

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS
GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA, PERIODO 2014 - 2019

FABIÁN ANDRÉS OROZCO ORTIZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2015

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS
GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA, PERIODO 2014 - 2019

FABIÁN ANDRÉS OROZCO ORTIZ

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor
ERWIN JIMÉNEZ CONTRERAS
Profesional en Mercadeo y Publicidad

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tunja, 05 de Marzo de 2015

XXXXX

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

xxxx

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 PROBLEMA	14
1.1.1 Planteamiento del problema	14
1.1.2 Formulación del problema	15
1.1.3 Sistematización del problema	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 MARCO REFERENCIAL	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.2 Marco conceptual	25
1.4.3 Marco legal	28
1.4.4 Marco geográfico	29
1.5 METODOLOGÍA	30
1.5.1 Tipo de investigación	30
1.5.2 Fuentes de información	30
1.5.3 Población	31
1.5.4 Muestra	31

1.5.5 Instrumentos de recolección de información	31
1.5.6 Análisis e interpretación de resultados	32
2. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA	33
2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS	33
2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	62
2.2.1 Variables de trabajo del plan a nivel interno	63
2.2.2 Resultados obtenidos a nivel interno	67
2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	67
2.3.1 Variables de trabajo del plan a nivel externo	68
2.3.2 Resultados obtenidos a nivel externo	72
3. ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC	73
3.1 VARIABLES OBJETO DE ANÁLISIS EN MATERIA COMPETITIVA	73
3.2 RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO	77
4. MATRIZ DOFA DEL PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA	78
5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA	83
5.1 ORGANIGRAMA	83
5.2 MISIÓN	83
5.3 VISIÓN	83
5.4 POLÍTICA DE CALIDAD	83
5.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y DE CALIDAD	84
5.6 ESTRATEGIAS	84

5.7 VALORES	84
5.8 POLÍTICAS	85
6. CONCLUSIONES	105
7. RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Aporte nutricional de la leche	23
Cuadro 2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada	33
Cuadro 3. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada	49
Cuadro 4. Matriz auxiliar para la evaluación interna de la empresa	65
Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interno de la empresa	66
Cuadro 6. Matriz auxiliar para la evaluación externa de la empresa	70
Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo de la empresa	71
Cuadro 8. Matriz auxiliar para la evaluación competitiva de la empresa	75
Cuadro 9. Matriz de evaluación del perfil competitivo de la empresa	76
Cuadro 10. Matriz DOFA Lácteos Gomelac	80
Cuadro 11. Plan de acción en el área de Marketing para la empresa de lácteos Gomelac	86
Cuadro 12. Plan de acciones en el desarrollo de actividades	102
Cuadro 13. Plan de inversión del proyecto a 5 años	103

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados	35
Figura 2. Conocimiento de los principios éticos que caracterizan la empresa por parte de los empleados	35
Figura 3. Conocimiento de los valores institucionales de la organización por parte de los empleados	36
Figura 4. Existencia de una definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y políticas de la empresa	36
Figura 5. Existencia de una definición de objetivos estratégicos claros relacionados con la estrategia global de la empresa	37
Figura 6. Conocimiento de las fortalezas y debilidades por parte de la empresa	37
Figura 7. Formulación de planes de trabajo para minimizar las debilidades y fortalecer los puntos vitales	38
Figura 8. Conocimiento de las oportunidades y amenazas por parte de la organización	38
Figura 9. Elaboración de planes de trabajo para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades	39
Figura 10. Existencia de un plan estratégico a nivel interno	39
Figura 11. Existencia de una estructura organizativa que establezca con claridad las áreas que conforman la empresa	40
Figura 12. Conocimiento y respeto del organigrama según las normas internas por parte de los empleados	40
Figura 13. Claridad de las funciones y responsabilidades por ejecutar por parte de los empleados	41
Figura 14. Conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades por parte de los empleados	41

Figura 15. Impulso de la participación del talento humano en mejora del clima organizacional a través de la gestión empresarial	42
Figura 16. Comunicación entre las diferentes áreas de la empresa	42
Figura 17. Adecuado nivel de supervisión según el área a la que pertenece	43
Figura 18. Existencia de información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades, costos y gastos.	43
Figura 19. Existencia de algún instrumento que mida la calidad de las decisiones en materia financiera	44
Figura 20. Realización del análisis financiero con base en razones financieras	44
Figura 21. Existencia de un portafolio de productos	45
Figura 22. Existencia de un programa de servicio al cliente o usuario	45
Figura 23. Existencia de una cultura de servicio al cliente	46
Figura 24. Evaluación y resolución de las quejas presentadas por los clientes	46
Figura 25. Suministro de información clara y precisa a sus clientes por parte de la empresa	47
Figura 26. Nivel tecnológico suficiente para mejorar la calidad del servicio	47
Figura 27. Clima de trabajo que evidencie la motivación, el grado de pertenencia y deseos de contribuir al desarrollo de la empresa	48
Figura 28. Realización de evaluaciones del desempeño de empleados	48
Figura 29. Incentivos para los empleados, diferentes a los contemplados en la ley	49
Figura 30. Calidad de la atención al cliente	50
Figura 31. Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta	51
Figura 32. Precios de los productos	51
Figura 33. Variedad de productos	52
Figura 34. Disponibilidad de productos	52

Figura 35. Respeto por los clientes internos y externos	53
Figura 36. Formas de pago	53
Figura 37. Infraestructura organizacional	54
Figura 38. Imagen de la empresa	54
Figura 39. Portafolio de servicios y productos	55
Figura 40. Procesos de innovación	55
Figura 41. Horarios de atención al público	56
Figura 42. Higiene en la planta	56
Figura 43. Estrategias publicitarias y de promoción	57
Figura 44. Ubicación de punto de venta	57
Figura 45. Actitud de los administrativos y empleados	58
Figura 46. Distribución adecuada de los productos	58
Figura 47. Relaciones humanas	59
Figura 48. Ahorro de tiempo	59
Figura 49. Procesos tecnológicos	60
Figura 50. Capacitación de los empleados	60
Figura 51. Solución de inquietudes	61
Figura 52. Presentación de los productos	61
Figura 53. Organigrama empresa de Lácteos Gomelac	83

INTRODUCCIÓN

Hablar de planeación estratégica de marketing como mecanismo de desarrollo y fortalecimiento organizacional, es encontrarse con un tema determinante en los procesos de crecimiento y expansión, gracias a las ventajas que trae consigo y que le permite a todos los miembros de la empresa, aprovechar sus ventajas, liderar un mercado, conocerse a sí mismo, apoyarse en las nuevas herramientas tecnológicas, creativas y de innovación, pero sobre todo, incrementar su capacidad de posicionamiento en un área, donde la rentabilidad y productividad juegan un papel determinante.

Una situación y estrategia conjunta, a la que muy pocas organizaciones le han apuntado, especialmente porque le brindan mayor interés y trabajo al sistema financiero, antes que pensar que una organización integral que sea capaz de responder a las expectativas de un mercado, dando prioridad a la parte humana, productiva, comercial, publicitaria, promocional, y aquella donde las comunicaciones y la tecnología determinan su capacidad de competir o no en un entorno en especial.

Un hecho que llama la atención de empresas como Gomelac ubicada en el municipio de Ventaquemada, quien pese al tiempo de creación, no ha logrado expandirse con mayor fuerza en el mercado regional y nacional, dado que no solo no ha empleado mecanismos y técnicas empresariales que le permitan fortalecerse interna, sino externa, comercial, competitiva, productiva y financieramente, sino que no cuenta con un plan de trabajo que le dirija y le permita la toma de decisiones de inversión y ampliación del portafolio de servicios y productos, llegando incluso a liderar un mercado y mejorar su capacidad económica y de inversión.

Esto mismo, alienta el desarrollo de un plan estratégico de marketing para la empresa Lácteos Gomelac en el municipio de Ventaquemada, apoyados en la elaboración de un diagnóstico interno, externo y competitivo, formulando un análisis DOFA y definiendo un plan de acción, teniendo en cuenta ítems concretos relacionados con la parte comercial que habrán de desarrollarse parcial o totalmente en los próximos cinco años, especialmente si se tiene en cuenta la importancia económica de la empresa en el entorno, el número de clientes reales que maneja, así como las posibilidades de competir con un portafolio renovado de productos y servicios de acuerdo a las necesidades propias de los clientes.

1. GENERALIDADES

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema. En 1994 la empresa Lácteos Gomelac, empezó sus actividades con los productos lácteos como intermediario, dando origen al conocimiento necesario de la venta y comercialización y socio del producto en toda la zona de Bogotá por medio de la reventa, iniciándose en el municipio de Ventaquemada, pasando de ser la empresa hoy conocida como Lácteos Alfran a Lácteos Gomelac, donde se pudo conocer lo relacionado con éste desde la distribución y la relación con los clientes. En 1997 se independiza siendo única dueña y administradora de todos los movimientos de la empresa y ampliando sus mercados fuera de Bogotá.

En principio, solo se contaba con quemador y cantinas para cumplir la función de la pasteurización de la leche; pero fue pasando el tiempo y pudo introducir la Caldera y la marmita, agilizando la pasterización y proceso del queso, dando como resultado un óptimo producto y una excelente estandarización de los procesos.

En 1998 se toma más concientización del producto, y se crea la necesidad de hacerle vigilancia a la acidificación de la leche y peso, creando en la gente una cultura de aseo en sus herramientas de trabajo.

Hoy en día se cuenta con una total estandarización del producto, creando confianza del cliente a su proveedor más directo, por su óptima calidad. En la actualidad, solo ofrece queso fresco semigraso duro campesino en presentación de 7 libras, y en algunas ocasiones por pedido, queso doble crema en presentación de una libra. Productos que distribuye en Bogotá, arcabuco y el sector de Ventaquemada, en su mayoría

En la actualidad, cuenta con todos los permisos necesarios para la comercialización y distribución, maquinaria y equipo exigida para el total funcionamiento de la planta y llevando sus controles mensuales de higienización y fumigación, observando los reglamentos y decretos de limpieza y desinfección, mantenimientos, equipos y edificación. Mantiene asocio con un laboratorio que lleva registros mensuales del producto como son sus componentes bromatológicos y microbiológicos.

Pese a esta infraestructura y empuje por mantenerse en el mercado, apoyado desde luego en la tecnología, aun no ha logrado posicionarse en el mercado regional y nacional, dado que no solo no cuenta con un portafolio novedoso de bienes y servicios, sino que existe una ausencia de un plan de trabajo que le permita un mejor direccionamiento de todas sus actividades.

Esto debido a que no mantiene un conocimiento e interés suficientes para

formalizar un plan estratégico de marketing que le permita fortalecer su estructura comercial y poder posicionarse en nuevos mercados, pero más que esto, acelerar procesos en torno al manejo del cliente interno y externo, fortalecer su estructura, considerar la apertura de nuevos puntos de venta, realizar nuevas inversiones en asesoría tecnológica y humana, entre otras muchas opciones.

Al buscar el desarrollo de este tipo de acciones, la empresa no solo podrá aumentar su nivel de participación en el mercado, sino que a futuro fortalecerá su capacidad financiera, humana, tecnológica, de inversión y publicitaria que le permita llegar a muchas más regiones y por ende comercializar un portafolio de productos y servicios mucho más amplio de acuerdo a las expectativas y necesidades de los clientes, optimizando sus procesos productivos y aprovechando al máximo la capacidad instalada.

Para lograr este hecho, se propone la realización de un plan estratégico de marketing donde se busca determinar las fortalezas y debilidades (análisis internos), oportunidades y amenazas (análisis externo), análisis competitivo, elaborar el análisis DOFA, determinar el punto en el ciclo de vida de la empresa y sus respectivas estrategias y tácticas (naturales) de marketing y de esta manera, elaborar la formulación y puesta en marcha de un plan de acción estratégico de mercadeo teniendo en cuenta áreas y aspectos determinados que faciliten el desarrollo y crecimiento de la empresa en el mercado al cabo de los próximos cinco años de trabajo.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cuál ha de ser el direccionamiento estratégico de marketing para la empresa Lácteos Gomelac de municipio de Ventaquemada en el período 2014-2019?

1.1.3 Sistematización del problema

¿Es posible elaborar un análisis situacional actual de la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada en sus entornos interno, externo y competitivo.

¿Se podrá construir un análisis DOFA de la empresa teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico?

¿Con la elaboración de la plataforma estratégica de marketing basado en elementos como la misión, visión, objetivos, análisis situacional y determinación del punto en el ciclo de vida de la empresa, teniendo en cuenta estrategias, metas, nivel de responsabilidad y recursos, en cada ítem de mercadeo (precio, promoción, punto de venta y publicidad), la empresa cumplirá sus objetivos institucionales?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar un plan estratégico de marketing para la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada periodo 2014-2019.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un análisis situacional actual de la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada en sus entornos interno, externo y competitivo.
- Evaluar el desempeño de la empresa teniendo como el análisis DOFA.
- Definir la plataforma estratégica de marketing basado en elementos como la misión, visión, objetivos, análisis situacional y determinación del punto en el ciclo de vida de la empresa, teniendo en cuenta estrategias, metas, nivel de responsabilidad y recursos, en cada ítem de mercadeo (precio, promoción, punto de venta y publicidad).

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia que desde hace mucho tiempo ha tenido la planeación estratégica en los procesos de desarrollo de muchas empresas a nivel mundial, ha cuestionado el que hacer de aquellas pequeñas y medianas organizaciones que se han visto limitadas tanto en su entorno laboral como productivo, tecnológico y comercial, disminuyendo su capacidad de inversión y por ende, de competitividad dentro y fuera de su área de trabajo.

Una situación que no resulta ajena para empresas como Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, entendiéndose que pese al tiempo de creación (1994), a su infraestructura y capacidad de producción no ha logrado un mejor posicionamiento en el mercado, con mejores niveles de rentabilidad y crecimiento que debería haber alcanzado durante su trayectoria.

No obstante, existe en la actualidad, un interés marcado hacia la búsqueda de soluciones que le permitan a la organización fortalecerse comercial, productiva, laboral, tecnológica y financieramente a fin de cumplir con los objetivos trazados, pero sobre todo, trabajar en pro de un portafolio de productos innovadores que asegure la fidelidad del cliente, que le permita hacer parte de la empresa y de esta manera, ampliar su capacidad de producción aprovechando la ventaja de la infraestructura disponible, el registro otorgado por el INVIMA, el mejoramiento de la situación económica y de seguridad del país, así como de la disponibilidad tecnológica y de los medios de comunicación y la redes virtuales para posicionarse en nuevos mercados.

El desarrollo del plan estratégico de marketing para la empresa Lácteos Gomelac

del municipio de Ventaquemada, se toma como una excelente oportunidad no solo por las ventajas comerciales y financieras de la empresa, sino porque además lleva a mejorar la imagen que tienen los clientes de dicha organización en el entorno, permitiendo el aporte de conocimientos y estrategias provenientes de personas, mecanismos y herramientas puntuales donde las teorías administrativas y de marketing son relevantes a la hora de tomar decisiones y liderar a futuro el mercado a nivel regional y nacional.

Esto, además de tener en cuenta, se advierte como una circunstancia a partir de la cual se logra poner en práctica los conocimientos y experiencias adquiridos durante el proceso de formación profesional demostrando la necesidad que tienen las empresas actuales, de involucrar personas, ideas y estrategias en sus procesos internos, a fin de liderar un mercado, superar a la competencia, pero sobre todo crecer y mantenerse en el entorno.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico. El mundo cambiante que enfrentan las organizaciones modernas, hace necesario el estudio juicioso de las teorías organizacionales y administrativas con todas y cada una de sus funciones y elementos, aportando ideas y desarrollando estrategias basadas en una realidad que acompaña a las empresas actuales y que de cierto modo, no han podido involucrar con sus procesos internos, siendo relegadas del entorno competitivo, productivo y comercial.

“Si bien, en los textos de administración de la última década se encuentra algún avance en la forma de percibir las organizaciones y su funcionamiento, lo que se plantea en la teoría, escasea en la práctica. Ha pasado casi un siglo desde que surgieran los postulados de la administración científica de Taylor hasta llegar a modernos sistemas integrales de gestión, pasando por reingeniería, empoderamiento, tablero de control, entre otros. Lo que continúa siendo un lugar común, es que éstos siguen siendo conocimiento exótico fuera de las aulas de clase -y del mundo de las grandes corporaciones transnacionales-, incluso para las propias universidades, que como es del decir popular “no consumen lo que producen”¹.

Así, la administración entra a jugar un papel fundamental para conseguir una mayor integración de todos y cada uno de los recursos existentes en una organización, aunque para ello, se haga necesaria la observancia de todas y cada una de las funciones que la acompañan y que le brindan una mayor seguridad al gestor empresarial para que dirija sus objetivos y los de la empresa, hacia el éxito y satisfacción de las necesidades de los clientes.

¹ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004, p. 4.

“La administración se puede definir entonces como el proceso de: planear, organizar, dirigir y controlar para cumplir con el propósito de la organización. Esta definición de administración fue propuesta por Henry Fayol (1841-1925), originalmente incluía la coordinación entre la dirección y el control.

De acuerdo con esta primera definición, se interpreta cada una de las funciones involucradas en la administración:

Planeación: La función de planear se entiende como la determinación del trabajo que se va a realizar, la proyección de las acciones que se van a desarrollar, así como, el establecimiento de metas y objetivos para la organización y la forma como se van a integrar en el trabajo.

Organización: Se entiende por organización, la clasificación y división del trabajo en unidades más pequeñas, la coordinación de los recursos de la organización (humanos, técnicos, físicos, entre otros). Además determinar que se necesita hacer, cómo, quién, cuándo y dónde lo va a integrar en el trabajo.

Dirección: Consiste en la capacidad de influir en los trabajadores para desarrollar las actividades, tomando la responsabilidad sobre el comportamiento humano necesario para cumplir con las metas, ejerciendo un liderazgo sobre el personal de la organización y motivándolo a cumplir con las labores asignadas.

Control: Es asegurar el cumplimiento de los objetivos, verificando que la organización está en la dirección correcta en la obtención de sus metas. Es el seguimiento de actividades para asegurarse de que el plan se ejecute correctamente.

Es importante resaltar que la administración cumple un papel importante en la historia, desde épocas remotas al hombre con muy poco conocimiento científico ha tratado de administrar sus recursos para mejorar su nivel de vida y el de su comunidad. La creencia de que la administración es sólo para las empresas está pasando a la historia, es necesaria en cualquier parte de la vida del hombre, desde su hogar, en su relación de pareja, en su trabajo, en su sistema de vida, en su paso por las organizaciones y hasta las relaciones afectivas².

Una función básica dentro de esta estructura, sin lugar a dudas la conforma la planeación y más aun cuando se combina con la estrategia, en la medida que permite una mayor profundización sobre el conocimiento que se espera obtener de la organización y proyectarlas de esta manera en el mercado, destacando sus potencialidades y aprovechando de manera racional sus recursos y habilidades comerciales, laborales, tecnológicas y de comunicación.

² ROJAS LÓPEZ, Miguel David y RICAURTE YEPES, Marisol. Fundamentos de administración para ingenieros. Bogotá: Indusellos, 2002, p. 8-9.

“¿Entonces qué es la planeación estratégica? Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse; de decidir qué negocios deberían adquirirse y cuáles venderse; y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos productos”³.

“La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir, tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. La finalidad, por tanto, de un proceso de efectiva planificación estratégica, es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa”⁴.

El procesos de planeación estratégica no resulta ser tan complejo como parece, lo realmente importante, es seguir un esquema concreto que le permita conocer sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, así como su posición competitiva y las posibilidades que tendría eventualmente la empresa para asumir nuevos retos, realizando inversiones tecnológicas, de publicidad, de comunicación, de personal, infraestructura, entre otras que permitan un mejor desarrollo y posicionamiento de ésta en nuevos mercados.

“En orden cronológico, un plan estratégico atiende los siguientes pasos:

- Análisis DOFA: Se puede considerar como el punto de partida de todo plan estratégico y es exactamente la prospección, la depuración, evaluación y selección de puntos fuertes y débiles, así como de amenazas y oportunidades fundamentales para toda planificación. Para efectuar este análisis se requiere la identificación de las interconexiones que existen entre los factores empresariales y los del ambiente, tanto considerando a la empresa globalmente como por funciones.

Precisamente, gracias a la existencia de estas interrelaciones entre la empresa y su entorno, pueden los directivos identificar los puntos fuertes y con ello la posibilidad de aprovecharlos igualmente con los puntos débiles, o sea, los problemas a superar.

Como metodología para el análisis se puede entender lo siguiente:

³ LUTHER, William M. El plan de mercadeo: cómo prepararlo y ponerlo en marcha. Bogotá: Norma, 1985, p. 10.

⁴ ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. Madrid: ESIC, 2004, p. 187.

- * Análisis de los diferentes factores empresariales y ambientales, tal y como se ha indicado al hablar genéricamente del análisis estratégico.
- * Análisis cruzados por medio de una matriz de los factores empresariales y ambientales correspondientes.
- * Determinación y posterior representación de la matriz de la situación relativa de fuerza o de debilidad en cada vez con respecto a la competencia.
- * Determinación de las decisiones a tomar frente a cada situación y las acciones a emprender.

- Misión y objetivos. Siguiendo también a G.A. Steiner, el siguiente paso en la elaboración del plan estratégico es formular estrategias maestras y situar los recursos. En el primer caso se definirá la misión y los objetivos.

Uno de los papeles más importantes que abarca la misión es la de proporcionar una identidad de la compañía a aquellos que se mueven en el entorno externo de la empresa. La misión, por tanto, se mueve con una actuación que conlleva un perfecto condicionamiento de:

- * Producto o productos que se consolidan en la empresa
- * Mercado en todos sus aspectos
- * Cliente o clientes que son abastecidos por la compañía
- * Nivel o niveles de producción
- * Cuotas de distribución
- * Competidor o competencia estratégica”⁵

El contexto externo es determinante a la hora de tomar decisiones de orden comercial y de expansión organizacional en la medida que aporta elementos de base para definir el rumbo a seguir, especialmente por la competencia existente, las decisiones legales definidas por el estado, el aumento de la población, los cambios tecnológicos y de comunicación, incluso políticas laborales que podrían desmotivar o por el contrario, alentar su desarrollo e inversión.

El contenido del Plan Estratégico de Marketing. El plan estratégico de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

- Análisis de la situación (diagnóstico). “En esta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas,

⁵ Ibid, p. 187-192.

Oportunidades, Debilidades y Amenazas)”⁶.

- Objetivos de marketing. “En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades”⁷.

- Posicionamiento y ventaja diferencial. “En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- * Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento).
- * Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial).

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia”⁸.

- Mercado meta y demanda del mercado. “En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos”⁹.

- Mezcla de marketing. “En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos: 1) el producto, 2) el como se lo distribuye 3) cómo se lo promueve y 4) cuál es su precio. Cada uno de éstos elementos tienen por objeto satisfacer al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización”¹⁰.

- Evaluación de resultados o control. “En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing”¹¹.

⁶ STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 13ª ed. México: McGraw-Hill, 2004, p. 672-675.

⁷ Ibid, p, 672 - 675.

⁸ Ibid, p, 672 - 675.

⁹ Ibid, p, 672 - 675.

¹⁰ Ibid, p, 672 - 675.

¹¹ FISCHER DE LA VEGA, Laura y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2004, p. 40.

Uno de estos sectores que hacen parte del entorno empresarial colombiano, lo constituye el área de producción lechera, aprovechando la tradición agrícola que caracteriza al país y que le ha permitido de alguna manera, generar la materia prima suficiente para la producción de todo tipo de subproductos de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.

“La producción lechera nacional proviene de 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La actividad lechera en la última década fue creciente y sostenida: mientras en 1990 se producían 3,9 millones de litros de leche, en 2003 se produjeron cerca de 5,9 millones; la tasa de crecimiento anual de la producción lechera en este periodo ha estado por encima de 3%, lo que ha permitido alcanzar un nivel de autoabastecimiento de 98%.

La producción de leche fresca ha sido reforzada a través del manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados. La asociación nacional de productores de leche (Analac) establece dos factores que han determinado el crecimiento de la producción de leche fresca en la última década. Primero, la falta de rentabilidad de algunos sectores de la agricultura, que ha generado incrementos en el número de productores de leche; segundo, la violencia, que de alguna manera ha convertido la ganadería extensiva de carne en sistemas de doble propósito.

La ganadería de leche aporta 3,18% del empleo total nacional, equivalente a 13,92% de los empleos generados por el sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche son medianos y pequeños, combinan la producción agrícola con la ganadera, y se encuentran altamente dispersos en el país. Esto ha producido economías de escala en la producción y comercialización de la leche, al igual que en la gestión, transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena genera en promedio anual 13 mil empleos directos con una participación promedio de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial”¹².

La leche. “Se denomina leche al producto integral del ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene que da la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación. Esto además, sin aditivos de ninguna especie. Agregado a esto, se considera leche, a la que se obtiene fuera del período de parto. La leche de los 10 días anteriores y posteriores al parto no es leche apta para consumo humano. Siempre el ordeño debe ser total, de lo contrario al quedar leche en la ubre, la composición química de esta cambiará.

¹² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Lácteos [en línea]. Bogotá: DNP, s.f. [citado el 20-02-14]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>

El porcentaje de grasa varía según las estaciones del año, entre un 4.8% durante el invierno y un 2.8% en verano, pero la industria láctea estandariza este tenor de grasa a través de la homogenización, la que dispersa en forma pareja la grasa de la leche. Es decir, si tiene mucha grasa se le quita y deriva para la elaboración de manteca ó crema.

Variedades de leche. Leche fluida (entera). Se entiende con éste nombre a la leche a granel higienizada, enfriada y mantenida a 5°C, sometida opcionalmente a terminación, pasteurización y/o estandarización de materia grasa, transportada en volúmenes de una industria láctea a otra para ser procesada y envasada bajo normas de higiene.

La leche fluida entera puede ser sometida a procedimientos de higienización por calor. Procesos de ultra alta temperatura (UAT ó UHT), que consisten en llevar la leche homogenizada a temperaturas de 130° a 150°C durante 2 a 4 segundos, permiten higienizarla de forma apropiada y de manera que estas puedan llegar en forma segura al consumidor. Las leches pueden ser modificadas en su contenido de grasa.

Cuadro 1. Aporte nutricional de la leche.

Aporte nutricional de la leche			
Calorías	59 a 65 kcal	Agua	87% al 89%
Carbohidratos	4.8 a 5 gr.		
Proteínas	3 a 3.1 gr.		
Grasas	3 a 3.1 gr		
Minerales			
Sodio	30 mg.	Fósforo	90 mg.
Potasio	142 mg.	Cloro	105 mg.
Calcio	125 mg.	Magnesio	8 mg.
Hierro	0.2 mg.	Azufre	30 mg.
Cobre	0.03 mg.		

Fuente: MURAD, Silvina. La leche [en línea]. s.l.: Zonadiet.com, s.f. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm>

En cuanto a las vitaminas, la leche contiene tanto del tipo hidrosolubles como liposolubles, aunque en cantidades que no representan un gran aporte. Dentro las vitaminas que más se destacan están presentes la riboflavina y la vitamina A. La industria lechera ha tratado de suplir estas carencias expendiendo leches enriquecidas por agregado de nutrientes. Por su alto contenido de agua, la leche es un alimento propenso a alteraciones y desarrollo microbiano, por eso siempre debe conservarse refrigerada y se debe respetar su fecha de vencimiento.

- Leches modificadas (descremadas - comerciales). Se pueden producir leches descremadas con tenor graso máximo de 0.3%, y semidescremadas cuando sea mayor a 0.3% y menor al 3%. Estos valores deberán obligatoriamente constar en los envases de forma visible y explícita. La leche parcialmente descremada, que promedia el 1.5% de grasa, aporta lo mismo que la de tipo entera, excepto por esta diferencia de contenido graso y por ende de menor cantidad de calorías. Normalmente se recomienda que toda persona mayor de 25 años consuma leche parcialmente descremada independientemente de su peso, dado que sirve como medida preventiva a la aparición de enfermedades cardiovasculares.

- Leche en polvo. Las hay enteras, semidescremadas y descremadas. A través de procesos técnicos el líquido se deshidrata y reduce a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes que la deshidratan. Así, se forma una nube de pequeñas gotas de leche que se deshidratan instantáneamente y que se ha denominado Sistema Spray. Las propiedades de la leche en polvo son similares a la de su par fluido.

- Leche condensada. Esta variedad del producto es utilizado generalmente para repostería y no para la dieta diaria, dado su alto contenido de grasa y bajo contenido de agua. La leche condensada se obtiene a partir de leche fluida a la que se le adiciona sacarosa y glucosa. Su concentración se logra al vacío y con temperaturas no muy altas. De esta forma se logra la evaporación de agua quedando como resultado un producto viscoso. Esta variedad del producto tiene un mínimo de 7% de grasa y no más de 30% de agua¹³.

“La leche se produce durante todo el año con dos ciclos diferentes:

- Ciclo de Baja Producción: durante el verano.
- Ciclo de Alta Producción: durante el invierno en las diferentes regiones.
- Máxima Producción Nacional: a partir de mayo y con un pico durante julio y agosto.

El sector de procesamiento industrial de leche se caracteriza por:

- * Ser totalmente privado. No hay recursos públicos.
- * Tener una importante participación de inversión extranjera.
- * Tener una también importante participación del sector solidario (Cooperativas de productores).
- * Ser altamente concentrado. Las cinco (5) mayores empresas procesan el 65% del acopio formal de leche.

De los 6.500 millones de litros que producen los ganaderos, la industria procesa

¹³ MURAD, Silvina. La leche [en línea]. s.l.: Zonadiet.com, s.f. [citado el 24-05-12]. Disponible en: <http://www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm>

alrededor de 3.000 millones de litros, es decir, apenas el 46% del total. Cerca del 10% (650 millones de litros) se destina al autoconsumo en finca. El resto (2.350 millones de litros) hace parte de la informalidad y se utiliza para derivados artesanales o se distribuye cruda en todo el país. El consumo promedio anual por habitante es de 145 litros, frente a la recomendación mundial de 170 litros por habitante año (OMS). No obstante, mientras: Los estratos altos de la población consumen 166 litros por habitante al año. Los estratos de bajos ingresos consumen sólo 35 litros por habitante al año”¹⁴.

1.4.2 Marco conceptual

Leche cruda. “Leche que no ha sido sometida a ningún tipo de termización ni de higienización”¹⁵.

Leche cruda enfriada. “Leche que no ha sido sometida a ningún tipo de termización ni de higienización y que se conserva a una temperatura de 4°C+-2°C para su comercialización y almacenamiento”¹⁶.

Comercialización de leche cruda o leche cruda enfriada para consumo humano directo. “Es la venta, distribución u otra forma de transferencia, a título oneroso o gratuito de leche cruda o leche cruda enfriada para consumo humano directo. El proceso de comercialización incluye las actividades de transporte y distribución de la misma en forma móvil o estacionaria”¹⁷.

Amenazas. “Todo aquello, previsible y probable, que de ocurrir acarrearía imposibilidad o notables desventajas en el cumplimiento de los fines establecidos”¹⁸.

Análisis DOFA. “El conocimiento de las características positivas o negativas de la empresa o de la unidad de negocio y de su situación, obtenido mediante la confrontación del sistema empresarial o del negocio con el sistema del entorno en que está inmerso, orientado a evidenciar las amenazas y las oportunidades que el ambiente presenta hoy y sobre todo las que se pueden presentar en el futuro”¹⁹.

Análisis financiero. “Herramienta que da sentido a los datos sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza. Sirve como base para la planeación, el control y el monitoreo financiero en la toma de decisiones”²⁰.

¹⁴ FEDEGAN. Leche en Colombia [en línea]. s.l.: Lechería Especializada, 2011. [citado el 23-05-12]. Disponible en: <http://lecheria-muu.blogspot.com/>

¹⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 2838 de 2006. Bogotá: El Ministerio, 2006, art. 1.

¹⁶ Ibid, art. 1

¹⁷ Ibid, art. 1.

¹⁸ ABASCAL ROJAS, op. cit, p. 187.

¹⁹ Ibid, p. 189.

²⁰ VIDAL ARIZABALETA, op. cit, p. 164.

Cadena productiva. “Se puede definir como un proceso sistémico, en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad”²¹.

Competidores. “Son aquellos entes que representan a las empresas que responden a las necesidades del mercado, mediante productos y servicios, actúan de acuerdo con lo que necesita el cliente y se encuentran influenciados por factores tan importantes, como los costes de producción, la tecnología, los cambios ambientales, en la moda y otros, etc... y también las actuaciones y regulaciones públicas”²².

Eficacia. “Es el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es éste último el que determina el logro de resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación”²³.

Eficiencia. “Es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio”²⁴.

Estrategia. “Se refiere a lo que “debe hacerse” como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso gerencial. Es un caso donde la preocupación central apunta hacia la efectividad de los objetivos”²⁵.

Innovación tecnológica. “Entendida como un proceso dinámico y continuo de renovación de los conocimientos en la organización para introducir nuevos productos (y procesos) al mercado, se ha convertido en la estrategia fundamental para competir en economías abiertas”²⁶.

Mercadeo. “Es el complejo de características tangibles o intangibles (naturaleza del servicio producido, prestigio del productor o del vendedor) que resuelve las necesidades de un usuario o cliente final”²⁷.

Misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares.

²¹ Ibid, p. 86.

²² ABASCAL ROJAS, op. cit, p. 203.

²³ Ibid, p. 35.

²⁴ Ibid, p. 34.

²⁵ Ibid, p. 125.

²⁶ Ibid, p. 245.

²⁷ Ibid, p. 226.

Es en sí, una declaración de la razón del ser”²⁸.

Movimiento estratégico en el ámbito producto mercado. ”Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores”²⁹.

Movimiento estratégico en el entorno en el que está la empresa. “Son las diferentes acciones que la empresa por si sol (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales como la situación y evolución económica, la situación y evolución político-legal, la situación y evolución socio-cultural y la situación y evolución del desarrollo tecnológico”³⁰.

Oportunidades. “Aquellas posibilidades potenciales interiores que de ocurrir permitirían a la empresa o a la unidad de negocio en caso de explotarlas convenientemente mejorar su posición en el mercado o al menos que se tomasen las medidas oportunas”³¹.

Plan estratégico. “Es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas actuaciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”³².

Planificación de la empresa. “Es un proceso intelectual que requiere analizar anticipadamente las circunstancias futuras externas (entorno) e internas (empresa), y desarrollar en el contexto de ese futuro un objetivo de empresa, guías para la acción (políticas), planes de realización, una organización y controles diseñados para lograr el objetivo”³³.

Plan de marketing. “Documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto”³⁴.

²⁸ Ibid, p. 106.

²⁹ CRUZ LEYVA, Sandro. El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo [en línea]. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de la Libertad, 2002. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>

³⁰ Ibid. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>

³¹ ABASCAL ROJAS, op. cit, p. 317.

³² VIDAL ARIZABALETA, op. cit, p. 196.

³³ ABASCAL ROJAS, op. cit, p. 231.

³⁴ EDUCAMARKETING. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea]. s.l.: Scribd.com, 2005. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/96880924/guiaparalaelaboraciondeunplandemarketing>

Políticas. “Orientan el logro de objetivos y metas. Permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar”³⁵.

Promoción. “Conjunto de incentivos a corto plazo para alentar la compra o la venta de un producto o servicio (se trata de una gran variedad de instrumentos ideados para activar o acelerar las respuestas del consumidor, tales como muestras, cupones, concursos, etc., del comerciante, productos con publicidad cooperativa, de la red de ventas, primas, concursos...)”³⁶.

Visión. “La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador a largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia”³⁷.

Planeación estratégica. Es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales”³⁸.

1.4.3 Marco legal

Decreto 1880 de 2011. Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.

Conpes 3676 de 2010. Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica.

Conpes 3675 de 2010. Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano.

Resolución 2008032689 - noviembre 14/2008. Por la cual se establecen los requisitos para la presentación y los lineamientos para la aprobación de los planes de reconversión para comercializadores de leche cruda y leche cruda enfriada para consumo humano directo y se adoptan los formatos oficiales.

Decreto 415 de 2007. Por el cual se adopta una medida transitoria en materia de salud pública.

³⁵ VIDAL ARIZABALETA, op. cit, p. 121.

³⁶ ABASCAL ROJAS, op. cit, p. 228.

³⁷ VIDAL ARIZABALETA, op. cit, p. 109.

³⁸ TIPOS DE planeación [en línea]. s.l.: Salón Hogar, s.f. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplaneacion.htm>

A partir del 15 de Agosto de 2007 el INVIMA asumió la competencia exclusiva de:

- Inspección, vigilancia y control de animales de los centros de acopio de la leche.
- Plantas de procesamiento de leche y sus derivados.
- Transporte asociado con estas actividades.
- Competencia exclusiva de la inspección, vigilancia y control en la inocuidad, en la importación y exportación de alimentos y materias primas para la producción de los mismos en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos.

Resolución 114 de 2010. Por lo cual se establece el formato de liquidación de leche cruda, dictada por el Ministerio de Agricultura.

Resolución 012 de 2007. Por medio de esta Resolución se fija un precio competitivo vigente y establece unas tablas de bonificación o descuento, para cada región, resolución dictada por el Ministerio de Agricultura.

Leche. Según el decreto 3075 en su artículo 3, se clasifica la leche como alimento de mayor riesgo en salud pública. De acuerdo a esto, se debe tener en cuenta los requerimientos en la manipulación de este producto y las condiciones sanitarias reglamentadas.

La producción, procesamiento, almacenamiento, transporte, envase, rotulación, expendio y demás aspectos relacionados con la leche, se regirán por la Ley 09/79 y los Decretos reglamentarios 2437 de 1983, 2473 de 1987 y los demás que los modifiquen, sustituyan o adicionen.

1.4.4 Marco geográfico

Nombre del municipio: Municipio de Ventaquemada

NIT: 891.800.986-2

Código Dane: 15861

Gentilicio: Ventaquemense

Localizada en la república de Colombia, Departamento de Boyacá, a 98 Km. de Bogotá DC y a 29 Km de la ciudad de Tunja, sector centro oriente del país y situado al sur occidente del Departamento, a 2.630 metros de altura sobre el nivel del mar. Con 230 años de historia desde su fundación el 17 de Diciembre de 1777, el pueblo es habitado hoy por aproximadamente 11.600 habitantes.

El área total de este Municipio es de 159.329 Km²; un área rural de 158.827 Km²; un área urbana de 0.502 Km². El principal renglón económico es la papa, de este producto viven cerca de 2800 agricultores quienes combinan esta actividad con la producción de leche y/o la producción de hortalizas, arveja, maíz. A nivel nacional,

el cultivo de papa en este municipio ocupa el segundo lugar en área de siembra, en volumen productivo y el primer lugar en generación de empleo.

Ventaquemada es un pueblo próspero y en constante expansión siendo uno de los Municipios de mayor crecimiento, no sólo en Boyacá sino en todo el territorio Nacional. Caracterizada por la diversidad de culturas y costumbres, y por su riqueza patrimonial e histórica, Ventaquemada pone a disposición tanto de residentes como de visitantes todo lo que un pueblo puede ofrecer: una vibrante y diversa vida cultural e intelectual, restaurantes, biblioteca, hoteles y gran variedad de sitios de diversión.

Reseña geográfica. Ventaquemada presenta una topografía de relieve ondulado, quebrado (80%) y plano (20%). Esta característica se presenta puesto que la cordillera oriental atraviesa el municipio de sur a norte.

Límites del municipio

- Al norte con los municipios de Tunja y Samacá;
- Por el oriente con Boyacá, Jenesano y Nuevo Colón;
- Por el sur con Turmequé y Villapinzón;
- Y por el occidente con Guachetá, Lenguaque y Villapinzón

Extensión total: 159.329 Km²

Extensión área urbana: 0.502 Km²

Extensión área rural: 158.827 Km²

Altitud (metros sobre el nivel del mar): 2.630 m.s.n.m.

Temperatura media: la temperatura oscila entre los 8° C y 14° C. Centígrados³⁹

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación que se tiene cuenta en el desarrollo del estudio, es de orden descriptivo - analítico por cuanto lleva a indagar sobre un tema en diferentes fuentes y luego construir una base analítica que facilite la toma de decisiones de acuerdo a los resultados encontrados.

1.5.2 Fuentes de información

Fuentes primarias. Conformadas por los empleados y directivas de la empresa de lácteos, en este caso se habla de un total de 11 personas entre área de laboratorio, de producción, aseo interno y externo, conductores, ventas y administración. Además, se toma en cuenta a los clientes potenciales y reales de

³⁹VENTAQUEMADA [en línea]. Bogotá: Colombiatourismoweb.com, s.f. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.colombiatourismoweb.com/DEPARTAMENTOS/BOYACA/MUNICIPIOS/VENTAQUEMADA/VENTAQUEMADA.htm>

la empresa, que resulta ser desconocido, llevando a la investigación a acudir a una muestra para poblaciones infinitas.

Fuentes secundarias. Como fuentes secundarias, se busca un apoyo en material que ha sido recopilado y analizado por varios autores en temas concretos como la planeación estratégica, control de gestión, análisis financiero, economía, diseño organizacional, además de documentos y archivos de la empresa y los datos proporcionados por la redes virtuales y los entes del estado que administran el sector lácteo en Colombia.

1.5.3 Población. La población que hace parte del plan estratégico de marketing, los clientes reales y potenciales de la empresa, pero que para el caso resulta ser desconocido.

1.5.4 Muestra. Teniendo en cuenta que no se conoce la totalidad de clientes de la empresa láctea en el municipio de Ventaquemada, se hace necesario recurrir a un muestra para poblaciones infinitas, determinando los valores de p y q mediante una pregunta en concreto, dirigida a un total de 30 personas, así: ¿conoce la empresa Gomelac del municipio de Ventaquemada?, obteniendo las siguientes respuestas:

Ítem	Nº respuestas	%	Factor
Sí	27	90	p
No	3	10	q
Total	30	100	

Además, se busca emplear la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{p * q * Z^2}{E^2}$$

$$n = \frac{0,90 * 0,10 * 1,96^2}{0,0025}$$

$$n = 138,2976 \approx 138$$

Donde:

Z² = Nivel de confianza 95%
 p = probabilidad de éxito
 q = probabilidad de fracaso
 E = margen de error 5%

1.5.5 Instrumentos de recolección de información. Dentro de los instrumentos de recolección de la información, el presente estudio, tiene en cuenta:

- Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa Gomelac

- Encuesta dirigida a los clientes reales y potenciales de la empresa
- Revisión bibliográfica
- Observación directa

1.5.6 Análisis e interpretación de resultados. Obtenidos los datos suficientes que permitan la construcción del análisis y el plan estratégico de marketing, lo prudente es clasificar cada ítem, graficarlo, analizarlo y emplearlos los resultados en la formulación del esquema de trabajo de acuerdo a cada área y necesidad expuesta.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL ACTUAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA

El desarrollo social y económico de municipios como Ventaquemada en el departamento de Boyacá, viene enfocándose en la empresa a todo nivel, teniendo en cuenta la necesidad que tiene la misma población de tener nuevas y mejores oportunidades laborales que le permita percibir mayores ingresos y mejorar su calidad de vida y la de su familia.

Aunque no solo se trata de esto, es igual de importante considerar el hecho de asumir nuevas actividades y roles, aprovechando un conocimiento y los recursos existentes, en este caso el ganadero, para desarrollar ideas innovadoras y rentables, fundamentales para atender de forma oportuna las necesidades de la población.

De esta manera, se consideró fundamental adelantar una evaluación estratégica de mercadeo de la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, señalando aquellos aspectos que la caracterizan y la podrían estar debilitando comercialmente, pero a través del cual se logra la definición de estrategias y mecanismos para crecer y fortalecerse en el entorno en el cual compete, incluso buscar el posicionamiento en nuevos mercados.

2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Asimismo, se toma en cuenta la opinión de los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, que para la presente investigación, conforman un total de 11 personas, que no solo conocen la empresa, sino que están en capacidad de aportar ideas y sugerencia para el mejoramiento y fortalecimiento comercial.

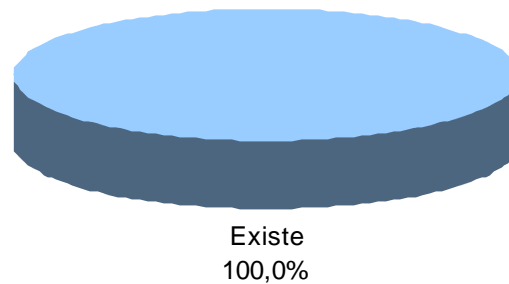
Cuadro 2. Resultados de la encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada.

Factor	Existe		No existe		A veces		Casi siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. ¿Conocen todos los empleados la misión y visión de la empresa?	11	100						
2. ¿Conocen todos los empleados los principios éticos que caracterizan a la empresa?	7	63,6			3	27,3	1	9,1
3. ¿Conocen todos los empleados los valores institucionales de la organización?	5	45,5	1	9,1	5	45,5		
4. ¿Existe una definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y políticas de la empresa?	10	90,9	1	9,1				
5. ¿Existe una definición de objetivos estratégicos claros relacionados con la estrategia global de la empresa?	6	54,5	1	9,1	4	36,4		

6. ¿Conoce la empresa sus fortalezas y debilidades?	7	63,6	2	18,2	2	18,2		
7. ¿Se han formulado planes de trabajo para minimizar las debilidades y fortalecer los puntos vitales?	6	54,5			5	45,5		
8. ¿Tiene conocimiento la organización sobre sus oportunidades y amenazas?	4	36,4	1	9,1	6	54,5		
9. ¿Se han elaborado planes de trabajo para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades?	3	27,3	1	9,1	7	63,6		
10. ¿Se dispone de un plan estratégico a nivel interno?	3	27,3	8	72,7				
11. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa, que establezca con claridad las áreas que la conforman?	10	90,9	1	9,1				
12. ¿Los empleados de la empresa conocen y respetan el organigrama según las normas internas?	8	72,7	1	9,1	2	18,2		
13. ¿Los empleados tienen claridad de las funciones y responsabilidades por ejecutar?	8	72,7	1	9,1			2	18,2
14. ¿Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades?	8	72,7	1	9,1			2	18,2
15. ¿La gestión empresarial impulsa la participación del talento humano en mejora del clima organizacional?	6	54,5	1	9,1	4	36,4		
16. ¿Existe comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?	11	100,0						
17. ¿Se realiza un mejor nivel de supervisión teniendo en cuenta el área a la que pertenece?	11	100,0						
18. ¿Se cuenta con información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades, costos y gastos?	7	63,6	2	18,2	2	18,2		
19. ¿Se cuenta con algún instrumento que mida la calidad de las decisiones en materia financiera?	6	54,5	2	18,2	3	27,3		
20. ¿Se realiza análisis financiero con base en razones financieras?	6	54,5	2	18,2	3	27,3		
21. ¿Se dispone de un portafolio de productos?	6	54,5	3	27,3	2	18,2		
22. ¿Se dispone de un programa de servicio al cliente o usuario?	4	36,4	3	27,3	4	36,4		
23. ¿Existe una cultura de servicio al cliente asumiendo que ésta trata aquellos criterios que permiten mejorar el nivel de atención ofrecido?	4	36,4	3	27,3	4	36,4		
24. ¿Se evalúan y resuelven las quejas presentadas por los clientes?	9	81,8					2	18,2
25. ¿Proporciona la empresa, información clara y precisa a sus clientes?	11	100,0						
26. ¿El nivel tecnológico adoptado ha sido suficiente para mejorar la calidad del servicio?	5	45,5	3	27,3	3	27,3		
27. ¿Se observa un clima de trabajo en el cual se haga evidente la motivación, el grado de pertenencia y deseos de contribuir al desarrollo de la empresa?	5	45,5	3	27,3	1	9,1	2	18,2
28. ¿Se llevan a cabo evaluaciones del desempeño de empleados, orientada a mejorar procesos y a buscar el compromiso del recurso humano?	6	54,5	3	27,3	2	18,2		
29. ¿Se ofrece al empleado incentivos diferentes a los contemplados en la ley?	6	54,5	5	45,5				

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, 2014.

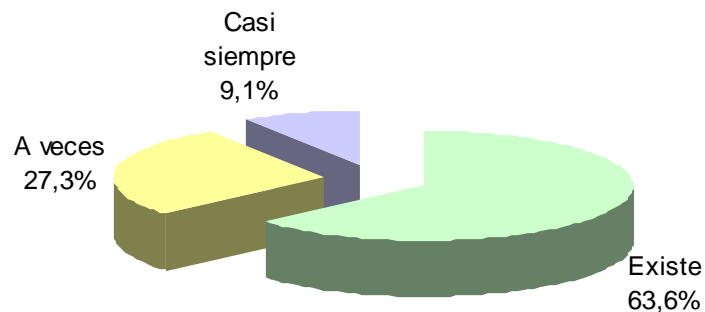
Figura 1. Conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

Al preguntarles sobre si tienen algún tipo de conocimiento frente a la misión y visión de la empresa, el 100% de ellos, asegura que este aspecto es tenido en cuenta y existe internamente en la organización, gracias al interés de las directivas por definir un objeto social y darlo a conocer entre quienes se consideran como clientes.

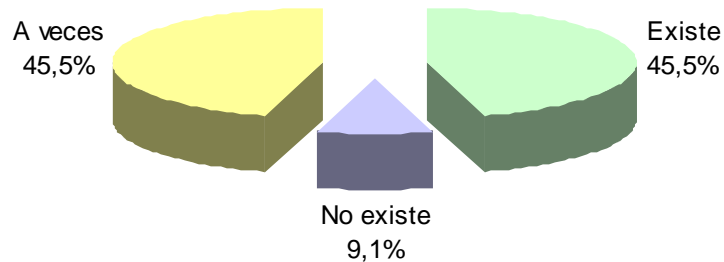
Figura 2. Conocimiento de los principios éticos que caracterizan la empresa por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

Para el 63,6% de las personas que accedieron a la encuesta, existe un pleno conocimiento de los principios éticos que caracterizan a la empresa por parte de los colaboradores y gracias a ello, se busca identificar cada servicio o producto y diferenciarlo en el mercado. Mientras que el 27,3% asegura que solo en ocasiones tiene en cuenta este aspecto. Apenas el 9,1% de las personas que hacen parte de la organización conocen en profundidad el tema de los principios éticos.

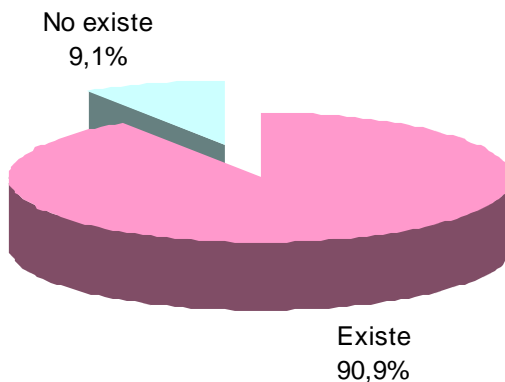
Figura 3. Conocimiento de los valores institucionales de la organización por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

Frente al cuestionamiento de si todos los empleados conocen los valores institucionales, el 45,5% de quienes hicieron parte de la investigación, afirma que este aspecto existe dentro de la empresa gracias a la socialización hecha por las directivas en su compromiso de mejorar permanentemente. El 45,5% de ellos, cree que dicho criterio solo es tenido en cuenta a veces por quienes laboran allí debido a que no se han formulado los valores característicos de la empresa. El 9,1% afirma que este factor no existe en la organización.

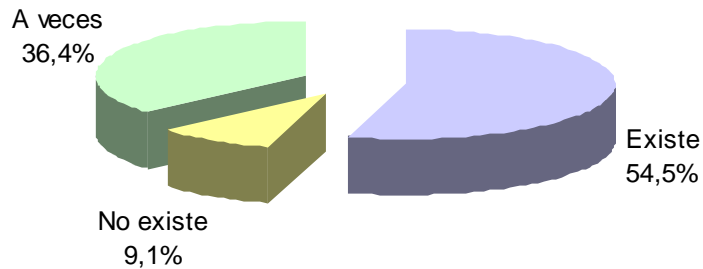
Figura 4. Existencia de una definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y políticas de la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

Respecto a la definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y políticas de la empresa, el 90,9% de la población encuestada sostiene que existen medidas que buscan la definición de planes de trabajo propuestos por cada periodo de trabajo. El 9,1% de los empleados por el contrario, rechaza esta afirmación, debido a que la dirección o se han planteado esquemas de trabajo concretos que deban ser ejecutados por los propios empleados.

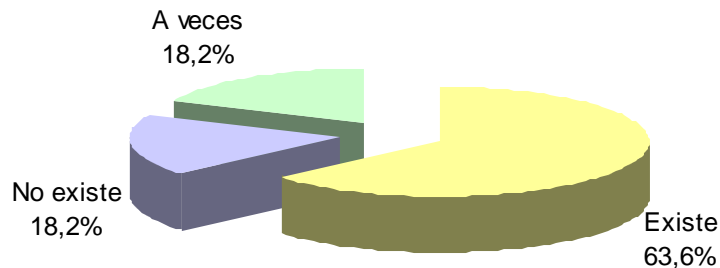
Figura 5. Existencia de una definición de objetivos estratégicos claros relacionados con la estrategia global de la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

En tanto que al hacer referencia a la definición de objetivos estratégicos claros relacionados con la estrategia global de la empresa, el 54,5% de los trabajadores cree que la organización ha precisado propósitos y pensamientos concretos por cada área de trabajo de forma anual. El 36,4% de ellos, afirma que esto solo se toma en cuenta en algunas ocasiones o cuando un procedimiento en especial lo requiere. El 9,1% de los empleados cree que este factor no existe dentro de la empresa debido a la prioridad que se da a otro tipo de elementos necesarios dentro del crecimiento organizacional.

Figura 6. Conocimiento de las fortalezas y debilidades por parte de la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

Según el 63,6% de los trabajadores cree que la empresa no conoce las fortalezas y debilidades, porque no se realizan estudios pertinentes sobre el tema en evaluación. El 18,2% cree que este factor no se maneja dentro de la organización por la falta de conocimiento sobre el procedimiento. El 18,2% de los empleados asegura que a veces se tiene dicho conocimiento basados en las necesidades e inconvenientes que puedan surgir dentro de la misma y que le llevan a cuestionarse sobre el tema.

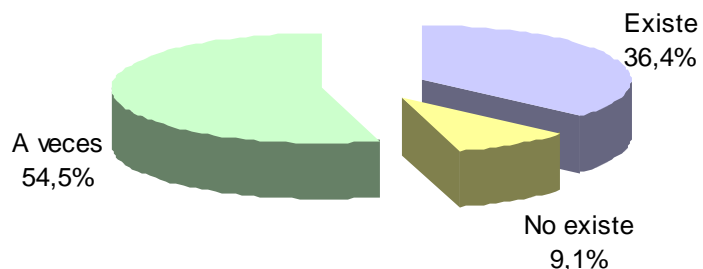
Figura 7. Formulación de planes de trabajo para minimizar las debilidades y fortalecer los puntos vitales.



Fuente: Cuadro 2.

En encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, el 54,5% de ellos afirma que sí se han formulado planes de trabajo para minimizar las debilidades y fortalecer los puntos vitales en ciertas ocasiones cuando se evidencia algún riesgo que altere la estabilidad financiera o comercial de la organización. El 45,5% cree que a veces se llevan a cabo acciones tendientes a mitigar el impacto del riesgo de cada aspecto en la empresa.

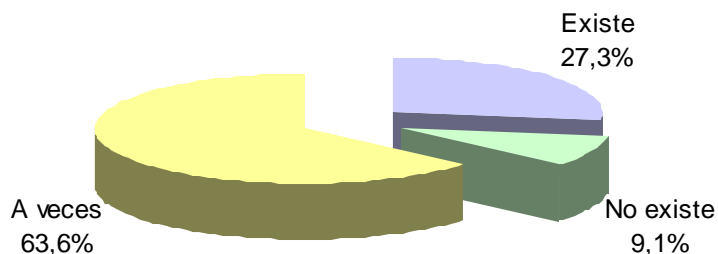
Figura 8. Conocimiento de las oportunidades y amenazas por parte de la organización.



Fuente: Cuadro 2.

El 54,5% de quienes hicieron parte de la encuesta establece que la empresa, a veces tiene conocimiento sobre sus oportunidades y amenazas dependiendo las alternativas y mecanismos que puedan involucrar para su propio desarrollo. El 36,4% de los empleados y directivos, asegura que sí existe este aspecto aun cuando no se maneja dentro de una estructura propia de la planeación estratégica que exige de la formulación específica de acciones y mecanismos. El 9,1% de la población encuestada, sostiene que no existe dicho aspecto dentro de la empresa.

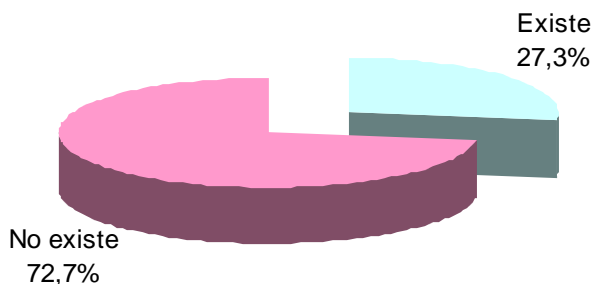
Figura 9. Elaboración de planes de trabajo para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.



Fuente: Cuadro 2.

El 63,6% de quienes fueron evaluados, asegura que a veces se han elaborado planes de trabajo para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, lo que verdaderamente no asegura un aprovechamiento de las mismas, o por el contrario, la mitigación de los riesgos. El 27,3% de las personas cree que este factor sí existe dentro de la empresa y prueba de ello, son los resultados obtenidos. El 9,1% contradice lo anteriormente dicho al asegurar que ello no se lleva a cabo dentro de la organización.

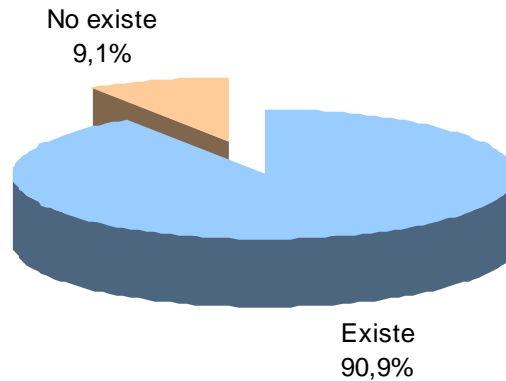
Figura 10. Existencia de un plan estratégico a nivel interno.



Fuente: Cuadro 2.

Para el 72,7% de los directivos y empleados de Gomelac, no existe la construcción de un plan estratégico a nivel interno, debido a que se han priorizado otros temas de orden productivo y comercial, que llevan a un descuido en materia de gestión administrativa. El 27,3% de estas personas, sostiene que el tema sí ha sido manejado y aunque no se tenga en cuenta una formalidad escrita, sí se ha permitido un mejor planeamiento de las actividades.

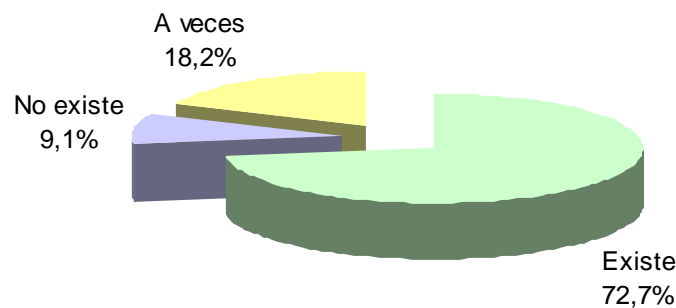
Figura 11. Existencia de una estructura organizativa que establezca con claridad las áreas que conforman la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

De acuerdo al 90,9% de los empleados, la empresa sí cuenta con una estructura organizativa, que establezca con claridad las áreas que la conforman como mecanismo de desarrollo y crecimiento permanente. El 9,1% de esta población, considera que no existe este criterio ya que no se definen las áreas internas y las funciones que hacen parte de cada una de ellas.

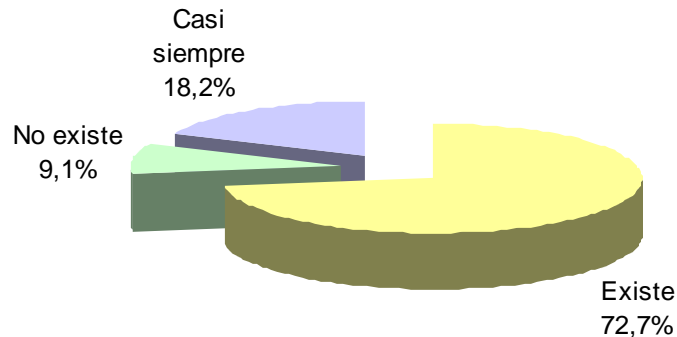
Figura 12. Conocimiento y respeto del organigrama según las normas internas por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

En lo referente a si los empleados de la empresa conocen y respetan el organigrama según las normas internas, el 72,7% de los encuestados, sostiene que este hecho sí se da gracias a que la dirección da a conocer ampliamente la estructura, así como los lineamientos a seguir para acceder a cada área. El 18,2% de ellos, cree que solo a veces se aplica dicho respeto dependiendo el inconveniente a mejorar y la aceptación de las personas respecto a las decisiones tomadas por la dirección.

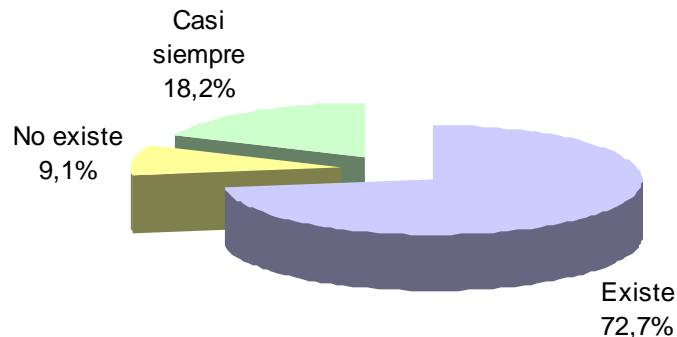
Figura 13. Claridad de las funciones y responsabilidades por ejecutar por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

Para el 72,7% de los directivos y empleados de la fábrica de Lácteos Gomelac en el municipio de Ventaquemada, existe el hecho que las personas vinculadas con la organización, tengan claridad de las funciones y responsabilidades por ejecutar. El 18,2% asegura que casi siempre quienes laboran allí, tienen conocimiento de las tareas a ejecutar y solo el 9,1% de éstos, cree que no se maneja el entendimiento con respecto a las actividades de cada cargo debido a que no se llevan a cabo acciones de socialización de los manuales existentes.

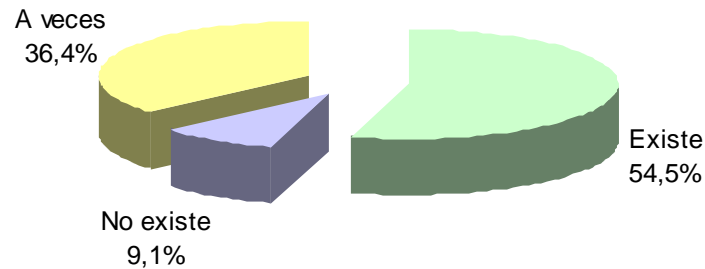
Figura 14. Conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades por parte de los empleados.



Fuente: Cuadro 2.

En la misma medida, es decir, un 72,7% de las personas evaluadas, asegura que los empleados sí tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades, pues de lo contrario no se habrían logrado los resultados obtenidos. El 18,2% de este grupo, cree que casi siempre quienes hacen parte de la organización, conocen en profundidad los mecanismos para dar cumplimiento a sus tareas, en los tiempos y con los recursos destinados. El 9,1% considera que no existe dicho aspecto debido a que muchos de los trabajadores no se comprometen con la empresa y todo lo que ello demanda.

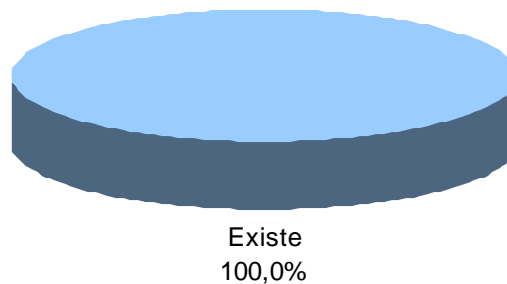
Figura 15. Impulso de la participación del talento humano en mejora del clima organizacional a través de la gestión empresarial.



Fuente: Cuadro 2.

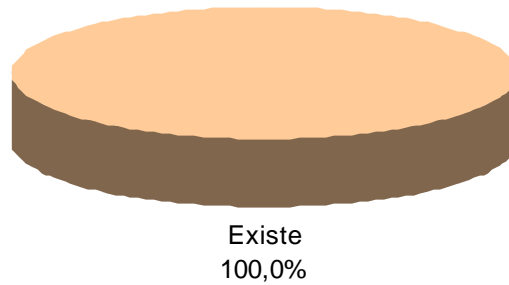
De acuerdo a lo expresado por el 54,5% de los empleados y directivos de Gomelac en el municipio de Ventaquemada, existe el hecho que la gestión empresarial, impulse la participación del talento humano en mejora del clima organizacional, buscando de esta manera el cumplimiento de todos y cada uno de los objetivos propuestos en un periodo destiempo determinado. Mientras que el 36,4% de los trabajadores cree que a veces existe este dinamismo para fortalecer el ambiente empresarial, debido a la importancia dada a los otros aspectos de orden financiero, comercial y productivo. El 9,1% asegura que no existe dicho concepto dentro de la fábrica de lácteos ya que la dirección le ha brindado mayor relevancia a otros aspectos.

Figura 16. Comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

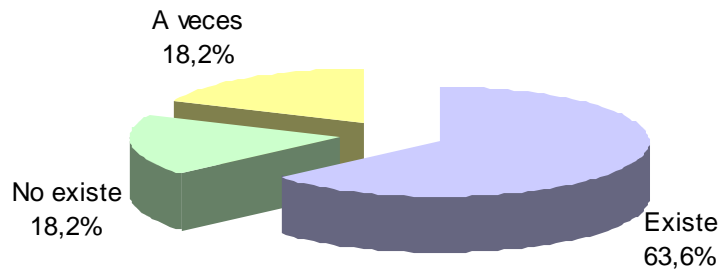
Figura 17. Adecuado nivel de supervisión según el área a la que pertenece.



Fuente: Cuadro 2.

Para el 100% de los empleados y directivos de Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, existe una pertinente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, así como un mejor nivel de supervisión teniendo en cuenta el área a la que pertenece, aspectos estos que facilitan el entendimiento de la misión organizacional, así como la solución a inconvenientes que pudieran surgir durante el desarrollo de todas y cada una de las actividades por área de trabajo.

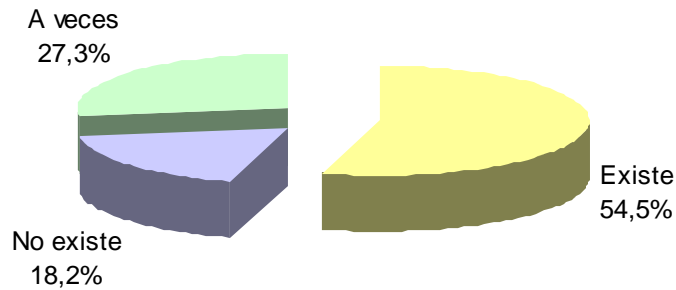
Figura 18. Existencia de información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades, costos y gastos.



Fuente: Cuadro 2.

El 63,6% de las personas encuestadas, asegura que se cuenta con información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades, costos y gastos, en aras de fortalecer económicamente a la organización y realizar inversiones de acuerdo a las necesidades propias de la actividad desarrollada. El 18,2% asegura que este criterio no existe en la medida que no se comunican los resultados contables y financieros. Aunque un 18,2% de los empleados y directivos considera que a veces y deponiendo los resultados obtenidos, se hacen ajustes y recortes financieros que obviamente deben ser conocidos por los trabajadores.

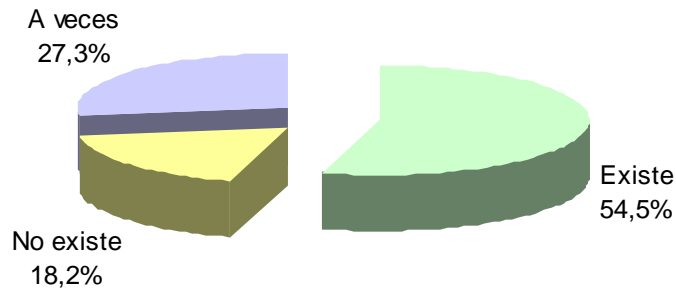
Figura 19. Existencia de algún instrumento que mida la calidad de las decisiones en materia financiera.



Fuente: Cuadro 2.

Teniendo en cuenta al 54,5% de los trabajadores de Gomelac en el municipio de Ventaquemada, existe algún instrumento que mide la calidad de las decisiones en materia financiera aunque ello se ciñe exclusivamente al área contable, y que en raras ocasiones se comunica a los demás empleados y personas interesadas en el desarrollo de la fábrica. El 27,3% cree que a veces se aplican herramientas y mecanismos que buscan una mayor evaluación de las decisiones financieras. El 18,2% de este grupo de personas, afirma que no existen dichos procedimientos, pues se toman medidas nada basadas en la planeación y la anticipación de resultados.

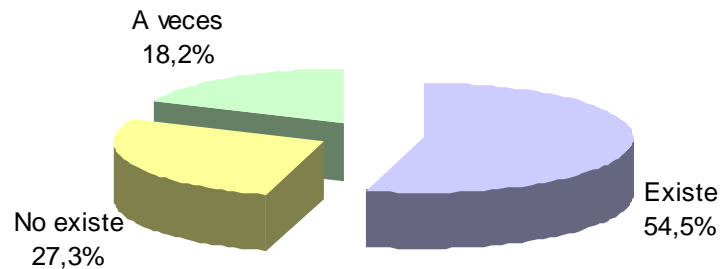
Figura 20. Realización del análisis financiero con base en razones financieras.



Fuente: Cuadro 2.

Un 54,5% de quienes fueron encuestados, asegura que existe la realización de un análisis financiero con base en razones financieras, pero que solo se conocen en la parte directiva y de los propios inversionistas. El 27,3% de estas personas afirma que a veces se lleva a cabo esta acción, ya sea por la falta de tiempo como del hecho que los inversionistas no requieren de dichos resultados para la toma de decisiones. El 18,2% sostiene que esto no se efectúa dado que no todas las personas manejan la metodología e interpretación de los resultados de dicho análisis financiero.

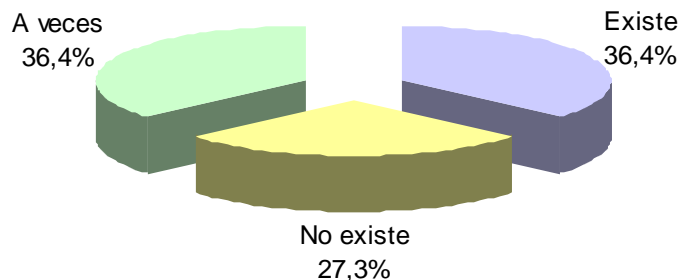
Figura 21. Existencia de un portafolio de productos.



Fuente: Cuadro 2.

De acuerdo al 54,5% de los directivos y empleados de la fábrica de lácteos, se dispone de un portafolio de productos fácilmente conocido por los clientes. El 27,3% asegura que el portafolio como tal no se desarrolla, pues una cosa dice el registro INVIMA y otro lo que verdaderamente ofrece la empresa a sus clientes. El 18,2% cree que a veces se da a conocer dicho portafolio, especialmente cuando se manejan nuevos compradores o se llevan a cabo evaluaciones de tipo comercial en la zona.

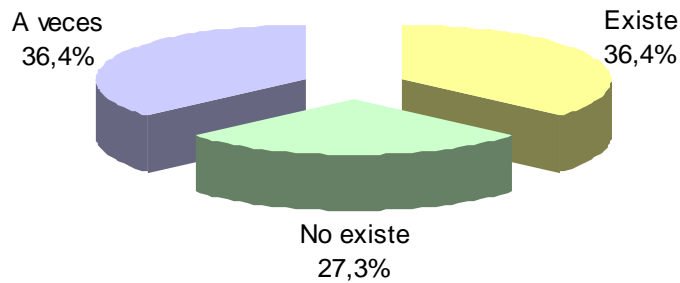
Figura 22. Existencia de un programa de servicio al cliente o usuario.



Fuente: Cuadro 2.

Respecto a si se dispone de un programa de servicio al cliente o usuario, el 36,4% de los empleados, sostiene que sí existe dicho aspecto y que a diario trata de mejorarse y retroalimentarse. El 36,4% de los encuestados, considera que a veces se habla dentro de la organización del servicio al usuario, especialmente en temporadas altas y cuando el sistema financiero se fortalece. El 27,3% de las personas que allí laboran, cree que no existe como tal un área encargada de administrar y atender de manera diligente al cliente, situación que les resta credibilidad dentro del panorama empresarial de la zona, dado que no se llegan a atender las solicitudes y expectativas como atender sus necesidades.

Figura 23. Existencia de una cultura de servicio al cliente.



Fuente: Cuadro 2.

Para el 36,4% de los trabajadores de Gomelac, existe una cultura de servicio al cliente asumiendo que ésta trata aquellos criterios que permiten mejorar el nivel de atención ofrecido, y que se desarrolla en el mismo instante en que se genera dicha relación comercial con el cliente. El 36,4% de estas personas asegura que a veces existe una mayor concientización con respecto a la importancia que se debe otorgar al cliente, mejorando sus expectativas y siendo responsables para satisfacer sus necesidades de acuerdo al portafolio ofrecido. El 27,3% de las personas asegura que no existe un verdadero compromiso para con los clientes de la empresa debido a que no existe un programa específico que determine las necesidades de las personas y la manera como habrá de solucionarse para ganar así su fidelidad y confianza.

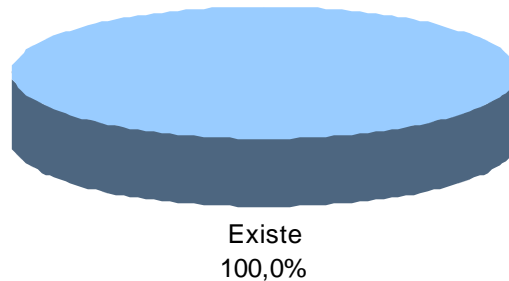
Figura 24. Evaluación y resolución de las quejas presentadas por los clientes.



Fuente: Cuadro 2.

Según el 81,8% de los empleados y directivos de la fábrica de lácteos, sí se evalúan y resuelven las quejas presentadas por los clientes en el momento mismo en que surgen inconvenientes e inconsistencias en el proceso de prestación del servicio. El 18,2% de estas personas, asegura que casi siempre se brinda solución a las inquietudes de los clientes, aun cuando si se trata de algún producto que no se maneje dentro del portafolio de productos, el tiempo de respuesta suele aumentar hasta que se genere el producto de acuerdo a las especificaciones de los compradores.

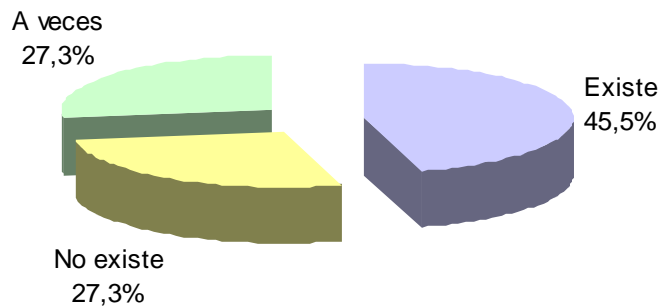
Figura 25. Suministro de información clara y precisa a sus clientes por parte de la empresa.



Fuente: Cuadro 2.

El 100% de las personas evaluadas, cree que en la empresa sí se proporciona información clara y precisa a sus clientes con respecto a productos y servicios, pues se trata de una estrategia para comercializar el portafolio y aumentar de manera gradual las compras y por ende el nivel de ingresos.

Figura 26. Nivel tecnológico suficiente para mejorar la calidad del servicio.

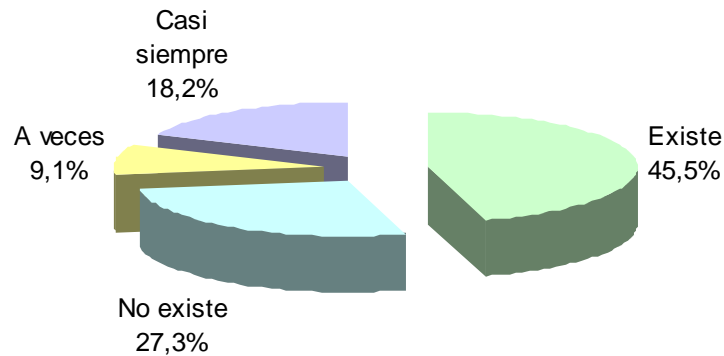


Fuente: Cuadro 2.

En opinión del 45,5% de los directivos y empleados de Lácteos Gomelac, existe un adecuado nivel tecnológico que ha sido suficiente para mejorar la calidad del servicio, permitiéndole satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a la línea de productos.

El 27,3% de las personas encuestadas aseguran que el nivel tecnológico como tal no existe, lo que lleva a perder cierto nivel de competitividad en el mercado, especialmente si se tiene en cuenta la necesidad de adoptar mecanismos de comunicación y de divulgación innovadores que además de informar a los clientes sobre los productos y servicios, le permitan establecer lazos comerciales con grandes ventajas para la economía de la empresa. El 27,3% restante, manifiesta que en ocasiones este mecanismo se define en la empresa pero la falta de retroalimentación y actualización desmejora la calidad del servicio ofrecido al cliente.

Figura 27. Clima de trabajo que evidencie la motivación, el grado de pertenencia y deseos de contribuir al desarrollo de la empresa.

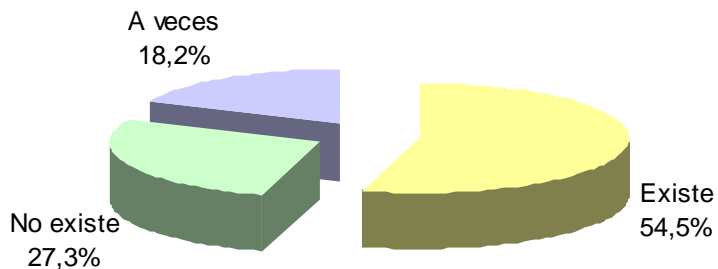


Fuente: Cuadro 2.

El 45,5% de quienes laboran en la empresa, observa un clima favorable de trabajo en el cual se haga evidente la motivación, el grado de pertenencia y deseos de contribuir al desarrollo de la empresa, esto gracias a la calidad de personas involucradas en el proceso, así como el nivel de conocimiento que tienen con respecto a la producción definida. El 27,3% de ellos, cree que dicho ambiente laboral no ha llevado a los empleados a comprometerse con el desarrollo organizacional, especialmente porque no se les involucra en algunas decisiones y por ende a ser participativos en el crecimiento y fortalecimiento empresarial.

El 18,2% asegura que casi siempre se percibe el nivel de pertenencia y de compromiso de los empleados para con la organización, a diferencia del 9,1% que asegura que a veces se observa que los trabajadores demuestran interés en la empresa así como el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 28. Realización de evaluaciones del desempeño de empleados.

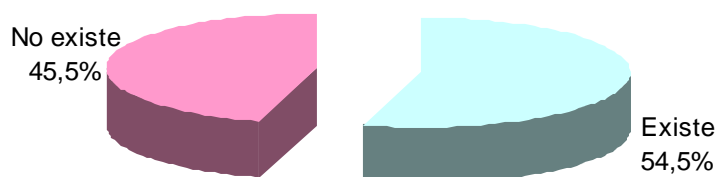


Fuente: Cuadro 2.

Para el 54,5% de los directivos y empleados de Lácteos Gomelac, observa que se llevan a cabo evaluaciones del desempeño, orientada a mejorar procesos y a buscar el compromiso del recurso humano, basados en procesos y procedimientos específicos.

El 27,3% de estas personas, asegura que dicho aspecto no existe dentro de la organización debido a que no existe una metodología específica con contenidos precisos que determinen un diagnóstico objetivo con conclusiones puntuales que permitan el planteamiento de estrategias de crecimiento y desarrollo. El 18,2% de los trabajadores cree que a veces estos procesos se ejecutan pero sus resultados no se conocen, lo que dificulta la formulación de planes administrativos que permitan un mejoramiento institucional.

Figura 29. Incentivos para los empleados, diferentes a los contemplados en la ley.



Fuente: Cuadro 2.

Según el 54,5% de la población encuestada, sí se ofrece al empleado, incentivos diferentes a los contemplados en la ley traducidos en permisos y bonificaciones cuando los resultados resultan favorables a los intereses de la empresa. El 54,5% desmiente la afirmación anterior, dado que sostiene que estos raras veces se dan y que resultan ser más significativos para los cargos altos.

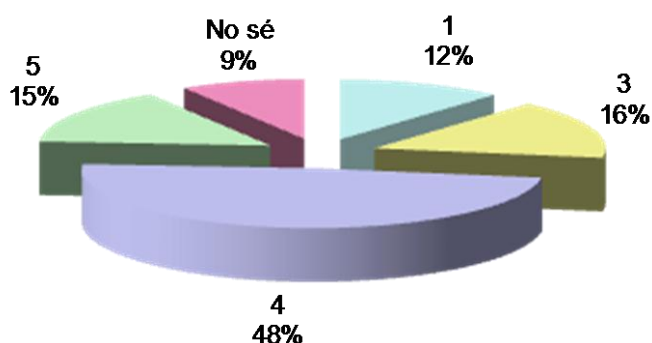
Cuadro 3. Resultados de la encuesta dirigida a los clientes de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada.

Aspecto	1		2		3		4		5		No sé	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. Calidad de la atención al cliente	16	12			22	16	67	48	21	15	12	9
2. Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta	21	15	26	19			55	40	36	26		
3. Precios de los productos			18	13	45	33	54	39			21	15
4. Variedad de productos	26	19	29	21	37	27	25	18			21	15
5. Disponibilidad de productos	14	10	27	19	39	28	13	9	30	28	15	11
6. Respeto por los clientes internos y externos	12	9			22	16	35	25	69	50		
7. Formas de pago	14	10	15	11	25	18	33	24	39	28	12	9
8. Infraestructura organizacional	14	10			26	19	16	12	42	30	40	29
9. Imagen de la empresa	39	28							99	72		
10. Portafolio de servicios y productos	15	11	25	18	16	12	19	14	20	14	43	31
11. Procesos de innovación	16	12	31	22	13	9	27	20	19	14	32	23
12. Horarios de atención al público	11	8	13	9	24	17	33	24	20	14	37	27

13. Higiene en la planta	15	11					51	37	59	43	13	9
14. Estrategias publicitarias y de promoción	18	13			19	14	44	32	20	14	37	27
15. Ubicación de punto de venta	45	33			31	22	33	24	29	21		
16. Actitud de los administrativos y empleados	9	6	12	9	19	14	28	20	54	39	16	12
17. Distribución adecuada de los productos	15	11	19	14			55	40	21	15	28	20
18. Relaciones humanas	14	10			26	19	34	25	45	32	19	14
19. Ahorro de tiempo	16	12	11	8	14	10	49	35	39	28	9	7
20. Procesos tecnológicos	8	6	12	9			33	24	40	29	45	32
21. Capacitación de los empleados	17	12			26	19	29	21	41	30	25	18
22. Solución de inquietudes					30	22	42	30	39	28	27	20
23. Presentación de los productos	11	8			31	22	33	24	48	35	15	11

Fuente: Encuesta dirigida a los clientes de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, 2014.

Figura 30. Calidad de la atención al cliente.

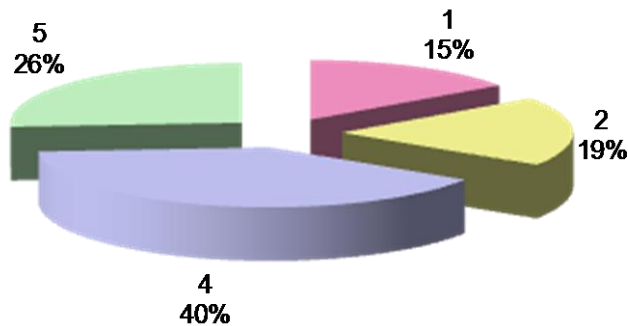


Fuente: Cuadro 3.

Buscando una mayor parcialidad en el análisis, se indagó la opinión de los clientes de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, tomando como referencia a 138 personas que de manera asidua y poco frecuente, visitan la fábrica. Aquí se pudo conocer que el 16% de ellos, califica como regular la atención ofrecida no solo por la limitación del portafolio de productos sino porque además observan una deficiencia en el nivel de capacitación de los empleados al momento mismo de recibir y atender al cliente.

Aunque el 48% de los visitantes y compradores, le otorgan una buena calificación al aspecto de la calidad de atención ya que recibieron un adecuado servicio. El 15% asegura que el nivel de servicio fue excelente porque consiguieron los productos que buscaban y recibieron un trato amable de la fuerza de ventas. El 12% de este grupo de personas encuestadas, no se muestra a gusto con la atención proporcionada dado que no se les ofreció el servicio requerido. El 9% no supo responder a la inquietud planteada.

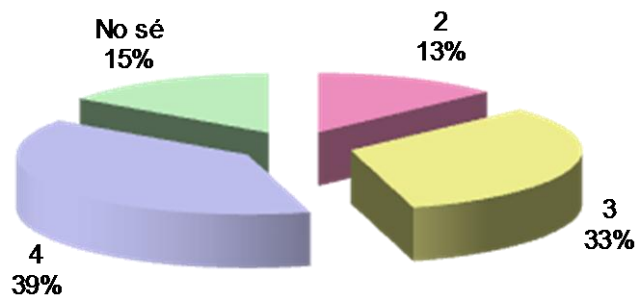
Figura 31. Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta.



Fuente: Cuadro 3.

Frente a la facilidad de acceso a la empresa y el punto de venta, el 40% de los clientes la califican como buena por la posibilidad, comodidad y claridad para llegar al sitio. El 26% de las personas encuestadas, asegura que el acceso es simple y sencillo, a diferencia del 19% que tuvo algún tipo de inconveniente para acceder al punto de venta. El 15% lo califica como pésimo ya que tuvo que recurrir a otras personas para hacer su ingreso a las instalaciones.

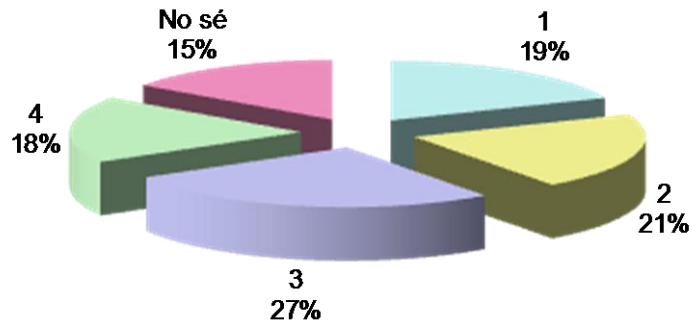
Figura 32. Precios de los productos.



Fuente: Cuadro 3.

Otro tema de consulta a los clientes fue precisamente el del precio de los productos, donde el 39% los califica como buenos y responden perfectamente a la capacidad de pago y nivel económico de las personas. El 33% se muestra en cierto desacuerdo dado que considera que el costo de los productos es elevado frente a la calidad y competitividad del mismo. El 15% no se manifestó frente a la pregunta, a diferencia del 13% que califica como elevado el precio con relación a los ofrecidos por la competencia dentro y fuera del municipio.

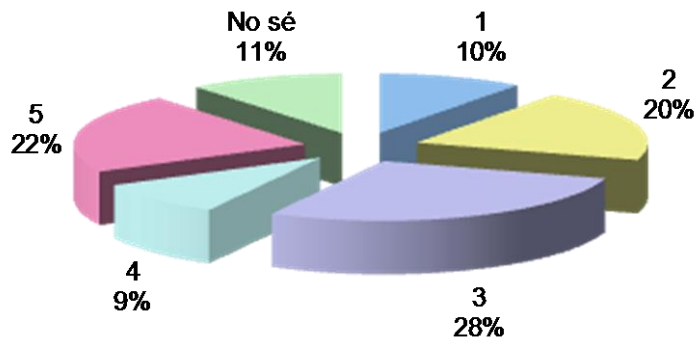
Figura 33. Variedad de productos.



Fuente: Cuadro 3.

A su vez, el 27% de las personas que visitaron la empresa, asegura que la variedad de productos es regular ya que el portafolio que se maneja no satisface las necesidades de quienes se ingresan al punto de venta. El 21% de ellos, califica como deficiente la línea de productos por cuanto carece de novedad. El 19% de los clientes, no observa mayores cambios del portafolio con relación a los comercializados por la competencia. El 18% asegura que la variedad es buena porque se encuentran los productos que usualmente demandan los clientes. El 15% no dio respuesta a dicha inquietud.

Figura 34. Disponibilidad de productos.



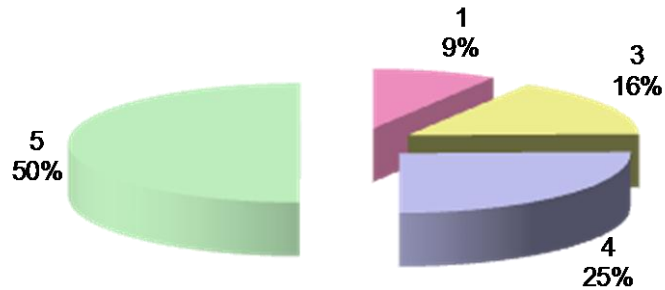
Fuente: Cuadro 3.

De manera paralela, se indagó sobre la disponibilidad de los productos. Allí el 28% de los compradores califican como excelente el hecho que exista una responsable cantidad de productos a ser comercializados, pues se trata de una estrategia acertada para satisfacer la demanda de los mismos. Otro 28% de este grupo de personas, cree que la disponibilidad de productos es aceptable aun cuando deberían aumentar la cantidad de los mismos en los stands de exhibición.

El 19% de los clientes considera que la empresa debería tomar decisiones al respecto ya que en ocasiones al adquirir los productos, no se encuentra la

cantidad necesaria por tipo y tamaño. El 11% no sabe o no responde a la pregunta. Mientras que el 10% observa que en el punto de venta no se tiene una buena disponibilidad de productos, motivo por el cual ha tenido que recurrir a otro tipo de establecimientos. El 9% asegura que la disponibilidad es buena y que ha logrado adquirir los productos deseados.

Figura 35. Respeto por los clientes internos y externos.

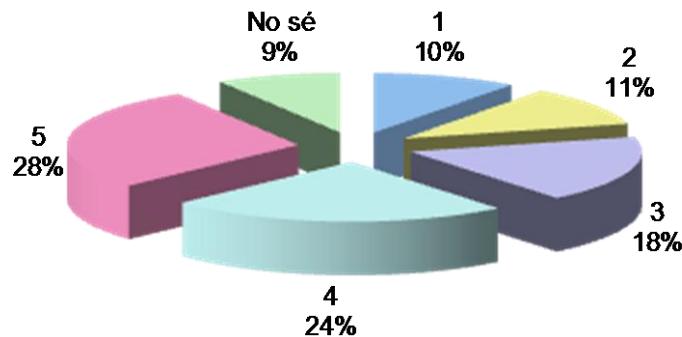


Fuente: Cuadro 3.

En lo concerniente al respeto por los clientes internos y externos, el 50% de las personas evaluadas, manifiesta que la empresa guarda mucha cortesía y atención a quienes ingresan al establecimiento, un hecho que además se observa por los mismos empleados. Un hecho que lo corrobora el 25% de quienes hicieron parte de la encuesta, pues ellos observan que dentro de la empresa se tiene cierta tolerancia para con las solicitudes y necesidades de las personas.

El 16% de los clientes observa que medianamente se respeta al cliente interno como externo, porque no se proporciona la mejor atención y manejo del personal que allí labora. El 9% califica como deficiente este aspecto por cuanto no se brinda el mejor servicio a las personas de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

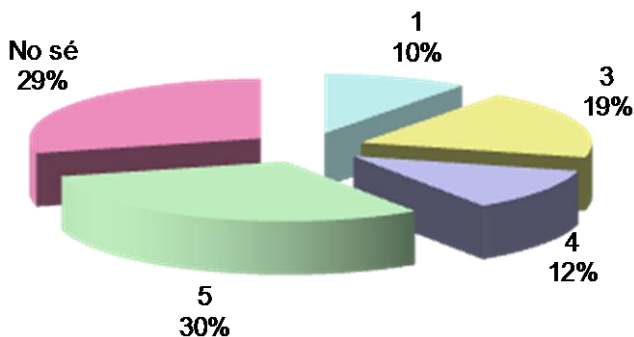
Figura 36. Formas de pago.



Fuente: Cuadro 3.

Otro aspecto tomado en cuenta en la investigación fue el de las formas de pago definidas por la empresa. Allí, el 28% de las personas cree que este aspecto es excelente y facilita la cancelación cómoda de los pedidos. El 24% de estos clientes, califica como buena las diversas opciones establecidas por la organización frente al pago de los productos adquiridos. El 18% no se muestra de acuerdo con las opciones establecidas ya que se dificulta la cancelación por la inexistencia de mecanismos seguros y en red. El 11% desaprueba este hecho, el 10% lo ratifica y el 9% no sabe o no responde.

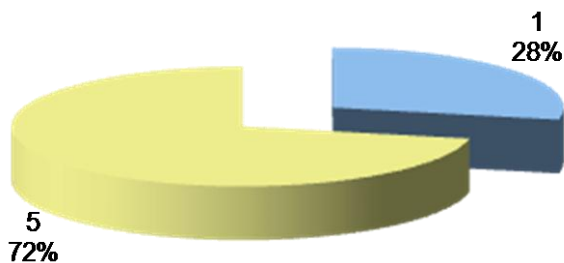
Figura 37. Infraestructura organizacional.



Fuente: Cuadro 3.

Para el 30% de lo clientes que hicieron parte de la encuesta, asegura que la infraestructura organizacional es excelente y cumple con sus expectativas de comodidad. El 19% de ellos, considera que las instalaciones son normales y no llaman la atención como sí sucede con otras ubicadas en la zona. El 12% de estas personas, las califica como buenas, el 10% como deficientes y el 29% no sabe o no responde.

Figura 38. Imagen de la empresa.

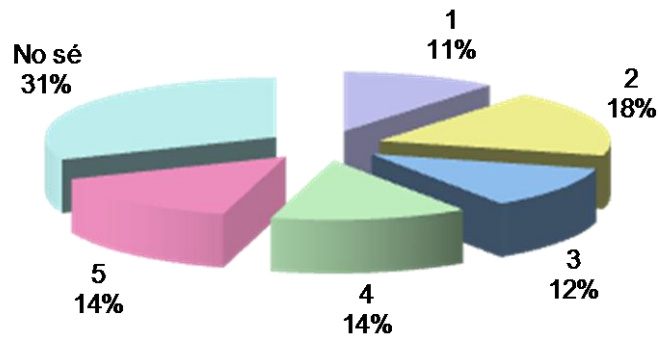


Fuente: Cuadro 3.

De acuerdo al 72% de los compradores y visitantes de la empresa Gomelac en el municipio de Ventaquemada, la imagen de la empresa es excelente gracias al servicio proporcionado y los precios de los productos. El 28% lo cataloga como

pésimo debido a que no cuenta con un portafolio amplio de productos, además de no establecer estrategias para darse a conocer en mayor grado en el mercado.

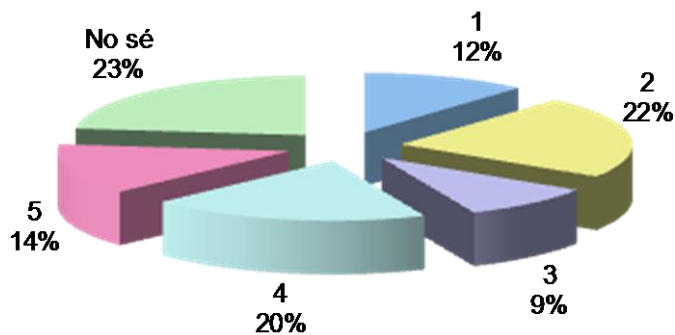
Figura 39. Portafolio de servicios y productos.



Fuente: Cuadro 3.

Para el 18% de los clientes que ingresaron a la fábrica de lácteos, no se cuenta con un portafolio de producto y servicios favorable que le permita a la empresa posicionarse y fidelizar al cliente. El 14% asegura que este aspecto es excelente y satisface las necesidades de las personas que la frecuentan. El 12% de estos clientes, califican como aceptable la línea de productos y servicios, aunque asegura que deben expandirse y fortalecerse en el mercado basados en sus ventajas productivas y competitivas. El 11% de los compradores observa que la calidad del portafolio de productos y servicios es deficiente y no satisface las expectativas comerciales y financiera de la empresa. El 31% no sabe o no responde.

Figura 40. Procesos de innovación.

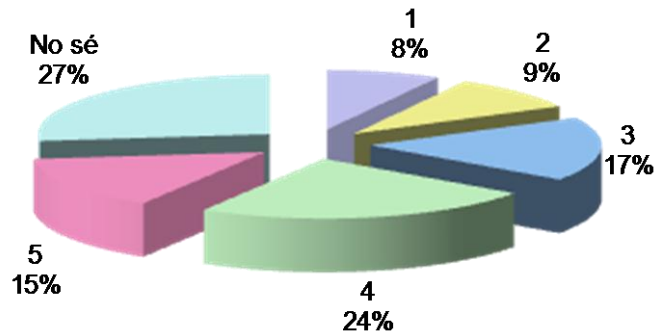


Fuente: Cuadro 3.

En lo referente a los procesos de innovación, el 22% de los clientes los califica como poco aceptables en la medida que la empresa no desarrolla nuevos productos y servicios pese a los requerimientos definidos por los compradores. El

20% de ellos, cree que sí se observan cambios significativos en los productos y servicios, incluso en la infraestructura. El 14% asegura que estos procesos son excelentes gracias a las modificaciones definidas por la administración. El 12% observa que la organización no muestra resultados novedosos que llamen la atención de los clientes. El 9% cree que los procesos son aceptables pero no reveladores, mientras que el 23% no sabe o no responde.

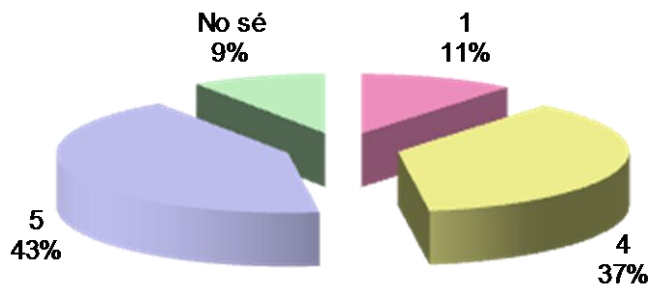
Figura 41. Horarios de atención al público.



Fuente: Cuadro 3.

Un aspecto adicional lo constituyen los horarios de atención al público, donde el 24% de los compradores lo califica como bueno, ya que respeta el tiempo de las personas. El 17% asegura que el horario de servicio es aceptable debiendo modificarse según las exigencias de los clientes. El 15% ve con buenos ojos el horario definido por la administración, pues se respeta el tiempo del cliente así como de los empleados. El 8% no se muestra de acuerdo con el mismo al igual que el 9%, y el 27% no sabe o no responde.

Figura 42. Higiene en la planta.

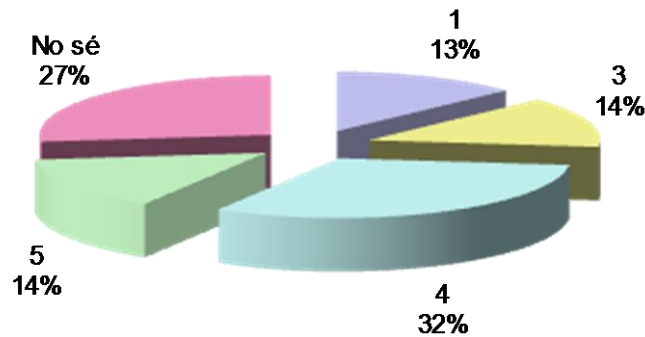


Fuente: Cuadro 3.

En opinión del 43% de los clientes evaluados, la higiene observada en la planta es excelente, pues cumple con los protocolos y los niveles de salubridad definidos por las entidades respectivas. El 37% asegura que la higiene es buena y ello se

refleja en los productos y en las mismas instalaciones. El 11% no acepta las apreciaciones anteriores porque cree que la empresa debe modificar algunos procedimientos en sus instalaciones y el 9% no sabría expresar alguna opinión.

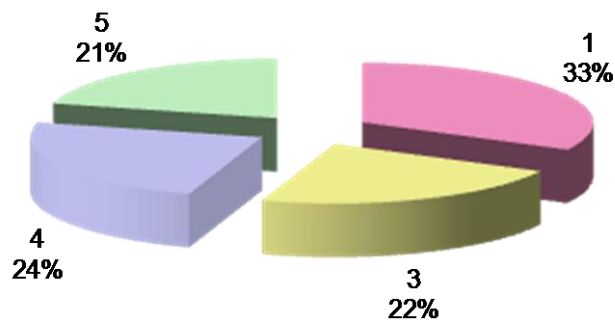
Figura 43. Estrategias publicitarias y de promoción.



Fuente: Cuadro 3.

En lo referente a las estrategias publicitarias y de promoción, el 32% de los clientes, afirma que éstas son buenas y permiten una mayor adquisición además de conocer de la empresa y de su portafolio. El 14% de estas personas, califica como excelente este hecho ya que es innovador y llama la atención de quienes lo frecuentan. El 14% siguiente cree que tanto lo promocional como publicitario es apenas aceptable ya que no se desarrolla con frecuencia y con la responsabilidad que se debiera. El 13% de ellos cree que este factor es muy deficiente y el 27% no sabe o no responde a la inquietud planteada.

Figura 44. Ubicación de punto de venta.

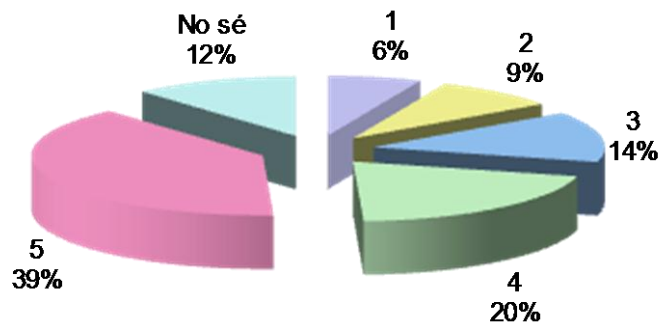


Fuente: Cuadro 3.

Frente a la ubicación del punto de venta, el 33% de las personas encuestadas lo califica como muy deficiente ya que le falta mayor visibilidad y divulgación. El 24% de los clientes cree que el punto de venta es bueno porque cuenta con instalaciones acordes para la prestación de los servicios y exhibición de los productos. El 22% asegura que la infraestructura empleada es aceptable aunque

no llama la atención. El 21% califica este aspecto como excelente porque cumple con las especificaciones mínimas de espacio, buena ventilación, facilidad de acceso, comodidad, entre otras.

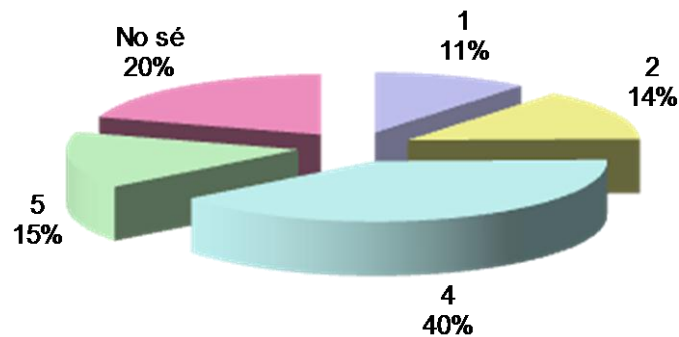
Figura 45. Actitud de los administrativos y empleados.



Fuente: Cuadro 3.

Para el 39% de los clientes tenidos en cuenta en la presente investigación, la actitud de los administrativos y empleados es excelente porque atiende de manera cortés y diligente a los clientes de forma general. El 20% asegura que la actitud de quienes hacen parte de la empresa es buena en la medida que satisface las necesidades de los clientes con respecto a productos y servicios. El 14% sostiene que deberían mejorarse algunos aspectos relacionados con el servicio y la rapidez en el mismo. El 9% califica como deficiente este hecho por la demora en la atención y el grado en el cual se presta el servicio, el 6% manifiesta un absoluto inconformismo por la manera en que se atiende y solucionan las inquietudes de los clientes. El 12% no sabe o no responde a la inquietud.

Figura 46. Distribución adecuada de los productos.

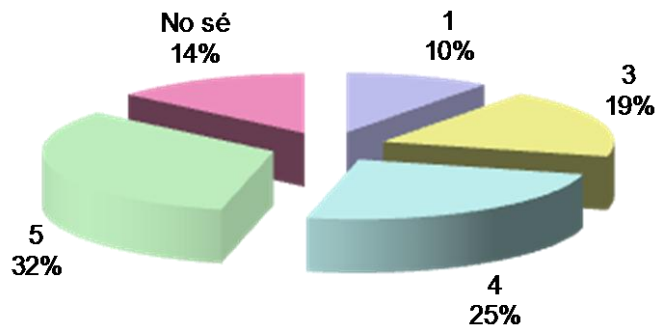


Fuente: Cuadro 3.

De acuerdo al 40% de las personas que ingresaron a la empresa de lácteos, existe una distribución adecuada de los productos, basada en los equipos empleados y en la tecnología involucrada. El 15% califica como excelente este

hecho por cuanto se mantiene el espacio y las condiciones ambientales necesarias para conservar el producto. El 14% asegura que la distribución es inapropiada en la medida que los productos se mezclan con otros que podrían llegar a alterar sus propiedades. El 11% no está de acuerdo con la distribución presentada y el 20% no sabe o no responde a la pregunta.

Figura 47. Relaciones humanas.

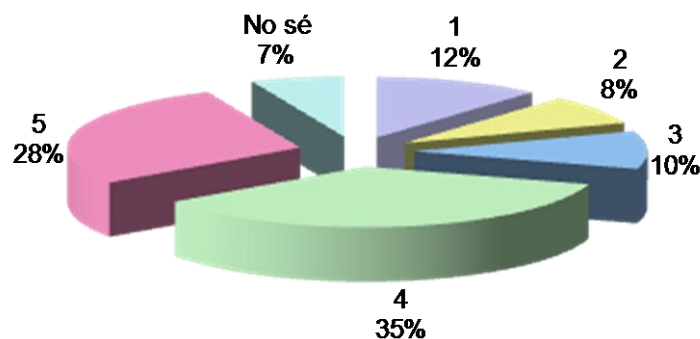


Fuente: Cuadro 3.

En opinión del 32% de los clientes que participaron en la encuesta, las relaciones humanas dentro de la empresa son excelentes, en especial por el respeto que se profesa. El 25% asegura que éstas son buenas y permite establecer una mejor comunicación con los vendedores y propietarios. El 19% considera que la reciprocidad entre el cliente y el vendedor es aceptable, pero debería mejorarse a fin de afianzar la lealtad y confianza del cliente, incluso para expresar una opinión con respecto a productos y servicios.

El 10% asegura que los vínculos establecidos entre el cliente y el empleado o propietario resulta ser muy deficiente en la medida que no se atiende de la mejor manera a las personas y no se responde por alguna inconsistencia surgida durante el proceso de prestación del servicio y venta de los productos lácteos. El 14% de las personas no supieron responder a la inquietud planteada.

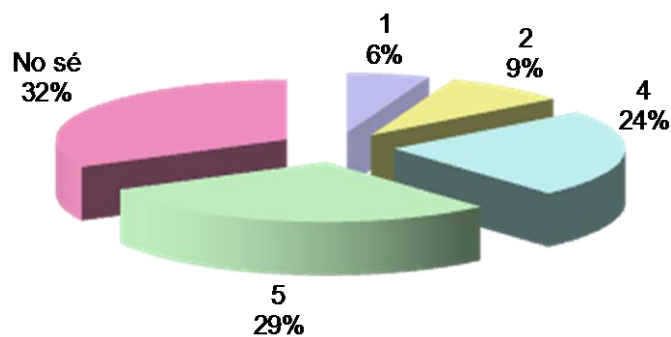
Figura 48. Ahorro de tiempo.



Fuente: Cuadro 3.

Frente al ahorro de tiempo, el 35% de los clientes asegura que éste es bueno por cuanto se respeta la disponibilidad de las personas para realizar las compras y consumir los productos. El 28% de las personas que visitaron la fábrica de lácteos, sostiene que el ahorro de tiempo es un aspecto a favor de la empresa por cuanto se les atendió en menor tiempo y con la mayor eficacia posible. Para el 12%, de los encuestados, el ahorro de tiempo no se da, pues los empleados en ocasiones les proporcionan mayor dedicación a unas personas que a otras, lo que genera molestias e inconformidad. El 10% cree que la disponibilidad es estándar y se da dentro de los límites normales de servicio. El 8% cree que este aspecto es deficiente y el 7% que no brinda ninguna respuesta.

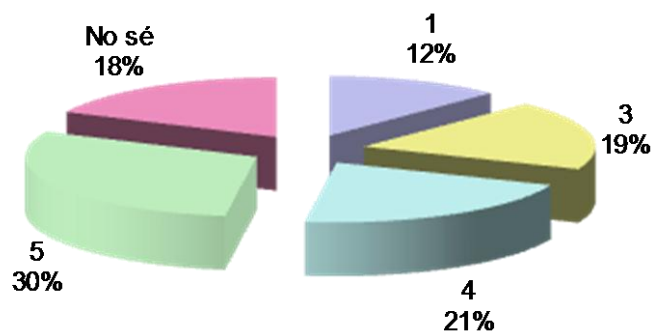
Figura 49. Procesos tecnológicos.



Fuente: Cuadro 3.

Al indagar sobre los procesos tecnológicos, el 29% de las personas encuestadas cree que son excelentes porque brindan un mayor conocimiento, tranquilidad y agilidad en la prestación de los servicios. El 24% sostiene que éstos son buenos porque facilitan la prestación de los servicios y la conservación de los productos. El 9% de los clientes afirma que los procesos son deficientes porque no se observa la innovación y fortalecimiento del servicio. El 6% asegura que éstos son muy deficientes y un 32% que no responde a la pregunta.

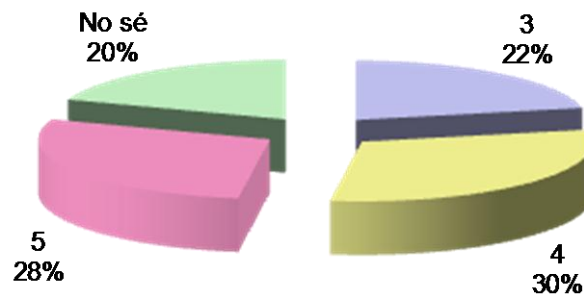
Figura 50. Capacitación de los empleados.



Fuente: Cuadro 3.

Para el 30% de los clientes que ingresaron a la empresa, la capacitación de los empleados es excelente ya que ello se refleja en el nivel de atención proporcionado. El 21% considera que los procesos de formación son buenos al observar y percibir la calidad del nivel de atención ofrecido a los clientes. El 19% de este grupo de personas, cree que la capacitación es normal y asegura la estabilidad de la empresa. El 12% de quienes respondieron a la pregunta afirma que este factor es muy deficiente, mientras que el 18% de ellos no se manifestó al respecto.

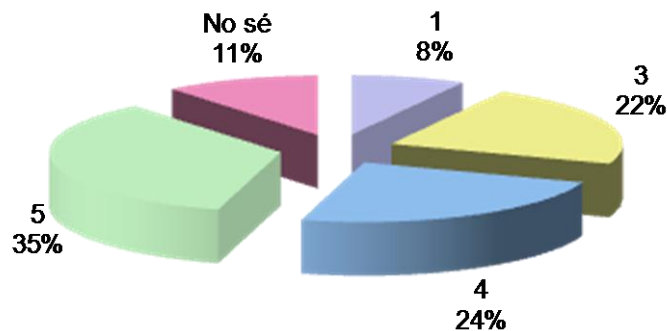
Figura 51. Solución de inquietudes.



Fuente: Cuadro 3.

De acuerdo al 30% de las personas encuestadas, la solución de las inquietudes es buena y refleja la imagen de la empresa en el entorno. El 28% de los clientes cree que este aspecto es excelente y gracias a ello la empresa ha ganado credibilidad y ha aumentado gradualmente las ventas. Aunque el 22% de estas personas, asegura que regularmente las directivas y empleados brindan soluciones oportunas e inmediatas a los clientes frente a la calidad de un producto o servicio, lo que permite que muchos de los clientes se alejen de la empresa. El 20% no responde a la inquietud.

Figura 52. Presentación de los productos.



Fuente: Cuadro 3.

En opinión del 35% de los clientes de la empresa, la presentación de los productos es buena tanto por el empaque utilizado como por su propia conservación y refrigeración. El 24% la califica como buena ya que no ha tenido inconveniente alguno. El 22% cree que dicha presentación es regular ya que le falta una mayor innovación y renovación de la imagen. El 8% de los clientes sostiene que esta exhibición es muy deficiente porque no conserva el producto y el 11% que no se manifiesta al respecto.

2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

La matriz de evaluación del factor interna representa la mas clara oportunidad no solo para conocer el con junto de debilidades y fortalezas que hacen parte de la organización, en este caso de la empresa Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada, sino que debe servir de base para formular un plan de trabajo y de mitigación que impida que los factores en contra limiten el desarrollo y crecimiento de la fábrica en el mercado. Por el contrario, se debe trabajar en pro de la búsqueda de estrategias puntuales que permitan un mejoramiento permanente y duradero de la organización en el mercado, en especial en lo que sistema de marketing se refiere.

Al construir dicha matriz, debe asumirse como una labor netamente sencilla que establece en orden primario, una serie de factores que internamente podrían estar afectando a la empresa. Una vez se obtengan éstos, se procede a obtener la ponderación, que aplicándole una calificación posterior, permite la determinación de las fortalezas y debilidades y sobre ellas enfocar los esfuerzos que se crean necesarios para su desarrollo y sostenibilidad.

Al buscar la ponderación, se hace fundamental, ubicar los factores en una matriz auxiliar donde se buscarán comparaciones entre sí de acuerdo al nivel de importancia y equivalencia que tengan las unas sobre las otras. Obtenidos estos datos, se suman y se dividen entre el total para lograr así una ponderación, que al multiplicarse por una calificación objetiva de cada factor, define el análisis interno de la empresa respecto a fortalezas y debilidades.

Por esto, es necesario tener en cuenta los siguientes ejes evaluativos:

- 5 y 5 cuando se obtiene una igualdad entre los factores de evaluación
- 6 y 4 cuando existen diferencias de la calificación entre uno y otro aspecto
- 7 y 3 al variar la diferencia entre los aspectos
- 8 y 2 cuando se observa un mayor distanciamiento de la calificación entre un aspecto y otro

Un procedimiento válido tanto para el enfoque interno como externo y competitivo, con variaciones en los valores y la calificación, así como del esquema de cada matriz.

“Para la construcción de la Matriz de Factor Interno se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor, en cuanto a su éxito de una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en los rendimientos deben recibir ponderaciones altas. La suma de dicha ponderación debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación=1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización”⁴⁰.

2.2.1 Variables de trabajo del plan a nivel interno. Tomando como base el análisis anterior, se determinan algunos aspectos que definirán el estado de fortalezas como de debilidades de la empresa, así:

- Actividad ganadera y lechera de la región
- Sistema publicitario y promocional
- Ubicación del punto de venta
- Tenencia de equipos para el procesamiento de la leche
- Ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa
- Inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución
- Sólida constitución y registro de la empresa
- Terrenos propios de la empresa
- Escasas actividades de innovación en la producción
- No se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno
- Bajo costo de producción láctea en la región
- Inexistencia de un plan estratégico
- Alto nivel de conocimiento en la actividad láctea
- Costo elevado en la comercialización de leche fresca.
- Falta de organización productiva y empresarial de los productores
- Calidad de los productos procesados
- Inexistencia de un programa de servicios al cliente

⁴⁰ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1990, p. 175.

- Mano de obra comprometida con los ideales de la empresa
- Aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados
- Escasas alternativas de financiamiento de los productores lecheros
- Deficiente valor agregado de los productos lácteos
- Compromiso de los productores para la provisión segura de la materia prima
- Evaluaciones de desempeño de los empleados
- Inexistencia de tanques de enfriamiento en la zona
- Deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero.
- Conocimiento de la misión y visión empresarial
- Respeto hacia la estructura administrativa
- Poco reconocimiento de la marca en el mercado
- Claridad del manual de funciones
- Inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas.
- Buen nivel de comunicación interna y externa
- Calidad en las decisiones en materia financiera
- Altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos
- Solución a las quejas de los clientes
- Calidad de la atención al cliente
- Calidad de la leche adquirida a los productores

Cuadro 4. Matriz auxiliar para la evaluación interna de la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Total	
1	X	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	2	3	3	3	111	
2	6	X	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	147
3	6	5	X	6	6	6	7	7	7	6	6	5	6	6	5	6	7	7	7	6	5	6	7	6	6	6	6	5	5	4	5	6	6	7	6	6	203
4	7	5	4	X	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	8	8	7	8	7	8	7	6	6	7	7	6	7	8	8	8	8	8	8	6	230
5	7	5	4	4	X	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	4	4	5	4	5	6	6	6	5	6	7	7	7	5	4	6	6	5	5	183	
6	7	5	4	4	5	X	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	2	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	117
7	7	5	3	4	5	8	X	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	179
8	6	6	3	4	5	8	5	X	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	7	8	8	8	7	6	7	7	6	6	7	7	8	8	8	7	7	223	
9	6	6	3	4	5	8	5	4	X	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	2	134	
10	6	6	4	3	4	7	5	4	5	X	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	169	
11	7	5	4	3	4	7	5	4	5	6	X	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	8	8	8	8	8	7	6	6	6	7	7	6	6	213	
12	7	5	5	3	5	8	4	3	5	6	3	X	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	136	
13	8	5	4	4	4	7	4	3	6	6	3	6	X	3	3	3	3	2	2	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	2	2	3	124	
14	8	6	4	4	4	7	4	3	5	5	3	6	7	X	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	7	7	7	6	6	7	8	7	7	7	7	199	
15	8	6	5	4	4	6	5	3	5	5	3	6	7	4	X	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	154	
16	7	6	4	3	5	6	4	4	5	5	4	7	7	4	6	X	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	172
17	7	7	3	2	6	6	4	4	5	4	4	7	7	4	6	5	X	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3	4	5	3	2	2	3	3	146	
18	8	6	3	2	6	7	4	4	5	4	4	8	8	4	6	5	6	X	7	7	7	6	6	5	6	7	6	6	5	6	7	6	5	5	6	193	
19	7	5	3	3	5	8	5	3	6	4	4	8	8	5	7	5	6	3	X	6	6	6	5	5	6	6	7	7	6	5	6	6	7	6	5	190	
20	7	5	4	2	6	7	4	2	7	4	4	7	6	5	7	5	6	3	4	X	6	5	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	179
21	6	5	5	3	5	6	4	2	7	5	3	6	8	5	6	6	7	3	4	4	X	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	139
22	6	6	4	2	4	6	4	2	7	5	3	6	7	4	5	6	7	4	4	5	7	X	7	7	7	7	6	6	7	7	6	5	4	5	5	183	
23	6	7	3	3	4	7	4	3	7	5	2	6	6	4	5	6	6	4	5	5	7	3	X	5	5	5	6	6	6	6	5	4	5	5	4	170	
24	6	5	4	4	4	8	5	4	8	5	2	6	6	4	6	5	5	5	5	5	7	3	5	X	6	6	6	5	5	6	4	4	3	3	3	168	
25	7	5	4	4	5	7	5	3	8	4	2	7	6	3	6	5	5	4	4	5	8	3	5	4	X	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	165	
26	7	5	4	3	4	8	6	3	8	4	2	6	7	3	7	5	6	3	4	5	8	3	5	4	5	X	3	3	2	3	2	4	4	4	3	152	
27	6	6	4	3	3	6	5	4	7	5	2	6	7	3	6	4	6	4	3	4	8	4	4	4	5	7	X	7	7	7	6	5	6	7	7	178	
28	5	7	5	4	3	6	5	4	7	5	3	6	7	4	5	4	7	4	3	4	8	4	4	5	5	7	3	X	3	2	2	2	2	3	3	151	
29	7	7	5	3	3	5	5	3	7	6	4	7	6	4	5	5	6	5	4	5	7	3	4	5	5	8	3	7	X	4	4	4	4	5	5	170	
30	6	6	6	2	5	7	4	3	7	6	4	6	8	3	6	4	5	4	5	4	7	3	4	4	6	7	3	8	6	X	3	3	3	3	3	164	
31	6	7	5	2	6	7	5	2	6	5	4	6	8	2	6	4	7	3	4	4	7	4	5	6	6	8	4	8	6	7	X	6	6	6	6	184	
32	8	6	4	2	4	7	5	2	6	5	3	7	7	3	5	4	8	4	4	4	7	5	6	6	5	6	5	8	6	7	4	X	5	4	4	176	
33	7	6	4	2	4	6	6	2	7	6	3	6	8	3	5	5	8	5	3	4	7	6	5	7	6	6	4	8	6	7	4	5	X	5	5	181	
34	7	7	3	2	5	6	6	3	8	5	4	6	8	3	6	6	7	5	4	4	7	5	5	7	6	7	3	7	5	7	4	6	5	X	4	183	
35	7	5	4	4	5	6	6	3	8	5	4	6	7	3	6	6	7	4	5	4	6	5	6	7	5	7	3	7	5	7	4	6	5	6	X	184	
Total																																					5950

Fuente: El autor.

Cuadro 5. Matriz de evaluación del factor interno de la empresa.

Factores de análisis	Ponderac.	Calif.	Resultado	Fortaleza - Debilidad
Actividad ganadera y lechera de la región	0,019	4	0,075	F
Sistema publicitario y promocional	0,025	2	0,049	D
Ubicación del punto de venta	0,034	1	0,034	D
Tenencia de equipos para el procesamiento de la leche	0,039	3	0,116	F
Ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa	0,031	1	0,031	D
Inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución	0,020	1	0,020	D
Sólida constitución y registro de la empresa	0,030	4	0,120	F
Terrenos propios de la empresa	0,037	3	0,112	F
Escasas actividades de innovación en la producción	0,023	1	0,023	D
No se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno	0,028	1	0,028	D
Bajo costo de producción láctea en la región	0,036	3	0,107	F
Inexistencia de un plan estratégico	0,023	2	0,046	D
Alto nivel de conocimiento en la actividad láctea	0,021	4	0,083	F
Costo elevado en la comercialización de leche fresca.	0,033	1	0,033	D
Falta de organización productiva y empresarial de los productores	0,026	1	0,026	D
Calidad de los productos procesados	0,029	4	0,116	F
Inexistencia de un programa de servicios al cliente	0,025	2	0,049	
Mano de obra comprometida con los ideales de la empresa	0,032	3	0,097	F
Aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados	0,032	3	0,096	F
Escasas alternativas de financiamiento de los productores lecheros	0,030	2	0,060	D
Deficiente valor agregado de los productos lácteos	0,023	2	0,047	D
Compromiso de los productores para la provisión asegura de la materia prima	0,031	4	0,123	F
Evaluaciones de desempeño de los empleados	0,029	3	0,086	F
Inexistencia de tanques de enfriamiento en la zona	0,028	1	0,028	D
Deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero	0,028	1	0,028	D
Conocimiento de la misión y visión empresarial	0,026	4	0,102	F
Respecto hacia la estructura administrativa	0,030	3	0,090	F
Poco reconocimiento de la marca en el mercado	0,025	2	0,051	D
Claridad del manual de funciones	0,029	3	0,086	F
Inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas	0,028	1	0,028	D
Buen nivel de comunicación interna y externa	0,031	3	0,093	F
Calidad en las decisiones en materia financiera	0,030	3	0,089	F
Altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos	0,030	1	0,030	D
Solución a las quejas de los clientes	0,031	4	0,123	F
Calidad de la atención al cliente	0,031	4	0,124	F
Total			2,448	

Fuente: El autor.

2.2.2 Resultados obtenidos a nivel interno. Parte de ese proceso de planeación estratégica del marketing, la constituye el análisis interno donde la empresa de Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada cuenta con una serie de fortalezas, definidas según el promedio de evaluación, es decir, 0,06994478, llegando a conocer dentro de ellas, la actividad ganadera y lechera de la región, la tenencia de equipos para el procesamiento de la leche, la sólida constitución y registro de la empresa, los terrenos propios de la empresa, el bajo costo de producción láctea en la región, el alto nivel de conocimiento en la actividad láctea, la calidad de los productos procesados, la mano de obra comprometida con los ideales de la empresa, el aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados, el compromiso de los productores para la provisión segura de la materia prima, las evaluaciones de desempeño de los empleados, el conocimiento de la misión y visión empresarial, el respeto hacia la estructura administrativa, la claridad del manual de funciones, el buen nivel de comunicación interna y externa, la calidad en las decisiones en materia financiera, la solución a las quejas de los clientes y la calidad de la atención al cliente.

Mientras que en el caso de las debilidades, la empresa de lácteos, tiene dificultad respecto al sistema publicitario y promocional, la ubicación del punto de venta, la ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa, la inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución, las escasas actividades de innovación en la producción, no se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno, la inexistencia de un plan estratégico, el costo elevado en la comercialización de leche fresca, la falta de organización productiva y empresarial de los productores, la inexistencia de un programa de servicios al cliente, las escasas alternativas de financiamiento de los productores lecheros, el deficiente valor agregado de los productos lácteos, la inexistencia de tanques de enfriamiento en la zona, el deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero, el poco reconocimiento de la marca en el mercado, la inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas y los altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos.

Se dispone de todos los permisos necesarios para la comercialización y distribución, maquinaria y equipo que es exigida para el total funcionamiento de la planta, y lleva sus controles mensuales de higienización y fumigación aplicando todos los reglamentos y decretos de limpieza y desinfección, mantenimientos y equipos y edificación. También lleva asociado con un laboratorio que suministra registros mensuales del producto como son, sus componentes bromatológicos y microbiológicos.

2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

El construir un plan estratégico de marketing, le exige del mismo modo a la organización, la determinación de las oportunidades y amenazas a partir de las

cuales se señalan algunas estrategias que podrían disminuir el impacto que pudieran generarse entre sí, asumiendo la importancia de las mismas en el desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta el panorama actual que rodea a las organizaciones modernas, se toman en cuenta algunas variables que a futuro, podrían convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa. El conocerlas, define el camino a seguir y las acciones específicas que deberán desarrollarse en los próximos cinco años de crecimiento y desarrollo de la fábrica de lácteos, en especial de orden comercial y de marketing.

Se aclara en este punto que el procedimiento para la determinación del análisis, es similar al anterior, aun cuando lo único que cambia es el panorama de análisis y la calificación asignada.

2.3.1 Variables de trabajo del plan a nivel externo

- Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional
- Nuevas logísticas de ventas de la competencia
- Diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado
- Precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo
- Involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional
- Portafolio de productos lácteos de la competencia
- Posicionamiento de grandes marcas en el mercado
- Alianzas estratégicas
- Innovación de sistemas y materiales de empaque
- Innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región
- Programa de impuestos definidos por el estado
- Programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural.
- Nivel tecnológico de la competencia
- Políticas normativas definidas a nivel lácteo
- Concientización de la comunidad frente al consumo de productos lácteos
- Definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea
- Aumento de importación de productos lácteos
- Mayor agresividad de la competencia por incursionar en mercados regionales y nacionales.
- Surgimiento de las franquicias
- Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado.
- Nuevos inversionistas
- Sistema de ventas por Internet
- Manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet
- Utilización de las cadenas en frío

- Desarrollo de nuevos productos
- Sistemas de comunicación que permitan una mejor comercialización del portafolio de productos
- Desarrollo de productos sustitutos
- Variación de los gustos y preferencias de los clientes
- Diversidad de empresas publicitarias y promocionales en el mercado
- Nuevas enfermedades en el ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción lechera en la región
- Profesionales de marketing y ventas como de diseño gráfico en la región
- Mejoramiento de la imagen del país
- Entrada de nuevos competidores al mercado
- Fortalecimiento económico de la región
- Diseños de laboratorios microbiológicos y de control de calidad

Cuadro 6. Matriz auxiliar para la evaluación externa de la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Total	
1	X	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	137	
2	6	X	6	6	6	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	7	5	4	4	5	4	5	5	5	6	6	6	7	7	6	6	6	181	
3	6	4	X	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	185	
4	6	4	4	X	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	5	5	4	3	4	5	126	
5	6	4	4	7	X	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	152	
6	7	6	4	7	6	X	5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	4	5	6	6	5	6	6	7	7	7	6	6	5	5	190	
7	7	6	4	7	6	5	X	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	2	2	2	3	2	2	3	3	4	113	
8	7	7	5	6	6	5	7	X	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	6	5	4	5	6	4	5	6	5	5	5	6	187	
9	7	5	5	6	5	5	7	4	X	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	134	
10	6	5	4	6	5	6	7	4	6	X	8	8	8	8	6	6	6	7	7	8	7	6	6	7	5	5	7	7	8	8	6	6	5	5	5	214	
11	6	5	4	7	5	5	6	4	6	2	X	6	6	6	7	7	6	6	5	6	6	7	6	7	8	7	6	5	5	5	4	4	5	6	6	192	
12	6	5	4	7	6	5	6	4	6	2	4	X	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	6	6	6	5	4	5	4	4	3	4	3	157	
13	5	6	4	6	6	5	7	4	7	2	4	6	X	5	5	5	4	4	5	6	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	6	6	167		
14	5	5	5	6	5	4	7	5	7	2	4	6	5	X	6	6	6	6	7	7	6	6	6	5	6	7	7	7	6	6	7	8	8	8	8	205	
15	5	5	5	7	5	4	8	5	6	4	3	6	5	4	X	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	135	
16	6	4	5	6	5	4	8	5	6	4	3	6	5	4	7	X	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	4	5	4	5	6	5	181	
17	5	4	5	5	6	5	7	4	7	4	4	5	6	4	7	4	X	6	7	7	5	6	7	7	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	186	
18	5	4	4	5	6	5	7	4	7	3	4	5	6	4	6	4	4	X	7	7	7	5	5	4	5	6	6	7	7	6	6	6	6	5	5	183	
19	5	3	5	5	7	4	8	4	5	3	5	6	5	3	6	4	3	3	X	6	6	6	7	7	6	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	178	
20	6	5	5	7	6	4	8	5	5	2	4	5	4	3	7	4	3	3	4	X	3	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	3	144	
21	7	6	5	7	5	5	8	6	5	3	4	5	5	4	7	5	5	3	4	7	X	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	171	
22	7	6	4	7	6	6	8	5	6	4	3	5	6	4	8	4	4	5	4	7	5	X	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	187	
23	6	5	5	8	6	5	7	5	5	4	4	6	6	4	7	4	3	5	3	6	5	5	X	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	147	
24	7	6	5	8	7	4	6	4	6	3	3	6	6	5	6	4	3	6	3	6	5	5	8	X	5	5	6	5	4	5	6	5	5	6	5	179	
25	7	5	4	8	6	4	7	5	7	5	2	5	5	4	7	5	4	5	4	7	6	5	8	5	X	5	6	6	7	5	6	5	4	5	5	184	
26	6	5	4	7	5	5	6	6	7	5	3	4	6	3	8	5	4	4	4	6	6	4	8	5	5	X	6	6	5	5	4	5	5	4	5	176	
27	7	5	4	6	5	4	8	5	8	3	4	4	6	3	7	4	5	4	5	5	5	5	7	4	4	4	X	6	6	7	6	6	7	6	6	181	
28	6	4	5	7	5	4	8	4	7	3	5	5	5	3	8	4	5	3	5	5	6	4	7	5	4	4	4	X	4	4	3	3	4	3	2	158	
29	5	4	5	6	5	3	8	6	7	2	5	6	5	4	8	5	4	3	5	6	5	4	7	6	3	5	4	6	X	4	4	5	4	3	4	166	
30	5	4	5	5	6	3	7	5	7	2	5	5	5	4	7	6	5	4	4	7	5	4	8	5	5	5	3	6	6	X	5	5	5	4	5	172	
31	5	3	4	5	6	3	8	4	7	4	6	6	5	3	7	5	5	4	4	6	5	5	7	4	4	6	4	7	6	5	X	4	4	5	5	171	
32	6	3	4	6	6	4	8	5	8	4	6	6	6	2	6	6	5	4	4	7	6	4	6	5	5	5	4	7	7	5	6	X	5	5	6	182	
33	6	4	5	7	5	4	7	5	8	5	5	7	5	2	6	5	5	4	5	7	6	4	7	5	6	5	3	6	6	5	6	5	X	3	3	177	
34	6	4	5	6	5	5	7	5	7	5	4	6	4	2	6	4	5	5	4	7	5	4	7	4	5	6	4	7	7	6	5	5	7	X	2	176	
35	5	4	5	5	6	5	6	4	7	5	4	7	4	2	6	5	4	5	4	7	5	4	7	5	5	5	4	8	6	5	5	4	7	8	X	178	
Total																																					5952

Fuente: El autor.

Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo de la empresa.

Factores de análisis	Ponderac.	Calif.	Resultado	Fortaleza - Debilidad
Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional	0,023	4	0,092	O
Nuevas logísticas de ventas de la competencia	0,030	1	0,030	A
Diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado	0,031	4	0,124	O
Precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo	0,021	1	0,021	A
Involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional	0,026	4	0,102	O
Portafolio de productos lácteos de la competencia	0,032	1	0,032	A
Posicionamiento de grandes marcas en el mercado	0,019	1	0,019	A
Alianzas estratégicas	0,031	1	0,031	A
Innovación de sistemas y materiales de empaque	0,023	4	0,090	O
Innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región	0,036	4	0,144	O
Programa de impuestos definidos por el estado	0,032	1	0,032	A
Programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural	0,026	3	0,079	O
Nivel tecnológico de la competencia	0,028	2	0,056	A
Políticas normativas definidas a nivel lácteo	0,034	1	0,034	A
Concientización de la comunidad frente al consumo de productos lácteos	0,023	4	0,091	O
Definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea	0,030	3	0,091	O
Aumento de importación de productos lácteos	0,031	1	0,031	A
Mayor agresividad de la competencia por incursionar en mercados regionales y nacionales	0,031	2	0,061	A
Surgimiento de las franquicias	0,030	1	0,030	A
Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado	0,024	4	0,097	O
Nuevos inversionistas	0,029	4	0,115	O
Sistema de ventas por Internet	0,031	4	0,126	O
Manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet	0,025	1	0,025	A
Utilización de las cadenas en frío	0,030	1	0,030	A
Desarrollo de nuevos productos	0,031	4	0,124	O
Sistemas de comunicación que permitan una mejor comercialización del portafolio de productos	0,030	4	0,118	O
Desarrollo de productos sustitutos	0,030	1	0,030	A
Variación de los gustos y preferencias de los clientes	0,027	1	0,027	A
Diversidad de empresas publicitarias y promocionales en el mercado	0,028	4	0,112	O
Nuevas enfermedades en el ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción lechera en la región	0,029	1	0,029	A
Profesionales de marketing y ventas como de diseño gráfico en la región	0,029	4	0,115	O
Mejoramiento de la imagen del país	0,031	4	0,122	O
Entrada de nuevos competidores al mercado	0,030	1	0,030	A
Fortalecimiento económico de la región	0,030	4	0,118	O
Diseños de laboratorios microbiológicos y de control de calidad	0,030	3	0,090	O
Total			2,499	

Fuente: El autor.

2.3.2 Resultados obtenidos a nivel externo. Adicionalmente al desarrollo del plan estratégico, se toma en cuenta el entorno externo, donde precisamente se busca determinar el conjunto de oportunidades y amenazas de la empresa. Allí, y teniendo en cuenta el promedio de todas y cada una de las variables, en este caso, 0,07140937, se ha podido establecer que dentro de las oportunidades, se podría hacer referencia al aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional, la diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado, el involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional, la innovación de sistemas y materiales de empaque, la innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región, los programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural, la concientización de la comunidad frente al consumo de productos lácteos, la definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea, el incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado, los nuevos inversionistas, el sistema de ventas por Internet, el desarrollo de nuevos productos, los sistemas de comunicación que permitan una mejor comercialización del portafolio de productos, la diversidad de empresas publicitarias y promocionales en el mercado, los profesionales de marketing y ventas como de diseño gráfico en la región, el mejoramiento de la imagen del país, el fortalecimiento económico de la región y los diseños de laboratorios microbiológicos y de control de calidad.

Mientras que en el caso de las amenazas, se podría hacer mención de las nuevas logísticas de ventas de la competencia, el precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo, el portafolio de productos lácteos de la competencia, el posicionamiento de grandes marcas en el mercado, las alianzas estratégicas, el programa de impuestos definidos por el estado, el nivel tecnológico de la competencia, las políticas normativas definidas a nivel lácteo, el aumento de importación de productos lácteos, la mayor agresividad de la competencia por incursionar en mercados regionales y nacionales, el surgimiento de las franquicias, el manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet, la utilización de las cadenas en frío, el desarrollo de productos sustitutos, la variación de los gustos y preferencias de los clientes, las nuevas enfermedades en el ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción lechera en la región y la entrada de nuevos competidores al mercado.

3. ENTORNO COMPETITIVO DE LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC

La construcción del plan estratégico de marketing para la empresa de lácteos en el municipio de Ventaquemada, exige de la determinación de un análisis del entorno competitivo que demuestre aquellos factores en los cuales la empresa puede estar superando a su competencia, en los que se iguala y en los que se muestra en desventaja. El conocer este panorama, le permitirá definir nuevas e innovadoras estrategias comerciales, apoyadas en diversos recursos y procedimientos, que le permitan superar y liderar el mercado en los próximos años.

3.1 VARIABLES OBJETO DE ANÁLISIS EN MATERIA COMPETITIVA

- Sistema de precios
- Políticas de comercialización de la empresa
- Programa de administración de los clientes
- Políticas laborales de la empresa
- Procesos de mejoramiento continuo
- Infraestructura empresarial
- Capacidad instalada
- Reconocimiento de la marca en el mercado
- Condiciones ambientales de las instalaciones
- Atención de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a los productos
- Cumplimiento en la entrega de los pedidos
- Atención de las quejas y recomendaciones de los clientes frente a los productos y nivel del servicio
- Procesos de calidad de los productos y el servicio ofrecido a los clientes
- Sistemas de capacitación y formación permanente de los empleados
- Procesos de evaluación del desempeño de los empleados
- Políticas de inversión
- Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta
- Calidad de la atención al cliente
- Variedad de productos
- Respeto hacia el cliente
- Nivel de comunicación con los clientes
- Facilidad de acceso a la empresa
- Sistemas de pago
- Comodidad de las instalaciones
- Imagen de la empresa
- Horarios de atención al público
- Higiene de las instalaciones
- Ahorro de tiempo
- Sistema de empaque de los productos
- Procesos tecnológicos
- Presentación de los productos

- Presentación de la empresa
- Valor agregado de los productos y servicios
- Trabajos de cobertura tienda por tienda
- Relación con los proveedores

Cuadro 8. Matriz auxiliar para la evaluación competitiva de la empresa.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Total		
1	X	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	6	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	146		
2	5	X	6	6	6	5	4	5	6	6	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	158		
3	5	4	X	6	6	6	7	7	6	7	7	7	8	8	7	7	6	7	7	6	6	7	7	7	8	8	8	8	7	7	7	8	6	7	7	232		
4	6	4	4	X	6	6	5	5	6	5	5	5	6	6	5	5	4	5	5	5	6	6	5	4	5	6	5	4	5	4	5	5	5	5	6	174		
5	6	4	4	4	X	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	3	5	5	3	3	4	3	3	4	120		
6	5	5	4	4	8	X	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	173		
7	5	6	3	5	8	6	X	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	141		
8	6	5	3	5	7	6	7	X	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	140		
9	7	4	4	4	7	6	7	6	X	6	6	6	8	8	8	7	7	8	8	7	7	6	6	7	8	8	8	7	6	7	7	6	7	7	7	228		
10	6	4	3	5	7	7	7	6	4	X	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	6	6	176		
11	5	5	3	5	8	6	7	6	4	5	X	6	6	6	5	5	5	5	4	4	5	6	6	7	7	7	7	6	5	6	4	6	6	5	5	188		
12	6	6	3	5	7	6	7	5	4	5	4	X	6	6	6	6	5	5	5	5	6	7	7	7	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	5	189		
13	7	6	2	4	6	5	6	5	2	5	4	4	X	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	119			
14	6	5	2	4	6	6	6	6	2	4	4	4	6	X	7	7	7	8	8	7	7	6	6	7	8	7	7	6	7	6	7	7	7	6	206			
15	5	6	3	5	7	5	6	5	2	4	5	4	6	3	X	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	6	6	6	5	4	159		
16	6	7	3	5	8	6	7	5	3	4	5	4	6	3	6	X	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	141		
17	7	6	4	6	7	5	7	5	3	5	5	5	7	3	6	6	X	5	5	5	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5	5	4	4	5	5	174		
18	6	5	3	5	6	5	7	6	2	4	5	5	7	2	6	6	5	X	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	159		
19	5	6	3	5	6	5	7	6	2	4	6	5	8	2	5	6	5	5	X	7	7	7	8	8	7	7	8	7	7	7	8	8	8	7	7	209		
20	4	5	4	5	7	6	6	6	3	4	6	5	7	3	5	6	5	5	3	X	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	149		
21	5	6	4	4	6	5	5	7	3	5	5	4	6	3	6	6	5	5	3	7	X	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	165		
22	6	7	3	4	5	4	5	6	4	5	4	3	6	4	6	7	6	6	3	7	5	X	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	181		
23	5	6	3	5	6	4	5	6	4	6	4	3	7	4	6	7	6	6	2	7	5	4	X	5	5	5	4	5	6	6	5	4	5	5	4	170		
24	5	5	3	6	7	4	6	5	3	5	3	3	7	3	5	7	5	6	2	6	5	4	5	X	8	8	8	7	7	7	6	7	8	7	6	189		
25	6	6	2	5	6	5	6	5	2	5	3	4	8	2	5	6	4	7	3	6	6	4	5	2	X	6	6	5	5	6	6	5	5	4	5	166		
26	6	7	2	4	6	4	5	6	2	5	3	5	7	3	6	6	4	7	3	6	5	4	5	2	4	X	3	3	3	4	4	3	3	2	3	145		
27	7	5	2	5	7	4	5	7	2	6	3	5	8	3	6	6	5	6	2	7	5	5	6	2	4	7	X	4	4	5	5	6	6	6	6	172		
28	6	5	2	6	5	4	6	7	3	6	4	5	7	4	6	7	5	6	3	7	5	5	5	3	5	7	6	X	8	8	8	7	7	7	6	191		
29	7	5	3	5	5	5	7	8	4	6	5	5	8	3	5	7	6	6	3	6	6	4	4	3	5	7	6	2	X	6	6	6	5	5	5	179		
30	6	6	3	6	7	4	6	8	3	5	4	4	8	4	5	8	5	5	3	6	5	4	4	3	4	6	5	2	4	X	6	6	6	6	6	173		
31	6	5	3	5	7	4	5	8	3	6	6	4	8	3	4	7	5	5	2	7	5	4	5	4	4	6	5	2	4	4	X	2	2	2	3	155		
32	6	5	2	5	6	4	6	7	4	5	4	5	8	3	4	8	6	6	2	6	6	5	6	3	5	7	4	3	4	4	8	X	5	5	5	172		
33	5	6	4	5	7	4	7	7	3	6	4	4	8	3	4	7	6	5	2	6	5	4	5	2	5	7	4	3	5	4	8	5	X	5	6	171		
34	5	5	3	5	7	4	6	7	3	4	5	4	7	3	5	7	5	5	3	6	6	4	5	3	6	8	4	3	5	4	8	5	5	X	4	169		
35	5	5	3	4	6	4	5	8	3	4	5	5	7	4	6	7	5	5	3	6	6	4	6	4	5	7	4	4	5	4	7	5	4	6	X	171		
Total																																						5950

Fuente: El autor.

Cuadro 9. Matriz de evaluación del perfil competitivo de la empresa.

Factores de análisis	Ponderac.	Lácteos Gomelac		Cooperativa Boyacense Integral de Lácteos		Lácteos Vermont		Resultados obtenidos
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	
Sistema de precios	0,025	3	0,074	3	0,074	3	0,074	0
Políticas de comercialización de la empresa	0,027	2	0,053	3	0,080	3	0,080	-0,027
Programa de administración de los clientes	0,039	1	0,039	2	0,078	2	0,078	-0,039
Políticas laborales de la empresa	0,029	2	0,058	3	0,088	3	0,088	-0,03
Procesos de mejoramiento continuo	0,020	3	0,061	3	0,061	3	0,061	0
Infraestructura empresarial	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Capacidad instalada	0,024	3	0,071	3	0,071	3	0,071	0
Reconocimiento de la marca en el mercado	0,024	2	0,047	1	0,024	4	0,094	-0,047
Condiciones ambientales de las instalaciones	0,038	3	0,115	3	0,115	3	0,115	0
Atención de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a los productos	0,030	3	0,089	3	0,089	3	0,089	0
Cumplimiento en la entrega de los pedidos	0,032	3	0,095	3	0,095	3	0,095	0
Atención de las quejas y recomendaciones de los clientes frente a los productos y nivel del servicio	0,032	3	0,095	2	0,064	2	0,064	0,031
Procesos de calidad de los productos y el servicio ofrecido a los clientes	0,020	3	0,060	3	0,060	3	0,060	0
Sistemas de capacitación y formación permanente de los empleados	0,035	1	0,035	2	0,069	1	0,035	0
Procesos de evaluación del desempeño de los empleados	0,027	2	0,053	2	0,053	2	0,053	0
Políticas de inversión	0,024	2	0,047	3	0,071	3	0,071	-0,024
Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta	0,029	2	0,058	3	0,088	4	0,117	-0,059
Calidad de la atención al cliente	0,027	3	0,080	3	0,080	3	0,080	0
Variedad de productos	0,035	2	0,070	3	0,105	4	0,141	-0,071
Respeto hacia el cliente	0,025	3	0,075	3	0,075	3	0,075	0
Nivel de comunicación con los clientes	0,028	3	0,083	3	0,083	3	0,083	0
Facilidad de acceso a la empresa	0,030	2	0,061	3	0,091	4	0,122	-0,061
Sistemas de pago	0,029	3	0,086	3	0,086	3	0,086	0
Comodidad de las instalaciones	0,032	3	0,095	2	0,064	4	0,127	-0,032
Imagen de la empresa	0,028	3	0,084	3	0,084	3	0,084	0
Horarios de atención al público	0,024	2	0,049	2	0,049	3	0,073	-0,024
Higiene de las instalaciones	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Ahorro de tiempo	0,032	2	0,064	2	0,064	2	0,064	0
Sistema de empaque de los productos	0,030	2	0,060	3	0,090	3	0,090	-0,03
Procesos tecnológicos	0,029	2	0,058	3	0,087	3	0,087	-0,029
Presentación de los productos	0,026	3	0,078	3	0,078	3	0,078	0
Presentación de la empresa	0,029	3	0,087	3	0,087	3	0,087	0
Valor agregado de los productos y servicios	0,029	2	0,057	2	0,057	3	0,086	-0,029
Trabajos de cobertura tienda por tienda	0,028	2	0,057	3	0,085	4	0,114	-0,057
Relación con los proveedores	0,029	3	0,086	3	0,086	3	0,086	0
Total			2,455		2,704		2,980	

Fuente: El autor.

3.2 RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR COMPETITIVO

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de evaluación del perfil competitivo, la empresa de lácteos del municipio de Ventaquemada frente a su más inmediato competidor, en este caso Lácteos Vermont, se encuentra en desventaja respecto a las políticas de comercialización de la empresa, los programas de administración de los clientes, las políticas laborales de la empresa, el reconocimiento de la marca en el mercado, las políticas de inversión, la facilidad de acceso a la empresa y punto de venta, la variedad de productos, la facilidad de acceso a la empresa, la comodidad de las instalaciones, los horarios de atención al público, el sistema de empaque de los productos, los procesos tecnológicos, el valor agregado de los productos y servicios y los trabajos de cobertura tienda por tienda.

Mientras que se iguala con la competencia frente a variables como el sistema de precios, los procesos de mejoramiento continuo, la infraestructura empresarial, la capacidad instalada, las condiciones ambientales de las instalaciones, la atención de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a los productos, el cumplimiento en la entrega de los pedidos, los procesos de calidad de los productos y el servicio ofrecido a los clientes, los sistemas de capacitación y formación permanente de los empleados, los procesos de evaluación del desempeño de los empleados, la calidad de la atención al cliente, el respeto hacia el cliente, el nivel de comunicación con los clientes, los sistemas de pago, la imagen de la empresa, higiene de las instalaciones, ahorro de tiempo, presentación de los productos, presentación de la empresa y relación con los proveedores.

En lo que respecta a los factores en los cuales supera a la competencia, Lácteos Gomelac, tan solo tiene un aspecto a favor, y es precisamente la atención de las quejas y recomendaciones de los clientes frente a los productos y nivel del servicio.

4. MATRIZ DOFA DEL PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA

Un factor adicional dentro del proceso de planeación estratégico de marketing, lo constituye la matriz o análisis DOFA, una herramienta que permite, una vez determinadas las fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades, determinar las estrategias que podrán contrarrestar los efectos entre unas y otras, a fin de lograr un mejor desarrollo productivo de la empresa en el entorno.

En ese orden de ideas, Lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada en el departamento de Boyacá, requiere de la formulación de estrategias base sobre las cuales se pueda mejorar los índices de rentabilidad, crecimiento y productividad en los próximos cinco años y por ende, aprovechar las ventajas del mercado tecnológico, humano y financiero.

“La matriz DOFA se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa poseedora de mucho capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovecharse del gran crecimiento de la industria aerospacial (40% anual) comprando una firma en dicho sector. Este ejemplo sólo ilustra comparación uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones internas y externas son mucho más complicadas y el proceso de cotejamiento requiere mayor reflexión.

La matriz DOFA. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios”⁴¹.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cortejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

⁴¹ CAMPOS, Ana y otros. Matriz D.O.F.A. [en línea]. s.l.: Blogspot.com, 2009. [citado el 29-07-14]. Disponible en: <http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.


Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones, se debe considerar como muy alto.

Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto⁴².

⁴² Ibid. Disponible en: <http://dofamatrix.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

Cuadro 10. Matriz DOFA Lácteos Gomelac.

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividad ganadera y lechera de la región - Tenencia de equipos para el procesamiento de la leche. - Sólida constitución y registro de la empresa, los terrenos propios de la empresa - Bajo costo de producción láctea en la región - Alto nivel de conocimiento en la actividad láctea - Calidad de los productos procesados - Mano de obra comprometida con los ideales de la empresa. - Aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados. - Compromiso de los productores para la provisión asegura de la materia prima - Evaluaciones de desempeño de los empleados - Conocimiento de la misión y visión empresarial - Respeto hacia la estructura administrativa - Claridad del manual de funciones - Buen nivel de comunicación interna y externa - Calidad en las decisiones en materia financiera - Solución a las quejas de los clientes - Calidad de la atención al cliente 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema publicitario y promocional - Ubicación del punto de venta - Ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa. - Inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución. - Escasas actividades de innovación en la producción - No se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno. - Inexistencia de un plan estratégico - Costo elevado en la comercialización de leche fresca - Falta de organización productiva y empresarial de los productores. - Inexistencia de un programa de servicios al cliente - Escasas alternativas de financiamiento de los productores lecheros. - Deficiente valor agregado de los productos lácteos - Inexistencia de tanques de enfriamiento en la zona - Deficiente administración productiva y sanitaria de la materia prima desde el hato lechero - Poco reconocimiento de la marca en el mercado - Inexistencia de programas de capacitación de los empleados en temas de mercadeo y ventas. - Altos gastos de transporte en la comercialización de los productos lácteos
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional. - Diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado. - Involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional. - Innovación de sistemas y materiales de empaque - Innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético en la región - Programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural - Concientización de la comunidad frente al consumo 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales en un término de un año. - Ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios, suministrando al consumidor y cliente, novedosas opciones tendiendo en cuenta sus expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra. - Definir mecanismos tendientes a fortalecer la calidad de los productos y servicios, así como de la excelencia y eficiencia en los procesos de mejoramiento continuo. - Precisar y desarrollar sistemas de capacitación a los empleados en temas diversos e interesantes

<p>de productos lácteos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea. - Incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado. - Nuevos inversionistas - Sistema de ventas por Internet - Desarrollo de nuevos productos - Sistemas de comunicación que permitan una mejor comercialización del portafolio de productos. - Diversidad de empresas publicitarias y promocionales en el mercado. - Profesionales de marketing y ventas como de diseño gráfico en la región. - Mejoramiento de la imagen del país - Fortalecimiento económico de la región - Diseños de laboratorios microbiológicos y de control de calidad. 	<p>relacionados con la producción, comercialización, servicio al cliente, calidad y otros que le sirvan de complemento a la empresa para crecer y mantenerse en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involucrar personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar la empresa hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de producción, comercialización, competitividad y mejoramiento continuo. - Aumentar el rubro de inversión en tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa, definiendo prioridades y canalizando los recursos existentes en pro del desarrollo y crecimiento de la organización. - Definir e involucrar personas con amplio conocimiento en la logística del mercadeo y las ventas, encargadas de la comercialización de los productos a todo nivel. - Definir líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación con supermercados, autoservicios, colegios, universidades, hoteles y demás que se muestren interesados por los productos de la empresa. - Involucrar tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios, basados en la calidad, el cumplimiento, la responsabilidad y la innovación. - Realizar adecuaciones y modificaciones a la infraestructura de acuerdo a las necesidades de expansión y de mejoramiento del servicio. - Llevar a cabo procesos de actualización en la maquinaria y equipo empleada, atendiendo las necesidades de producción y mejoramiento de los procesos por generación de nuevos productos. - Fortalecer y adecuar el laboratorio de control de calidad de los productos de la empresa, estableciendo mejoras y aportando recursos que lleven a un mayor desarrollo tecnológico y productivo. 	<p>y ganando credibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir procedimientos y protocolos de atención al cliente, socializándolos y evaluando permanentemente los resultados obtenidos, buscando mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento. - Evaluar la política actual de precios del mercado y de la empresa, estableciendo cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización del producto. - Realizar evaluaciones sistemáticas del nivel de posicionamiento de la fábrica de lácteos en el mercado, basados en la misma evaluación de las ventas y de endeudamiento de los clientes con la misma. - Llevar a cabo investigaciones del mercado donde se identifiquen oportunidades y ventajas a fin de incrementar el nivel de ingresos de la empresa en los próximos cinco años. - Establecer alianzas estratégicas con entes públicos como privados que desarrollen programas sociales a fin de lograr un mayor posicionamiento de los productos, basados en las necesidades existentes. - Promocionar los productos en supermercados, tiendas, autoservicios, hoteles, instituciones educativas, haciendo uso de procedimientos novedosos y llamativos para el consumidor y cliente. - Divulgar y difundir ampliamente las características y atributos de la línea de productos y servicios de la empresa. - Posicionar la línea de productos y servicios de la empresa en la mente de los clientes, promulgando la filosofía comercial y organizacional. - Elaborar un plan de marketing que involucre los ejes fundamentales: precio, promoción, publicidad y punto de venta - Organizar el área de mercadeo y ventas de la empresa, asignándole funciones concretas de comercialización y búsqueda de mejores oportunidades para posicionar los productos y servicios en el mercado. - Socializar y aplicar el plan estratégico de marketing de la empresa, dando a conocer la línea de productos y servicios que presenta
---	--	--

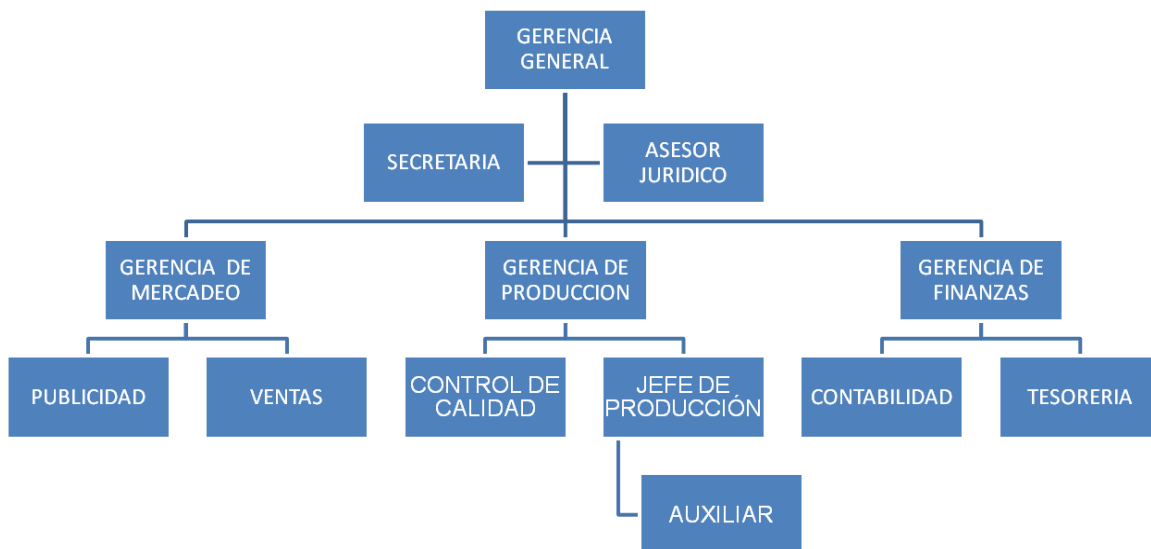
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas logísticas de ventas de la competencia - Precio de la materia prima e insumos para el sistema productivo - Portafolio de productos lácteos de la competencia - Posicionamiento de grandes marcas en el mercado - Alianzas estratégicas - Programa de impuestos definidos por el estado - Nivel tecnológico de la competencia - Políticas normativas definidas a nivel lácteo - Aumento de importación de productos lácteos - Mayor agresividad de la competencia por incursionar en mercados regionales y nacionales - Surgimiento de las franquicias - Manejo de software avanzado para llevar a cabo las ventas por Internet - Utilización de las cadenas en frío - Desarrollo de productos sustitutos - Variación de los gustos y preferencias de los clientes - Nuevas enfermedades en el ganado que pueden alterar la calidad y rendimiento de la producción lechera en la región - Entrada de nuevos competidores al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar y evaluar las mejores fuentes de financiamiento que puedan apoyar a la empresa en la construcción de mejores y sólidas estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico. - Moderar los gastos de la empresa, reconociendo el momento de recesión y de crecimiento del mercado, de tal forma que siempre se logre una mayor competitividad y productividad - Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos. - Definir de manera conjunta con las empresas de lácteos de la región, alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios. - Definir y proporcionar a los clientes, folletos informativos de la empresa, respecto a productos y servicios, así como bondades de los mismos. - Adquirir vehículos determinados (forrados con termo King) como estrategia de preservar la cadena de frío al momento de transportar los productos, especialmente cuando se trata de distancias largas. - Definir líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación con supermercados, autoservicios, colegios, universidades, hoteles y demás que se muestren interesados por los productos de la empresa. - Definir de manera conjunta con los productores y entes encargados de las actividades agropecuarias, la necesidad de formular campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo. - Involucrar tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios, basados en la calidad, el cumplimiento, la responsabilidad y la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teniendo en cuenta que todos los ítems pudieron relacionarse entre sí, buscando salidas directas a las crisis que pudieran surgir dentro de la propia organización, no se esbozan en este apartado planes de contingencia alternos.

Fuente: El autor.

5. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA

5.1 ORGANIGRAMA

Figura 53. Organigrama empresa de Lácteos Gomelac.



Fuente: Archivos de la empresa.

5.2 MISIÓN

Ser líderes en la satisfacción de las necesidades del consumidor con un alimento saludable, atributos de confianza, cercanía, valor agregado y responsabilidad social, para lograr un posicionamiento y consolidación en el Mercado de la fabricación de queso por medio de la prestación de un excelente servicio, tecnología y capital humano.

5.3 VISIÓN

Para el 2019 ser la empresa líder en productos lácteos, principalmente en la producción de queso campesino pasteurizado, con los más altos estándares de calidad; reconocida por ser competitiva y con talento humano de clase mundial y socialmente responsable. Teniendo presente el estar a la vanguardia de la innovación tecnológica.

5.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestra compañía tiene como política, el satisfacer al cliente con productos con un alto valor nutricional, desde la fabricación de nuestros productos hasta el consumo final de los mismos.

Nuestro personal está calificado y es entrenado periódicamente, para lograr un nivel de competencia profesional que nos asegure una operación que satisfaga las expectativas de los clientes y nos asegure un nivel de rentabilidad alto, al mismo tiempo que logramos una mejora continua en nuestros procesos y productos.

5.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS Y DE CALIDAD

- Ampliar la participación de los productos lácteos a nivel del departamento de Boyacá en un 10% para el año 2015
- Incrementar para el 2015 el nivel de ingresos garantizando un aumento en la rentabilidad del 5%.
- Aumentar el patrimonio de la empresa
- Atender y solucionar oportuna y satisfactoriamente las quejas y reclamos de los clientes.
- Elevar para el año 2018 el nivel de satisfacción de los clientes partiendo de la base del año anterior.
- Cumplir con los objetivos de los procesos en términos de los indicadores de eficiencia y eficacia.
- Cumplir efectivamente con la oferta de mercado al 100%
- Para el año 2017 se debe garantizar que los productos sean una fuente de nutrición para la comunidad infantil.
- Continuar con el fortalecimiento de la tecnología y de sistemas de información para la producción de lácteos.

5.6 ESTRATEGIAS

- Posicionar la empresa lácteos Gomelac con sus productos lácteos como una de las mejores empresas procesadoras de la región y el departamento
- Tener una alta penetración en el mercado potencial del departamento.
- Que la empresa sea ejemplo de compromiso con el departamento de Boyacá.
- Ser una de las mejores empresas del departamento con responsabilidad social empresarial.
- Colaborar con actividades de recreación, turismo y solidaridad regional
- Fomentar en el desarrollo y crecimiento integral de la empresa
- Incentivar el talento humano que generen un espacio para la creatividad empresarial.
- Incrementar procesos y equipos tecnológicos de punta que ayuden a cumplir con las certificaciones comerciales, administrativas y demás a que esto conlleve
- Fortalecer el equipo de trabajo a través de la capacitaciones que logren aumentar sus habilidades de comercialización

5.7 VALORES

- Desarrollar valores de alta calidad integral
- Elevar los niveles de Competitividad del recurso humano de la empresa

- Crear Responsabilidad social empresarial en todos los niveles de la empresa
- Que la Honestidad sea una política integral de la empresa
- Crear Liderazgo a nivel interno y externo en la empresa
- Crear valores de Respeto e integridad personal
- Ser Perseverante y asertivo
- Crear la cultura de Trabajo en equipo

5.8 POLÍTICAS

- Todos los registros comerciales administrativos de la empresa deben basarse en la realidad ser oportunos y exactos.
- Los pedidos deben ser entregados y facturados con eficiencia y calidad
- No se deben permitir que personas no confiables manejen los documentos internos de la empresa.
- Los empleados no deben revelar información confidencial de la empresa
- Es política de la empresa proporcionar igualdad de oportunidades de empleo, de colocación, transferencia, ascenso y remuneración a toda persona.
- La maquinaria operara de 6 am a 6 pm de lunes a domingo
- Los supervisores deberán entregar un informe detallado de la producción diaria

Cuadro 11. Plan de acción en el área de Marketing para la empresa de lácteos Gomelac.

Objetivos corporativos	Objetivos funcionales	Estrategias de gestión	Metas principales	Recursos requeridos	Nivel de Responsabilidad
<p>Acciones de organización y gestión</p> <p>Ampliar la participación de la empresa GOMELAC con sus productos lácteos a nivel departamental en un 10% para el 2015, enfocando esfuerzos desde el concepto administrativo, que conduzcan a la empresa a un mejor desempeño humano, productivo y comercial en función de la productividad y la competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Precisar y desarrollar sistemas de capacitación a los empleados en temas diversos e interesantes relacionados con la producción, comercialización, servicio al cliente, calidad y otros que le sirvan de complemento a la empresa para crecer y mantenerse en el mercado. - Involucrar personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar la empresa hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de producción, comercialización, competitividad y mejoramiento continuo. - Brindar y mejorar de manera permanente, el respaldo de los inversionistas y dueños de la empresa, en aras de fortalecer procesos técnicos, administrativos, productivos, comerciales y de productividad, basados en la rentabilidad y crecimiento o inestabilidad de la misma. - Definir de manera conjunta con los productores y entes encargados de las actividades agropecuarias, la necesidad de formular campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo - Llevar un control diario del nivel de cumplimiento de los empleados para con los 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de capacitación en temas de producción, comercialización, servicio al cliente y calidad. - Contratación de personas altamente capacitadas e idóneas en el desarrollo de actividades relacionadas. - Respaldo financiero de los inversionistas y propietarios - Campañas de vacunación y seguimiento de los protocolos de manejo agropecuario. - Evaluación del desempeño de los empleados en el lugar de trabajo. - Perfil del cargo de cada empleado, definiendo sus necesidades de capacitación, formación, evaluación del desempeño y productividad - Socialización del plan estratégico de marketing. - Procesos de evaluación, control y retroalimentación de los objetivos, estrategias y metas delineadas en el plan estratégico de marketing. - Espacio de comunicación a los empleados, proveedores, inversionistas y distribuidores la filosofía a partir de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas. - Diseño del programa de responsabilidad social empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar para el 2015 el nivel de ingresos garantizando un aumento en la rentabilidad del 5% Mejorando el desenvolvimiento y participación de la empresa en la industria láctea local, regional y nacional. - Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios en el mercado de forma permanente. - Superar a la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos en un término de un año. - Incrementar las ventas de la empresa en un 20% en los próximos dos años. - Lograr una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales en un término de un año. - Alcanzar un mayor liderazgo en el mercado de los productos lácteos en la región en el término de cinco años. - Aumentar la participación de la empresa con sus productos y servicios en el mercado en los próximos tres años. - Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado en un 10% haciendo uso de un sistema de riesgos. - Involucrar de manera semes- 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p> <p>Recursos físicos (lugar y área)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Inversionistas</p> <p>Universidades</p> <p>Centros de formación</p> <p>Contador</p> <p>Jefes de área</p> <p>Empleados</p>

	<p>horarios establecidos por la empresa, especialmente lo encargados del punto de venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar un perfil del cargo de cada empleado, definiendo sus necesidades de capacitación, formación, evaluación del desempeño y productividad. - Socializar el plan estratégico de marketing entre todos quienes conforman la empresa, destacando las acciones inmediatas y aquellas que exigen mayor control y vigilancia. - Involucrar a cada área de la empresa en el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas comerciales de la empresa en cada periodo de trabajo. - Llevar a cabo procesos de evaluación, control y retroalimentación de los objetivos, estrategias y metas delineadas en el plan estratégico de marketing. - Destinar parte del presupuesto de la empresa en acciones de mejoramiento tecnológico, humano, de capacitación, productivo y comercial. - Definir un programa de responsabilidad social empresarial que involucre a todos los miembros de la organización y los comprometa en el cumplimiento de y acatamientos de los procedimientos ambientales y de bienestar social. - Proporcionar a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de planeación estratégica de marketing que facilite una mayor disminución de los riesgos financieros, productivos y comerciales - Destinación de dos horas a la semana para incentivar la motivación de las personas con respecto a los objetivos empresariales. - Alianzas estratégicas con entes públicos como privados que desarrollen programas sociales y lograr un mayor posicionamiento de los productos, basados en las necesidades existentes. - Programa de mitigación de riesgos dentro de un marco de posicionamiento empresarial. - Reuniones quincenales sobre avances en los procesos de desarrollo y fortalecimiento empresarial. - Opinión de los clientes y empleados con respecto a a productos y servicios. - Programa de gestión integral de la calidad. - Uso de indicadores de gestión. - Reformulación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. - Toma de decisiones - Modelos para mecanismos de incentivos, estímulos y premios. - Sistemas de motivación y compensación de los empleados y distribuidores. 	<p>tral, nuevos proveedores que respalden los intereses de la empresa..</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar permanentemente, los procesos de calidad en la empresa. - Fortalecer la imagen empresarial en un 20%. - Obtener la certificación de calificación en un término de tres años. - Trabajar en pro de los procesos de responsabilidad social empresarial de manera permanente. - Hacer parte de alianzas estratégicas que le faciliten el desarrollo y el crecimiento de la empresa en los próximos dos años. - Aumentar el nivel de productividad organizacional en un 20%. - Cumplir en un 80% los objetivos propuestos por cada área de trabajo empresarial. - Fortalecer los procesos comunicativos con los clientes de forma periódica - Mejorar permanentemente, el nivel de conocimiento de la empresa con respecto a las necesidades de los clientes - Trabajar en pro de los procesos de mejoramiento continuo. - Desarrollar mecanismos de atención permanente a las necesidades de los clientes internos. - Disponer de una estructura organizacional dinámica que 		
--	---	---	--	--	--

	<p>de todos los elementos, maquinaria y equipos, incluso la dotación necesaria para el correcto desempeño y cumplimiento de las funciones en su área de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destinar dos horas a la semana para incentivar la motivación de las personas con respecto a los objetivos empresariales y comprometerlos aun más en su desarrollo - Trabajar en pro de la excelencia y el mejoramiento continuo, basados en el portafolio de servicios, la infraestructura, la calidad del servicio, la innovación y la solidez de la empresa en el entorno - Reflejar en cada acción de los empleados, comportamientos éticos con principios morales que identifiquen y diferencien a la empresa en el mercado, ganando solidez y credibilidad de forma permanente. - Acatar los principios y reglamentaciones definidas a nivel interno como externo e impedir de esta manera, sanciones y reclamaciones por incumplimientos en la producción y su comercialización. - Establecer alianzas estratégicas con entes públicos como privados que desarrollen programas sociales a fin de lograr un mayor posicionamiento de los productos, 		<p>permita un interrelación entre cada uno de los recursos organizacionales en el término de un año.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal altamente formado y capacitado en temas de producción, mercadeo, finanzas y servicio al cliente en los próximos cinco años. - Fortalecer en un 20%, calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa de lácteos. - Profundizar en las dificultades de los empleados con respecto al manejo de tecnologías y procesos. - Disminuir en un 20%, el tiempo de respuesta de las quejas de los clientes con respecto a productos y servicios. 		
--	---	--	--	--	--

	<p>basados en las necesidades existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir un programa de mitigación de riesgos dentro de un marco de posicionamiento empresarial en el entorno. - Socializar entre los empleados, la filosofía organizacional en aras de involucrar a las personas con las metas y objetivos empresariales en cada área de trabajo. 				
<p>Acciones de precio</p> <p>Establecer una línea de precios de la empresa, ofrecida a los clientes habituales y esporádicos de tal manera que exista un fortalecimiento financiero en los próximos seis meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sostener el precio actual de los productos, pero fortaleciendo la variedad, calidad, nivel de servicio, empaque y sistema promocional. - Evaluar permanentemente los precios ofrecidos por la competencia definiendo ventajas competitivas que le lleven a liderar el mercado - Definir proveedores que además de proporcionar materia prima a un precio menor, presente buena calidad del producto, cumplimiento y responsabilidad como abastecedor. - Reducir costos operacionales pero sin descuidar la calidad, el servicio, la política promocional y la innovación. - Definir sistemas de capacitación de los empleados de planta, concienciándolos sobre la importancia de disminuir los costos y optimizar el sistema productivo de acuerdo a las políticas de calidad de la empresa. - Hacer uso de las promociones 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de precios de forma permanente. - Estudio e involucramiento de nuevos proveedores que suministren materias primas de calidad, precio competitivo y estabilidad. - Reducción de costos operacionales sin descuidar la calidad de los productos. - Sistemas de capacitación de los empleados con respecto a temas de costos y optimización del sistema productivo. - Promociones y descuentos de los productos en diferentes épocas del año. - Inversión en tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa. - Moderar los gastos de la empresa. - Políticas financieras sólidas de acuerdo a los esquemas económicos de la empresa - Aplicar descuentos del 10% en los productos, a los distribuidores de la empresa, teniendo en cuenta el volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar productos y servicios con calidad de acuerdo a las exigencias de los clientes y empleados - Mejorar permanentemente, la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. - Aumentar de manera progresiva, el posicionamiento de la organización láctea, de acuerdo a un estudio de las ventas y de endeudamiento de los clientes. - Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios en el mercado de forma permanente. - Superar a la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos en un término de un año. - Mantener un margen de utilidad del 25% en los próximos cinco años. - Generar mayores ingresos para la empresa en un término de un año. - Alcanzar un mayor liderazgo en el mercado de los 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p> <p>Recursos físicos (lugar y área)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Inversionistas</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Clientes</p> <p>Empleados</p>

	<p>y descuentos que llamen ampliamente la atención de las personas en los diferentes establecimientos que comercialicen este tipo de productos, buscando una mejor herramienta para competir en el mercado y aumentar el número de adquisiciones y pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partir con un precio relativamente alto que pueda evaluarse y ajustarse a las condiciones propias del mercado. - Aumentar el rubro de inversión en tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa, definiendo prioridades y canalizando los recursos existentes en pro del desarrollo y crecimiento de la organización. - Evaluar la política actual de precios del mercado y de la empresa, estableciendo cambios que equiparen la capacidad de gasto del cliente con la generación y comercialización del producto. - Moderar los gastos de la empresa, reconociendo el momento de recesión y de crecimiento del mercado, de tal forma que siempre se logre una mayor competitividad y productividad - Establecer políticas financieras sólidas de acuerdo a los esquemas económicos de la empresa y de esta manera, lograr mejores índices de 	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación presupuestal como respaldo financiero a la empresa. - Evaluación económica de la región. - Innovaciones al portafolio de productos y servicios. - Reevaluación salarial de los empleados. 	<p>productos lácteos en la región en el término de cinco años.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la participación de la empresa con sus productos y servicios en el mercado en los próximos tres años. - Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado en un 10% haciendo uso de un sistema de riesgos. - Afianzar en un 10% el sistema de producción empresarial, con el único propósito de cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes en nuevos mercados. - incrementar el nivel de ingresos de la empresa en los próximos cinco años. - Disponer semestralmente de informes respecto a la gestión del área de marketing, así como del desempeño de los empleados. - Renovar regularmente la calidad de los productos y servicios. - Lograr el liderazgo en el mercado en el próximo semestre. - Alcanzar estándares de modernización de la empresa en los próximos cinco años. - Irrumpir en nuevos mercados en los próximos dos años - Buscar la satisfacción del cliente frente a los productos y servicios de la empresa de lácteos. - Aumentar las ventas en un 20%. - Ampliar el nivel de rentabilidad 		
--	---	---	---	--	--

	<p>rentabilidad y productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas de precios y formas de pago de fácil manejo a los clientes, ya sea en efectivo o a crédito con un tiempo no mayor a treinta días. - Definir y aplicar descuentos del 10% en los productos, a los distribuidores de la empresa, teniendo en cuenta el volumen de ventas. 		empresarial en un 20% sobre la competencia.		
<p>Acciones de promoción y publicidad</p> <p>Definir y difundir la estrategia publicitaria de la empresa, destacando las características de la línea de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los incentivos y la periodicidad de los mismos, dirigidos a quienes promueven los productos de la empresa cuando exista un mayor cumplimiento del presupuesto. - Asistir y apoyar eventos de carácter social que permitan una mayor divulgación de los productos de la empresa - Reformular la página WEB de la empresa, retroalimentándola e innovándola permanentemente como medio de comunicación directa con los clientes. - Hacer uso de medios de comunicación como la radio, el periódico, folletos y pósters dentro de los procesos de divulgación de la empresa - Realizar promociones continuas de los productos en las etapas de lanzamiento o crecimiento, logrando una mayor recordación de los mismos en la mente de los consumidores y compradores finales. - Realizar inversiones en acciones promocionales dirigidas a 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de incentivos dirigidos a los distribuidores de los productos. - Asistencia y apoyo a eventos carácter social que permitan una mayor divulgación de los productos de la empresa. - Mejoramiento e innovación de la página Web. - Uso de los medios de comunicación como la radio, el periódico, folletos y pósters dentro de los procesos de divulgación de la empresa. - Desarrollo de promociones en cada fase de crecimiento de la empresa. - Inversión en procesos de promoción y publicidad. - Organización y desarrollo de una campaña publicitaria. - Proyectos sociales donde se pueda divulgar la filosofía institucional. - Divulgación y difusión de las características y atributos de la línea de productos y servicios de la empresa. - Uso de una filosofía clara y concreta que deba ser revelada en vallas publicitarias, 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas de la empresa en un 20%. - Ganar la confianza y lealtad del cliente en un 50% con respecto a producto y servicios. - Incrementar el número de clientes y consumidores en un 30%. - Fortalecer la solidez empresarial en un 20%. - Afianzar la imagen empresarial en el mercado en el término de un año. - Sobresalir en el mercado de los lácteos en la región en los próximos dos años. 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p> <p>Recursos físicos (espacio)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Empresas de publicidad</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Centros de capacitación</p> <p>Cientes</p> <p>Empleados</p>

	<p>los consumidores y compradores frecuentes de los productos de la empresa, apoyados en productos adicionales, premios, rifas y descuentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar y ejecutar una campaña publicitaria en el año que llame la atención de los clientes y consumidores, retroalimentándola y acomodándola a las necesidades de la organización. - Apoyar proyectos sociales donde se pueda divulgar la filosofía institucional, demostrando compromiso e interés por la comunidad. - Promocionar los productos en supermercados, tiendas, autoservicios, hoteles, instituciones educativas, haciendo uso de procedimientos novedosos y llamativos para el consumidor y cliente. - Divulgar y difundir ampliamente las características y atributos de la línea de productos y servicios de la empresa. - Posicionar la línea de productos y servicios de la empresa en la mente de los clientes, promulgando la filosofía comercial y organizacional. - Hacer uso de una filosofía clara y concreta que deba ser revelada en vallas publicitarias, volantes, afiches, banners y jingles, destacando sus particularidades y cualidades. - Elaborar un plan de marketing 	<p>volantes, afiches, banners y jingles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulación y socialización del Plan de marketing. - Organización del área de mercadeo y ventas de la empresa. - Investigaciones de mercado. - Alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios. - Asistencia a seminarios proyectados en la región a fin de promocionar la marca dentro del esquema promocional, publicitario y de posicionamiento - Realizar obsequios de productos en un día determinado que no involucren una mayor inversión. - Visitas a empresas, universidades, y puntos de distribución en general. 			
--	--	---	--	--	--

	<p>que involucre los ejes fundamentales: precio, promoción, publicidad y punto de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar el área de mercadeo y ventas de la empresa, asignándole funciones concretas de comercialización y búsqueda de mejores oportunidades para posicionar los productos y servicios en el mercado. - Socializar y aplicar el plan estratégico de marketing de la empresa, dando a conocer la línea de productos y servicios que presenta - Realizar investigaciones de mercado que permitan a la empresa, involucrar personas idóneas en el tema comercial, que se muestren dispuestas a hacer parte de la organización láctea. - Definir de manera conjunta con las empresas de lácteos de la región, alianzas estratégicas que permitan una mayor divulgación de los productos y servicios. 				
<p>Acciones tecnológicas</p> <p>Hacer uso de la innovación en la construcción de mejores estrategias tecnológicas de evaluación de actividades empresariales, defendiendo con claridad la contribución con la misión y la visión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas de empaque ecológicos, que llame la atención de los clientes y contribuya con la política de responsabilidad social empresarial. - Definir y retroalimentar, el programa integrado de gestión de calidad en cada fase productiva y de desarrollo comercial. - Definir sistemas y programas de capacitación de los 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de empaque ecológicos, que llame la atención de los clientes y contribuya con la política de responsabilidad social empresarial. - Definición y retroalimentación del programa integrado de gestión de calidad en cada fase productiva y de desarrollo comercial. - Procesos de actualización en la maquinaria y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar permanentemente, la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. - Incrementar el número de visitantes y compradores de la los productos. - Aumentar los pedidos dentro y fuera del área de cobertura. - Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios en el mercado de forma permanente. 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Proveedores de maquinaria y equipo</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Centros de capacitación</p>

	<p>empleados en el uso de nuevas herramientas tecnológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo procesos de actualización en la maquinaria y equipo empleada, atendiendo las necesidades de producción y mejoramiento de los procesos por generación de nuevos productos. - Evaluar periódicamente, el estado de la infraestructura tecnológica empleada en el proceso productivo de la empresa, realizando inversiones y adecuando nuevos procesos que permitan la generación de productos competitivos que puedan ser fácilmente puestos y comercializados en el mercado. - Reformular la página WEB de la empresa, retroalimentándola e innovándola permanentemente como medio de comunicación directa con los clientes. - Buscar mecanismos tecnológicos que permitan un mejor posicionamiento de los productos nuevos como los tradicionales, siendo de gran alcance para el consumidor final. - Involucrar tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios, basados en la calidad, el cumplimiento, la responsabilidad y la innovación. 	<p>empleada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del estado de la infraestructura empresarial. - Mejoramiento e innovación de la página Web. - Tecnología de punta para ampliar el portafolio de productos y servicios. - Investigaciones de mercado - Procesos de capacitación de los empleados en el uso de nuevas herramientas tecnológicas y desarrollo de procesos de innovación. - Valoración del nivel de ventas semanal, definiendo errores y precisiones. - Desarrollar estudios de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Superar a la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos en un término de un año. - Posicionar a la empresa en nuevos mercados, aprovechando el portafolio de productos y servicios, así como de capacitación de la fuerza laboral en un periodo no inferior a dos años. - Incrementar las ventas de la empresa en un 20% en los próximos dos años. - Acercar al cliente a la empresa de manera permanente, buscando su opinión para una acertada toma de decisiones. - Alcanzar un mayor liderazgo en el mercado de los productos lácteos en la región en el término de cinco años. - Aumentar en un 20% el nivel de inversión tecnológica en la empresa, a fin de mejorar los procesos internos. - Fortalecer el posicionamiento organizacional en un 30% - Estar al tanto de las expectativas, necesidades y preferencias de los clientes de manera periódica. - Aumentar el nivel de ventas de la empresa en un 20% - Fortalecer los procesos de accesos a nuevos mercados en un término de dos años. - Disponer de personas altamente comprometidas con los ideales de la empresa de forma diaria. - Fortalecer a diario los 	<p>Recursos físicos (espacio)</p>	<p>Empleados</p>
--	---	---	--	-----------------------------------	------------------

<p>Acciones del punto de venta</p> <p>Disponer de un punto de venta acorde a las necesidades empresariales y de los clientes, basados en la calidad, la atención, disponibilidad de productos, con buenas condiciones físicas y ambientales que atraiga a los clientes y permita una mejor comercialización de los productos y prestación de los servicios en el próximo año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar evaluaciones sistemáticas del nivel de posicionamiento de la fábrica de lácteos en el mercado, basados en la misma evaluación de las ventas y de endeudamiento de los clientes con la misma. - Llevar a cabo procesos de observación que le permitan a la empresa, conocer de primera fuente, sus requerimientos en cuanto a personal, estructura, producción y tecnología - Realizar adecuaciones y modificaciones a la infraestructura de acuerdo a las necesidades de expansión y de mejoramiento del servicio. - Entregar los productos en los diferentes puntos de distribución local, regional y nacional, basados en los compromisos de eficiencia, efectividad y eficacia, incluso el del justo a tiempo. - Considerar la posibilidad de hacer entregas de los productos a domicilio a los clientes con mayor volumen de pedidos y atendiendo la frecuencia de los mismos, a fin de inspirarles confianza y lealtad. - Tomar con regla de trabajo, el cumplimiento en la entrega de los pedidos demandados por los clientes buscando una mayor credibilidad y respeto de 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones sistemáticas del nivel de posicionamiento de la fábrica de lácteos en el mercado. - Procesos de observación que le permitan a la empresa, conocer de primera fuente, sus requerimientos en cuanto a personal, estructura, producción y tecnología. - Inversión en adecuaciones y modificaciones a la infraestructura. - Distribución responsable de los productos y prestación de los servicios. - Entrega de productos a domicilio. - Cumplimiento en la entrega de pedidos a los clientes. - Mejoramiento en la calidad del servicio. - Capacitación en servicio al cliente de las personas designadas para tal fin. - Estrategias comerciales dentro del punto de venta. - Degustaciones de los productos, buscando no solo la adquisición de los mismos, sino el aporte de sugerencias para su permanente mejoramiento. - Folletos informativos de la empresa, respecto a productos y servicios. - Acuerdos que permitan ubicar los productos en tiendas, supermercados, autoservicios, instituciones educativas, sector 	<p>procesos de innovación tecnológica de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de visitantes y compradores de la los productos - Aumentar los pedidos dentro y fuera del área de cobertura - Mantener las instalaciones en estado adecuado para facilitar la elaboración de productos. - Aumentar la rentabilidad de la empresa en el mercado, desde el punto de venta existente. - Aumentar de manera progresiva, el posicionamiento de la organización láctea, de acuerdo a un estudio de las ventas y de endeudamiento de los clientes. - Superar a la competencia en aspectos de calidad, servicio y ahorro en costos en un término de un año. - Incrementar las ventas de la empresa en un 20% en los próximos dos años. - Contar con canales de distribución directos que permitan un mayor conocimiento del cliente de manera permanente. - Acercar al cliente a la empresa de manera permanente, buscando su opinión para una acertada toma de decisiones. - Lograr una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales en un término de un año - Mantener un margen de utilidad del 25% en los próximos cinco años. 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p> <p>Recursos físicos (espacio)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Empresas de publicidad</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Jefe de recursos humano</p> <p>Clientes</p> <p>Empleados</p> <p>Área de ventas</p>
--	--	--	---	--	--

	<p>las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener siempre un equilibrio entre la calidad de los servicios y productos ofertados, y el precio al cual se comercializan, como parte de la lealtad y credibilidad de los clientes para con la organización - Definir estrategias puntuales que deberán ser cumplidas por los promotores de ventas tienda a tienda en los diferentes sectores, haciendo que los productos lleguen a los consumidores finales - En diferentes temporadas del año, cuando haya una mayor concurrencia de visitantes y turistas, realizar degustaciones de los productos, buscando no solo la adquisición de los mismos, sino el aporte de sugerencias para su permanente mejoramiento. - Definir y proporcionar a los clientes, folletos informativos de la empresa, respecto a productos y servicios, así como bondades de los mismos. - Definir acuerdos que permitan ubicar los productos en tiendas, supermercados, autoservicios, instituciones educativas, sector hotelero y demás que los tomen como complemento en la prestación de los productos y servicios. - Definir e involucrar personas con amplio conocimiento en la logística del mercadeo y las ventas, encargadas de la 	<p>hotelero.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personas con amplio conocimiento en la logística del mercadeo y las ventas, encargadas de la comercialización. - Canales de distribución directos que den a conocer los atributos y ventajas de los productos. - Líneas de comercialización virtual, apoyados en software especializados que permitan una mayor negociación con supermercados, autoservicios, colegios, universidades, hoteles. - Compra de vehículos determinados (forrados con termo King) como estrategia de preservar la cadena de frío en el transporte de los productos. - Reuniones quincenales sobre avances en los procesos de desarrollo y fortalecimiento empresarial. - Opinión de los clientes y empleados con respecto a productos y servicios. - Programa de gestión integral de la calidad. - Uso de indicadores de gestión. - Reformulación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. - Toma de decisiones - Modelos para mecanismos de incentivos, estímulos y premios. - Sistemas de motivación y compensación de los empleados y distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar mayores ingresos para la empresa en un término de un año. - Alcanzar un mayor liderazgo en el mercado de los productos lácteos en la región en el término de cinco años. - Aumentar la participación de la empresa con sus productos y servicios en el mercado en los próximos tres años. - Ofrecer mejores condiciones de espacio y servicios a los clientes en el punto de venta en el próximo año. - Incrementar el número de visitantes y consumidores de la empresa en un 20%. - Disponer en el próximo año, de una infraestructura moderna y acorde a las necesidades de producción, comercialización y prestación de los servicios. - Contar de prima mano, con la opinión de los clientes de forma periódica. - Disponer de personal capacitado y presto a comercializar los productos y servicios de la fábrica de lácteos. - Mejorar la imagen y posicionamiento del portafolio de productos y servicios de la empresa en un 10%. - Fortalecer los procesos de calidad de la empresa en un 20%. 		
--	---	---	--	--	--

	<p>comercialización de los productos a todo nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar y disponer de canales de distribución directos que den a conocer los atributos y ventajas de los productos sobre los comercializados por la competencia. - Definir líneas de comercialización virtuales, apoyados en software especializado que permitan una mayor negociación con supermercados, autoservicios, colegios, universidades, hoteles y demás que se muestren interesados por los productos de la empresa. - Establecer acuerdos de negociación con los propios intermediarios, comprometiéndolos para lograr una mayor comercialización de los productos entre los consumidores finales. - Adquirir vehículos determinados (forrados con termo King) como estrategia de preservar la cadena de frío al momento de transportar los productos, especialmente cuando se trata de distancias largas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de evaluaciones para establecer la mejor ubicación del punto de venta. - Adecuación del espacio del buzón de quejas y sugerencias de los clientes. - Opinión de los clientes frente a la infraestructura - Estadísticas de ingreso de clientes reales y potenciales al punto de venta. 			
<p>Acciones frente al cliente</p> <p>Definir un programa de administración del cliente, definiendo herramientas y mecanismos de conocimiento frente a sus preferencias, gustos, expectativas y necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar de manera permanente un trato justo a clientes, resolviendo sus inquietudes y necesidades con referencia a los productos y servicios que demanda - Atender de manera diligente y oportuna las inquietudes y reclamaciones de los clientes internos y externos, buscando 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato justo y respetuoso del cliente. - Procesos de capacitación en temas de servicio al cliente. - Atención especializada al cliente. - Escuchar y tratar de resolver sus inquietudes y expectativas. - Protocolos de atención y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar a la empresa en nuevos mercados, aprovechando el portafolio de productos y servicios, así como de capacitación de la fuerza laboral en un periodo no inferior a dos años. - Acercar al cliente a la empresa de manera permanente, buscando su opinión para una 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos</p>	<p>Gerencia</p> <p>Empresas de publicidad</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Centros de</p>

<p>en el término de un año.</p>	<p>su confianza y ganando credibilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo acciones de promoción y comercialización permanente de la filosofía y del portafolio de productos y servicios ofrecidos dentro de la empresa. - Definir procedimientos y protocolos de atención al cliente, socializándolos y evaluando permanentemente los resultados obtenidos, buscando mecanismos de retroalimentación y fortalecimiento. - Conocer en esencia y con gran acierto, el portafolio de productos y servicios, destacando bondades y persuadiendo al cliente para que adquiera los productos. - Buscar siempre la opinión de los clientes, bien sea que se trate de aspectos positivos como negativos respecto a productos y servicios, del mismo modo sirven de base para la construcción y desarrollo de nuevas y mejores estrategias. - Desarrollar una plataforma de comunicación integral con los clientes - Mantener un control estacional de los clientes nuevos de la empresa. - Llevar a cabo procesos de evaluación de la efectividad del sistema promocional. - Desarrollar visitas personales a los clientes, destacando las 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño de los empleados encargados de atender al cliente. - Buzón de quejas y sugerencias de los clientes con respecto a servicio y productos. - Retroalimentación de los procesos de atención. - Acciones de promoción y comercialización permanente de la filosofía y del portafolio de productos y servicios. - Procesos de investigación y desarrollo. - Plan de mercadeo y ventas. - Verificación de la calidad en los productos y servicios proporcionados al cliente. - Reuniones quincenales sobre avances en los procesos de desarrollo y fortalecimiento empresarial. - Opinión de los clientes y empleados con respecto a productos y servicios. - Programa de gestión integral de la calidad. - Uso de indicadores de gestión. - Reformulación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos. - Toma de decisiones - Modelos para mecanismos de incentivos, estímulos y premios. - Sistemas de motivación y compensación de los empleados y distribuidores. - Desarrollo de una plataforma de comunicación integral. - Mantener un control estacional de los clientes nuevos de la 	<p>acertada toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener un margen de utilidad del 25% en los próximos cinco años. - Aumentar el número de clientes en la empresa en un 20% en el próximo año. - Incrementar el nivel de ingresos de la empresa en los próximos cinco años. - Aumentar el número de visitantes al punto de venta, al igual que de consumidores en un 30%. - Mejorar el conocimiento de las expectativas y requerimientos de los clientes en un 20% - Fortalecer el proceso de comunicación directa con los clientes en un 30%. - Buscar que el portafolio de productos y servicios, sea fácilmente posicionado en la mente del cliente. - Ampliar la satisfacción de las personas con respecto a los productos y servicios de forma permanente. - Mejorar el conocimiento que se tenga del cliente frente a criterios como ingresos, ocupación, estilo de vida, particularidades, expectativas, opinión sobre el la empresa, entre otros. 	<p>tecnológicos (conocimiento y técnicas)</p> <p>Recursos físicos (espacio)</p>	<p>capacitación</p> <p>Clientes</p> <p>Empleados</p> <p>Área de ventas</p> <p>Asesor comercial</p>
---------------------------------	---	--	---	---	--

	<p>bondades de los productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso del buzón de quejas y sugerencias. - Realizar valoraciones de satisfacción de los clientes que ingresan a la empresa. 	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la efectividad del sistema promocional. - Visitas personales a los clientes, destacando las bondades de los productos. - Buzón de quejas y sugerencias. - Valoraciones de satisfacción de los clientes que ingresan a la empresa. 			
<p>Acciones frente a la producción</p> <p>Ampliar y fortalecer el portafolio de productos y servicios, suministrando al consumidor y cliente, novedosas opciones tendiendo en cuenta sus expectativas, necesidades, gustos y capacidad de compra en el término de dos años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir mecanismos tendientes a fortalecer la calidad de los productos y servicios, así como de la excelencia y eficiencia en los procesos de mejoramiento continuo - Involucrar personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar la empresa hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de producción, comercialización, competitividad y mejoramiento continuo. - Llevar a cabo investigaciones del mercado donde se identifiquen oportunidades y ventajas a fin de incrementar el nivel de ingresos de la empresa en los próximos cinco años. - Indagar y evaluar las mejores fuentes de financiamiento que puedan apoyar a la empresa en la construcción de mejores y sólidas estrategias para el fortalecimiento productivo, humano, comercial y tecnológico. - Llevar a cabo estudio de la competencia buscando un 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipar al área del laboratorio, de los equipos e infraestructura necesaria que le permita cumplir así con sus funciones. - Fortalecimiento en la calidad de los productos. - Involucramiento de personas capacitadas, creativas e ingeniosas, que logren orientar la empresa hacia el cumplimiento de nuevos objetivos de producción, comercialización, competitividad y mejoramiento continuo. - Investigaciones del mercado donde se identifiquen oportunidades y ventajas. - Estudio y acceso a nuevas y serias fuentes de financiamiento. - Estudio de la competencia buscando un mejor conocimiento y diferenciación de sus productos y servicios en el mercado. - Fortalecimiento y adecuación del laboratorio de control de calidad de los productos de la empresa. - Procesos de control de 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la calidad de los productos y servicios en los próximos cinco años. - Mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos en los próximos dos años. - Mejorar el nivel de ingresos de la empresa en los próximos dos años - Mejorar la diferenciación de los productos y servicios de la empresa en los próximos seis meses. - Contar con un laboratorio de control de calidad en el término de un año. - Mejorar de forma continua los procesos de control de calidad de la empresa respecto al portafolio de productos y servicios. - Lograr una mayor protección medioambiental de acuerdo a las normas y disposiciones establecidas para dicho sector. - Contar con clientes satisfechos y leales a la empresa. - Disponer de un sistema de refrigeración acorde con las condiciones de conservación 	<p>Recursos humanos (personas)</p> <p>Recursos financieros (presupuesto a invertir)</p> <p>Recursos tecnológicos (cadena de frío, insumos para el laboratorio)</p> <p>Recursos físicos (espacio)</p>	<p>Gerencia</p> <p>Empresas de publicidad</p> <p>Contador</p> <p>Jefe financiero</p> <p>Jefe de Producción</p> <p>Ingeniero de Alimentos</p> <p>Clientes</p> <p>Empleados</p>

	<p>mejor conocimiento y diferenciación de sus productos y servicios en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer y adecuar el laboratorio de control de calidad de los productos de la empresa, estableciendo mejoras y aportando recursos que lleven a un mayor desarrollo tecnológico y productivo. - Llevar a cabo procesos de control de calidad del esquema de producción, incluso desde la entrada de la materia prima hasta su posicionamiento, de manera que se garantice la calidad del producto terminado. - Disponer de espacios, procedimientos y mecanismos para el depósito de residuos en la empresa, buscando una mayor protección medioambiental de acuerdo a las normas y disposiciones establecidas para dicho sector - Llevar a cabo procesos de capacitación de los productores frente a los procedimientos empleados, así como la calidad en la obtención de la materia prima - Manejar procedimientos específicos que lleven a una mejor verificación en la calidad de los productos, basados en elementos puntuales como la higiene y limpieza, el bienestar proporcionado y la nutrición ofrecida. - Realizar cambio de los 	<p>calidad del esquema de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposición de espacios, procedimientos y mecanismos para el depósito de residuos en la empresa. - Verificación en la calidad de los productos. - Evaluación de las unidades de transporte de los productos en la empresa. - Mejoramiento del portafolio de productos de la empresa. - Procesos de investigación y desarrollo. - Innovación y aumento del portafolio de productos. - Control permanente de las condiciones microbiológicas de la producción láctea. - Estudio de proveedores y de la materia prima proporcionada a la empresa. 	<p>de los productos en los próximos dos años.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el portafolio de productos de la empresa, buscando un mejor nivel competitivo, económico y de gestión en los próximos cinco años. 		
--	--	---	--	--	--

	<p>productos cuando éstos presenten alteraciones en su sabor, color y presentación, por otros de excelente calidad y sin costos adicionales, al momento de realizar la permanente distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las unidades de transporte de los productos en la empresa, estableciendo las bondades del sistema actual de refrigeración. - Conservar un adecuado proceso de control de calidad de cada uno de los productos, como una ventaja competitiva de la empresa. - Definir, haciendo uso del sistema de control de calidad, el marco de referencia que cualifique la calidad de la línea de productos, teniendo en cuenta sus propiedades nutricionales y esquema de producción, precisando de esta manera, las condiciones en que se habrá de satisfacer las necesidades de los clientes. - Llevar un control permanente de las condiciones microbiológicas de la producción láctea, de manera que se garantice la calidad del mismo. - Realizar estudios de los proveedores a fin de involucrarlos con la empresa y aprovechar ventajas respecto a calidad de la materia prima y precios competitivos. 				
--	--	--	--	--	--

Fuente: El autor.

Cuadro 12. Plan de acciones en el desarrollo de actividades.

Áreas	2015				2016				2017				2018				2019			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Acciones de organización y gestión	■				■				■				■				■			
Acciones de precio				■				■				■				■				■
Acciones de promoción y publicidad	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Acciones tecnológicas	■				■				■				■				■			
Acciones del punto de venta	■				■				■				■				■			
Acciones frente al cliente	■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	

Fuente: El autor.

Cuadro 13. Plan de inversión del proyecto a 5 años.

Actividades	Valor
- Acciones de organización y gestión	
- Capacitación	500.000
- Nuevas contrataciones	1.200.00
- Campañas de vacunación	1.000.000
- Programa de RSE	4.000.000
- Sistema de incentivos y compensaciones	4.000.000
Subtotal	9.500.000
- Acciones de precios	
- Capacitación de empleados	500.000
- Estudio de mercados	3.000.000
- Promociones y descuentos	200.000
- Inversión tecnológica	4.000.000
Subtotal	7.700.000
- Acciones de promoción y publicidad	2.000.000
- Investigación de mercados	2.000.000
- Campaña publicitaria y promocional	3.500.000
- Innovación página Web	2.500.000
- Obsequio de productos	1.000.000
Subtotal	11.000.000
- Acciones en tecnología	
- Empaques tecnológicos	1.000.000
- Inversión en tecnología	4.00.000
- Capacitación en nuevas tecnologías	700.000
- Estudios de la competencia	500.000
Subtotal	2.200.000
- Acciones punto de venta	
- Capacitación en servicio al cliente	600.000
- Entrega de servicio a domicilio	200.000
- Estrategias comerciales	1.000.000
- Compra de vehículos	60.000.000
- Degustaciones	200.000
Subtotal	62.000.000
- Acciones del cliente	

- Evaluación de desempeño	300.000
- Programa de calidad	2.00.000
- Campaña publicitaria y promocional	2.500.000
- Estudios de mercados	1.000.000
Subtotal	3.800.00
- Acciones de producción	
- Equipamiento de laboratorio	4.000.000
- Investigaciones de mercados y desarrollo	4.000.000
Subtotal	8.000.000
Total inversión	104.200.000

Fuente: El autor.

6. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica como herramienta organizacional, ha venido ofreciendo desde hace algunos años, grandes ventajas y oportunidades a las empresas modernas para que no solo conozcan sus potencialidades y dificultades, sino que a través de la formulación de planes concretos y una adecuada estructuración interna, logre posicionarse con éxito en un mercado.
- Surge de esta manera, la estrategia de combinarla con el marketing dentro de una línea comercial que le permita a la organización, entrar en nuevos mercados, basada en la definición de mecanismos y alternativas, con objetivos concretos, metas determinadas y recursos específicos a fin de crecer, ser mucho más rentable, competitivo y productivo, aprovechando las materias primas disponibles y el conocimiento y destreza adquirida.
- La empresa Gomelac del municipio de Ventaquemada no podría ser ajena a esta realidad, por lo que dio la viabilidad para que pudiese organizarse el plan estratégico de marketing y proyectarse a cinco años. Una situación que involucró a los propietarios, empleados y clientes dentro del aporte de ideas, conocimientos y experiencias con respecto a la organización, necesarios para el desarrollo del proyecto en general.
- De esta manera, se desarrolla el análisis interno, que permitió conocer fortalezas tales como la actividad ganadera y lechera de la región, la tenencia de equipos para el procesamiento de la leche, la sólida constitución y registro de la empresa, los terrenos propios de la empresa, el bajo costo de producción láctea en la región, el alto nivel de conocimiento en la actividad láctea, la calidad de los productos procesados, la mano de obra comprometida con los ideales de la empresa, el aumento de la capacidad para incursionar en nuevos mercados, el compromiso de los productores para la provisión segura de la materia prima, las evaluaciones de desempeño de los empleados, entre otros, y debilidades relacionadas con sistema publicitario y promocional, la ubicación del punto de venta, la ausencia de un área de investigación y desarrollo en la empresa, la inexistencia de una sólida y organizada cadena de distribución, las escasas actividades de innovación en la producción, no se tiene conocimiento exacto de las amenazas y oportunidades del entorno, la inexistencia de un plan estratégico, el costo elevado en la comercialización de leche fresca, la falta de organización productiva y empresarial de los productores, tan solo por mencionar algunas.
- Mientras que en el campo externo, se pudieron definir oportunidades como el aumento del consumo de lácteos en el mercado regional y nacional, la diversificación de productos lácteos basados en el valor agregado, el involucramiento del consumo de productos lácteos en programas alimentarios y sociales definidos por el gobierno nacional, la innovación de sistemas y materiales de empaque, la innovación de técnicas biotecnológicas de mejoramiento genético

en la región, los programas de asistencia técnica establecidos por el gobierno nacional y gestionados por organismos con experiencia rural, la concientización de la comunidad frente al consumo de productos lácteos, la definición de proyectos de inversión en desarrollo de la cadena láctea, el incremento del consumo de productos lácteos diversificados y con mayor valor agregado, y amenazas relacionadas con las nuevas logísticas de ventas de la competencia, entre otras.

- Competitivamente, se observa que la empresa supera a su más inmediato rival Lácteos Vermont, tan solo en la atención de las quejas y recomendaciones de los clientes frente a los productos y nivel del servicio. Mientras que lo iguala con respecto a el sistema de precios, los procesos de mejoramiento continuo, la infraestructura empresarial, la capacidad instalada, las condiciones ambientales de las instalaciones, la atención de las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a los productos, el cumplimiento en la entrega de los pedidos, los procesos de calidad de los productos y el servicio ofrecido a los clientes, los sistemas de capacitación y formación permanente de los empleados, los procesos de evaluación del desempeño de los empleados, la calidad de la atención al cliente, el respeto hacia el cliente, el nivel de comunicación con los clientes, los sistemas de pago, la imagen de la empresa, higiene de las instalaciones, ahorro de tiempo, presentación de los productos, presentación de la empresa y relación con los proveedores, mostrándose en desventaja en lo referente a las políticas de comercialización de la empresa, los programa de administración de los clientes, las políticas laborales de la empresa, el reconocimiento de la marca en el mercado, las políticas de inversión, la facilidad de acceso a la empresa y punto de venta, la variedad de productos, la facilidad de acceso a la empresa, la comodidad de las instalaciones, los horarios de atención al público, el sistema de empaque de los productos, los procesos tecnológicos, el valor agregado de los productos y servicios y los trabajos de cobertura tienda por tienda.

- Finalmente, se elaboran el análisis DOFA, y se presenta el plan general del trabajo, basado en variables concretas como acciones de organización y gestión, acciones de precio, acciones de promoción y publicidad, acciones tecnológicas, acciones del punto de venta, acciones frente al cliente y acciones frente a la producción.

- De esta manera, se logra no solo un mayor conocimiento con respecto al tema de la planeación estratégica de marketing, sino de la empresa como tal en tres ejes fundamentales, el interno, externo y competitivo, que le permita la construcción de objetivos específicos que en la efectividad de su ejecución, le permitirá a la empresa superar a la competencia, posicionarse con mayor efectividad en el entorno, y por lo mismo, aprovechar las ventajas respecto a precios, disponibilidad de materia prima, conocimiento del mercado, nivel tecnológico y registro Invima.

7. RECOMENDACIONES

- Definir un sistema responsable de administración de los clientes, buscando un mayor conocimiento frente a sus expectativas y necesidades respecto a los productos y servicios.
- Destinar parte del presupuesto anual para el cumplimiento parcial y total del plan estratégico de marketing.
- Buscar formación y capacitación en temas de gestión integral de la calidad y poder de esta manera, elaborar el manual de calidad.
- Trabajar en pro de los programas de responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva de la organización.
- Formular y desarrollar planes específicos de capacitación, atendiendo las necesidades de formación de los empleados en temas de orden tecnológico, productivo, comercial y de atención al cliente.
- Realizar evaluaciones de desempeño de forma periódica a fin de determinar las necesidades de capacitación y educación en temas específicos del trabajo desarrollado.
- Aumentar la línea de productos y servicios de la empresa de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Hacer de la tecnología, la norma base de crecimiento, rentabilidad y productividad empresarial.
- Desarrollar todas y cada una de las actividades, de acuerdo a la filosofía empresarial.
- Estudiar de manera permanente el mercado con el propósito de redefinir el portafolio de productos y servicios.
- Adecuar la infraestructura de la empresa a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Realizar procesos de observación de los procesos llevados a cabo por la competencia, de tal manera que se puedan implementar estrategias y herramientas, pero basadas en la innovación y los procesos tecnológicos.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico. Madrid: ESIC, 2004. 453 p. ISBN 84-7356-377-8.

CAMPOS, Ana y otros. Matriz D.O.F.A. [en línea]. s.l.: Blogspot.com, 2009. [citado el 29-07-14]. Disponible en: <http://dofamatriz.blogspot.com/2009/06/matriz-dofa.html>

COLOMBIA. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 2838 de 2006. Bogotá: El Ministerio, 2006.

CRUZ LEYVA, Sandro. El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo [en línea]. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de la Libertad, 2002. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá: Legis, 1990

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Lácteos [en línea]. Bogotá: DNP, s.f. [citado el 20-02-14]. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>

EDUCAMARKETING. Guía para la elaboración de un plan de marketing [en línea]. s.l.: Scribd.com, 2005. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/96880924/guiaparalaelaboraciondeunplandemarketing>

FEDEGAN. Leche en Colombia [en línea]. s.l.: Lechería Especializada, 2011. [citado el 23-05-12]. Disponible en: <http://lecheria-muu.blogspot.com/>

FISCHER DE LA VEGA, Laura y ESPEJO CALLADO, Jorge. Mercadotecnia. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2004.

LUTHER, William M. El plan de mercadeo: cómo prepararlo y ponerlo en marcha. Bogotá: Norma, 1985.

MURAD, Silvina. La leche [en línea]. s.l.: Zonadiet.com, s.f. [citado el 24-05-12]. Disponible en: <http://www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm>

ROJAS LÓPEZ, Miguel David y RICAURTE YEPES, Marisol. Fundamentos de administración para ingenieros. Bogotá: Indusellos, 2002. 224 p. ISBN 958-33-3092-2.

STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. 13ª ed. México: McGraw-Hill, 2004.

TIPOS DE planeación [en línea]. s.l.: Salón Hogar, s.f. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.salohogar.com/materias/administracion/tiposdeplaneacion.htm>

VENTAQUEMADA [en línea]. Bogotá: Colombiaturismoweb.com, s.f. [citado el 21-02-14]. Disponible en: <http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/BOYACA/MUNICIPIOS/VENTAQUEMADA/VENTAQUEMADA.htm>

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 310 p. ISBN 958-64-8371-1.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2014

OBJETIVO: Obtener información que permita el desarrollo de la propuesta de trabajo de grado: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA, PERIODO 2014 - 2019” aportando así, beneficios para el fortalecimiento de la organización.

Se solicita de igual forma, que selecciones su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario:

Factor	Existe	No existe	A veces	Casi siempre
1. ¿Conocen todos los empleados la misión y visión de la empresa?				
2. ¿Conocen todos los empleados los Principios Éticos que caracterizan a la empresa?				
3. ¿Conocen todos los empleados los Valores Institucionales de organización?				
4. ¿Existe una definición de objetivos corporativos, objetivos por áreas, estrategias, metas y políticas de la empresa?				
5. ¿Existe una definición de objetivos estratégicos claros relacionados con la estrategia global de la empresa?				
6. ¿Conoce la empresa sus fortalezas y debilidades?				
7. ¿Se han formulado planes de trabajo para minimizar las debilidades y fortalecer los puntos vitales?				
8. ¿Tiene conocimiento la organización sobre sus oportunidades y amenazas?				
9. ¿Se han elaborado planes de trabajo para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades?				
10. ¿Se dispone de un plan estratégico a nivel interno?				
11. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa, que establezca con claridad las áreas que la conforman?				
12. ¿Los empleados de la empresa conocen y respetan organigrama según las normas internas?				
13. ¿Los empleados tienen claridad de las funciones y responsabilidades por ejecutar?				
14. ¿Los empleados tienen conocimiento sobre los métodos y procedimientos definidos para realizar sus actividades?				
15. ¿La gestión empresarial impulsa la participación del talento humano en mejora del clima organizacional?				

Factor	Existe	No existe	A veces	Casi siempre
16. ¿Existe comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?				
17. ¿Se realiza un mejor nivel de supervisión teniendo en cuenta el área a la que pertenece?				
18. ¿Se cuenta con información clara y veraz sobre el comportamiento histórico de las utilidades, costos y gastos?				
19. ¿Se cuenta con algún instrumento que mida la calidad de las decisiones en materia financiera?				
20. ¿Se realiza análisis financiero con base en razones financieras?				
21. ¿Se dispone de un portafolio de productos?				
22. ¿Se dispone de un programa de servicio al cliente o usuario?				
23. ¿Existe una cultura de servicio al cliente asumiendo que ésta trata aquellos criterios que permiten mejorar el nivel de atención ofrecido?				
24. ¿Se evalúan y resuelven las quejas presentadas por los clientes?				
25. ¿Proporciona la empresa, información clara y precisa a sus clientes?				
26. ¿El nivel tecnológico adoptado ha sido suficiente para mejorar la calidad del servicio?				
27. ¿Se observa un clima de trabajo en el cual se haga evidente la motivación, el grado de pertenencia y deseos de contribuir al desarrollo de la empresa?				
28. ¿Se llevan a cabo evaluaciones del desempeño de empleados, orientada a mejorar procesos y a buscar el compromiso del recurso humano?				
29. ¿Se ofrece al empleado incentivos diferentes a los contemplados en la ley?				

Anexo B. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa de lácteos Gomelac del municipio de Ventaquemada

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
2014

OBJETIVO: Obtener información que permita el desarrollo de la propuesta de trabajo de grado: “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE LÁCTEOS GOMELAC DEL MUNICIPIO DE VENTAQUEMADA, PERIODO 2014 - 2019” aportando así, beneficios para el fortalecimiento de la organización.

Se solicita de igual forma, que seleccione su respuesta con una X, frente los ítems expuestos en el presente formulario, evaluando de 1 a 5 (donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor), los siguientes enunciados de la empresa:

Aspecto	1	2	3	4	5	No sé
1. Calidad de la atención al cliente						
2. Facilidad de acceso a la empresa y punto de venta						
3. Precios de los productos						
4. Variedad de productos						
5. Disponibilidad de productos						
6. Respeto por los clientes internos y externos						
7. Formas de pago						
8. Infraestructura organizacional						
9. Imagen de la empresa						
10. Portafolio de servicios y productos						
11. Procesos de innovación						
12. Horarios de atención al público						
13. Higiene en la planta						
14. Estrategias publicitarias y de promoción						
15. Ubicación de punto de venta						
16. Actitud de los administrativos y empleados						
17. Distribución adecuada de los productos						
18. Relaciones humanas						
19. Ahorro de tiempo						
20. Procesos tecnológicos						
21. Capacitación de los empleados						
22. Solución de inquietudes						
23. Presentación de los productos						