

Plan Estratégico Para La Empresa “Productos Lácteos Salcedo”

Yureidi Correa Astudillo

Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali – Sede Palmira Valle

P-329: Trabajo presentado en modalidad de trabajo de grado para optar al título de

Administradora de Empresas

Luz Aleidy Ortega Castañeda

17 de octubre de 2022

Tabla de Contenido

Introducción.....	6
Antecedentes.....	8
Planteamiento del problema	11
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación	14
Marco Referencial.....	16
Marco teórico	16
Planeación estratégica	16
Diagnostico Organizacional	19
Estrategias.....	20
Plan de acción	21
Marco conceptual	22
Planeación estratégica	22
Diagnostico Organizacional	22
Estrategias.....	22
Plan de acción	22
Marco contextual.....	23
Historia de la empresa	23
Metodología.....	25
Resultados.....	28
Diagnosticar la situación actual de la empresa “Productos Lácteos Salcedo de Palmira Valle del Cauca”.....	28
Diagnostico Externo.....	28
Análisis PESTEL	29
Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio diagnostico externo – POAM	31
Análisis de la matriz de evaluación de factores externos - MEFE	35
Matriz De Perfil De La Competencia MPC	39
Diagnostico Interno.....	45
El perfil de capacidad interna PCI	45
Análisis de la matriz de evaluación de factores internos – MEFI	48

Análisis de la matriz DOFA	52
Diseñar las estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional en la empresa	54
Definición de las Estrategias Corporativas	54
El diseño de las estrategias y tácticas Productos Lácteos Salcedo	56
Definir los indicadores de control y desempeño de la empresa para un mayor control y conocimiento de los resultados	56
Definición de los indicadores de control de desempeño	56
Conclusión.....	61
Referencias Bibliográficas.....	62

Contenido de Tablas

Tabla 1 PESTEL.....	30
Tabla 2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio diagnóstico externo - POAM	32
Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE	366
Tabla 4 Matriz de perfil de la competencia - MPC	42
Tabla 5 El Perfil de Capacidad Interna –PCI.....	46
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI.....	49
Tabla 7 Matriz DOFA.....	533
Tabla 8 Definición de las Estrategias Corporativas.....	54
Tabla 9 Estrategia y tácticas.....	58

Resumen

En el presente trabajo investigativo se ha propuesto el diseño de un plan estratégico organizacional para la empresa “Productos Lácteos Salcedo” en Palmira Valle del Cauca, a la cual se realizó un diagnóstico para conocer el estado real de la empresa, con el fin de diseñar estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional, definir indicadores de control y desempeño para mayor control y conocimiento de los resultados.

La importancia de la planeación estratégica en una empresa es una señal de éxito en el mercado haciendo especial énfasis en la flexibilidad e innovación y cumplir con las exigencias del mercado. La empresa “Productos Lácteos Salcedo” ha visto afectadas sus ventas a raíz de distintas variables, entre ellas; la pandemia de la Covid-19, causante de una recesión mundial, principal factor que afectó a la empresa, la inflación, el aumento de la competencia, entre otros factores consecuentes derivados de esto. En este caso, las ventas de la empresa disminuyeron, lo que tuvo un impacto negativo en el progreso y crecimiento.

Además, el mercado necesita otro tipo de estrategias para considerar el comportamiento del cliente y enfocarse en nuevas tendencias como compras online, pago electrónico, marketing digital, uso de redes sociales, entre otros. Ahora se plantean nuevas estrategias y propósitos que tomo encueta el panorama de todos los sectores, incluidos los lácteos, que deben ajustarse para lograr competitividad y participación en este sector para trabajar con metas y objetivos que permitan determinar el rumbo de la empresa.

Palabras clave: Plan estratégico, factores, estrategias, competitividad, sector lateo

Abstract

In the present investigative work, the design of an organizational strategic plan for the company "Productos Lácteos Salcedo" in Palmira Valle del Cauca has been proposed, to which a diagnosis was made to know the real state of the company, in order to design strategies and tactics to achieve greater competitiveness, better results and organizational growth, define control and performance indicators for greater control and knowledge of the results. The importance of strategic planning in a company is a sign of success in the market with special emphasis on flexibility and innovation and meeting market demands.

The company "Productos Lácteos Salcedo" has seen its sales affected as a result of different variables, among them; the Covid-19 pandemic, causing a global recession, the main factor that affected the company, inflation, increased competition, among other consequent factors derived from this. In this case, the company's sales decreased, which had a negative impact on progress and growth.

In addition, the market needs other types of strategies to consider customer behavior and focus on new trends such as online shopping, electronic payment, digital marketing, use of social networks, among others. Now new strategies and purposes are proposed that take into account the panorama of all sectors, including dairy, which must be adjusted to achieve competitiveness and participation in this sector to work with goals and objectives that allow determining the direction of the company.

Keywords: Strategic plan, factors, strategies, competitiveness, milk sector

Introducción

En la actualidad a través de la organización y métodos provenientes de la planificación estratégica, las empresas se ven en la necesidad de diseñar planes estratégicos como herramientas de gestión empresarial, pues es la clave para comprender el estado actual de la organización y visualizar su futuro.

Por otro lado, la planificación estratégica permite la formulación de estrategias y tácticas con base en las actividades diarias de la empresa. Es importante enfatizar que para lograr ciertas metas se deben planificar las actividades, entendiendo las debilidades y fortalezas, el entorno y la correcta formulación de cada iniciativa estratégica, implementación y evaluación (Valenzuela, 2016).

La empresa Productos Lácteos Salcedo presenta un diagnóstico, el cual se centra en los factores como: La Covid-19, incrementos en los precios de proveedores, aumento de la competencia en el sector, cambios en el comportamiento de los consumidores y otros factores subsecuentes derivados de esto. En este caso, las ventas de la empresa disminuyeron, lo que tuvo un impacto negativo en el crecimiento, donde se formuló la siguiente pregunta: ¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa “productos lácteos Salcedo”? A partir de esta interrogante comenzara una serie de estudios y análisis previos para darle solución mediante el diseño de un plan estratégico.

En ese mismo orden de idea se plantea los objetivos con su previa justificación, a los cuales se le dará respuesta con el desarrollo de marco teórico, donde se define la planeación estratégica, diagnostico organizacional, estrategia y plan de acción, así mismo se desarrolla el marco contextual de la investigación con la historia de la empresa Productos Lácteos Salcedo.

La metodología que se plantea es cualitativa ya que toma una situación subjetiva, dinámica y variada por múltiples contextos, el diseño de un plan estratégico para la empresa Productos Lácteos Salcedo ubicada en Palmira, Valle del Cauca, se tendrá en cuenta el entorno externo e interno para describirlos y comprender cuál es el comportamiento empresarial de la industria.

El tipo de investigación es descriptivo, esto debido a que se toman datos directos al dueño de la empresa con una guía de entrevista para recopilar y registrar los datos. El procedimiento para recolectar los datos se empleará mediante una herramienta de diagnóstico que permite evaluar y analizar el entorno externo e interno; por otro lado, como fuente de datos secundarios se realiza revisión bibliográfica referente a documentos, tesis, artículos científicos, revistas, libros entre otros.

A partir del análisis PESTEL que permite la evaluación de factores externos y la evaluación de los factores internos de la empresa a través del análisis PCI, el propósito es encontrar los factores clave para determinar la estrategia que mejor cumple con los objetivos. Se crea la matriz EFE, EFI, POAM, DOFA, además, con base en el análisis inductivo y deductivo de datos históricos, los casos previos de empresas reales en diferentes industrias y otras variables que inciden en la empresa, partimos de lo general y lo específico para completar el objetivo de investigación.

La investigación presenta el análisis de cada matriz que identifica los elementos esenciales para formar las estrategias y tácticas que se implementaran para dar respuesta a estrategias de crecimiento.

Antecedentes

La planeación estratégica tiene una influencia importante en la generación de valor de cualquier empresa, sin embargo, este impacto es mucho más notorio en microempresas y pequeños emprendimientos considerando la falta de recursos y poca formalidad para el establecimiento de un plan estratégico robusto y efectivo (López y De la Garza, 2020). El fracaso de un emprendimiento tiene como base diversos factores, entre los cuales se encuentra la falta de planeación estratégica y su aplicación para identificar debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades y estrategias para hacer frente al entorno. Al aplicar un estudio cuantitativo sobre los beneficios que tiene la planeación estratégica, ya que esta crea valor, los autores comprueban esta correlación y se ratifica la importancia de la planeación estratégica para generar valor y ventajas competitivas en microempresas o emprendimientos.

Para asegurar crecimiento y conseguir mantenerse en el mercado, Surelin requiere buscar y negociar con nuevos clientes de manera continua, pero también debe mantener a los clientes actuales tal como lo ha hecho hasta ahora, sin embargo, Rojas y Sella (2019) han identificado que se requiere de planeación estratégica aplicada al área de ventas para conseguir generar valor y crecimiento para Surelin, todo este plan se realiza por un análisis diagnóstico interno y externo de la empresa, a partir de estos hallazgos y el análisis del plan estratégico corporativo, inicia una serie de propuestas y acciones que buscan hacer frente a la problemática presentada en la empresa objeto de estudio, además aspectos inherentes a la empresa que pueden llegar a afectar el resultado en términos de políticas, visión, objetivos y demás factores concernientes al plan estratégico corporativo.

Mejía, et al. (2016) mencionan que la planeación estratégica es importante en una empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos en el mercado haciendo especial énfasis en la

flexibilidad e innovación como pilares imperativos de soporte en las exigencias del mercado. Una estrategia estática no logra impactos significativos en ninguna empresa, de modo que los autores sugieren un proceso de planeación estratégica que permita involucrar nuevas prácticas y factores diferenciadores a medida que se avanza en el tiempo, razón por la cual se sugiere la planeación estratégica por escenarios, el cual ofrece una visión futura desde distintas perspectivas partiendo del análisis de aspectos internos y externos de una empresa que ofrece servicio de consultoría en logística, la investigación se lleva a cabo a través del estudio de la planeación estratégica empresarial y su relación con la cadena de abastecimiento en el proceso logístico de tangibles e intangibles; precedente de la definición de la metodología para la construcción de los escenarios y su aplicación.

Al hablar de planeación estratégica se reconoce su importancia y su intención de visualizar el futuro a corto, mediano y largo plazo lo cual permite conocer aquello que pueda suceder, sin embargo, Valenzuela (2016) menciona una problemática latente en las empresas, sobre todo en las microempresas, esta es la falta de conocimiento en métodos o herramientas para este fin, siendo así incapaces de determinar amenazas, debilidades, oportunidades, fortalezas, etc., de manera interna y externa. Se concluye que la planeación estratégica es imprescindible para sobrevivir en el mundo de ahora, es una herramienta que ofrece facilidades para definir metas, ilumina el camino a seguir, otorga una visión global de la organización y sirve como marco integrador de toda la organización.

Para Pérez (2014) menciona textualmente, la importancia de la dirección estratégica en las empresas, principalmente en Pymes que ocupan aproximadamente el 90% de las empresas en Colombia, de este modo, se comprueba que la dirección estratégica es clave para conseguir los objetivos planteados en cualquier empresa, por esta razón es necesario que este elemento sea

tomado como imprescindible por parte de los directivos o encargados de las microempresas, aspecto resaltado por Pérez (2014) considerando que no es un punto al que se le da mucha importancia en estas empresas.

Las microempresas, pymes y emprendimientos en general cuentan una alta probabilidad de fracaso, esto debido a la falta de planeación y poca formación profesional como lo mencionan distintos autores citados por Rueda (2014), esta es la razón principal por la cual se genera un modelo de planeación estratégica diseñado para atender esas necesidades en emprendimientos nacientes o jóvenes. Para este fin se analizan distintos modelos de planeación estratégica y aspectos concernientes al emprendimiento, dando como resultado un modelo genérico de planificación estratégica aplicable a pymes y microempresas (Rueda, 2014).

Planteamiento del problema

La empresa “Productos Lácteos Salcedo de Palmira Valle del Cauca” ha visto afectadas sus ventas a raíz de distintas variables perceptibles, entre las que se encuentra la pandemia de la Covid – 19, causante de una recesión mundial que afecta a América Latina con una reducción de aproximadamente un 7,2% (Cando, et al., 2021), principal factor desencadenante de una serie de acontecimientos que afectan directamente a la empresa como el aumento de precios en los insumos, materias primas, el incremento de la competencia en el sector, el cambio del comportamiento en los consumidores y los demás factores consecuentes provenientes de estos.

Dado este escenario, las ventas de la empresa han disminuido lo cual ha afectado negativamente el progreso y crecimiento de la empresa. Además de esto, según Valora (2021) el mercado demanda otro tipo de estrategias contemplando el comportamiento de los clientes y las nuevas tendencias enfocadas en compras en línea, pagos electrónicos, marketing digital, uso de redes sociales, etc., ahora se enmarca un nuevo panorama para todos los sectores, incluyendo los productos lácteos, por lo cual es necesario adaptarse para lograr competitividad y participación en el sector. Un estudio financiado por la Cámara de Industria y Comercio Colombo alemana dice que las proyecciones de la OECD y la FAO, en los próximos 10 años (2019-2029) aumentará el consumo en estos productos en un 2,1% al año y de igual forma los productos procesados un 1,5% (Kötschau-Director, 2021).

Adicionalmente, la empresa no cuenta con una planeación estratégica que le permita visualizar un futuro claro y organizado, es necesario planear sus actividades en el tiempo con un alcance definido. Al contar con una herramienta que permita a los dirigentes y al personal visualizar la actualidad y el futuro deseado de la organización, se crea un eje sobre el cual giran todas las actividades a realizar para llegar a cumplir con las metas establecidas, es imprescindible

conseguir esta organización y visión panorámica para lograr mayor competitividad en el mercado, mejores resultados financieros y crecimiento organizacional.

Se debe tener un objetivo claro, unas metas establecidas para generar un plan de acción, la empresa cuenta con una esencia y una personalidad, pero estos aspectos no están definidos y por ende no se transmiten con facilidad, por otro lado, no se han establecido unos objetivos y metas con los que la empresa pueda guiarse para trabajar en función de este, de modo que existe carencia de identificación conceptual, valores corporativos, una visión empresarial, razones por la cual es necesario formular un plan estratégico organizacional.

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa “productos lácteos Salcedo”?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Productos Lácteos Salcedo” en Palmira Valle del Cauca.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa “Productos Lácteos Salcedo de Palmira Valle del Cauca”
2. Diseñar las estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional en la empresa.
3. Definir los indicadores de control y desempeño de la empresa para un mayor control y conocimiento de los resultados.

Justificación

La planeación estratégica ofrece una oportunidad de organización y seguimiento a los dirigentes de cualquier empresa, este concepto permite relacionar el orden de las tareas con los objetivos a conseguir (Vera, et al., 2015). Se da este concepto como un plan que permite conocer la actualidad de la compañía y visualizar el futuro de la misma a través de herramientas metodológicas y el personal clave para la dirección.

Por otro lado, la planeación estratégica permite establecer estrategias y tácticas en función de las actividades diarias de la empresa, es importante resaltar que para conseguir unos objetivos planteados es necesario planear las actividades, conocer las debilidades y fortalezas, el entorno organizacional, la correcta formulación, implementación y evaluación de cada movimiento estratégico (Valenzuela, 2016), es decir, la planeación estratégica sirve como guía en la elaboración de actividades y la búsqueda de objetivos claros en la organización, se trata de conocer el destino para definir el camino a seguir.

La estrategia ofrece herramientas empresariales que permiten dar solución a distintas problemáticas, una visión general de la empresa, su entorno, el futuro que desea, de esta manera, el estudio y aplicación a una empresa real que carece de formulaciones estratégicas permite analizar posibles oportunidades de mejora y crecimiento en una actualidad afectada por un hecho sin precedentes como la pandemia causada por la Covid – 19.

Contemplar un análisis, diagnóstico y soluciones a posibles problemas en la empresa “Productos Lácteos Salcedo” en términos de organización, visión, objetivos, supone un crecimiento y mejora operativa. Al realizar un diagnóstico de la empresa se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en todo lo referente a su funcionamiento, estos aspectos en la empresa da apertura a un amplio panorama que además de ofrecer información interna y externa

de la empresa, permite observar posibles problemáticas, de este modo, mejorar los resultados corporativos, definir de manera concreta lo que la empresa es, donde quiere llegar y, por último, establecer un plan estratégico a largo plazo que le permita dar inicio a un manejo organizado, planeado, efectivo de la organización, como también obtener mayor competitividad frente al mercado y la competencia.

Marco Referencial

Marco teórico

El marco teórico permite conocer aquellas palabras que son claves dentro la investigación, por tal motivo en este apartado se realiza la descripción de cada una de las siguientes palabras.

Planeación estratégica

Según Brockaus Enzyklopaedie (2009), las empresas que cuentan con una planeación estratégica les es más fácil lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, pues tienen una visión previsoras de su entorno, constantemente están analizando en búsqueda de nuevas maneras de aprovechar y formular estrategias de potencialización, así como también seleccionar acciones que permitan mayor control en la ejecución. El concepto se entiende entonces como el accionar preventivo que se realiza una empresa de forma sistemática para fijar comportamientos y objetivos que puedan ser realizados en un periodo de tiempo definido brindando resultados óptimos para los intereses de la gerencia.

Los métodos deben diferenciarse, si bien a veces sólo al margen en el que se encuentran, porque los objetivos definidos y las tareas propuestas tienen un carácter de largo plazo, cuando se planea se debe tener en cuenta la variación ya que, por diferentes situaciones, en algunos casos, se debe cambiar el rumbo de esta, es así como se obliga a tener diferentes planes de contingencia.

Para Mintzberg (1994), existen diez escuelas de pensamiento diferentes sobre el desarrollo de estrategias, tres de las cuales son prescriptivas, ya que intentan describir el método "correcto" de desarrollo de estrategias (p. 2). Una de las escuelas "de diseño" permite ver la planeación estratégica como un proceso no convencional, que va liderado por los máximos dirigentes, los cuales se basan en un enfoque de estudio del entorno externo e interno (Matriz DOFA), del sector donde se encuentra la organización, así mismo lo adoptó la escuela de planificación, aunque no

haya una gran diferencia entre estas, se debe tener en cuenta que es de gran importancia para la persona encargada de dirigir dicho proceso. La tercera escuela es la escuela de posición, presta más atención al contenido de la estrategia que al proceso de generación de la estrategia. Selecciona partes importantes de la escuela de planificación y simplemente extrae sus métodos al área de contenido real de la estrategia.

De acuerdo con González y Rodríguez (2019) la planeación es el comienzo para definir a dónde se desea llegar, es decir, definir los objetivos para empezar a trabajar en ellos, mediante una guía de políticas y planes para saber cómo se van a cumplir y así poder estar preparado para los cambios constantes del entorno.

Adicionalmente García y Valencia (2007) resaltan que la planeación estratégica tiene grandes beneficios que contribuyen al buen desarrollo de las empresas, tales como:

1. Identificación oportuna de causas y problemas dentro de la empresa.
2. Toma decisiones para que los objetivos y metas se cumplan correctamente.
3. Una planeación más clara.
4. Alinea la misión, visión y objetivos de la empresa.
5. Elabora un plan de trabajo a seguir, que abarque objetivos, metas y recursos definidos.

Otro autor Valenzuela (2016), considera que la planeación estratégica es importante porque ayuda al mejoramiento de una organización y le permite estar preparado para eventualidades que se puedan presentar. Esto permite el mejoramiento continuo de las empresas ya que están al tanto de los factores internos y externos que pueden afectar y corregirlos de manera oportuna, así mismo ver si puede ser una oportunidad y aprovecharla para un mayor beneficio de la organización.

Se puede concluir que la planeación estratégica sirve como método ordenado y detallado para planificar y llevar a cabo una buena gestión dentro de la empresa y políticas y planes para saber cómo se van a cumplir y así poder estar preparado para los cambios constantes del entorno.

Para Levy (2021) el planeamiento estratégico es el proceso encaminado a la definición de los planes de acción que son adoptados en las empresas como orientadores en la toma de decisiones. Así mismo, el comportamiento estratégico refiere a la forma de designar y controlar en todas las esferas, recursos y aspectos estratégicos de los elementos que componen una empresa, para lograr alcanzar las expectativas en las actividades comerciales. Así pues, como el mismo autor refiere el planeamiento estratégico es el orquestador de los recursos estratégicos, de allí se desprende una determinada conducta “la estrategia” cuya aplicación es determinante para encontrar la mejor solución de un problema.

En ese sentido, resumiendo sus diversas y complementarias posturas, Levy (2021), conceptualiza al planeamiento estratégico como el transcurso de un aprendizaje contra aleatorio de autodeterminación de la conducta evolutiva vertical de la empresa., En el marco del nivel de exposición al riesgo "aceptable" de la cultura de la empresa, se toma en consideración el rango de "aceptabilidad" entre el rechazo total y los extremos de la disposición total al riesgo. El objetivo final de la creación de valor económico debe considerarse como la limitación relacionada de la empresa. Esta no es una definición estratégica, porque no es controvertida, porque no hay otra opción.

Diagnostico Organizacional

Según Rodríguez (2015), El diagnóstico organizacional constituye una descripción que debe facilitar logran un buen funcionamiento de la organización, permitiendo que otros observadores visualicen las actividades de la organización descritas en el campo. Se requiere la identificación de los elementos contextuales que son participes en la estructura empresarial como parte del diagnóstico que luego es usado como una herramienta válida como parte del proceso administrativo. Los procesos organizacionales surgen de las interpretaciones generadas por los empresarios de la información que reside en su medios interno y externo y de los intereses fijados para la organización, es decir, que tienen la capacidad de permitir inferir de ellos todos los fenómenos observables que afectan la operación y que requieren de un diagnóstico para efectuar cambios organizacionales (Rodríguez, 2015).

Para PAD (Escuela de dirección, 2021) es importante realizar de forma periódica diagnóstico organizacional en las empresas, ya que este ayuda a diagnosticar soluciones amplias y rápidas a los problemas y puntos de mejora, pues esa gestión realizada, permite reaccionar a los sucesos del entorno.

Otras definiciones de diagnóstico organizacional por Valenzuela et al., (2010) se definirá como un análisis realizado para evaluar las siguientes situaciones la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, camino de desarrollo final para informar sobre las oportunidades que puede presentar la organización

Así mismo, Osorio et al. (2016) comentó sobre diagnóstico organizacional que es una estructura organizativa que se basa en una práctica indirecta, lo que significa saber cómo reconstruir, el estado actual de la organización, donde se puede visualizar las diferentes

dimensiones que pueden ayudar a tomar decisiones más objetivas, más acorde con la realidad, necesidades y metas de la empresa.

Finalmente, teniendo en cuenta los anteriores autores, se puede definir que el diagnóstico organizacional es la observación que hace directamente un individuo hacia una organización en particular, con el fin de obtener información precisa del funcionamiento de la empresa, y así poder corregir los errores que se presentan.

Estrategias

Según Münch (2008) “el término estrategia proviene del griego *estrategas*”, pues estas son los pasos a seguir para cumplir un determinado objetivo, mediante el acompañamiento de unas tácticas, metas, indicadores, responsables y recursos, los cuales conllevan al desarrollo adecuado y organizado del objetivo a cumplir.

Así mismo Contreras (2013) “es un elemento esencial dentro de un sistema, por eso la estrategia es la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro” (p.36). El componente de previsión se incorpora al concepto como medio de gestión en miras de un futuro acorde a unas expectativas.

De acuerdo con los anteriores autores, para poder implementar una estrategia primero se debe realizar un diagnóstico interno y externo, esto con el fin de conocer el estado actual de la empresa. Se considera que la estrategia es un elemento importante ya que permite llegar a donde se desea, también está acompañada por unas tácticas que permite ser más eficiente y así cumplir con el objetivo deseado, es por eso que toda empresa debería formular estrategias, pues así estaría preparada para darle una solución a posibles afectaciones futuras.

Plan de acción

Según UNITAR (2009) señala que por medio de un plan de acción se llevan a cabo las actividades propuestas y que este facilita el desarrollo de un plan en cuestión, debido a que indica como deben ser los pasos a seguir.

Es una herramienta sencilla y útil para el manejo de tareas que se deben realizar dentro de una organización, por ello el plan de acción determina quien estará a cargo de cada tarea, cuáles son las responsabilidades y también le indica cómo debe realizarla.

Las principales características que debe tener el plan de acción son: calidad, coste y tiempo, pues es la guía para el desarrollo de las actividades programadas, así mismo la asignación de responsabilidades de los individuos participantes, con el fin de optimizar procesos y recursos, para poder cumplir con las metas propuestas en un determinado periodo de tiempo, ya sea a corto, mediano y largo plazo, también cabe resaltar que el plan de acción puede ser modificado si es necesario para cumplir con los estándares mínimos de calidad que se requiere dentro de una organización. (UNITAR, 2009)

Elementos de un plan de acción

1. Identificación y estudio de las necesidades
2. Metas y objetivos
3. Programación de deberes y responsabilidades, tiempos, recursos, indicadores.

Implementar un plan de acción permite tener beneficios como; seguir un objetivo, mejorar la comunicación para realizar las tareas, tener un mayor control y así mismo proyectarse de lo que se va a realizar.

Marco conceptual

Planeación estratégica

De acuerdo con (Münch, 2008) es una herramienta de diseño organizacional realizada por los altos cargos de una empresa, contemplando un análisis del entorno que contribuye a la mejora de las empresas, así mismo permite estar un paso adelante de las situaciones que se puedan presentar a futuro, con el fin de dirigir a la organización para que pueda cumplir los objetivos propuestos largo plazo.

Diagnostico Organizacional

Rodríguez, (2015) lo define como “un proceso en el que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización de su operar”. (p. 29)

Según (Ávila, 2013) el diagnóstico organizacional se considera la columna vertebral de la empresa, plantea la efectividad de diferentes procesos que implica cambios y permite obtener conocimientos actualizados, el diagnóstico de la organización, y su propósito es determinar la estrategia que ayuda a mejorar y afrontar los cambios de forma dinámica y estratégica.

Estrategias

Según Münch, (2008) una estrategia, es el conjunto de acciones secuenciales que permite llevar a cabo las metas propuestas por una organización, están son dirigidas por unas tácticas que permiten su cumplimiento.

Plan de acción

Según UNITAR, (2009) es una herramienta sencilla y útil para el manejo de tareas detalladas que se deben realizar dentro de una organización.

Marco contextual

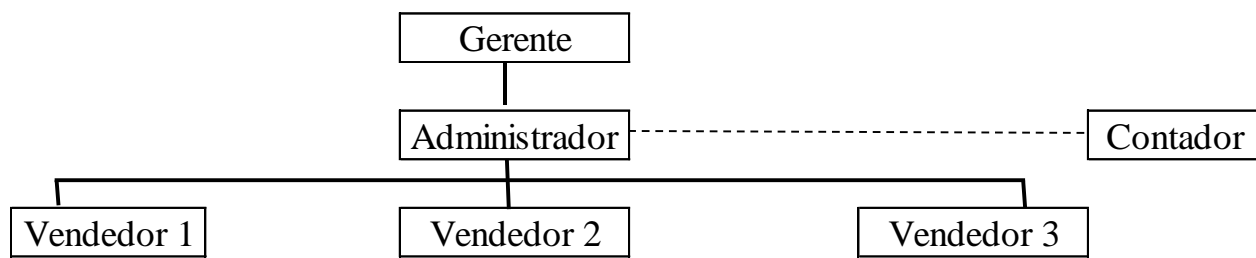
A continuación, se dará a conocer el lugar donde parte el objetivo de la investigación, es decir la reseña histórica y como ha sido el crecimiento de la empresa desde sus inicios, cuantos empleados tiene y su organigrama.

Historia de la empresa

Productos Lácteos Salcedo fue creada en el año 2004 por Pedro Nel Salcedo Noguera, al inicio sus actividades comerciales distribuían queso cuajada y queso campesino en la plaza de mercado de Palmira, Valle del Cauca. Durante 2 años se mantuvo en aquel mercado sin recibir mayor utilidad para su negocio, pero aun así brindó a sus clientes frescura y buen sabor de sus productos lo que le permitió expandir su mercado, por medio de las recomendaciones voz a voz fue atrayendo más clientes, y cada vez más requerían más cantidad de producto, fue entonces donde decide construir un cuarto de almacenamiento más grande y mayor capacidad de transporte, así mismo incorporar nuevas líneas de queso, con las cuales en la actualidad es más competitiva y satisface la necesidades de sus clientes con respecto a los diferentes tipos de queso que maneja, los cuales son; queso cuajada, queso campesino, queso doble crema, queso doble crema tajado y queso costeño.

¿Cuántos empleados tiene?

Tiene 5 empleados, se dividen en los siguientes cargos

Organigrama

Metodología

Debido a la naturaleza del presente estudio se enmarca como investigación cualitativa, ya que se caracteriza por centrarse en situaciones subjetivas, variadas y que son altamente influenciadas por los contextos. En este enfoque permite que los investigadores realicen un análisis más profundo y personal de los significados propios e intersubjetivos de los fenómenos estudiados. (Hernández et al. 2018). La base principal del estudio es cualitativa, ya que se hace una extracción de los datos recolectados, puesto a que se realizan entrevistas para poder realizar la investigación.

En la investigación se tiene como fin proponer un plan estratégico organizacional para la Empresa Productos Lácteos Salcedo en Palmira, Valle del Cauca, se describirán los factores internos y externos de la empresa seleccionada para conocerlos, describirlos y saber cuál es el comportamiento comercial en este sector y así realizar el plan estratégico.

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó un diagnóstico organizacional teniendo en cuenta las variables conceptuales que intervienen en la empresa y en el entorno, (factores internos y externos) por lo cual es importante resaltar que el tipo de investigación es descriptivo, esto permite realizar un diagnóstico, el cual brinda una visión más integra para conocer el estado de la situación actual de la empresa “Productos Lácteos Salcedo” de tal forma que se pueda presentar una interpretación correcta.

El tipo de investigación es descriptivo, esto debido a que se describe la situación actual de la empresa de la empresa “Productos Lácteos Salcedo de Palmira Valle del Cauca”, adicional a esto, se busca obtener información por medio de los trabajadores y a partir de esta información mostrar una posición o ángulos de la empresa objeto de estudio (Nicomedes, 2018).

Según Ñaupas et al. (2013), plantean que el tipo de estudio es descriptivo, porque se “ha analizado el problema, y se han formulados nuevos criterios para indagar en las causas del origen de los fenómenos o hechos y las condiciones en las que se están presentando” (p.98).

Los informantes claves son personas que, gracias a su experiencia, empatía y relaciones en el campo, pueden actuar como investigadores y convertirse en fuentes de información importante al tiempo que abren el acceso a otras personas y nuevas culturas (Hernández, Fernández y Baptista, 2018).

Para conocer el estado actual de la empresa, se utilizó el criterio documental con base en fuentes primarias y secundarias, como fuente primaria se toma la información para los análisis, es decir se realizaron entrevistas como técnica de recolección de datos, con el fin de obtener información directa de la empresa “Productos Lácteos Salcedo”, recolectada mediante una herramienta de diagnóstico que permite evaluar los factores internos y externos; por otro lado, como fuente de datos secundarios se realizó una revisión bibliográfica referente a documentos, tesis, artículos científicos, revistas, libros entre otros.

Las fuentes secundarias empleadas en la investigación para el diseño de las estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional en la empresa, provienen del contenido de una fuente secundaria donde, el autor o autora divulga, interpreta o explica información generada por otros, las fuentes secundarias son fuentes que “permiten aprender hechos a partir de documentos o datos recopilados por otros después de haber realizado el diagnóstico, se extraen los lineamientos y estrategias que estén claramente estructurados en la organización, acorde también a lo planteado en los objetivos, para las cuales se consulta el libro modelo de modernización para la gestión de organizaciones, este nos habla acerca de modernizar gerencialmente las empresas, es decir, que estas sean cada vez más innovadoras y

así lograr mayor competitividad en el mercado mediante la investigación del entorno, donde se podrá encontrar factores y convertirlos en oportunidades. Un artículo consultado es Planeación Estratégica en las pymes colombianas, esta herramienta permite definir de forma detallada las estrategias de la empresa con el fin de cumplir las metas establecidas, es por eso que para la empresa Productos Lácteos Salcedo es importante definir sus estrategias y tácticas que le permitan obtener un mayor rendimiento y mejores resultados.

Finalmente, para definir los indicadores de control y desempeño de la empresa para un mayor control y conocimiento de los resultados después de haber realizado el diagnóstico, se presentan las estrategias para que la empresa puede evaluar y comparar para posteriormente optar aquella que considere que es la más adecuada en función de su diagnóstico estratégico y de su diseño.

Para el procesamiento estadístico de datos se usa el programa informático Excel desarrollado por Microsoft Corp., el cual permite organizar y presentar los datos en hoja de cálculos, tablas y gráficos econométricos y estadísticos de una manera eficiente, eficaz y veraz para su posterior análisis.

Resultados

Diagnosticar la situación actual de la empresa “Productos Lácteos Salcedo de Palmira Valle del Cauca”

Diagnostico Externo

En este apartado se realizó el diagnostico externo de la empresa a través de las herramientas administrativas que permiten tener presente el entorno en el que se desarrolla una empresa y cómo puede afectarla de muchas formas.

Con el uso de las herramientas de análisis estratégico se puede analizar el entorno en el que se quiere crear o establecer a una empresa, un proyecto que permite identificar cambios de escenario en el sector o región para descubrir potenciales oportunidades de crecimiento. El nombre es un acrónimo de los cuatro elementos:

Política: estabilidad política, la probabilidad de que un cambio de gobierno lleve a un cambio en la política fiscal o de apoyo. Económico: crecimiento económico o estancamiento económico, tendencias de consumo, confianza o incertidumbre, nivel de inflación. Sociocultural: hábitos sociales, cambios en los gustos o la moda de las personas, formas comunes de comunicación, demografía, salud y valores. Tecnología: tecnología actual, desarrollos potenciales, desarrollos actuales, conocimiento, inversiones en investigación y desarrollo, información.

Se necesita analizar en qué medida cada uno de estos factores macro ambientales puede afectar positiva o negativamente a nuestro negocio.

Esta es una variación de la versión anterior que agrega dos factores a los cuatro elementos de un análisis PESTEL. Además de considerar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, también se analizarán los siguientes factores:

Ecología: Por ejemplo, el cambio climático puede tener consecuencias en muchas áreas diferentes, como el turismo o los seguros. Las leyes o regulaciones ambientales relacionadas con la gestión de residuos o energía también pueden afectar las operaciones comerciales. Jurídico: Derecho antidiscriminatorio, derecho de protección al consumidor, derecho antimonopolio, licencias, derecho laboral, derecho de protección de la salud, áreas especiales de protección.

En este apartado se realizó el diagnóstico externo de la empresa a través de las herramientas administrativas que permiten tener presente el entorno en el que se desarrolla una empresa y cómo puede afectarla de muchas formas.

Para ello se utilizó las siguientes herramientas:

Análisis PESTEL

El análisis del entorno es un enfoque sistémico que permite reconocer la interacción de la compañía con su contexto general y concreto, por tanto, se analiza de manera directa e indirecta. Se hará énfasis en los factores del entorno que inciden o pueden incidir en el futuro de la empresa y serán tomados en cuenta para diseñar las estrategias empresariales.

En el entorno general, se realizó un análisis PESTEL para analizar las amenazas y oportunidades. Se describen los seis segmentos: Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal en el mercado de estudio.

Tabla 1 PESTEL

Factores
Políticos
Reformas tributarias
Paros nacionales
Aumento de hurto en los últimos años
Económicos
Nivel de desempleo
Variación en los precios de compra
Competencia
Poder adquisitivo de los consumidores
Sociales
Consumo saludable (dietas, enfermedades)
Cultura (relación con la naturaleza, veganos)
Influencia en los medios de información
Tecnológicos
Plataformas digitales, pagos online, pagos electrónicos
Tendencias tecnológicas
Ecológicos – ambientales
Manejo de residuos
Estado de las vías (derrumbes, daño de vías por lluvias)
Legales
Protección al consumidor
Regulación de la competencia
Beneficios para el desarrollo empresarial

Para el análisis externo se utilizó la herramienta PESTEL en la cual se determinaron los siguientes factores, los cuales pueden ser una amenaza o una oportunidad, en el factor político están los elementos como reformas tributarias, paros nacionales, aumento de hurto, el factor económicos se encuentra el nivel de desempleo, variación en los precios de compra competencia, poder adquisitivo de los consumidores, para el factor social se tiene el consumo saludable, cultura, influencia en los medios de información, en el factor tecnológico, están las plataformas digitales, tendencias tecnológicas, también se tiene en cuenta los factores ecológicos con sus elementos manejo de residuos, estado de las vías y para el factor legal se encuentra la protección al consumidor, regulación de la competencia y beneficios para el desarrollo empresarial.

Estos factores se evaluarán más adelante en la matriz MEFE Tabla 3 para una mayor comprensión y análisis de cómo se encuentra la empresa con respecto a estos factores.

La empresa Productos Lácteos Salcedo pueden considerarse una organización con relaciones con reciprocidad con su entorno. El medio de una organización es su fuente de producción y su manejo de entorno inmediato para evaluar las oportunidades y amenazas.

En el entorno donde opera la empresa se pueden encontrar un "nicho" especialmente adecuado para productos, servicios y las funciones que proporciona. Del mismo modo, los elementos importantes para que no pueden ser perjudiciales para su organización o incluso destructivas. Existe las herramientas administrativas como una planificación exitosa que requiere un análisis del contexto externo que viene prestando cambio de manera rápida.

Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio diagnostico externo – POAM

Por lo tanto, la matriz POAM se utiliza para identificar y evaluar las posibles amenazas y oportunidades que la empresa puede enfrentar. Analizar, diagnosticar y evaluar el entorno en el que se encuentra la empresa es primordial para formular un plan estratégico exitoso esto es debido a que el entorno cambia constantemente, y no se puede controlar. (Quiroa, 2021).

Lo más importante es que los factores externos que se escapan del control de la empresa se pueden convertir en oportunidades y, para hacer esto, primero se debe determinar los factores a evaluar y luego establecer si estos factores son oportunidades o amenazas.

De esta forma, se puede desarrollar estrategias que fortalezcan las oportunidades que son importantes para la empresa. Pero, si los factores externos se convierten en una amenaza, se debe ser capaz de enfrentar de manera más adecuada y minimizar su impacto.

Tabla 2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio diagnóstico externo - POAM

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reformas tributarias						B		M	
Paros nacionales		M						M	
Aumento de hurto en los últimos años					M			M	
Económicos	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de desempleo				A			A		
Variación en los precios de proveedores					M			M	
Competencia				A			A		
Poder adquisitivo de los consumidores	A			A			A		
Sociales	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Consumo saludable (dietas, enfermedades)	A						A		
Cultura (relación con la naturaleza, veganos)						B		M	
Influencia en los medios de información	A						A		
Tecnológicos	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Plataformas digitales, pagos online, pagos electrónicos	A						A		
Desarrollo de nuevas plataformas digitales	A						A		
Ecológicos – ambientales	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Manejo de residuos					M			M	
Estado de las vías (derrumbes, daño de vías por lluvias)				A			A		
Legales	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Protección al consumidor			B						B
Regulación de la competencia			B			B		M	
Beneficios para el desarrollo empresarial	A						A		

A=Alto, M=Medio, B=Bajo.

El análisis de la matriz se realizó por los factores que fueron seleccionados, el factor político que presenta los siguientes elementos reformas tributarias como una amenaza media que tiene un impacto medio para la empresa debido al cambio de leyes o decretos que pueda implementar el gobierno para las empresas, así como los paros nacionales son oportunidad media ya que reflejan los enormes desafíos económicos y sociales que se enfrenta como país, así como demostrar que puede tener una movilización social pacífica, y por ser una empresa que de comercialización y distribución de alimento lácteo, como leche, queso, el paro puede generar oportunidad de mayor demanda de los productos de primera necesidad. Otro elemento es el aumento de hurto en los últimos años, se evaluó como una amenaza media con impacto medio, en cualquier momento este factor externo puede ocurrir dejando como resultado daños personales y económicos para la empresa pues en las calles pueden ser víctimas de robo mientras realizan sus actividades laborales.

En el factor económico los elementos nivel de desempleo se consideró una amenaza alta de alto impacto ya que si no hay empleo no hay compradores, la variación en los precios de compra se consideró como una amenaza media con impacto medio debido al constante cambio en los precios de la materia prima de los proveedores y estos no pueden ser controlados, esto genera disgusto en el cliente ya que no se mantiene un precio estable, y el elemento competencia como una amenaza alta con impacto alto, pues cada vez hay más competencia que ofrecen precios más bajos aunque no de mayor calidad, y el poder adquisitivo de los consumidores donde el ingreso de los consumidores puede ser una oportunidad o una amenaza ya que ellos compran los productos más necesarios para su consumo.

El factor social está representado por consumo saludable (dietas, enfermedades) la cual se consideró una oportunidad mayor, ya que las personas actualmente buscan una alimentación saludable, y el consumo de queso se ve reflejado en dietas balanceadas; el elemento cultura

(relación con la naturaleza, veganos) donde la cultura vegana puede ser un factor que influye en el consumo lácteo por eso se consideró una amenaza baja con impacto medio y finalmente el elemento influencia en los medios de información donde se cree los medios de información son una oportunidad mayor ya que le permite a la empresa dar a conocer su producto a una población más grande, la cual le puede ayudar a mejorar el nivel de ingresos.

En el factor tecnológico con su elemento plataformas digitales que constan de pagos online, pagos electrónicos es una oportunidad alta de alto impacto puesto que actualmente las personas están cada vez más incorporadas en el mundo digital, el elemento desarrollo de nuevas plataformas digitales es una oportunidad alta de impacto alto ya que se puede utilizar para vender los productos e incrementar el volumen de las ventas.

El factor ecológico - ambiental en su elemento manejo de residuos, se percibe como una amenaza media de impacto medio debido a que solo se encarga de distribuir, en este caso se pueden ver afectados los productores y el elemento estado de las vías (derrumbes, daño de vías por lluvias se considerada una amenaza alta con impacto alto pues las lluvias causan inundaciones, derrumbes, entre otros que pueden afectar el destino de los productos.

En el factor legal en su elemento protección al consumidor se consideró una amenaza baja con un impacto medio puesto a que los principios de la empresa velan por el cumplimiento con los clientes; el elemento regulación de la competencia se consideró una amenaza baja de impacto medio ya que la competencia puede intervenir de mal manera que resulte en una grave afectación para la empresa, como también puede ser una oportunidad ya que, si hay competencia desleal, los entes encargados darán una posible solución y el elemento beneficios para el desarrollo empresarial se consideró una oportunidad alta con un alto impacto ya que contribuyen al beneficio y desarrollo de la empresa, En algunos países, la asistencia gubernamental puede estar diseñada para respaldar

el apoyo general o a largo plazo para una actividad, o entidad perteneciente a un departamento o región específico. En estos casos, las condiciones necesarias para obtener dicha asistencia puede que no tenga una relación especial con el evento. Por lo tanto, se debe realizar una investigación para conocer si la empresa puede ser beneficiaria por estos entes o no.

Análisis de la matriz de evaluación de factores externos - MEFE

La Matriz (MEFE) es una herramienta de diagnóstico (ponderada) que facilita una investigación en la que se identifican y evalúan diferentes factores externos, empresas, organizaciones o negocios que pueden tener afectación o influencia para que la empresa pueda crecer en el mercado.

Esta matriz reconoce que los estrategas pueden detectar y analizar cualquier tipo de información que se encuentre dentro del entorno externo. Esta herramienta refuerza el desarrollo de estrategias que pueden aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

Las calificaciones para esta matriz son las siguientes: Amenaza mayor 1, amenaza menor 2, oportunidad menor 3, oportunidad mayor 4. Estos con el fin de conocer si la empresa cuenta o no con amenazas y oportunidades de tal manera que se puedan identificar, mitigarlas o aprovecharlas. (Ruiz Barroeta 2021.)

Al identificar las oportunidades y amenazas se realiza una lista, luego se seleccionan de 10 a 20 factores que afecten a la empresa, y después se da una calificación y un peso a cada factor.

Tabla 3 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Factores claves a valorar			
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Implementación de nuevas reformas tributarias	0.07	1	0.07
Nivel de seguridad del país	0.08	1	0.08
Nivel de desempleo del país	0.09	1	0.09
Variación en los costos de los productos	0.08	1	0.08
Competencia	0.09	2	0.18
Cultura (relación con la naturaleza, veganos)	0.01	2	0.02
Manejo de residuos	0.01	2	0.02
Estado de las vías (derrumbes, daño de vías por lluvias)	0.05	2	0.1
Protección al consumidor	0.01	2	0.02
OPORTUNIDADES			
Paros nacionales	0.08	3	0.24
Hábitos de consumo saludable	0.07	4	0.28
Influencia en los medios de información	0.08	3	0.24
Uso de plataformas digitales	0.08	4	0.24
Nuevas tendencias tecnológicas	0.06	3	0.18
Regulación de la competencia	0.07	3	0.21
Beneficios para el desarrollo empresarial	0.07	3	0.21
TOTAL	1		2.26

El objetivo principal de este análisis externo, es establecer una lista de oportunidades reales que la empresa puede aprovechar. En la lista se debe ser específico con los factores escogidos para evaluarlos y así obtener mejores resultados con el fin de realizar estrategias potenciales, las cuales ayudan al mejoramiento organizacional.

Para el Caso de Productos Lácteos Salcedo presenta la matriz EFE con un valor ponderado de 2.26, este valor se obtiene del total de la suma de todos los factores de las amenazas y

oportunidades en la Tabla 3 para el análisis se toma la siguiente referencia, 1.0 (como el valor más bajo, amenaza mayor) y 4.0 (el valor más alto, oportunidad mayor). Se observa que el valor ponderado de la empresa representa una amenaza menor, esto quiere decir que la empresa es débil ante las amenazas para ello se realizó un análisis profundo y detallado de cada factor, para saber que debe hacer la empresa para convertirlos en una oportunidad, a continuación, se revisa cada factor con su respectivo análisis y se da una recomendación.

Según lo obtenido de la matriz se encuentran las siguientes amenazas; competencia con un valor de 2 una amenaza menor, esto afecta en gran tamaño la captación de dinero, pues entre más comercializadores haya menos ingresos resultaran, por eso se debe trabajar en generar valor que marque la diferencia de los productos que se ofrecen y así tener más preferencia por los clientes, en el factor manejo de los residuos tiene un valor de 2 una amenaza menor ya que las personas cada vez más buscan productos que sean amigables con el medio ambiente y de esta manera la empresa debe buscar la forma para que el cliente consuma los productos sin preocupación alguna.

Además de lo anterior el nivel de desempleo con valor 1, es una amenaza mayor (si no hay dinero, no hay compradores) pero la empresa puede implementar estrategias que contribuyan a generar empleo a la población de Palmira, la seguridad del país valor 1 amenaza mayor (aumento de hurtos generan pérdidas para la empresa), esto se puede prevenir mediante implantación de cajas de seguridad, alarmas, cámaras y acompañamientos de seguridad.

Así mismo la variación en los costos (precios inestables para los clientes debido a la inflación) con una calificación de 1 esto indica que tiene una amenaza mayor pues este factor afecta en mayor proporción a la empresa ya que no se tienen precios estables los cuales varían semanalmente, se busca establecer precios fijos a largo plazo. También se encuentra como amenaza menor la protección al consumidor calificación 2, puede el cliente reclamar por sus derechos y

dañar la reputación de la empresa, sin embargo, se debe cumplir con lo solicitado por el cliente y contar con soporte para su respectiva verificación.

Adicionalmente, la cultura una amenaza menor, no hay consumo de estas personas por el estilo vegano. Optar por informar sobre los beneficios que tiene el producto para que las demás personas lo consuman en gran proporción y por último el estado de las vías es una amenaza menor ya que puede interponerse un derrumbe que afecte la llegada de los productos, estos factores pueden influir negativamente las actividades de la empresa, se puede contar con más proveedores cuyo fin sea para el cubrimiento de productos si es el caso.

Por otro lado se evidenciaron las siguientes oportunidades que tiene la empresa, el factor paro nacional tiene valor de 3 lo cual indica una oportunidad menor para la empresa, puesto que dentro de este marco tiene ventaja por el desplazamiento y capacidad de respuesta a los clientes, se puede fortalecer más este factor minimizando el desplazamiento en las vías, es decir vías más rápidas que generen menor gasto de combustible y menor riesgo de ser atacados por vándalos, en el factor hábitos de consumo saludable tiene un valor de 4 una oportunidad mayor ya que cada vez más las personas optan por llevar una dieta saludable en las que el queso tiene un gran valor.

En ese mismo orden de ideas la influencia en los medios de información representa una oportunidad menor porque genera más conocimiento acerca de la empresa, para convertirse en una oportunidad mayor se puede apoyar con el uso de plataformas digitales (con un valor de 4 una oportunidad mayor), ya que estas dan a conocer el propósito de la empresa y aumentar el número de clientes que desean comprar el producto.

Así mismo con las nuevas tendencias tecnológicas que tiene un valor de 3 es decir una oportunidad menor para alcanzar una oportunidad mayor se puede facilitar al cliente sus métodos

de pago preferidos. Otro punto es que dentro de la regulación de la competencia con un valor de 3 una oportunidad menor, esta regula a los comerciantes para que obren de buena fe y haya competencia leal de tal forma que se pueda lograr una oportunidad mayor y en el factor de beneficios para el desarrollo empresarial tiene un valor de 3 una oportunidad menor, para el cual si la empresa se encuentra dentro de los parámetros establecidos de beneficios gubernamentales, esto genera beneficios y mejores resultados para la organización obteniendo una oportunidad mayor.

A través de la matriz MEFE, realizar un análisis estratégico de los factores externos clave que inciden en el crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa, con el fin de diseñar la estrategia de negocio más adecuada a la situación real de la organización. Lo que representa para la empresa si el valor ponderado es menor que el promedio, significa que la marca es internamente débil, La recomendación final es que, si las empresas tienen varios departamentos, es necesario realizar un análisis interno dentro de cada departamento y, una vez completado, toda la información se reúne para crear un análisis completo e integral sobre la marca.

Matriz De Perfil De La Competencia MPC

La matriz de perfil de competencia identifica a los principales competidores de la entidad, así como sus especiales fortalezas y debilidades, siempre está relacionada con la posición estratégica de la entidad, por lo que se ha convertido en un importante mecanismo de valor para un sistema de gestión basado en la calidad, (Pérez, 2021)

La clave o determinante del éxito es el área clave, si una empresa quiere tener éxito en una industria en particular, debe ser promovida al más alto nivel posible de excelencia. Estos factores posponen entre diferentes industrias e incluso entre diferentes grupos estratégicos, incluidos

factores internos y externos. En MPC, son integrales, no incluyen datos específicos o concretos e incluso pueden enfocarse en problemas internos.

En la evaluación de esta matriz se tiene en cuenta el peso el cual debe ser entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), esto con el fin de determinar su importancia y en el rating se refiere a las fortalezas que posee la empresa frente a ciertos factores. Estos se definen de la siguiente manera:

1- Debilidad mayor

2- Debilidad menor

3- Fortaleza menor

4- Fortaleza mayor

Para la empresa Productos Lácteos Salcedo se estableció los siguientes competidores:

La India, los paisas y Distribuidora YATE donde cada factor establecido se menciona a continuación:

Competitividad en los precios: es una estrategia que establece el precio de un producto o servicio sobre la base de un promedio competitivo y un valor de mercado, las marcas únicas que ofrecen una identidad costosa o de alta calidad también pueden aumentar los precios debido a su base de clientes leales.

Posicionamiento en el mercado: es la posición donde se encuentra un producto o servicio de una empresa la cual es identificada por cualquier cliente, de esta manera se tiene un mayor posicionamiento frente a la competencia.

Lealtad del cliente: se refiere a la capacidad de una empresa para establecer relaciones a largo plazo con los consumidores de sus productos y servicios, y alentarlos a volver a comprar,

también conocida como retención o fidelización de clientes, es una de las metas que tienen las organizaciones.

Calidad de los productos: presenta su nivel de categoría, los productos no se ponen en el mercado sin antes ser investigados a fondo con el fin de conocer sus condiciones detalladas y su éxito rotundo, sus estrategias, empezando por la clasificación del producto en cuestión.

Ubicación: juega un papel importante ya que es el lugar en donde se va a tener el producto ya sea en almacenamiento o punto de venta físico y que este lugar genere mayores visitas y mejores resultados.

Tabla 4 Matriz de perfil de la competencia - MPC

Factores clave de éxito	Ponderación	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3		Productos Lácteos Salcedo	
		La India		Los paisas		Distribuidora YATE			
		Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado	Valoración	Resultado
Competitividad en los precios	0.20	3	0.6	2	0.4	1	0.2	3	0.6
Posicionamiento en el mercado	0.25	4	1	3	0.75	2	0.5	4	1
Lealtad del cliente	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Calidad de los productos	0.30	3	0.9	2	0.6	3	0.9	4	1.2
Ubicación donde se encuentra	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
TOTAL	1.00		3.2		2.25		2.35		3.45

En el análisis se obtuvo como resultado para la Empresa Productos Lácteos Salcedo un total de 3.45 al comparar este resultado con el de las demás empresas seleccionadas se observa que es más fuerte, sin embargo, debe trabajar y mejorar en algunos factores lo cual le permita alcanzar una ventaja mayor frente a estos, a continuación, se compara cada uno de manera detallada y se da una recomendación de lo que se debe realizar para ser más competitivos.

Al comparar las tres empresas competidoras, el total ponderado de Productos Lácteos Salcedo 3.45, lo que representa una fortaleza menor y el competidor más fuerte y amenazante es La India con un total ponderado de 3.2, el competidor 2 Los paisas, es el competidor más débil, por su total ponderado 2.25, sin embargo, no se debe dejar pasar por alto debido a que en cualquier momento puede generar estrategias y convertirse en una amenaza, y por último, el competidor 3 Distribuidora YATE con valor total ponderado 2.35.

Al realizar el análisis, este deja como resultado que para tener una mayor ventaja sobre estos competidores, Productos Lácteos Salcedo debe revisar sus precios de venta para determinar si es posible implementar estrategias o alianzas con los proveedores y así ofrecer mejores precios a los clientes, para la lealtad de los clientes, puede fidelizar o dar descuentos en fechas especiales a sus clientes, así mismo buscar una mejor ubicación comercial y apoyarse con carteleras informativas en el punto de venta.

En la tabla 4 en el espacio Competidor 1 La India, es el competidor más fuerte con un valor total de 3.2, en el rating de valoración está el factor de éxito competitividad en los precios con un valor de 3, fortaleza menor, con resultado de 0.6, en este factor esta empresa es igual de fuerte frente Productos Lácteos Salcedo con el mismo resultado, el posicionamiento en el mercado con un valor de 4, gran fortaleza y con resultado de 1.0, son igual de fuertes.

La lealtad del cliente con un valor de 2 debilidad menor con resultado 0.3, es más débil frente Productos Lácteos Salcedo que tiene un resultado de 0.45, la calidad de los productos con un valor de 3, fortaleza menor, con resultado 0.9 sigue siendo más fuerte Productos Lácteos Salcedo en cuanto a la calidad de sus productos con resultado de 1.2, la ubicación con un valor de 4 fortaleza mayor y resultado 0.4 está mejor ubicada, lo que significa que tiende a dar mejores resultados por el mayor número de visitas frente a Productos Lácteos Salcedo que tiene un resultado de 0.2.

En el espacio Competidor 2 Los Paisas, es el competidor más débil con un valor total de 2.25, en el rating de valoración está el factor, competitividad en los precios con un valor 2, debilidad menor y resultado 0.4 en este factor la empresa es débil frente Productos Lácteos Salcedo ya que esta tiene como resultado 0.6, el posicionamiento en el mercado con un valor 3 fortaleza menor con resultado 0.75 está por debajo de la empresa caso de estudio con resultado de 1, la lealtad del cliente con un valor de 2 debilidad menor con resultado 0.3 y Productos Lácteos Salcedo tiene como resultado 0.45.

La calidad de los productos con un valor de 2 debilidad menor un resultado de 0.6, se encuentra a la mitad de la calidad de los productos de la empresa Productos Lácteos Salcedo con resultado de 1.2 y la ubicación con valor 2 debilidad menor y resultado 0.2 al igual que Productos Lácteos Salcedo. Es posible que este competidor no esté movilizado y no estén completamente preparadas para identificar, monitorear, predecir y evaluar las fuerzas clave necesarias no pueda predecir las oportunidades y amenazas recientes. Por lo tanto, se pueden implementar estrategias ineficaces y perder buenas oportunidades y, por lo tanto, aumentar las ganancias de la empresa, este competidor tiene poca incidencia e importancia para la empresa Productos Lácteos Salcedo.

En la tabla 4 en el espacio competidor 3 Distribuidora YATE con un valor total de 2.35 una debilidad menor, el rating de valoración de los factores de éxitos como la competitividad en los precios con un valor de 1 debilidad menor y resultado 0.2, lo que quiere decir que Productos Lácteos Salcedo tiene mayor capacidad de respuesta frente a este competidor ya que su resultado es 0.6, el posicionamiento en el mercado con un valor 2 debilidad menor y resultado 0.5 significa que Productos Lácteos Salcedo arrasa con el doble en este factor.

La Lealtad del cliente con un valor de 3 fortaleza menor y con resultado de 0.45 ambas empresas tienen resultados iguales, sus clientes son leales a sus productos, la calidad de los

productos con un valor de 3 fortaleza menor y como resultado 0.9 sin embargo no supera la calidad de Productos Lácteos Salcedo con resultado de 1.2 y la ubicación con valor 3 fortaleza menor con resultado 0.3 en este factor se encuentra por encima de Productos Lácteos Salcedo que tiene como resultado 0.2.

Diagnostico Interno

En este apartado se hizo el análisis de la empresa desde lo interno, utilizando las herramientas administrativas y análisis que ayudaron a aportar los elementos necesarios para su comprensión, la cuales se muestran a continuación:

El perfil de capacidad interna PCI

Es una ventaja de evaluación y debilidades de la organización en términos de fortalezas y debilidades internas, este es un método de diagnóstico estratégico en una empresa y todos los factores que afectan sus operaciones están involucrados; es decir, es un método que permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en términos de oportunidades y amenazas como un diagnóstico estratégico que involucra factores que afectan las operaciones de la empresa.

Dada su importancia el perfil de capacidad forma parte de la determinación de la posición relativa de la empresa y la base del proceso operativo más conveniente, pero no deja de ser subjetivo, el PCI es un medio que ayuda a verificar la posición estratégica de la empresa en un momento dado y establece las áreas que requieren mayor atención. (Serna y Díaz, 2015)

Esta herramienta trata de reducir la subjetividad, porque de esta forma, el estándar es el grupo, el coordinador realizará análisis de variabilidad y allí se discutirán con el grupo para llegar a un consenso y sacar una conclusión y así tomar la decisión más adecuada para el futuro de la empresa.

Tabla 5 El Perfil de Capacidad Interna –PCI

Factores Internos a evaluar		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva	Planes estratégicos				A			A		
	Capacidad de respuesta	A						A		
	reestructuración de la organización, tareas, procesos, canales		M						M	
Recursos tecnológicos	Transporte		M							M
	Innovación					M		A		
	Publicidad				A			A		
Recursos Humanos	Experiencia técnica	A						A		
	Nivel académico					M				M
	Rotación del personal		M							M
Capacidad Competitiva	Análisis estratégico				A			A		
	Valor agregado		M					A		
	Evaluación y pronóstico del medio del sector						M			M
Recursos Financieros	Acceso a capital	A						A		
	Rentabilidad	A						A		
Capacidad Comercial	Ventas al por mayor	A						A		
	Alianzas estratégicas	A						A		
	Conocimiento del sector	A						A		

A=Alto, M=Medio, B=Bajo.

En cuanto a la capacidad directiva y sus elementos según la tabla 5 el elemento planes estratégicos es una debilidad alta con impacto alto, donde en Productos Lácteos Salcedo la utiliza como una herramienta básica de mejora donde se determinan cuáles son los objetivos que la empresa quiere alcanzar, a corto, mediano o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va conseguir. Así mismo la capacidad de respuesta es una fortaleza alta con alto impacto en la organización pues se refiere a la disponibilidad que posee para poder responder a lo que está demandando el cliente en un determinado tiempo, y la reestructuración de la organización, tareas, procesos, canales es una fortaleza de impacto medio pues en ese momento se toma una decisión

por los altos mandos, cuando estos consideren que es importante rediseñar su organización para mantener la competitividad.

El factor interno recursos tecnológicos con su elemento transporte presentó una fortaleza media con un impacto de importancia media pues en la organización el transporte es un elemento que permite la entrada y salida de mercancía a los cliente y de los proveedores, así mismo la innovación en Productos Lácteos Salcedo se presenta como una debilidad media con alto impacto, más por el proceso en que la empresa está pasando en un entorno de avances tecnológicos, es importante la innovación como fortaleza y no una debilidad .

En cuanto a la publicidad presentó una debilidad alta de alto impacto, la empresa no presenta plan de publicidad, en este caso la empresa estaría perdiendo visibilidad en el mercado para potencializar sus productos, lo cual genera una pérdida de espectadores y que ese público no compre los productos.

El factor interno recursos humanos presenta en su elemento experiencia técnica del personal una fortaleza alta de alto impacto ya que conocen muy bien el producto que venden, pero donde el nivel académico es una debilidad media con un impacto medio ya que todo se hace de manera empírica y la rotación del personal presta una fortaleza media con un impacto medio se evidencia poca rotación del personal y eso es un indicador interno positivo a nivel de este factor.

El factor interno capacidad competitiva con su elemento análisis estratégico presentó una debilidad alta con alto impacto en la valoración del trabajo que realiza la empresa, se intenta conocer los puntos débiles de la organización y establecer posibles medidas para hacerlos desaparecer por lo que es importante que se prioricen, se señalen los datos y hechos más importantes.

Para un manejo adecuado de la capacidad competitiva, la empresa a nivel interno presentó valor agregado como fortaleza media y de alto impacto por la textura y sabor único del producto y en el elemento evaluación y pronóstico del medio del sector la empresa lo presentó como debilidad media por la poca capacidad de predecir los eventos futuros. Pero puede implicar el uso de algún tipo de modelo matemático para administrar datos históricos para proyectarlos en el futuro. La planeación efectiva depende del pronóstico de la demanda para los productos de la compañía con un impacto medio.

En el factor interno de recurso financiero presentó rentabilidad y capital propio, en el elemento acceso a capital y rentabilidad como fortaleza de alto impacto en importancia lo que significa que la empresa es estable financieramente, el factor interno capacidad comercial de Productos Lácteos Salcedo con sus elementos ventas al por mayor, alianzas estratégicas y conocimiento del sector son fortaleza de alto impacto para la empresa a nivel interno.

Análisis de la matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Esta matriz es la encargada de evaluar los factores internos de una empresa, esta recolecta toda la información interna, mediante estudios para diagnosticar posibles debilidades y fortalezas. Estos factores se basan en la parte interna de la empresa, de todo aquello que la constituye, la matriz es muy similar a MEFE, pero su propósito es diferente.

Se utiliza para formular las estrategias porque detalla las principales oportunidades y amenazas que tiene una empresa, para que pueda tener una comprensión interna de la organización. (Ruiz, 2021).

Los valores que deben asignarse a cada factor, deben ir desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), también se debe tener presente que la suma de los valores debe dar 1.0.

La asignación de calificaciones se debe realizar de la siguiente manera:

Debilidad Mayor = 1

Fortaleza Menor = 3

Debilidad Menor = 2

Fortaleza Mayor = 4

Es una forma de evaluar factores internos para la gestión estratégica de manera detallada y resumida de fortalezas y debilidades que se consideren importantes dentro de las áreas de una empresa.

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

Factores claves a valorar			
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Realización de planes estratégicos	0.02	1	0.02
Capacidad de innovación	0.02	2	0.04
Manejo de publicidad	0.02	1	0.02
Nivel académico del cuerpo administrativo	0.03	2	0.06
Análisis estratégico	0.05	1	0.05
Evaluación y pronóstico del medio	0.05	2	0.1
Alianzas estratégicas	0.02	2	0.04
FORTALEZAS			
Capacidad de respuesta	0.07	4	0.28
Adaptación para los cambios de la organización, tareas, procesos, etc.	0.05	3	0.15
Medios de transporte	0.08	3	0.24
Experiencia técnica	0.07	4	0.28
Rotación del personal	0.07	3	0.21
Valor agregado del producto	0.05	3	0.15
Apalancamiento financiero	0.06	4	0.24
Acceso a capital	0.07	4	0.28
Rentabilidad	0.07	4	0.28
Ventas al por mayor	0.07	4	0.28
Conocimiento del sector	0.07	4	0.28
Libros de contabilidad	0.06	4	0.24
TOTAL	1		3.24

Para el Caso de Productos Lácteos Salcedo el total ponderado es de 3,24 de los factores internos lo que indica que tiene una fortaleza menor y su posición interna es fuerte, aunque debe trabajar más en algunos factores para lograr obtener una fortaleza mayor, a continuación, se analizó cada uno de los factores y se propone una solución que mejore su posición interna.

El resultado de la capacidad de respuesta con un valor de 4 una fortaleza mayor, con una importancia alta, demostrando que la empresa como estrategia pone prontitud y la disposición para satisfacer una demanda, a través del elemento medios de transporte presenta un valor de 3 una fortaleza menor, aquí la empresa tiene sus propios vehículos para transportar los productos hasta su destino, sin embargo tener una ruta más organizada que minimice gastos ayuda a mejorar este factor convirtiéndolo en una fortaleza mayor.

Así como en el factor de experiencia técnica que presenta un valor de 4, una fortaleza mayor, pues son un conjunto de reglas que se siguen en cualquier trabajo para producir, hacer o controlar algo, y así cumplir con los objetivos, otro elemento es rotación del personal con un valor de 3 una fortaleza menor, pues se identifica que su rotación es muy baja, aunque, formalizar un contrato permite tener control sobre los empleados con mejores resultados y así alcanzar una fortaleza mayor.

El factor valor agregado presentó un valor de 3 una fortaleza menor, permiten conocer cómo se está desempeñado la empresa en relación al mercado y otras empresas del sector, en el caso de Productos Lácteos Salcedo es un indicador importante, pues demostrar que se es diferente a la competencia permite que los clientes se inclinen más hacia ella de tal forma que se pueda lograr una fortaleza mayor, por otro lado el factor apalancamiento, ayuda a invertir sobre determinadas operaciones o activos que, por su elevado valor, el acceso a capital hay muchos tipos de préstamos disponibles para los propietarios y rentabilidad, la empresa ha sabido aprovechar su capital para

invertir y generar mayores ganancias y utilidades, estas tiene un valor de 4 lo que indica que son una fortaleza mayor para la empresa.

El factor de ventas al por mayor y conocimiento del sector con un valor de 4 una fortaleza mayor, estos elementos son de gran fortaleza en la empresa debido al conocimiento de ese mercado y la distribución mayorista genera mayor competitividad, las fuerzas internas son favorables para la empresa, sin embargo, también tiene ciertas debilidades como: Capacidad de innovación que presentó un valor 2, una debilidad menor por lo tanto buscar nuevas estrategias gerenciales que sean innovadoras puede convertirse en una fortaleza.

Dentro de la realización de planes estratégicos y análisis estratégico con un valor 1 una debilidad mayor la empresa es realmente débil por eso sugerir un plan estratégico e implementarlo, genera mejores resultados y así convertirlos en una fortaleza mayor, y evaluación del medio con un valor de 2 una debilidad menor, la empresa no cuenta con estos factores y representa una gran debilidad, es por eso que hacer investigaciones constantes de tendencias y mercados se obtiene más conocimiento de este y es ahí cuando se puede aprovechar para fortalecer a la empresa.

Adicionalmente, el nivel académico del cuerpo administrativo y las alianzas estratégicas representan un valor de 2 una debilidad menor, debido a que todas las decisiones son tomadas empíricamente y sin una metodología que haya sido aprobada, entonces hay que buscar ayudas técnicas externas para fortalecer la administración, así mismo fortalecer las alianzas ya sea con proveedores, competencia y otros mercados,

En el marco de publicidad de la empresa su valor es de 1 una debilidad mayor, puede convertirlo en una fortaleza mayor de tal manera que la empresa utilice medios como redes sociales, eventos, ferias, patrocinios, pues estos valores son relevantes para la empresa en su factor interno

y ayudan a enfrentar la competencia. También cuenta con libros de contabilidad y su valor es de 4 representó una fortaleza mayor, estos ayudan a mantener el orden de la entrada, salida y existencia de cada uno de los bienes de la empresa, permite controlar su efectivo; así como los inventarios y balances que radica en el hecho de que ayuda a llevar un control de los activos y pasivos de la empresa, por los que conviene tener en orden para que sirvan de apoyo para que consiga mantener un buen funcionamiento en las cuentas.

Análisis de la matriz DOFA

El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante la aplicación de una Matriz D.O.F.A, la cual permite detectar: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Estos componentes se analizaron, a su vez con base a los entornos del proyecto: indirecto y directo. Este tipo de matriz D.O.F.A, es propuesta por Martín (2019). La cual consiste en que una empresa puede diseñar sus estrategias basándose en todos los factores, tanto internos como externos ya sea a corto, mediano o largo plazo y así determinar qué factores puede aprovechar para potenciar su estructura organizacional y ser más competitiva en el mercado.

Tabla 7 Matriz DOFA

Productos Lácteos Salcedo		
Oportunidades		
Fortalezas	F1 Proveedor mayorista	O1 Hábitos de consumo saludable
	F2 Mercado objetivo	O2 Atracción de nuevos clientes, mediante uso de plataformas digitales
	F3 Asesoría para clientes	O3 Nuevas tendencias tecnológicas
	F4 Capacidad de respuesta	O4 Beneficios para el desarrollo empresarial
	F5 Experiencia técnica	O5 Regulación de la competencia
	F6 Conocimiento del sector	O6 Margen de rentabilidad
	F8 Medio de transporte	O7 Explorar nuevos mercados
	Debilidades	D1 Planes estratégicos
D2 Publicidad		A1 Tasa de desempleo
D3 Análisis estratégico		A2 Competencia
D4 Evaluación y pronóstico del medio		A3 Alto costo de los productos
D5 Alianzas estratégicas		A4 Nivel de seguridad del País
D6 Innovación		A5 Reformas tributarias

El análisis de la matriz DOFA en la Tabla 7 se encontraron las siguientes fortalezas para Productos Lácteos Salcedo que posee proveedores mayoristas, asesoría a los clientes, capacidad de respuesta, experiencia técnica, conocimiento del sector y un medio de transporte adecuado.

Las debilidades que presenta Productos Lácteos Salcedo pocos planes estratégicos, escases de publicidad, fallan en el análisis estratégico, hace poca evaluación y pronóstico del medio, las alianzas estratégicas son débiles y con poca innovación.

La oportunidad que se presenta para Productos Lácteos Salcedo son hábitos de consumo saludable, atracción de nuevos clientes mediante uso de plataformas digitales, nuevas tendencias tecnológicas, beneficios para el desarrollo empresarial, regulación de la competencia, explorar nuevos mercados.

Las amenazas para productos lácteos salcedo son aumento de la tasa de desempleo esto genera bajos ingresos ya que limitan a las personas a comprar ciertos productos, aumento de la competencia, alto costo de los productos, el nivel de seguridad del país y las reformas tributarias.

Diseñar las estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional en la empresa

Definición de las Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas se basan en el diagnóstico del entorno directo e indirecto, así como en la problemática previamente enunciada.

Según González (2013), puntualiza que las estrategias son de gran apoyo para la obtención de resultados exitosos en una empresa, pues estas permiten un mejor desarrollo para cumplir con las metas propuestas. Mediante estas se puede trabajar garantizando el cumplimiento de objetivos y mejores resultados no solamente solucionando problemas actuales, sino que se identifiquen ciertas oportunidades en el entorno y poder aprovecharlas.

Tabla 8 Definición de las Estrategias Corporativas

<p>Estrategia de crecimiento F.O 1.7 (Aumentar las ventas).</p> <p>Asesorar y capacitar a las personas para que vendan los productos. Establecer alianzas estratégicas con supermercados.</p> <p>Explorar nuevos mercados y abrir nuevo punto de venta.</p>	<p>Estrategia de reducción F.O 5.6 (Reducir desperdicios en el corte del queso).</p> <p>Capacitar al personal en corte para no desperdiciar producto.</p> <p>Vender saldos a bajo costo.</p>
<p>Estrategia de marketing D.O 2.2 (Diseñar un plan de mercadeo).</p> <p>Investigar cómo se encuentra el mercado en otros municipios del Valle del Cauca. Tener en cuenta los hábitos de consumo saludable pues el queso tiene beneficios para la salud. Usar plataformas digitales para generar más tráfico por medio de publicidad.</p>	<p>Estrategia competitiva F.A 6.3 (Aumentar ventaja competitiva frente a la competencia).</p> <p>Mediante la experiencia técnica, el conocimiento del sector y la capacidad de respuesta. Por medio de la diferenciación en textura y sabor. Negociar los productos a bajos costos para ser líder en costos.</p>

Las presentes estrategias se abordaron en relación a los objetivos propuestos, así como a los aspectos relacionados con las distintas perspectivas a tomar en cuenta con la gestión empresarial: financiera, cliente, procesos, recursos humanos.

Las estrategias competitivas son fundamentales a la hora de subsistir en el mercado y obtener buenos dividendos empresariales. En tal sentido debe comenzarse por evaluar diferentes aspectos: el mercado competitivo, los recursos propios y compararlos con los de los competidores. Tomar en cuenta, además, la diversidad de proveedores, compradores y productos, a fin de encontrar ventajas frente a la compleja gama de competencia del mercado nacional y global.

Los costos de la organización son igualmente un elemento indispensable para mantener el nivel de participación. En tal sentido se deberán tener presentes los gastos que representa el plan de Marketing, gastos, todo ello, por supuesto teniendo en cuenta los altibajos de los precios del mercado.

Destaca González Yagual (2013, p. 35) que, entre los factores a tomar en cuenta en la rivalidad entre los competidores, se encuentran entre otros:

1. El posicionamiento y diversidad de la competencia
2. Posicionamiento de los proveedores
3. Creación de productos similares
4. Posición en la que se encuentra la empresa

El diseño de las estrategias y tácticas Productos Lácteos Salcedo

Una estrategia o propósito es una serie de acciones planificadas y coordinadas de manera sistemática durante la ejecución para lograr una meta o misión específica.

Una táctica es el método o forma que se utiliza para lograr un objetivo de acuerdo con la situación a la que debe enfrentarse, al tiempo que ayuda a lograr un propósito general. (Tácticas Públicas, 2015)

Definir los indicadores de control y desempeño de la empresa para un mayor control y conocimiento de los resultados

Definición de los indicadores de control de desempeño

Cualquier propuesta de trabajo necesita establecer una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y brindar puntos claves para el establecimiento exitoso de las metas propósitos y estrategias que se persiguen. Por ello, en este apartado se analiza los métodos necesarios para construir de forma eficaz una serie de indicadores.

Así mismo, la presentación del programa debe conseguir la mayor aceptación de los miembros de la empresa, teniendo en cuenta que se debe ser claro para que ellos puedan entenderla y aceptarla. En otras palabras, no habrá confusión en la información obtenida del sistema, lo que generará malentendido entre los diferentes niveles organizacionales.

Para Camejo (2015) El concepto expresado por el indicador es claro y se mantendrá en el tiempo. Este indicador se aplica a lo que mide (relevancia). Esta información debe estar disponible cuando se deba tomar una decisión, es decir que antes de implementar un proyecto se debe tener datos recientes y claros para tomar una decisión.

Otra característica es que los indicadores deben ser eficaces para identificar cambios y no deben verse limitados por factores externos, como las condiciones nacionales o acciones contra terceros, ya sea en el ámbito público o privado, siendo sometidos a una evaluación externa.

En el marco de sus objetivos estratégicos y misiones, de la empresa Productos Lácteos Salcedo herramientas se definen los indicadores para brindar información cuantitativa sobre el desarrollo y logros de instituciones, planes, actividades o proyectos en beneficio de las personas u objetos de su intervención, pues estos permiten evaluar el desempeño de la organización.

Se plantea a continuación después de haber realizado el análisis interno y externo con las diferentes herramientas administrativas las estrategias con sus tácticas para que la empresa Productos Lácteos Salcedo” los implemente y logre las estrategias planteadas, adicionalmente se definen las metas, indicadores, responsables y recursos que se necesitan para que la empresa pueda tener un mayor control, desempeño y conocimiento de los resultados.

Tabla 9 **Estrategia y tácticas**

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Meta	Tiempo	Indicadores	Responsables	Recursos
Aumentar las ventas en un 7%	Estrategia de crecimiento	Asesorar y capacitar a las personas para que vendan los productos Establecer alianzas estratégicas con supermercados Explorar nuevos mercados y abrir nuevo punto de venta	Crecer un 7% en 1 año	1 año	% ventas netas actuales vs % de ventas netas al cumplimiento de la meta	Gerente y Administrador	Sala de capacitación, inversión capital
Aumentar ventaja competitiva frente a la competencia	Estrategia de competitividad	Mediante la experiencia técnica, el conocimiento del sector y la capacidad de respuesta Por su diferenciación en textura y sabor del producto Negociar los productos a bajos costos para ser líder en costos.	Mayor competitividad en un 100% en 1 año	1 año	% competitividad actual vs % de competitividad al cumplimiento de la meta	Gerente y Administrador	Personal encargado para análisis constante de la competencia
Reducir desperdicios en el corte del queso	Estrategia de reducción	Vender saldos a precios bajos Capacitar al personal en corte para no desperdiciar producto	Reducir 25 kilos en saldos de queso en 1 mes	1 mes	% de kilos reducidos en 1 mes	Gerente y Administrador	Sala de capacitación

Diseñar un plan de mercadeo	Estrategia de marketing	Investigar cómo se encuentra el mercado en otros municipios del Valle del Cauca	100%	1 año	% de clientes actuales vs % plan de mercadeo alcanzado	Departamento de Marketing	Personal para investigación y recolección de información de mercados, estadísticas y tendencias de consumo, Redes sociales, pautas, publicidad pagada
		Identificar hábitos de consumo saldable y hacer publicidad para dar a conocer los beneficios del producto					
		Realizar campañas de promoción por medio de redes sociales o asistir a ferias empresariales					

La determinación de los indicadores adecuados debe responder al eje estratégico de cada organización, son únicos, como los objetivos y estrategias que sigue cada empresa. Por ejemplo, la tabla anterior muestra diferentes enfoques estratégicos. Para los principales aspectos que se pueden considerar en el cuadro de mando, se utilizaron diferentes indicadores para medir sus logros. (Business Intelligence, Dashboards, Ratios, métricas e indicadores, 2010)

Se utilizan para construir sistemas de monitoreo que brinden información sobre el consumo de recursos, la productividad y el número de beneficiarios.

Para la empresa Productos Lácteos Salcedo en la tabla 9 se aplicaron indicadores para medir las estrategias y tácticas que permiten determinar el impacto del crecimiento de la empresa con el fin de mejorar su competitividad en un 100%, el aumento de las ventas en un 7%, así como también buscar menos desperdicios al momento de cortar el queso y tiempo de almacenamiento ya que este va perdiendo peso al pasar el tiempo, también debe implementar un plan de mercadeo al 100% para que se dé a conocer más en el mercado y pueda incrementar sus ingresos.

Conclusión

La presente investigación llega a las siguientes conclusiones apoyadas en dar respuesta al objetivo general, diseñar un plan estratégico organizacional para la empresa “Productos Lácteos Salcedo” en Palmira Valle del Cauca, lo cual se logra mediante la realización del diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa, y como tal se obtiene que esta no presenta ningún tipo de planes y análisis estratégicos que le permitan ser más competitivos y así trabajar desde unos objetivos y metas propuestas, con el fin de dar posibles soluciones a su problemática.

En ese orden de ideas con lo señalado anteriormente se procede a diseñar los objetivos, estrategias y tácticas para conseguir mayor competitividad, mejores resultados y crecimiento organizacional en la empresa que se obtuvieron del análisis de la matriz DOFA, empezando con los aspectos relacionados de las distintas perspectivas a tomar en cuenta con la gestión empresarial: responsables de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos, recursos, metas, indicadores, donde la empresa Productos Lácteos Salcedo puede implementar una serie de estrategias y tácticas que sigue el plan planteado, donde la decisión es autónoma del gerente.

Finalmente se le da respuesta al objetivo tres planteado en la investigación a través de la definición de los indicadores de control y desempeño de la empresa para un mayor control y conocimiento de los resultados donde Productos Lácteos Salcedo aplicando y utilizando el plan estratégico logrará un impacto en el crecimiento de la organización, la mejora de la competitividad, reducción de gastos, diferenciación e innovación, liderazgo general y segmentación de la relación con el cliente enfocada en la expansión y posicionamiento de la misma.

Referencias Bibliográficas

- Ávila, A. (2013). Diagnóstico Socio psicológico de las Organizaciones. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Brockaus E, (2009) Enciclopedia Alamana 19ª edición.
- Business Intelligence,Dashborads,Ratios, métricas e indicadores (2010) Indicadores únicos en cada Cuadro de Mando <https://anibalgoicochea.com/2010/02/15/indicadores-unicos-en-cada-cuadro-de-mando/>
- Camejo (2015) Definición y Características de los Indicadores de Gestión Empresarial <https://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- Cando, et al. (2021). La pandemia COVID- 19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación. CIENCIAMATRIA, 7(12), 671-695. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.445>
- Contreras Sierra, E. R. (2013) El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia
- González Yagual, H. L, (2013). Diseño organizacional para la empresa Automotriz Pérez dedicada al tecno centro y automotriz en el cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2013. La Libertad (Ecuador): Universidad Estatal Península de Santa
- Hernández, R Fernández, C. Baptista, P. (2018). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill

Mintzberg H, (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, pág. 2 y sigtes., Maxwell Macmillan
Canada, Toronto

Münch Galindo, L y García Martínez, J (2008) Fundamentos de administración
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10850>

Nieto Nicomedes E, (2018). Tipos de investigación universidad santo domingo de Guzmán,
<https://alicia.cosytec.gob.pe>

Ñaupas et al. (2013), en su libro Metodología de la Investigación Científica
[https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA171&dq=%C3%91aupas+et+al.+\(2013\),+e&ots=CPZNYUDBO6&sig=i6DumCOthc4-EQDuqNX6MdY3ZzQ#v=onepage&q=%C3%91aupas%20et%20al.%20\(2013\)%2C%20e&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=KzSjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA171&dq=%C3%91aupas+et+al.+(2013),+e&ots=CPZNYUDBO6&sig=i6DumCOthc4-EQDuqNX6MdY3ZzQ#v=onepage&q=%C3%91aupas%20et%20al.%20(2013)%2C%20e&f=false) <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092813/cap03.pdf>

Osorio, et al. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>. PAD Escuela de dirección, (2021.) Diagnostico organizacional: ¿Qué es y cuál es su importancia para la organización? [Blog] blog. Pad. Edu/ cual-es-la-importancia-del-diagnostico-organizacional

Pérez Cepeda M, (2021)"Matriz de Perfil Competitivo" [en línea] Dirección URL:
<https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Pérez Uribe, R et al (2013) Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones Universidad EAN Recuperado de: <https://.bit.ly/zz76TSQA> Alegre, V.J. (2004).

- Pérez, R. (2014), Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. Revista Ciencia y Poder Aéreo. España, Vol. 9, N° 1, pp.5565
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24610>.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/29062641016.pdf>
- Quiroa M (2021). Matriz POAM - Qué es, definición y concepto – Economipedia
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>
- Rodríguez Mansilla, D. (2015) Diagnóstico Organizacional Modelos de Análisis Artículo: Hacia la organización Flexible. <https://docplayer.es/29298683-Diagnostico-organizacional-autor-rodriguez-mansilla-dario-cap-3-modelos-de-analisis-articulo-hacia-la-organizacion-flexible.html>
- Rojas Torres, P. J. Sella Echeverry, J. A. (2019). Plan estratégico de mercadeo y ventas para Surelin Ltda. Universidad Libre. Bogotá Colombia.
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18750>
- Rueda, J. (2014). Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>
- Ruiz Barroeta, M (2021) MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico.
<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Serna Gómez H Y Díaz Peláez A (2015) Serie De Manuales Para La Pequeña Y Mediana Empresa,
 Fundación Universitaria María Cano
https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/diagnostico_estrategico.pdf

UNITAR (2009). Programa para la Gestión de Sustancias Químicas y Desechos Instituto de las
 Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones
https://cwm.unitar.org/publications/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). Importancia De La Planeación Estratégica En Las Empresas
 Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=yç>

Valenzuela, et al. (2010). Diagnóstico Organizacional: Una mirada hacia el futuro. Recuperado de
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43bdiagnostico_organizational_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
<http://webphilosophia.com/estrategia/clausewitz-el-arte-de-la-estrategia/>

Valora G (2021) Métodos De Pagos Electrónicos, Marketing Digital, Redes Sociales,
<https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

Vera, E., (2015) Qué es una Organización, Distribuidora Panactua C.A.