-edicion.html>

Pasteurizadora La Mejor S.A., (2014) Plan Estrategico 2014 – 2017. Recuperado de Archivos Corporativos.

Pasteurizadora La Mejor S.A., (2019) Documentos de Apoyo Plataforma Estrategica.

Recuperado de Archivos Corporativos.

Perrotti, D. E., & Máttar, J. (2014). Planificación, prospectiva y gestión pública: reflexiones para la agenda de desarrollo. Santiago de Chile: United Nations Publications.

Recuperado

de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=856216&lang=es&site=ehost-live&ebv=EB>

Prado, R. G., Bastida, E. L., & Alonso, J. P. (2009). Análisis prospectivo de la producción de biocombustibles en Guatemala. (Spanish). Centro Azúcar, 36(3), 6-13. Recuperado de 2017,

de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=65237131&lang=es&site=ehost-live>

Scott A (2007) Planificación Estratégica. Recuperado de:

<https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>

Serna, L. P. (2013). Prospectiva estratégica en la gestión del conocimiento: una propuesta para los grupos de investigación colombianos. (Spanish). Investigación Y Desarrollo, 21(1), 237-259. Recuperado

de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=91534799&lang=es&site=ehost-live>

Silvera, V. B., & Silvera, J. S. (2008). Áreas clave para desarrollo económico y social: una visión desde la actividad prospectiva internacional. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía*, 39(153), 139-157. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=32789315&lang=es&site=ehost-live>

USP (2018) Unidad de Seguimiento de Precios. Obtenido de <http://ftpleche.minagricultura.gov.co/>

Valdés, B. G., Monteagudo, Y. M., & Martínez, C. M. (2008). Prcedimiento para el Plan

Estratégico en entidades turísticas de Villa Clara. (Spanish). *Retos Turísticos*, 7(3), 35-

39. Recuperado

de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=47144034&lang=es&site=ehost-live>

Wasieleski, D. M. (2017). Stakeholder Management, chapter 2. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1444539&lang=es&site=eds-live>

8 ANEXOS

A. Análisis del Entorno

Entorno económico internacional

Tabla 31 Variación del PIB anual de países latinoamericanos

PAÍSES	2016	2017p			2018p		
		FMI	Banco Mundial	Latin American Consensus	FMI	Banco Mundial	Latin American Consensus
Argentina	-2,3	2,2	2,7	3,0	2,3	3,2	3,1
Brasil	-3,6	0,2	0,5	0,5	1,7	1,8	2,4
Chile	1,6	1,7	2,0	1,8	2,3	2,3	2,6
Colombia	2,0	2,3	2,5	2,4	3,0	3,0	3,1
Ecuador	-2,2	-1,6	-2,9	0,6	-0,3	-0,6	0,9
México	2,3	1,7	1,8	1,4	2,0	2,5	2,1
Perú	3,9	3,5	4,2	3,6	3,7	3,8	3,8
Venezuela	-18,0	-7,4	-4,3	-3,8	-4,1	0,5	-0,1

Fuente: Banco Mundial. Global Economic Prospects. Enero de 2017 Latin American

Consensus Forecasts, marzo 2017.

El cierre del 2016 fue de desaceleración económica en los países de América Latina, con variaciones negativas en Argentina, Brasil, Ecuador, Venezuela. Para el 2017, se prevé una leve recuperación, pero se mantendrían todavía bajas tasas de crecimiento.

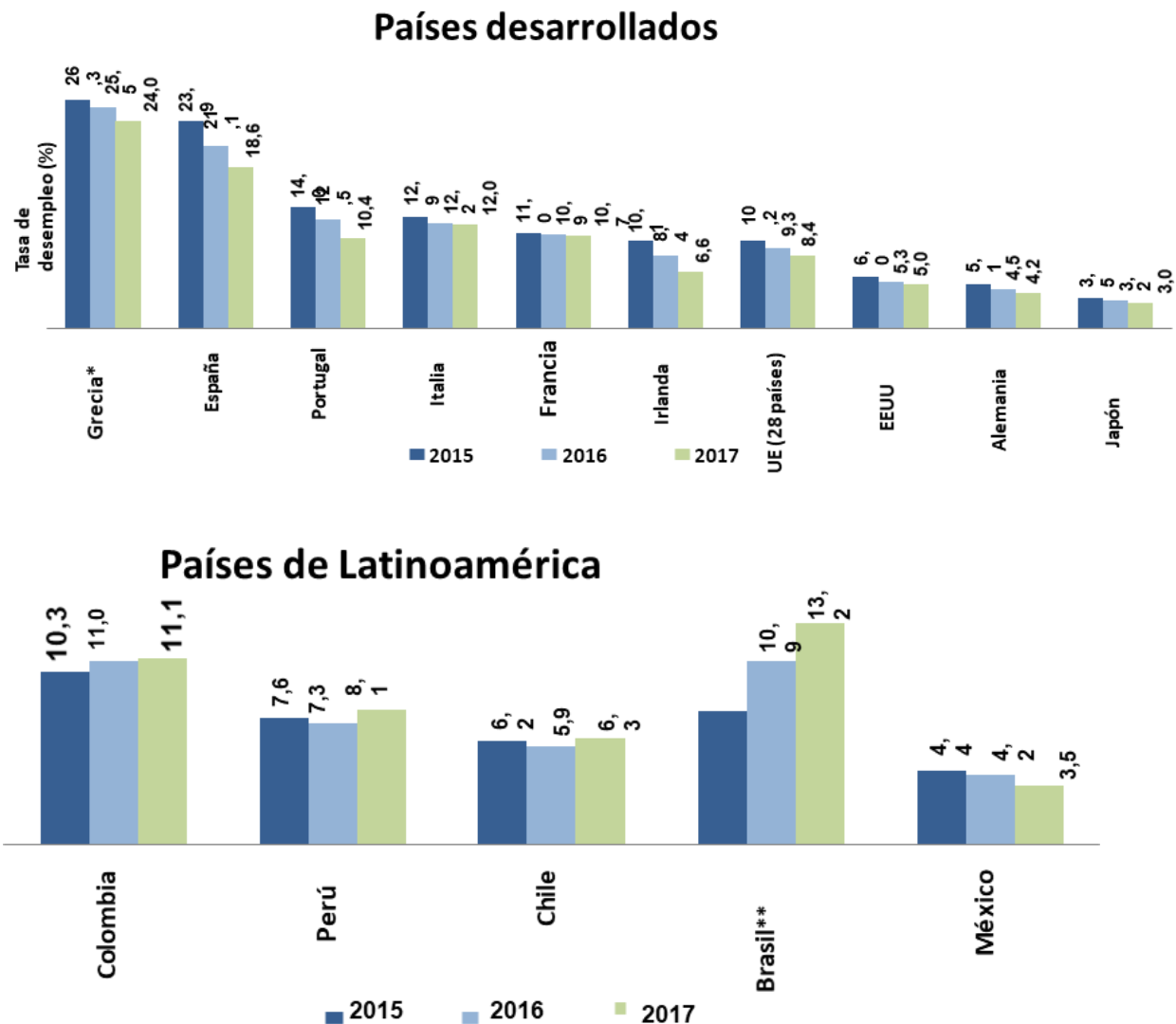


Figura 28 Tasa de desempleo Promedio enero-febrero

Fuente: Eurostat. Para América Latina, Bancos Centrales y Oficinas Estadísticas de cada país.

*Grecia a enero

Eurostat. Para América Latina, Bancos Centrales y Oficinas Estadísticas de cada país.

** Brasil, 2015-2016 corresponde al I trimestre y 2017 al promedio dic/16-enefeb/17.

A febrero de 2017, se mantiene la tendencia de reducción de la tasa de desempleo en los países desarrollados, pero algunos países de la UE registran todavía porcentajes altos. En Latinoamérica, se aumentó la tasa en países como Colombia, Perú, Chile y Brasil.

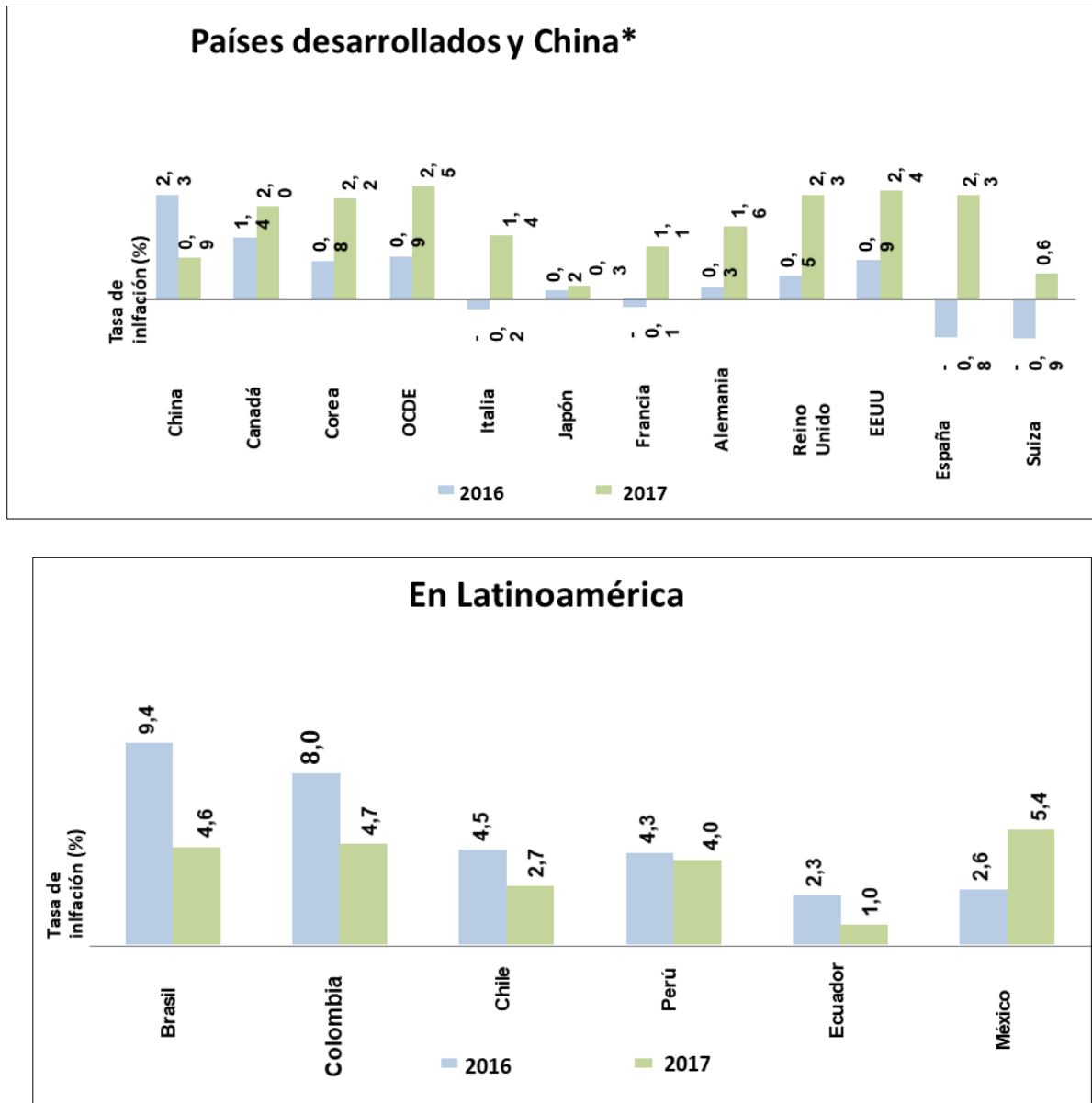


Figura 29 Tasa de inflación anual Primer trimestre

Fuente: OECD. Bancos Centrales y Oficinas Estadísticas de cada país

En el primer trimestre de 2017, los países desarrollados registraron un aumento en sus niveles de precios, por los mayores precios de las materias primas, pero todavía mantienen tasas de inflación bajas. Por otra parte, en algunos países latinoamericanos se redujo la inflación, excepto en México donde creció (efectos de depreciación cambiaria y por liberalización de precios controlados como la gasolina y el gas).

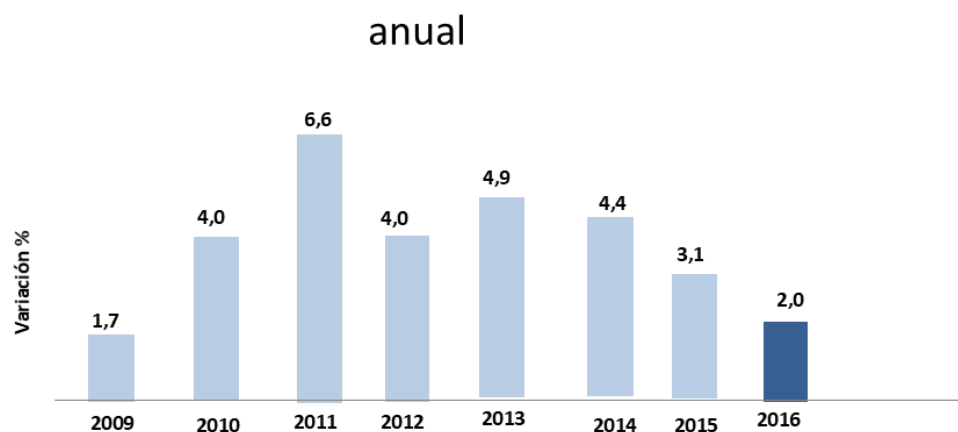


Figura 30 Colombia-variación del PIB

Fuente: DANE-Cálculos OEE-Mincit

En el 2016, el PIB creció 2%, inferior en 1,1 pp. al registro de 2015. Desde 2009 (1,7%) no se crecía a una tasa tan baja.

Tabla 32 Sectores que contribuyeron positivamente a la variación del PIB Industrial

Sector	Variación (%)		Contribución	Participación
	2015	2016	2016	2016
Productos de la refinación del petróleo y combustible nuclea	-5,5	23,2	2,54	13,1

Elaboración de bebidas	-0,7	8,4	0,54	6,8
Molinería, alimentos para animales; panadería, fideos	4,5	4,8	0,26	5,5
Sustancias y productos químicos	6,2	1,8	0,24	13,3
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	-1,5	7,0	0,19	2,9
Productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equip	3,5	0,8	0,06	7,0
Productos de caucho y de plástico	6,6	1,0	0,04	4,3
Papel, cartón y productos de papel y cartón	11,7	0,6	0,03	4,4
Aceites, grasas, cacao, chocolate, confitería	5,2	0,5	0,02	4,6
Productos lácteos	1,4	1,2	0,02	1,8
Carne y pescado	2,8	0,9	0,02	2,3
Transformación de la madera y productos , excepto muebles	4,6	1,6	0,02	1,2
Fabricación de muebles	3,1	0,6	0,01	2,3
Otros productos textiles	-0,5	1,1	0,01	1,0
Industrias manufactureras n.c.p.*	2,4	0,3	0,01	2,2
Curtido, productos de cuero y calzado	-2,1	0,1	0,00	1,8

Fuente: DANE-Cálculos OEE-Mincit

16 de los 24 sectores registraron variaciones positivas

Tabla 33 Perspectivas de crecimiento para Colombia

Firma	2017	2018
Banco Davivienda	2,3	n,a
Bancolombia	2,3	3,4
Fedesarrollo	2,4	3,2
Banco de Bogotá	2,8	3,3
XP Securities	2,0	2,5
CESLA	2,7	3,0
Corficolombiana	2,8	3,5
Oxford Económics	2,3	3,0
IHS Markit	2,2	2,5
Econ Intelligence Unit	2,4	3,5
ANIF	2,2	2,8
Capital Economics	2,0	2,3
Citigroup	2,0	3,2

BTG Pactual	2,3	3,0
JP Morgan Chase	2,2	3,2
BBVA	2,4	3,3
Larrain Vial	2,8	3,2
Promedio	2,4	3,1

Fuente: Latin American Consensus Forecasts. marzo de 2017

Los pronósticos privados realizados evidencian un mayor crecimiento para el 2017 (2,4%) y 2018 (3,1%). La estimación del Ministerio de Hacienda es de 2,5% y 3,5%, respectivamente.

Ocupación

Tabla 34 Empleos por rama de actividad –Trimestre dic16- feb17

Concepto	Variación empleos (miles)	Contribución variación %
Ocupados Total Nacional	72	0,3
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	103	0,5
Industria manufacturer	83	0,4
Comercio, hoteles y restaurants	29	0,1
Servicios comunales, sociales y personales	18	0,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2	0,0
No informa	0	0,0
Suministro de Electricidad Gas y Agua	-11	0,0
Explotación de Minas y Canteras	-11	-0,1
Intermediación financiera	-14	-0,1
Construcción	-59	-0,3
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-68	-0,3

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares

En el último trimestre dic16-feb17, se aumentaron los ocupados en 72 mil empleos, respecto a igual período del año anterior, para un incremento de 0,3%; el sector de actividades inmobiliarias fue el de mayor aumento. También creció en 83 mil la ocupación en la industria y 29 mil el comercio, hoteles y restaurantes.

Ocupación en las 13 áreas

Tabla 35 Ocupación en las 13 áreas Trimestre dic16-feb17

Ciudad	Participación del total	Variación de la ocupación respecto igual período de 2016	
	%	Miles de personas	%
Medellín	17,0	72,0	4,2
Barranquilla	8,5	31,4	3,6
Cali	11,6	7,7	0,6
Pasto	1,8	7,1	3,9
Villavicencio	2,0	0,9	0,4
Bucaramanga	5,2	(2,0)	(0,4)
Monteria	1,4	(2,3)	(1,5)
Manizales	1,8	(2,9)	(1,5)
Ibagué	2,3	(4,1)	(1,6)
Pereira	2,8	(4,2)	(1,4)
Cartagena	3,9	(5,1)	(1,2)
Cúcuta	3,1	(17,0)	(4,9)
Bogotá	38,5	(43,1)	(1,0)

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares

En las 13 áreas principales, en la ocupación trimestral, Medellín fue la región que más aumentó su ocupación en 72 mil personas, seguida de Barranquilla (31,4 mil personas) y Cali (7,7 mil personas). También aumentaron Pasto y Villavicencio. Por su parte, Bogotá, Cúcuta y Cartagena fueron las ciudades que reflejaron mayor disminución de la ocupación.

Ocupación en la industria (13 áreas)

Tabla 36 Ocupación en la industria Trimestre dic16-feb17

Ciudad	Participación del total industrial	Variación de la ocupación respecto igual período de 2016	
	%	Miles de personas	%
Barranquilla	8,2	14,3	11,9

Ibagué	2,2	6,5	22,5
Cartagena	2,7	5,0	13,2
Montería	0,9	3,0	26,2
Medellín	21,4	1,7	0,5
Manizales	1,7	0,8	2,9
Villavicencio	0,9	(1,2)	(7,4)
Bogotá	36,4	(1,3)	(0,2)
Pasto	1,1	(1,4)	(6,8)
Cúcuta	2,6	(1,9)	(4,4)
Bucaramanga	5,6	(2,9)	(3,1)
Pereira	2,8	(3,7)	(7,5)
Cali	13,5	(12,6)	(5,4)

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares

En las 13 áreas principales, en la ocupación industrial, Barranquilla que participó 8,2% del total, aumentó su ocupación, en 14,3 mil personas, mientras que Ibagué lo hizo en 6,5 mil personas. También crecieron Cartagena, Montería, Medellín y Manizales. Por el contrario, ciudades como Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Pasto y Bogotá, reflejaron disminución de la ocupación en la industria.

Tasa de desempleo en trimestre dic16-feb17

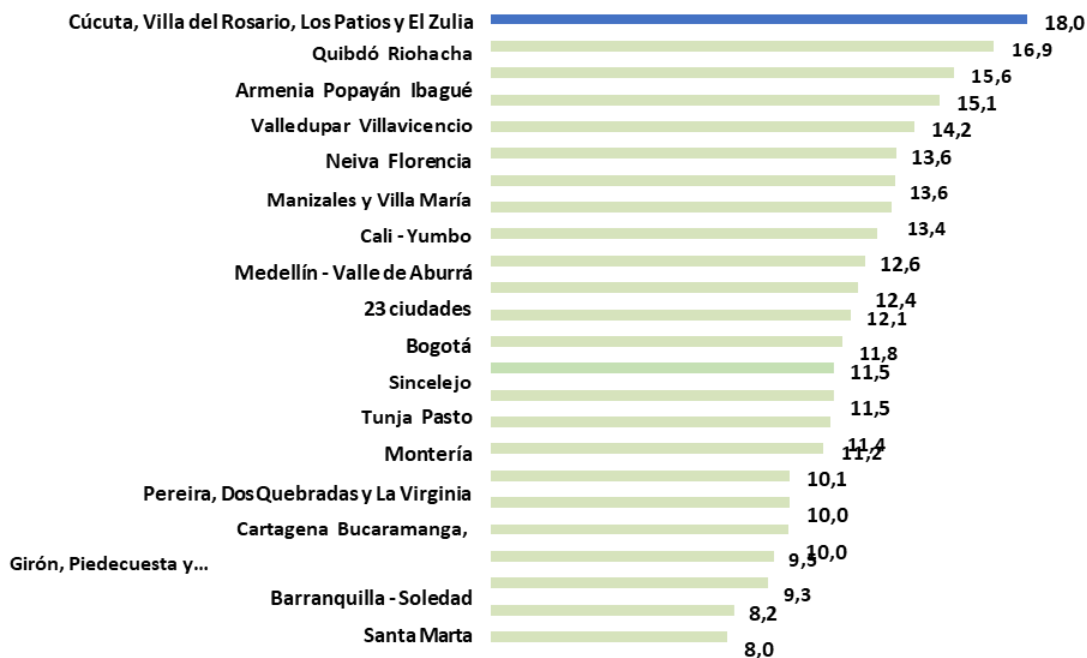


Figura 31 Tasa de desempleo en las regiones

Fuente: DANE – Gran Encuesta Integrada de Hogares


Cúcuta (18%), Quibdó (16,9%), Riohacha (15,6%) y Armenia (15,1%) y fueron las regiones con mayor tasa de desempleo, mientras que Santa Marta (8%), Barranquilla (8,2%), Bucaramanga (9,3%), Cartagena (9,5%), fueron las de menor.

4 ciudades de 23 evaluadas, registraron tasas de un dígito.

B. DOFA Por procesos


Procesos Estratégicos

Tabla 37 DOFA Gerencia

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-GA
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO GERENCIA		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		Proyección del negocio hacia el futuro (VISIÓN) Pensamiento estratégico dentro de la organización a largo plazo Definición de estrategias precisas para la empresa Creación de U.E.N. a partir de necesidades de otros sectores relacionados a la empresa - análisis de otras UEN (Unidades Estratégicas de Negocios)	Aplicación de estrategias alternas que le dan seguridad a la organización Planeación de actividades semestrales y anuales	
ANALISIS EXTERNO (ENTEORNO)		OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
		Análisis del crecimiento económico del país Apoyo del sector financiero, con tasas Precios Desarrollo de nuevos mercados para la empresa Acompañamiento del gremio inferencias de los gremios para la creación de proyectos Lealtad del cliente por regionalismo	Realizar Monitoreo fuerte e inteligencia de mercados al entorno , de nuestros competidores y proyecciones globales	Generar desde la compañía mayor consumo interno regional con campañas y recursos sin retorno de inversión (cámara de comercio, estamentos gubernamentales, ONG, fundaciones)
		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		Luchas de otras empresas dentro sector	Posicionar la empresa en el sector como una compañía seria con calidad, sostenibilidad, generando valor a la marca	Generar alternativas con innovación implementando nuevos desarrollos (productos o servicios) que generen seguridad empresarial
		Entrada de nuevas empresas al sector		
		Diversificación de portafolios de los competidores		
		Alianzas y Fusiones		
		Participación de las empresa en programas de responsabilidad social		
		Competencia fortalecida por grandes rubros		
Cultura del consumo				

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019


Tabla 38 DOFA Gestión de Calidad

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-GC
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE SGC		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		Atención a quejas y reclamos Dirección con gestión hacia la calidad Niveles de calidad del proveedor que se ajustan a las normas de calidad de la empresa Proyección del negocio hacia el futuro (VISIÓN) Pensamiento estratégico dentro de la organización a largo plazo Definición de estrategias precisas para la empresa Respeto hacia el personal Calidad de sus productos y servicios bajo normatividad nacional Administración del servicio pos venta	Ventas de bienes y servicios con un valor agregado - Estudio de valores agregado en el servicio. Planeación de actividades semestrales y anuales Importancia en el desarrollo y aplicación de los valores dentro de la organización Sistema de capitalización del conocimiento en documentos o archivos Análisis de la información estadística por la organización y por el sector	
ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)		OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
		Exigencia en Legislación Liderazgo en el sector - Marca y nombre	Realizar seguimiento al Plan Estratégico de la empresa, con sus respectivos indicadores , para el cumplimiento de los objetivos y asegurar el logro de la visión de la compañía. Realizar ejercicios de formación en valores a toda la organización. Fortalecer el área de servicio al cliente , mediante canales de comunicación eficaces con cliente interno y externo.	Aplicar eficazmente los valores corporativos Construcción de protocolos de capitalización de conocimiento transversal a todas las áreas de la organización, con sus respectivos soportes. Fomento del proceso de innovación y desarrollo Automatizar Indicadores de los procesos con el fin de evitar manipulación de los resultados y tener datos e información mas confiable.
		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		Protección del medio ambiente Empresas certificadas con varios sistemas de calidad	Migrar a un sistema de Gestión integrado que permita incluir todos los sistemas desarrollados en la empresa con el fin de reducir costos y maximizar resultados	Formación en sistemas de Gestión de acuerdo al desarrollo e implementación de los mismos en la compañía.

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019


Procesos Misionales

Tabla 39 DOFA Fomento Pecuario

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-FP
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE FOMENTO PECUARIO		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS		DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> Proyección del negocio hacia el futuro (VISIÓN). Búsqueda de la rentabilidad financiera en todo lo que se hace. Información inmediata de costos de producción y servicio para la toma de decisiones. Inversión en capacitación constante de todo el talento humano. Calidad de sus productos y servicios bajo normatividad nacional e internacional. Revisión de la capacidad de la empresa frente al volumen de clientes. Procesos de compras planificados. Relación con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de nuevas tecnologías para generar más competitividad (Tecnologías blandas y duras). Apoyo en proyectos de investigación y desarrollo para generar innovación de procesos, productos y servicios. Niveles de calidad del proveedor que se ajustan a las normas de calidad de la empresa. 	
OPORTUNIDADES		FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)	
ANALISIS EXTERNO (ENTEORNO)	<ol style="list-style-type: none"> Alianzas y Fusiones. Acompañamiento del gremio lechero y el estado. Exigencia en Legislación. 	<ol style="list-style-type: none"> Garantizar el suministro de leche cruda necesaria para los procesos de producción. Fomentar la implementación de Alianzas con ganaderos y asociaciones y/o cooperativas de ganaderos. Propender por mejorar la calidad de leche suministrada por los proveedores. Capacitar el 100% de nuestros proveedores de leche. 	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar la cadena de frío con nuestros proveedores de leche. realizar convenios con diversas entidades que nos permita mejorar calidad de leche ingresada a la empresa. 	
	AMENAZAS		FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
	<ol style="list-style-type: none"> Fenómeno del niño y la niña que afectan la producción de leche regional. Luchas de otras empresas dentro sector. Precios. 	<ol style="list-style-type: none"> Crear alianzas con los proveedores que permita la fidelización en la proveduría de leche. Mantener relaciones con proveedores externos para suplir los faltantes en épocas de verano. 	<ol style="list-style-type: none"> fidelizar los proveedores de leche regionales. 	

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019


Tabla 40 DOFA Producción

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-PD
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		1.Trabajo en equipo. 2.Recurso Humano capacitado. 3.Contar con una Direccionamiento estrategico Alineado a los objetivos organizacionales en la empresa. 4.Contar con Indicadores de Gestion en produccion. 5. Inversion tecnologica para el mejoramiento de las unidades estrategicas de negocio en el los ultimos 4 años.	1. Obsolescencia de la tecnología utilizada en planta. 2. No contar con la Infraestructura adecuada para almacenamiento de producto terminado. 3.No cumplir con en el perfil sanitario de las Areas de acuerdo al resolucion 2674 del 2013. 4. No Tener el modulo de produccion para la planificacion MPS Y MRP para el seguimiento y control de produccion. 5.No hay un proceso de Inovacion que soporte la creacion y desarrollo de nuevos productos. 6. Porblema de frío por baja eficiencia de bancos de hielo para calidad de leche en tanques.	
ANALISIS EXTERNO (ENTEORNO)		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)	ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)
		1.Desarrollo de Nuevos productos por medio de la Inovación Disruptiva. 2. Alianzas con proveedores para la inversion tecnologica en las diferentes unidades. 3. El % crecimiento de la líneas de derivados en el mercado en los ultimos periodos. 4,Percepción de los consumidores como productos regionales. 5. Posibilidad de acceder a licitaciones gubernamentales para productos lacteos fermentados UHT.	1. Desarrollar una cultura de capacitacion para los operarios de la planta para el mejorameitno continuo.	1.Fomentar a la creacion del departamento de inovacion y desarrollo en pasteurizadora la mejor s.a. 2.Incorporar el uso de lasTics para elmejoramiento de la gestión empresarial.
		AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)	ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)
		1. Alta competitividad y modernizacion (Tecnologica y Maquinaria) de las empresa lacteas lideres en el mercado. 2. Los bajos costos de manufactura de las competencia como son los nuevos modelos de negocio. 3.Nuevos productos y tecnologias como productos sustitutos. 4.Inminente crisis económica	1,Desarrollar proyectos de Modernizacion tecnologica, para minimizar costos de produccion y aumentar la eficiencia en los procesos claves.	1,Apoyar el Proyecto de expansion de infraestructira en pasteurizadora la mejor s.a

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019


Procesos de Apoyo

Tabla 41 DOFA Administración

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-AF
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		- Control contable y financiero. Personal con amplia experiencia dentro de la compañía. - Capacidad de endeudamiento .	* Información inmediata de costos de producción y servicios para la toma de decisiones. * Política de reinversión de utilidades para activos fijos productivos. * Sistemas de información rápidos que permitan tomas de decisiones a tiempo.	
ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)	OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)	
	Apoyo del sector financiero con tasas. * Exención de impuesto para adquisición de activos productivos. * Lealtad del cliente por regionalización. *	* Establecer presupuesto de inversión de acuerdo a nuestra alta capacidad de endeudamiento, logrando apalancamiento con tasas subsidiadas por el estado. * Consolidar información financiera fidedigna que permita planeación tributaria a través de exención de impuestos en activos productivos.	Gestionar política de reinversión de utilidades que permitan adquisición de activos productivos a fin de obtener beneficios en impuestos.	
	AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)	
	Políticas fiscales que continúen incrementando tasas impositivas. * Entradas de nuevas empresas en el sector * Fluctuación moneda extranjera. * índice de inflación.	organizar información financiera de acuerdo a nuevas políticas fiscales de manera que genere mayor impacto dentro de la compañía. * Consolidar músculo financiero externo para contrarrestar factores que afecten el cumplimiento del presupuesto.		


Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 42 DOFA Gestión Humana

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-GH
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		1. Apoyo del Sistema de Gestion de Calidad. 2. Compromiso de algunos Directores del área para la realización de las actividades. 3. Cumplimiento con los pagos al Sistema General de Riesgos. 4. Personal competente en el area de Gestión Humana. 5. Cumplimiento en las obligaciones salariales con los empleados. 6. Buenas relaciones con las empresas temporales. 7. Los procesos de inducción y reinducción que se hacen con todo el personal. 8. Compromiso de la gerencia y los directivos en la disminución del riesgo psicosocial. 9. Pago oportuno de nomina. 10. Buenas relaciones corporativas con las universidades. 11. Colaboradores con experiencia. 12. Cumplimiento de la normatividad vigente en SST. 13. Entrega oportuna de los EPP necesarios para la realización de las actividades.	1. Bajos salarios a nivel de otras empresas del mismo sector. 2. Jornadas laborales extensas lo que disminuye la calidad de tiempo para con las familias. 3. Desmotivacion por el sistema de contratacion temporal. 4. Bajo presupuesto para la realizacion de capacitaciones / formaciones. 5. Baja participacion de los colaboradores en las actividades de bienestar realizadas. 6. Riesgo psicosocial alto. 7. Poco sentido de pertenencia de los colaboradores. 8. Baja cultura organizacional. 9. Poca participacion en programas de Responsabilidad Social. 10. Calificacion critica por la ARL en la auditoria de SST	
		OPORTUNIDADES	FO (Maxí-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
ANALISIS EXTERNO (ENTEORNO)		1. Alianzas estrategicas para la contratacion del personal. 2. Capacitacion al personal a fin de obtener la optimización de las competencias de cada uno de los colaboradores para el desarrollo de sus responsabilidades. 3. Trabajo en equipo para el desarrollo adecuado y eficiente de las actividades enfocadas en el bienestar laboral de los colaboradores. 4. Oportunidades de ascenso al interior de la empresa. 5. Implementacion del SGSST. 6. Optimizacion del sistema informatico. 7. Favorecimiento a traves de la pagina web de la empresa para la publicacion de las vacantes. 8. Reforzar el proceso de induccion para obtener personal mas capacitado y comprometido. 9. Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores.	(F 11, F12, F13, O5, O8) ESTRATEGIA: Implementar el SGSST <u>cumpliendo la normatividad vigente.</u>	D4, O2, O4, O8 ESTRATEGIA: Fortalecer el Plan de Capacitaciones / Formaciones buscando la <u>competitividad</u> del talento humano de la empresa.
		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		1. El incremento de los índices de riesgo psicosocial. 2. Pérdida de la información por ataques cibernéticos. 3. Demora en los procesos de contratación 4. La falta de espacios óptimos para la realización de atención individual por la psicologa. 5. Alta rotación del personal. 6. Falta de confianza en la relación director – colaborador. 7. Falta de compromiso en la ejecución lenta de las evaluaciones de desempeño. 8. Desmotivación de los colaboradores por la falta de incentivos / estímulos a cargo del director. 9. Falta de participación de los colaboradores en las actividades. 10. Horarios laborales muy extensos para el personal operativo. 11. Aumento de los niveles de estres laboral. 12. Falta de valoración en las capacitaciones. 13. Falta cultura de Auto cuidado.	F8, F12, A4, A5, A6, A8, A9, A10, A13) ESTRATEGIA: <u>Enfocar</u> el Programa de Bienestar laboral en mejora de la calidad de vida del personal <u>mejorando la eficiencia y productividad</u> de los colaboradores	(D1, D2, D6, D7, D8, A1, A5, A6, A8, A9, A11, A13) ESTRATEGIA: Fortalecer la cultura organizacional <u>mejorando la eficiencia</u> en todos los procesos


Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Tabla 43 DOFA Mantenimiento

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-MT
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		Herramienta de evaluacion de recursos Herramienta de gestion de requerimientos Apoyo con externos Evaluacion de retornos de inversion Plan de Mtto preventivo Trabajo en equipo Direccionamiento Estrategico Enfoque a la eficiencia	Priorizacion de inversiones Requerimientos de alta inversion Deterioro acumulado de Infraestructura y otros Disponibilidad para intervenir equipos y/o Areas Capacitacion especializada del personal Medicion para control de procesos Eficiencia en los servicios Generales Infrestructura limitada al crecimiento	
ANALISIS EXTERNO (ENTEORNO)		OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
		Prestacion de servicios especializados Apalancamiento con proveedores Implementacion de nuevas tecnologias Apalancamiento de recursos del estado Innovacion y Desarrollo Nuevo plan estrategico Crecimiento cuerpo productivo Crecimiento de la Infraestructura verticalmente	Realizar evaluaciones de retornos de inversion para la implementacion de nuevas tecnologias Acorde al direccionamiento estartegico orientar la implmentacion de nuevas tecnologias con enfoque innovador Alinear las necesidades de equipos e infraestructura y concretarlas en el nuevo plan estrategico para brindar el apoyo necesario	Capacitar de forma Multidisciplinaria a el personal del Area de Mantenimiento Implementar proyectos orientados a la eficinecia basado en nuevas tecnologias Atender los diferentes requerimientos apoyandonos de externos Contar en los procesos productivos con equipos de respaldo o areas para paradas productivas
		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		Capacidad productiva Evaluacion y control de procesos Precio de servicios publicos Precio de combustibles Disponibilidad de proveedores	Plan de presupuesto acorde a la evaluacion de recursos que me permita ser fexible a la dispoonibilidad de proveedores Implmentar programa de control de procesos para aplicar el enfoque eficiente que me permitiran ajustarme a la variabilidad de los servicios y combustibles	Aplicar y priorizar proyectos que permitan el uso eficiente de recursos Identificar los planes de formacion concreta que debe tener el personal para mejorar la capacidad de respuesta. Realizar panorama de inversion que requiere la infraesturura para cumplir la normatividad sanitaria.

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019


Tabla 44 DOFA Sistemas

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-ST
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE SISTEMAS		Fecha:06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		<ul style="list-style-type: none"> * El personal del Area cumple con el Perfil del Cargo * Experiencias aprendidas del Personal del Area de Sistema * Se han realizado procesos que permiten Integrar los Sistemas Existentes * ERP es un software integrado, confiable y Estable. Al ser un Software Nacional, cuenta con las actualizaciones de La legislacion vigente * Etapa de Innovacion : La empresa ha iniciado un proceso de cultura en innovacion 	<ul style="list-style-type: none"> * El alto costo para la inversion tecnologica y las prioridades de la compañía. * Software y herramientas tecnologicas que fallicten los procesos operativos, su automatizacion y estandarizacion para mejorar la toma de decisiones de acuerdo a el analisis de la informacion * No tenemos convenio de Universidad Virtual con Ofimatica y/o plan de formacion con asesor, lo cual no nos permite estar actualizados en las nuevas funciones del Software , lo que genera que este no se aproveche en su totalidad. * Capacitacion y Actualización del Personal del Area de Sistemas * Falencia en la Infraestructura : Computadores, Swiches y Cableado * La informacion no se ingresa a tiempo en todos los procesos de la organizacion, lo cual no permite que se tenga la informacion en tiempo de real * Capacitacion de los Usuarios en Herramientas administrativas basicas(Excell, word, power, correo) 	
ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)		OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
		<ul style="list-style-type: none"> * Aplicacion de tecnologia * Alianzas Estrategicas : proveedores, Universidades, Grupos de Investigacion * Participacion en las diferentes convocatoria que invita el gobierno, como oportunidad para crecer * Conocer os Sistemas implementados en empresas afines 	<p style="text-align: center;">como potenciar la Fortalezas utilizando las oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> * Buscar Alianzas estrategicas para inversion tecnologica que apalanque la proyección y el crecimiento futuro, al tiempo que le permita gestionar y controlar los procesos claves de la compañía. 	<p style="text-align: center;">Como superar la debilidad utilizando la oportunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> * Implementar nuevos metodos de Capacitacion * Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación, buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.
ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		<ul style="list-style-type: none"> * Aplicaciones de sanciones y multas por incumplimientos de la Ley * La Competencia utiliza herramientas más actualizadas, lo cual facilita la integración y la interaccion entre sucursales, fuerza de venta y demás canales. * Recorte presupuestal para inversion en infraestructura por los problemas economicos que genera reduccion del mismo * Desastres Naturales 	<p style="text-align: center;">como utilizar las fortalezas para controlar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantenerse en el cumplimiento de las políticas y desarrollar procesos que fortalezcan el cumplimiento de las exigencias de legislacion 	<p style="text-align: center;">como superar las debilidades y controlar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Implementar en su totalidad los módulos de ofimática, alineando las areas y los procesos en una sola gestion para la toma de decisiones oportuna.

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019

Procesos de Evaluación y control

Tabla 45 DOFA Control de calidad

		PROCESO DE GERENCIA		Código: MAC01-06-CC
		SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		Versión: 1
		MATRIZ DE ANALISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD		Fecha: 06/10/2017
DOFA / FOFA DODA		ANALISIS INTERNO (EMPRESA)		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		<ul style="list-style-type: none"> • personal con experiencia y capacitado • Buena interpretación de resultados y procedimientos establecidos <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • certificación ISO 9001:2008 • mejoramiento continuo • disposición del personal para mejorar los procesos <ul style="list-style-type: none"> • indicadores de gestión • pago de leche cruda por calidad • automatización de los datos de microbiología 	<ul style="list-style-type: none"> • no habilitación para la realización de análisis para pago por calidad. <ul style="list-style-type: none"> • falta de equipos avanzados • formación y capacitación en nuevas áreas que se están implementando como el muestreo de insumos. <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura no adecuada • problemas de frío en tanques de almacenamiento que afecta la calidad 	
		OPORTUNIDADES	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
ANALISIS EXTERNO (ENTORNO)		<ul style="list-style-type: none"> • demanda del producto • calidad de los productos • experiencia y reconocimiento de la marca en el mercado • Nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en proyectos de investigación y desarrollo en la innovación de nuevos productos • Mantener la calidad de productos bajo la normatividad nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las condiciones operativas, ambientales, e infraestructura del laboratorio, bajo la resolución 1619 del 2015 • Obtener resultados confiables a través de adquisición de tecnologías adecuadas
		AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
		<ul style="list-style-type: none"> • incremento del costo de insumos • cambios climáticos que afecta la disminución de leche 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar nuevas alianzas estratégicas con proveedores que nos garanticen innovación, precio y calidad de los insumos suministrados al laboratorio 	

Fuente: Pasteurizadora La Mejor S.A. 2019