

**REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE  
FRESKALECHE S.A. 2007-2012**

**LILIANA PAOLA ARISTIZABAL PEÑALOZA  
FAUSTINA LAMUS CASTELLANOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2007**

**REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE  
FRESKALECHE S.A. 2007-2012**

**LILIANA PAOLA ARISTIZABAL PEÑALOZA  
FAUSTINA LAMUS CASTELLANOS**

**Monografía para Optar por el Título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Director:  
GUILLERMO ARENAS SELEEY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2007**

## CONTENIDO

	<b>pag.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. ALCANCE	15
5. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE FRESKALECHE S.A	16
6. MARCO DE REFERENCIA	19
6.1 MARCO CONTEXTUAL	19
6.1.1 El Sector Lácteo Nacional y Regional.	19
6.2 MARCO TEÓRICO	21
6.2.1 Los Mapas Estratégicos	22
6.3 MARCO LEGAL	24
7. METODOLOGÍA	26
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
7.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	26
7.3 MÉTODO	26
8. REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FRESKALECHE S.A.	28

8.1 DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL	28
8.1.1 Misión	28
8.1.2 Visión	29
8.1.3 Objetivos Estratégicos	29
8.1.4 Matriz Estratégica	30
8.2 PROPUESTAS PARA LA REFORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE FRESKALECHE S.A.	34
8.2.1 Primer Escenario: Sin Tratado de Libre Comercio Colombia- Estados Unidos	34
8.2.3 Segundo Escenario: Con Tratado de Libre Comercio Colombia- Estados Unidos	37
8.3 MAPAS ESTRATÉGICOS	43
8.3.1 Perspectiva Financiera	43
8.3.2 Perspectiva del Cliente	44
8.4 OBJETIVOS E INDICADORES	51
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pag.</b>
Figura 1. Vista Parcial de la Planta de Producción de Freskeleche S.A.	17
Figura 2. Vista Panorámica de las Instalaciones de Freskaleche S.A.	18
Figura 3. Participación de Freskaleche S.A. en el Mercado Regional	20
Figura 4. Mapa Estratégico para Freskaleche S.A.	47
Figura 5. Plantilla De Mapa Estratégico Para Gestion De Operaciones De Freskaleche S. A.	48
Figura 6. Plantilla de Mapa Estratégico para Gestión de Aprendizaje y Crecimiento de Freskaleche S.A.	48
Figura 7. Plantilla de Mapa Estratégicos para Gestión de Clientes de Freskaleche S.A.	49

## LISTA DE TABLAS

	p.
Tabla 1. Paralelo entre los Dos Escenarios: Sin TLC y con TLC Colombia- Estados Unidos	39
Tabla 2. Objetivos E Indicadores De La Gestión De Operaciones Para Freskaleche S.A.	54
Tabla 3. Indicadores, Fórmulas y Metas de la Gestión De Operaciones para Freskaleche S.A.	55
Tabla 4. Objetivos e Indicadores de los Procesos de Gestión de Clientes	57
Tabla 5 Indicadores, Medida y Metas para los Procesos de Gestión de Clientes	58

## RESUMEN

**TITULO:** REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FRESKALECHE S.A. 2007-2012.

**AUTORES:** ARISTIZABAL PEÑALOZA, Liliana Paola. Ingeniera Financiera  
LAMUS CASTELLANOS, Faustina. Contadora Publica\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Tratado de Libre Comercio, Sector Lácteo, Plan Estratégico, Exportaciones, Competitividad, Mapas Estratégicos.

### DESCRIPCIÓN:

Con el nuevo entorno económico del país especialmente en el sector lácteo y ante la llegada de Tratados de Libre Comercio. Las organizaciones no pueden tomar una actitud pasiva, sino que tienen que dar respuestas certeras, efectivas, que les permita adaptarse y sobrevivir en un medio complejo, caracterizado por una alta competitividad.

Partiendo de un diagnóstico del sector de los lácteos a nivel nacional y regional, se evalúa el actual Plan Estratégico de Freskaleche S.A. y su nivel de pertinencia frente a los nuevos cambios del sector. Una vez valorado dicho plan se identifica la capacidad de esta empresa en un entorno con y sin TLC. Finalmente se presenta un modelo en donde se reformula el Plan Estratégico y el Balanced Scorecard para los próximos años.

Las herramientas teóricas y prácticas que permitieron el desarrollo del presente trabajo fue la metodología de los mapas estratégicos la cual es orientar en forma concreta sus estrategias, alienando todos sus componentes y elementos en torno a una cultura organizacional comprometida con el cumplimiento de las mismas.

Con este proyecto las autoras pretenden brindar una herramienta de análisis y de toma de decisiones que le permita a la empresa enfrentar con éxito los nuevos retos.

---

\* Monografía de Grado

\*\*Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales-Postgrado de Alta Gerencia- Director Guillermo Arenas Sealey. – Ingeniero Industrial

## SUMMARY

**TITLE:** REFORMULATION OF A STRATEGIC PLAN OF FRESKALECHE S.A. BY 2007 UNTIL 2012.

**AUTHORESSES:** ARISTIZABAL PEÑALOZA, Liliana Paola. Financial engineer  
LAMUS CASTELLANOS, Faustina. Public Accountant

**KEY WORDS:** Free Trade Agreement (FTA), dairy-products sector, strategic plan, exportations, competitiveness, Strategic maps.

### DESCRIPTIONS:

With the new economic surroundings on the country, especially in the dairy-products sector and in the face of the arrival of Free Trade Agreement, therefore organizations cannot take a passive attitude but they must give accurate and effective answers that allow them to adapt and survive in a complex environment, characterized by a high competitiveness.

Starting off with a diagnosis from the sector of dairy-products at national as well as local levels, we assess the current strategic plan of Freskaleche S.A moreover its level of acceptableness in front of the new changes of the sector. Once it is assessed this plan, it can be identified the capacity of this company in surroundings with and without FTA. Finally a model appears in where the Strategic Plan and the Balanced Scorecard for the next years is reformulated.

The theoretical and practical tools that they allowed the development of the current work, it was the methodology of the strategic maps which are to guide thoroughly its strategies. Aligning all its components and elements around an organizational culture that are involved in fulfillment of the same ones.

With this project the Authoresses try to offer a tool of analysis and decision making that allows the company to face the new challenges successfully.

---

\* Monografía de Grado

\*\*Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales-Postgrado de Alta Gerencia- Director Guillermo Arenas Seley.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Monografía, contiene una reformulación de Planeación Estratégica, con aplicación de los Mapas estratégicos, para la Empresa Freskaleche S.A., de Bucaramanga. La misma tiene una especial pertinencia, pues la Organización en mención, que tiene su negocio en el sector de los lácteos a nivel regional, enfrenta un contexto de profundas transformaciones en el negocio durante los últimos años, debido a la entrada de nuevos competidores internacionales y el fortalecimiento de otros de alcance regional y nacional, a los cambios notables en el perfil de los consumidores y la entrada de vigencia de tratados comerciales de Colombia con otros países.

A las transformaciones del sector lácteo colombiano ya mencionadas y las expectativas que ha generado la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos- TLC, por parte de Colombia. Aunque su plena vigencia hasta el momento no se ha dado por diversas razones, cuando está se dé su impacto será notable para todos los sectores de la economía colombiana, con consecuencias positivas pero también negativas.

Por otra parte, la reformulación del Plan Estratégico, se basó en la metodología de los Mapas Estratégicos, considerada valiosa en el desarrollo de las estrategias de una organización, pues lleva del nivel abstracto en que se dan estas formulaciones, a lo concreto, comprometiendo a toda la organización en su respectivo desarrollo. En ese sentido, corresponden a una necesidad para Freskaleche S.A. que requiere avanzar en el fortalecimiento de su competitividad y productividad.

En lo personal y profesional, este trabajo permitió avanzar en el conocimiento de herramientas valiosas en la gestión empresarial y su aplicación en un caso concreto, con el fin de dimensionarlas de forma adecuada.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El Plan Estratégico de la Empresa Freskaleche S.A. de Bucaramanga, fue formulado de acuerdo a un análisis del entorno que no tenía aún los elementos de juicio sobre el impacto que iba a causar la entrada de nuevos competidores de talla internacional, los cambios en el perfil de los consumidores y la introducción de tecnología de punta al sector. Igualmente, en el mismo no se contempla un posible escenario caracterizado por la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio – TLC entre Colombia y Estados Unidos, el cual indudablemente cambiará y afectará, positiva o negativamente, a muchos sectores de la economía colombiana.

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El sector lácteo colombiano, en lo que va corrido del presente milenio, ha venido transformándose de forma acelerada. Ello debido a la entrada de multinacionales como Nestlé y Parmalat; el cambio en el perfil de los consumidores; la introducción de tecnología de punta no sólo en las grandes sino también en las medianas empresas, y en general por la globalización económica.

Por otra parte, si se da la entrada en vigencia del TLC el panorama económico de Colombia tendrá un cambio fundamental en la gran mayoría de los sectores. Para las organizaciones empresariales, específicamente, se configurará un nuevo contexto que para muchos expertos, al menos en los primeros años de vigencia, será bastante difícil para algunos sectores, entre ellos el agropecuario y de la industria de alimentos, entre ellos el lácteo.

Frente a ese contexto, las empresas como Freskaleche S.A., tienen que asumir una actitud proactiva, que les permita minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el TLC pueda plantear. Ello aumentando su productividad, su competitividad y su capacidad de gestión. Sólo de esta forma podrán entrar al nuevo escenario con ventajas que les permitan sobrevivir de forma exitosa.

Y una de las herramientas fundamentales para el logro de este objetivo es la planeación estratégica, con sus herramientas como los mapas estratégicos. Desde el nivel gerencial, estas herramientas se constituyen en valiosos instrumentos para ubicar empresas como Freskaleche S.A., en posiciones favorables ante los cambios del entorno, permitiéndoles enfrentar los retos de diversa índole de forma proactiva y exitosa.

De ahí la necesidad de que Freskaleche S.A. reformule su Plan Estratégico, con el fin de adecuarlo a las nuevas exigencias, y esta forma se convierta en el norte que oriente de manera adecuada a la organización dentro de ese ambiente que tendrá retos grandes que enfrentar si se quiere que la Organización se mantenga como líder dentro del sector de los lácteos.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Definir los elementos para la Reformulación del Plan Estratégico de FRESKALECHE S.A.

Formular los factores de éxito de la organización.

Identificar las capacidades necesarias para enfrentar o asumir los retos que generarán una economía guiada por el TLC entre Colombia y Estados Unidos y establecer los procesos necesarios para desarrollar dichas capacidades.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Desde una perspectiva general, toda organización se considera como un sistema abierto, y que por lo tanto, está interaccionando en forma permanente y dinámica con el entorno. Un entorno como el actual, que cambia en forma rápida, planteando nuevas situaciones y retos. Ante estas transformaciones, las organizaciones no pueden tomar una actitud pasiva, sino que tienen que dar respuestas certeras, efectivas, que les permita adaptarse y sobrevivir en un medio complejo, caracterizado por una alta competitividad. .

FRESKALECHE S.A., como organización, no es ajena a esta dinámica. Tiene que enfrentar constantemente situaciones como la entrada de nuevos competidores en el mercado de sus productos, los cambios en los hábitos de consumo de la población, impactos en factores y decisiones de política económica tanto a nivel nacional como internacional, que escapan a su control, entre otros. Todos ellos han venido en el último lustro constituyendo un escenario, que le plantea una reformulación de su Plan Estratégico, con miras a seguir cumpliendo sus objetivos misionales.

Pero por otra parte, es posible que en el corto plazo, otro factor de gran importancia configure un nuevo escenario; éste hecho es la eminente entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio- TLC que Colombia viene negociando con los Estados Unidos. El TLC cambiará en forma fundamental las condiciones de mercado para muchos productos y empresas, y el sector de los lácteos no es la excepción. Es posible entre otros efectos del TLC, el fortalecimiento de los competidores internacionales, la entrada de materias primas más baratas como el suero, otros colaterales al impacto que cause el Tratado en sectores como el ganadero.

FRESKALECHE S.A. ha venido tomando medidas en el sentido de dar respuestas efectivas a los nuevos retos. Pero ante la magnitud de los cambios que se vienen dando, se requiere que reformule su Plan Estratégico para los próximos años, manteniendo aquellas estrategias que le han permitido ubicarse como la empresa de lácteos y similares más sólida a nivel regional y reformulando o adicionando otras necesarias para enfrentar con éxito los nuevos retos y conseguir cumplir de forma óptima con sus propósitos y objetivos organizacionales.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Reformular un Plan Estratégico para el Periodo Comprendido entre 2007-2012 para la Empresa FRESKALECHE S.A., con sede en Bucaramanga, con base en la herramienta de Mapas Estratégicos, con el fin proponer un norte de actuación para esta Organización, tanto en el contexto actual, como en un posible escenario de vigencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Elaborar un diagnóstico del sector de los lácteos a nivel nacional y regional.

Realizar un diagnóstico del actual Plan Estratégico de Freskaleche S.A., valorando su nivel de pertinencia frente a los nuevos cambios del sector de los lácteos y de un posible escenario con vigencia del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

Establecer las variaciones del Plan Estratégico que surge de transformaciones que se vienen dando en el contexto actual del sector de los lácteos y de los posibles impactos del TLC.

Profundizar el conocimiento de los fundamentos y las herramientas que ofrece la Planeación Estratégica y la herramienta metodológica de los mapas estratégicos, como norte fundamental para orientar la dinámica de una determinada organización hacia el cumplimiento de sus propósitos y objetivos misionales.

#### **4. ALCANCE**

El alcance del trabajo monográfico, se enfocó hacia la reformulación del Plan Estratégico de Freskaleche S.A, teniendo en cuenta la presencia de factores en el sector de los lácteos, de gran poder de incidencia en el desarrollo de los propósitos y objetivos misionales de esta Organización, y que básicamente están ligados a la presencia de empresas multinacionales, fortalecimiento de empresas nacionales tanto grandes como medianas, cambios en el perfil de los consumidores y de nuevas perspectivas abiertas por la firma de Tratados de Libre Comercio entre Colombia y otros países, entre ellos Estados Unidos.

Este trabajo tendrá el propósito de ser un punto de referencia para la Empresa FRESKALECHE S.A.; la decisión y el proceso de adopción del mismo por parte de la organización está fuera del alcance del presente trabajo monográfico. En otras palabras, es un aporte para que socios y directivos tengan unos elementos de juicio tanto teóricos, como metodológicos y de la realidad actual del mercado lácteo, y con base en ellos si es el caso, orienten las decisiones pertinentes al cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

El alcance que puede dar el estudio y análisis realizado durante este corto tiempo sobre el tema debe mencionarse que no se está realizando un proceso de planeación con la participación de un equipo directivo de la empresa.

## **5. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE FRESKALECHE S.A.**

FRESKALECHE S.A. es una empresa Colombiana ubicada en la ciudad de Bucaramanga, creada en 1982 como una cooperativa, dando comienzo formal a sus actividades a gran escala. En el año de 1989, se presenta una reestructuración de la planta mediante la adquisición de nuevos equipos que permiten la comercialización de suero y crema de Leche. En 1991 donde cambia su razón social, pasando de ser una cooperativa a una sociedad anónima, adoptando el nombre actual.

Con la nueva organización, se adecuó una infraestructura que le brindó la posibilidad de abrir nuevos mercados y diversificar sus líneas productivas, adicionando la producción de cuajada, Queso Doble Crema y Queso Costeño, posteriormente se incluyeron el Arequipe y el Yogurt de Fresa, Mora y Melocotón en bolsa. La red de distribución se orientó también hacia los mercados de Barrancabermeja, Cúcuta y Aguachica.

El portafolio de la compañía se amplía y de esta forma se introducen al mercado nuevos productos como la Leche Light, el Yogurt con probióticos y el Kumis

En este mismo año, Exportall Ltda., le concede la licencia para comercializar en Santander y Sur del Cesar, su producto Tampico Citrus Punch, distribuido por varios países del mundo.

En 1997 decide ampliar la cobertura a poblaciones como San Gil, Socorro, Barbosa, Zapatoca y Saravena y a los departamentos de Santander, Norte de Santander y Sur del Cesar. En 1998 se instala el Ultrapasteurizador, una de las más modernas máquinas para el procesamiento de leche. A mediados de ese mismo año se lanza al mercado FRESKALECHE 12 DIAS, entera y semidescremada.

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

Actualmente cuenta con 268 trabajadores directos y 245 trabajadores indirectos, los cuales son un personal comprometido con la empresa y la comunidad, razón que le permite ser más competitivo y consolidar su liderazgo. Posee una excelente planta de Producción en la ciudad de Bucaramanga y otra planta en la ciudad de Aguachica, en donde se realiza el procesamiento de la leche en polvo, además, posee agencias de venta de producto en las ciudades de Aguachica, Cúcuta, Barranca, Valledupar y centros de Distribución en Barranquilla y Santa Marta.

Esta es una empresa santandereana la cual lleva 15 años pensando siempre en trabajar por y para sus clientes, quienes les permiten crecer y permanecer en el mercado como una compañía líder en productos lácteos.

Figura 1. Vista Parcial de la Planta de Producción de Freskaleche S.A.



Fuente: Documento Interno de Freskaleche S.A.

En el año 2005, FRESKALECHE realizó exportaciones de leche en polvo a Venezuela y obtuvo la aprobación de las plantas de Bucaramanga y Aguachica para la exportación de nuestros productos a México. Su portafolio de productos se ha diversificado y se produce leche ultrapasterizada, leche larga vida, yogures, kumis, quesos, mantequilla, arequipes, gelatinas, avena, leche en polvo, crema de leche, postres y además se posee la franquicia para la producción de Jugos Tampico comercializando los sabores naranja y tropical para todo el oriente colombiano.

FRESKALECHE actualmente cuenta con certificación de calidad ISO 9001: versión 2000 para las plantas de Bucaramanga y Aguachica con la cual se garantiza la calidad de los procesos, desde hace mas de cuatro años, y con la certificación ambiental ISO 14001 para la planta de Bucaramanga, desde hace dos años. De esta forma, con la responsabilidad social empresarial que caracteriza la compañía aporta a la comunidad y dando frutos económicos a la empresa.

Figura 2. Vista Panorámica de las Instalaciones de Freskaleche S.A.



Fuente: Documento Interno de Freskaleche S.A.

Valores Corporativos:

Creatividad e innovación  
Honestidad e integridad  
Excelencia  
Servicio al cliente  
Responsabilidad  
Crecimiento y desarrollo profesional y personal

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 MARCO CONTEXTUAL

**6.1.1 El Sector Lácteo Nacional y Regional.** El sector lácteo nacional en el último lustro se ha caracterizado por un crecimiento rápido, modernización de sus empresas y transformación empresarial, cambios profundos en el perfil de los consumidores, fuerte rivalidad entre empresas y ventas crecientes en los mercados internacionales.

De acuerdo a datos estadísticos del 2005 y 2006<sup>1</sup>, el crecimiento en ventas de las 44 compañías más grandes del sector lácteo fue del 17%. Por su parte, Alpina, Alquería, Alival y Andina crecieron por encima del 10%. Mientras que Freskaleche creció por encima del 28%. Ello demuestra la consolidación de Freskaleche S.A., entre las empresas medianas, como una de las más sólidas a nivel nacional.

La fuerte competencia es originada por la llegada de inversionistas extranjeros, entre los que sobresalen el Grupo Gloria, de Perú, y el nuevo impulso de otros que ya estaban en el País, como Nestlé y Parmalat. Los cuales compiten con empresas colombianas modernas como Colanta, Alpina y Alquería. Además existe en el cercano futuro expectativas de la llegada de otros competidores como el grupo Leche Pascual de España, el grupo latinoamericano Dairy Partners Americas (DPA), con capital de Nestlé y Fonterra, entre otros. En ese contexto, las adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas están a la orden del día.

Resultado de estos factores, los mercados se han ampliado, como respuesta de los consumidores a la segmentación de las empresas y al desarrollo notable de una gran variedad de productos, empaques y presentaciones para los diferentes nichos de mercados

A nivel local y regional Freskaleche, del departamento de Santander y de regiones limítrofes de departamentos como Cesar, Bolívar y Norte de Santander, Freskaleche S.A. se ha consolidado como líder, en la producción

---

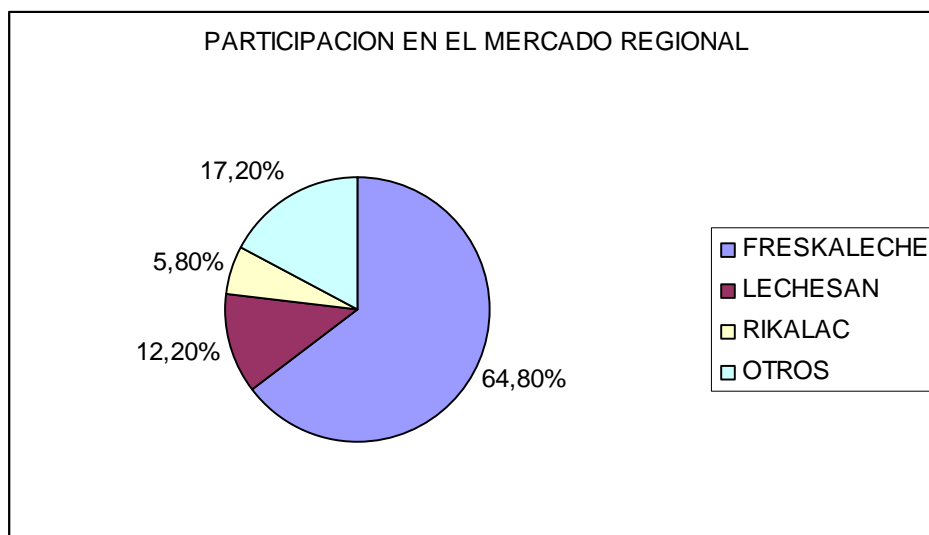
<sup>1</sup> REVISTA DINERO. Lácteos. Junio 9 de 2006. No.255. p. 91

y comercialización de leche líquida y sus derivados. Todo ello con base en la calidad de sus productos, en el amplio portafolio de ellos y al cumplimiento de su responsabilidad social, apoyando principalmente el fomento del deporte en sus diferentes modalidades.

En un estudio realizado entre los consumidores del Área Metropolitana (Ver figura 3) de Bucaramanga, con el fin de determinar la posición de Freskaleche S.A. frente a otras marcas que también están en el mercado de la región, los resultados señalan a Freskaleche como la marca de mayor recordación, con un 74%, frente al 51% de Lechesan, 35% de Alpina, 25% de Rikaleche y 23% para Colanta. Este predominio lo mantuvo cuando se indagó a los consumidores sobre características básicas de los productos lácteos. Freskaleche S.A., fue asociada a calidad, sabor, confianza, nutrición, “larga vida”, entre otros.

En el mismo estudio, el 64.8% de la población manifestó consumir leche Freskaleche, frente al 12.2% de Lechesan y 5.8% de Rikalac. Esta tendencia se ha mantenido desde pocos años de fundada Freskaleche y lo que le ha permitido proyectarse hacia otros mercados nacionales y aún internacionales.

Figura 3. Participación de Freskaleche S.A. en el Mercado Regional.



Fuente: Documento Interno de Freskaleche S.A.

## 6.2 MARCO TEÓRICO

Todas las empresas u organizaciones de hoy en día crean un valor sustentable con base en la potenciación de sus activos intangibles: capital humano, base de datos, sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de innovación y cultura organizacional, conocimientos del factor humano, entre otros. Ese es el cambio sustancial que está dando; pues se ha pasado de una economía impulsada por los productos y basada en tangibles, para acercarse a una economía del conocimiento y los servicios, sustentada en los recursos intangibles.

De acuerdo con lo anterior, la planeación estratégica de las organizaciones tiene como preocupación central la finalidad de convertir los activos intangibles en activos tangibles; o en palabras más gráficas, en cómo producir riqueza a partir de estos recursos. Igualmente, otro aspecto que se considera, es alcanzar una claridad meridiana sobre qué es una estrategia, cómo implementarla y cómo comunicarla a todos los integrantes de la organización, para todos ellos junto a los procesos y recursos se alineen de tal forma que se alcance los objetivos estratégicos planteados.

Para el propósito del presente trabajo, el de proponer una planeación estratégica para la Empresa Freskaleche S.A., se tomarán los postulados sobre los Mapas Estratégicos, propuestos principalmente por Robert S. Kaplan y David P. Norton en su obra “Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles” (2004). Uno de los principales aspectos que plantean los autores mencionados, es el de llegar a una descripción de una estrategia destinada a crear valor. Para ello parten de cuatro elementos importantes<sup>2</sup>:

1. El desempeño financiero. Se considera que este indicador de resultado, es el que da la máxima definición del éxito de una organización. Entonces, la estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.

3. El éxito con los clientes objetivo. Este es uno de los componentes principales del mejor desempeño financiero. Por consiguiente, elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Rober S. Mapas estratégicos. Editorial Planeta Colombiana. Bogotá, 2004. P. 35

3. El tercer elemento son los procesos internos. Ellos son lo encargados de crear y entregar valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencias de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.

4. El cuarto elemento, son los activos intangibles, que se consideran como la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen las formas en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Por tanto, las mejoras en las mediciones de aprendizaje y crecimiento, son indicadores de tendencias del desempeño relacionadas con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

Desde la perspectiva de los Mapas Estratégicos, estas cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de causa efecto. De tal forma que las mejoras que se realicen en los activos intangibles, conducen a un mejor desempeño operacional o en los procesos, que a su vez condicionan en forma definitiva el éxito con los clientes, lo cual lleva al éxito financiero o de generación de valor para los clientes.

**6.2.1 Los Mapas Estratégicos.** El mapa estratégico “se puede ver como una representación visual de relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización”<sup>3</sup>. Es un esquema coherente de la estrategia, que no sólo sirve para describirla, sino que permite visualizar la forma en que se pueden establecer y gestionar objetivos e indicadores. Pero además, permite hacer un control sobre los componentes y las interrelaciones que se deben establecer entre los diferentes elementos de una estrategia.

Los Mapas estratégicos se basan en los siguientes principios:<sup>4</sup>

**1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.** Dentro de la planeación estratégica se dan objetivos que pueden entrar en contradicción; por ejemplo, mayor inversión en tecnología puede ir en contra en una reducción de costos. La estrategia se encarga de armonizar dichos este tipo de situaciones contradictorias.

---

<sup>3</sup> Ibid. P. 38

<sup>4</sup> Ibid. P. 38

**2. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.** Satisfacer a los clientes es la fuente de creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de los clientes objetivos y la propuesta de valor que se requiere para su satisfacción. En la práctica, las principales propuestas de valor y estrategias de clientes que más se han utilizado son:

- Mejor costo total.
- Liderazgo en el producto.
- Soluciones completas para los clientes.
- Sistema de bloqueo.

3. El valor se crea mediante procesos internos de negocios. Estos procesos internos se clasifican en cuatro grupos:

- Gestión de operaciones, que consisten en la producción y entrega de productos y servicios al cliente.
- Gestión del Cliente. Dirigidos a establecer y potenciar la relación con el cliente.
- Innovación. Desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales. Dirigidos a cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y a la construcción de comunidades fuertes.

4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada uno de los grupos de procesos internos se subdividen en muchos otros subprocesos; entonces, el arte de la estrategia es identificar aquellos procesos que permitan la creación y entrega de propuesta de valor que diferencie a la organización de las demás. Estos procesos críticos, Kaplan y Norton, los denominan "temas estratégicos". Cada estrategia consta de temas simultáneos y complementarios y cada proceso interno aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Los procesos operacionales, aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y aumento de la calidad. Por el contrario, los beneficios de una mejor relación con el cliente se aprecian entre los 6 a 12 meses; los de innovación requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos. Entonces, el fin de la estrategia es armonizar los procesos y sus tiempos, e incluir al menos un tema estratégico en cada uno de los grupos internos.

5. La alienación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico es el aprendizaje y crecimiento, que describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen para la estrategia. Estos se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital humano. Comprende habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- Capital de información. Base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional. Cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión de conocimiento.

Kaplan y Norton proponen tres enfoques para que los activos intangibles estén alienados con la estrategia:<sup>5</sup>

- Familias de puestos estratégicos, que alinean el capital de información con los temas estratégicos.
- La cartera estratégica de Tecnología de innovación, que alinea el capital de información con los temas estratégicos.
- Un agenda de cambio organizacional que integra y alinea el capital organizacional para que hay un aprendizaje y una mejora constantes.

### **6.3 MARCO LEGAL**

Directamente no existe una disposición legal que obligue a cualquier empresa a adoptar determinada teoría administrativa para lograr sus objetivos y propósitos organizacionales. Pero indirectamente, la adopción de una determinada orientación gerencial, se debe enmarcar dentro de las regulaciones comerciales que rigen para las actividades empresariales, en cuanto a competencia, calidad de sus servicios y productos, relaciones con los trabajadores, entre otras.

Igualmente, también el buscar por parte de Empresa la optimización de sus procesos y resultados puede enmarcarse indirectamente, en el mandato de la Constitución Colombiana sobre la función social que deben cumplir (Art.

---

<sup>5</sup> Ibid. P.42

333). Y más en una dimensión ética que jurídica, dentro de las múltiples disposiciones y acuerdos internacionales en cuanto a la misma responsabilidad social.

En lo que sí tendrá unos límites legales concreto, es la observación que tienen que cumplir las empresas colombianas de los acuerdos del TLC; que apenas sea aprobado por el Congreso de ambos países, Colombia y Estados Unidos, pasará a ser una disposición de tipo internacional con fuerza legal.

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación siguió la metodología propia de las monografías. En lo concerniente específicamente a la reformulación del Plan Estratégico para Freskaleche S.A. se siguió la metodología de los Mapas Estratégicos, uno de los instrumentos más importantes para hacer más concretas las estrategias formuladas por una organización determinada.

### **7.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la recolección de información se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias. Entre las primeras, están el personal de Freskaleche S.A. directamente responsable con el área de Planeación Estratégica de la misma. A éste se le hicieron entrevistas semiestructuradas con relación el problema planteado en la investigación. Entre las fuentes secundarias, documentos de la Empresa, publicaciones especializadas en el sector Lácteo y sobre el TLC, específicamente.

### **7.3 MÉTODO**

El método a seguir comprendió las siguientes fases:

Acopio de la información requerida recurriendo tanto a las fuentes primarias como secundarias, en torno al problema planteado.

Organización de la información obtenida, mediante diversas técnicas como mapas conceptuales, fichas resumen, tablas, gráficas, entre otros medios.

Análisis de la Información, que permitirá la identificación de los aspectos relevantes en torno al problema planteado.

Reformulación del Plan Estratégico que se plantea como solución al problema expuesto para la investigación.

Control y evaluación de todo el proceso y de los resultados del mismo.

## 8. REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FRESKALECHE S.A

### 8.1 DIAGNÓSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO ACTUAL DE FRESKALECHE S.A.

El Plan Estratégico vigente de Freskaleche S.A., se elaboró entre los años 2002 y 2003, a partir de reuniones conformadas por grupos primarios de la Empresa, en los cuales se involucraron accionistas, gerencia, directores y representantes de cada uno de los diferentes departamentos.

El presente diagnóstico comprenderá una aproximación a sus elementos esenciales: Misión, visión, objetivos estratégicos y matriz estratégica; identificando aquellos aspectos que se vienen cumpliendo y formulando posibles modificaciones a la luz de los cambios que se han dado en el entorno externo del sector lácteo e interno de la organización. Respecto al entorno externo, se partirá de dos posibles escenarios: “Sector lácteo sin TLC” y “Sector Lácteo con TLC”, para el análisis específico de la matriz estratégica.

**8.1.1 Misión.** La actual misión de Freskaleche S.A. está enunciada así: “La misión de Freskaleche S.A. es la producción, desarrollo y comercialización de productos lácteos y alimentos procesados que satisfagan las necesidades de alimentación de la población latinoamericana, manteniendo un enfoque global, calidad superior, servicio e innovación”.

El análisis de este propósito misional deja ver limitaciones en su concreción, lo cual puede llevar a que se dificulte su interiorización por parte de los integrantes de la organización y de hecho el desarrollo de la misma. Por otra parte, de acuerdo a la situación actual del mercado de la Empresa, el lograr una participación relativamente significativa en el mercado latinoamericano, es un propósito que estaría lejos de alcanzarse a mediano plazo. Por lo anterior, se considera la necesidad de una reformulación más concreta y factible para el plazo escogido para la presente propuesta de Plan Estratégico. La propuesta es la siguiente:

“La misión de Freskaleche S.A es la satisfacción de las necesidades de alimentación de la población mediante el desarrollo, producción y comercialización de productos lácteos y similares, en un marco de alta rentabilidad para sus socios y calidad integral en el servicio”.

**8.1.2 Visión.** La actual visión de Freskaleche S.A. se enuncia así: “Antes del 2012 seremos reconocidos como una de las cinco empresas líderes en el mercado colombiano de productos lácteos en cuanto a participación en el mercado, calidad y rentabilidad. Nuestra contribución por conceptos de ventas internacionales será el 10% del Portafolio de la Empresa”.

De los elementos enunciados en la misión, el de lograr una ventas internacionales del 10% se encuentra en el momento actual sin posibilidades de concretarse. Por ello, la visión para el periodo que se propone podría quedar definida de la siguiente forma:

“Antes del 2012 seremos reconocidos como una de las cinco empresas líderes en el mercado colombiano de productos lácteos en cuanto rentabilidad, innovación y calidad de su servicio”.

**8.1.3 Objetivos Estratégicos.** Los siguientes son los objetivos estratégicos formulados en el actual Plan Estratégico de la Empresa Freskaleche S.A.:

- Generar valor agregado a la inversión hecha por los accionistas
- Aumentar la participación en el mercado nacional.
- Promover una empresa centrada en la satisfacción del cliente y del consumidor.
- Asegurar la calidad del producto terminado desde la producción hasta la entrega del consumidor final, de acuerdo con las normas establecidas por Freskaleche.
- Asegurar la disponibilidad de la materia prima en la cantidad necesaria y con lo estándares de calidad exigidos por cada proceso productivo.
- Mantener una constante actualización tecnológica y mejoramiento continuo en todos los procesos.
- Asegurar la disponibilidad del personal idóneo que facilite el mejoramiento continuo.

Todos los objetivos propuestos se están implementando mediante diversas estrategias por parte de Freskaleche. Ello le ha permitido llegar a posicionarse como una de las empresas líderes a nivel regional y con reconocimiento en el ámbito nacional. No obstante, a la luz de las transformaciones que se vienen dando en el sector lácteo internacional y nacional, y dentro de los lineamientos teóricos que orientan el presente trabajo, sería importante una reformulación de los mismos, de tal forma que se le diera un mayor énfasis al desarrollo no solo de los recursos tangibles de la organización sino también a los recursos intangibles, como lo son el factor humano y los sistemas de información, entre otros. Las modificaciones propuestas se formularon con el respectivo análisis de la matriz estratégica.

**8.1.4 Matriz Estratégica.** La Matriz Estratégica formulada de FRESKELECHE S.A., abarca las siguientes dimensiones: Financiera, Comercial, Procesos y Humana.

En la dimensión financiera la estrategia central que se propone es la de generar valor agregado a la inversión; ello mediante la optimización de gastos y costos, optimización de los ingresos y la expansión geográfica.

En la dimensión comercial, el objetivo central propuesto es el de aumentar la participación en el mercado nacional y realizar unas ventas internacionales equivalentes al 5% de las ventas totales. Entre las estrategias para lograrlo se proponen las siguientes:

- Orientación de la Compañía hacia el desarrollo de un portafolio competitivo de productos derivados y similares, con alto valor agregado, como quesos, yogures, avenas y jugos de fruta. Ello se podrá realizar mediante producción directa de Freskaleche S.A o mediante alianzas tipo maquila con productores internacionales o nacionales que cumplan con los parámetros de calidad de la Empresa. El portafolio se ampliará en un 30%, con nuevas presentaciones y nuevos productos lácteos y similares, principalmente
- Aumentar la participación de nuevos productos en el portafolio total de la Empresa, en la actualidad este crecimiento ha sido del 12% anual incluyendo nuevos productos y nuevas referencias y/o nuevas presentaciones de producto. Ello mediante la expansión geográfica de

los mercados hacia la Costa Atlántica y centro del País, logrando una participación un aumento del 80% de ventas hacia dichas regiones.

- Posicionar a la Organización como una empresa de productos lácteos y alimentos procesados.
- Sostener el crecimiento del mercado natural de la Empresa (Área Metropolitana de Bucaramanga y zona de Aguachina).
- Ser líderes en lo mercados secundarios (Cúcuta, Barranca y Ocaña)
- Orientar la compañía hacia la participación en el comercio exterior.

Otro objetivo en la dimensión comercial propuesto, es el de promover a la Empresa centrada en la satisfacción del cliente y del consumidor. La estrategia propuesta la de orientar la compañía hacia un incremento de la satisfacción del cliente y consumidor.

En la dimensión Procesos los objetivos y estrategias formuladas son las siguientes:

**Objetivo:** Asegurar la calidad del producto terminado desde la producción hasta la entrega del consumidor final, de acuerdo con las normas establecidas por Freskaleche. Estrategias:

- Reposición de equipos para envases y empaques, con énfasis en los derivados.
- Ampliación del Sistema de calidad y de sus herramientas de control.

**Objetivo:** Asegurar la disponibilidad de materia prima en la cantidad necesaria y con los estándares de calidad exigidos para cada proceso productivo. Estrategias: - Promover el autoabastecimiento de leche cruda.

- Orientar la compañía al fomento pecuario.
- Diseñar e implementar la estructura y prácticas de mejoramiento continuo.

Objetivo: Mantener constante actualización tecnológica y mejoramiento continuo en todos los procesos.

Estrategias: - Diseñar e implementar un modelo logístico de la Cadena de Abastecimiento.

- Optimizar la capacidad instalada de la Planta. La capacidad instalada es del 80% y en relación con la expansión geográfica en relación 2005-2006 fue del 10% y de 2006-2007 está en un 20%.

Con relación a la dimensión humana, el objetivo es asegurar la disponibilidad del personal idóneo que facilite el mejoramiento continuo. Las estrategias propuestas para ello comprenden:

- Orientar la compañía al desarrollo integral del talento humano. La Empresa ha desarrollado programas de capacitación y de desarrollo humano bastante satisfactorios tanto para los empleados como para la misma organización. Actualmente, en Plan de Formación- Sistema Integrado de Gestión Año 2007, se vienen desarrollando capacitación y entrenamiento en la organización del Sistema de Gestión de Inocuidad, relacionado con la seguridad alimentaria; Manejo Integral de Plagas, manejo de desechos sólidos y líquidos, control de calidad del agua, Buenas prácticas de Manufactura de Personal, Hábitos higiénicos, programas de salud ocupacional, Código de buenas prácticas de manufactura estándar y control de proceso, entre otros. En dicho Plan se contempla que el 100% del personal vinculado a la Empresa participe de alguno de los programas diseñados.
- Desarrollar aspectos del clima organizacional dentro de los niveles de satisfacción del cliente interno. En este aspecto se reconoce a Freskaleche S.A como una empresa con un nivel salarial y un sistema de incentivos y estímulos para empleados y trabajadores, que motiva la baja rotación del mismo y por consiguiente la retención de factor humano valioso para la organización. En un estudio realizado en el 2005 por parte de la Cámara de Comercio en el sector de los lácteos, Freskaleche S.A.,

se ubicó entre las primeras empresas de Santander con un alto grado de satisfacción laboral y de baja rotación de personal. Respecto al área de Bienestar Social, la empresa cuenta con espacios informales de encuentro social y una programación recreativa y deportiva, en la cual se destacan las Olimpiadas Internas, donde participan equipos de diferentes deportes de las diferentes sedes y áreas que conforman la organización.

Una valoración del desarrollo del Plan Estratégico de Freskaleche, en la actualidad, se está desarrollando en la gran mayoría de las estrategias propuestas, con resultados que ubican la Empresa como la líder en el mercado local y regional, con la de mayor crecimiento entre las medianas empresas de productos lácteos a nivel nacional. No obstante, uno de los objetivos y propósitos que no se ha desarrollado es el relacionado con la internacionalización de sus actividades.

Un análisis de las diferentes estrategias propuestas en la actual Matriz Estratégica, permite visualizar que en la dimensión financiera, se ha logrado importantes avances en la optimización en la estructura de costos y gastos, ello mediante un mejoramiento significativo de los procesos y una utilización más eficiente de sus recursos.

En lo comercial, se ha logrado avanzar en la expansión geográfica, entrando a mercados como el de la Costa Atlántica y Región Central (Bogotá y Eje Cafetero). Internacionalmente, se han explorado mercados de Venezuela y México. Igualmente, se ha aumentado paulatinamente en forma significativa el portafolio de productos; unos desarrollados directamente por la Empresa, y otros mediante alianzas con productores de productos procesados similares como jugos y avena. En lo referente a las expectativas de entrar en el mercado internacional, si se manifiesta un atraso en el cumplimiento de este objetivo.

En la dimensión de procesos, se ha implementado un sistema de control de calidad efectivo, que le ha permitido a la Empresa cumplir no solo los estándares internos, sino también los que rigen a nivel nacional. Por otra parte, la Empresa ha desarrollada en forma paulatina y sostenida una modernización tecnológica, con la adquisición equipos que le han permitido aumentar no solo el tamaño de la producción sino también la calidad de la misma, y de esta forma satisfacer en forma plena las necesidades de los consumidores.

En la parte humana, Freskaleche S.A. posee una Dirección de Desarrollo Humano, la cual dirige todas las actividades relacionadas con la selección, contratación e inducción del personal. Así mismo, viene desarrollando un plan integrado de formación anual, en donde se incluyen capacitaciones y actividades de formación tanto en la parte de calidad del producto, BPM, ACCP, ISO, puestos de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones basado en datos, servicio al cliente, como en formación de líderes, desarrollo familiar, motivación, manejo del estrés, entre otros.

## **8.2 PROPUESTAS PARA UNA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRESKALECHE S.A.**

La proyección del Plan Estratégico hacia el futuro de Freskaleche S.A., tendrá en cuenta dos aspectos esenciales. El primero de ellos tiene que ver con la estrategia de negocios más conveniente para la empresa. Teniendo en cuenta las condiciones del entorno externo e interno, se propone la Estrategia de Liderazgo en Costos y la de diferenciación integrados. Esta estrategia aplicada adecuadamente permite a una organización “ 1) adaptarse rápidamente a los cambios del entorno; 2) aprender habilidades y tecnologías nuevas con más rapidez y 3) ampliar con eficacia sus competencias centrales al mismo tiempo que compite con sus rivales”<sup>6</sup>

El segundo aspecto es la necesidad de visualizar dos escenarios: Un primer escenario sin la vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Un segundo escenario: Con la vigencia del Tratado de Libre Comercio.

**8.2.1 Primer Escenario:** sin Tratado de Libre Comercio Colombia- Estados Unidos. El estado actual del escenario del sector lechero a nivel nacional y regional se caracteriza por los siguientes aspectos relevantes:

- Se presenta un crecimiento acelerado del sector, pues de una producción de 4.000 millones de litros de leche en el 1999 paso en el 2004 a una producción de 6.000 millones de litros, lo cual representó un crecimiento del 75%, facturando en este mismo año 3.8 billones de pesos<sup>7</sup>. Entre

---

<sup>6</sup> HITT, Michael y Otros. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. 5° edición. Thomson Editores. P. 155

<sup>7</sup> REVISTA DINERO. Julio 8 de 2005. No. 233. Fuente: Ministerio de Agricultura y cálculos de FEDEGAN. P. 91.

2005 y 2006, el crecimiento en ventas de las 44 compañías más grandes fue del 17%.

- Transformación profunda de las empresas. De empresas tradicionales, muchas veces calificadas de ineficientes y poco modernas, se pasó a unas empresas modernas, que compiten entre sí con una mayor dinámica.
- Cambios notables en el perfil de los consumidores. Los consumidores actuales son cada vez más exigentes y con expectativas y deseos de entrar al consumo de nuevos productos, no solo a nivel nacional sino internacional. A éste se le está llegando con propuestas innovadoras y diferenciadas, generándose una fuerte competencia con combinaciones de contenidos, tamaño de las unidades, empaques, materiales publicitarios, promociones, en los puntos de venta y otras estrategias. Se ha abierto igualmente la línea de productos funcionales, que además de nutrir, facilitan las funciones del organismo y mejoran la salud.
- La llegada de grandes inversionistas extranjeros, como el Grupo Gloria del Perú, y el reforzamiento de otros que tenían ya una participación en el mercado como Nestlé y Parmalat. También, se ha hecho manifiesta la intención del Grupo Pascual de España, de entrar al mercado colombiano. En América Latina, el Grupo Dairy Partners Americans (DPA), empresa con capital de multinacionales como Nestlé y Fonterra y plantas en Argentina, Venezuela, Ecuador y Colombia, es otro de los interesados en establecerse en Colombia.
- Fragmentación notable del mercado. Los tres principales empresas-Colanta, Nestlé y Alpina, alcanzan el 40% de las ventas. Pero además de ellas, existe un gran número de empresas pequeñas, con un gran poder regional.
- Presencia de desventajas en la competitividad internacional. Contra este parámetro está el precio interno del litro de leche, que es comparativamente muy alto con respecto al precio de países que son potencia lecheras, como Argentina y Uruguay. Aquí se presenta una tensión con los ganaderos, pues el precio interno de la leche está regulado. En opinión de industriales y de fuentes del gobierno, el precio debería ser liberado; pero para los ganaderos, la protección debe

mantenerse; sobre todo los pequeños productores, por la misma característica de ser un producto perecedero, lo cual daría libre a presiones por parte de los procesadores.

- Con respecto a las exportaciones, éstas se han concentrado hacia Venezuela y Ecuador, con ventas entre 60 y 45 millones de dólares. Otra posibilidad que se abre es México, que levantó recientemente las barreras fitosanitarias; no obstante allí los aranceles están alrededor del 12% y 125%, circunscribiéndose las posibilidades de venderle leche al mismo gobierno para sus programas de asistencia alimentaria, la cual si está libre de estos aranceles.
- Con relación a Estados Unidos, actualmente se ha dado una prórroga de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas-ATPDEA. El diagnóstico general de la vigencia de esta Ley para Colombia, es que se ha dado un subaprovechamiento de las mismas, por parte de muchos sectores productivos contemplados en la misma, a excepción del sector de flores y de confecciones. Se señala como las principales dificultades que se han presentado se relacionan con la imposibilidad de obtener materias primas que cumplan las normas de origen y las regulaciones técnicas y sanitarias.

Ante este escenario, el Plan Estratégico de Freskaleche requiere reforzarse en varias dimensiones que no están contempladas en el actual. Ellos serían los siguientes:

- Sistemas de Información. Se hace importante en un contexto donde se están dando grandes cambios, optimizar los sistemas de información sobre el entorno, de tal forma que le permita acopiar información sobre los competidores actuales y nuevos que están entrando en el mercado; los acelerados cambios en el perfil de los consumidores y con ello la identificación de posibles nichos de mercado. En el Plan vigente no se menciona este componente esencial para las empresas actuales.
- Armonizar los requerimientos de las normas sanitarias y fitosanitarias, con las exigencias internacionales, como punta de lanza para consolidar la entrada a mercados internacionales. Expertos consideran que las mayores barreras para entrar estos mercados no son tanto de carácter arancelario, sino que se ubican en esta dimensión.

- Fortalecer los parámetros y controles de calidad para ubicarlos a las exigencias internacionales. Ello teniendo en cuenta la internacionalización del mercado colombiano, con la llegada de transnacionales, que tienen una gran experiencia a nivel mundial.
- Fortalecimiento de recursos intangibles. En el plan estratégico vigente no se menciona esta dimensión. Se considera que los activos intangibles son hoy la base esencial para desde ellos generar riqueza. Entre ellos tenemos los recursos humanos, en cuando a conocimientos, idoneidad. Los recursos para innovar, que incluye ideas, capacidad innovadora, y recursos de reputación, entre los que se cuenta el nombre de la marca, relaciones con proveedores y consumidores.
- Fortalecimiento de la organización gremial. Una de las características esenciales del sector lechero en Colombia es su fragmentación. El 50% del mercado es dominado por cerca de 6 grandes productores, mientras que el otro 50% se reparte entre empresas medianas y pequeñas. Esta fragmentación ha llevado a que empresas medianas y pequeñas no tengan una representación fuerte para que presione políticas que favorezcan a esta parte del sector lechero.

**8.2.3 Segundo Escenario:** Con Tratado de Libre Comercio Colombia-Estados Unidos. La firma del TLC entre Estados Unidos y Colombia ha sido un proceso complejo. Hasta el momento, su aprobación por parte del Congreso de Estados Unidos está detenida por diversos factores. Se prevé por analistas que antes de dos años no se tramitará el mismo.

Pero en un posible escenario de vigencia del mismo, el mismo en teoría, posibilitaría la entrada de muchos productos colombianos al mercado de Estados Unidos, y viceversa. El impacto que tendrá sobre la economía colombiano es una incertidumbre y motivo de profundas discusiones entre defensores del mismo y opositores.

Específicamente, el impacto en el sector lácteo no se ha valorado en su real dimensión. Las posibilidades de exportación de Colombia de productos lácteos hacia Estados Unidos dependen de varios factores clave. Que Colombia se haga competitiva frente a otros exportadores que tienen ya similares preferencias a las que otorgaría el TLC a Colombia, como Perú,

Argentina, Costa Rica y Uruguay, potencias lecheras regionales. Competitiva en precios principalmente, dado que en Colombia subsisten medidas proteccionistas que regulan el precio de la leche en beneficio de los productores. Ello sin tener en cuenta, que Estados Unidos es una potencia lechera y que no se distingue notablemente por ser una importador de leche líquida o en polvo, aunque tampoco como exportador.

Los expertos destacan que la barrera más importante para la entrada de las empresas colombianas de lácteos, como Freskaleche S.A, es la PMO, una ordenanza dirigida a cualquier país que le exporte una serie de productos lácteos a Estados Unidos. Algo que para Colombia no le representa mayor problema en cuanto a productos como quesos, avenas y ciertos dulces de arequipe. Pero que para cumplir esas disposiciones, se tendría que revisar el esquema de rotulado.

De forma resumida, el impacto del TLC en Colombia, se podría resumir en los siguientes aspectos potenciales:

- Entrada de derivados de la leche provenientes de Estados Unidos menores precios, como suero. Estas importaciones podrían ser realizadas por empresas lácteas, que las utilizarían como insumos y con ello reducir costos en sus producciones.
- Fortalecimiento de las empresas transnacionales que se disputan el mercado lácteo en Colombia, como Nestlé, Parmalat, entre otras, dada su experiencia y trayectoria internacional para aprovechar al máximo las potenciales ventajas del TLC.
- Incremento de las adquisiciones o de las alianzas estratégicas entre las grandes empresas y medianas y pequeñas que tienen poder regional. Ello llevaría igualmente a un fortalecimiento de las grandes empresas que dominan el mercado.
- Se abre la posibilidad para las empresas colombianas de entrar a mercados específicos de Estados Unidos, aprovechando la población latina o el llamado consumo “nostálgico, con productos como quesos típicos, ciertas bebidas lácteas, avenas, mezclas de yogurt con jugos de frutos, entre otros.

En este escenario, el Plan Estratégico de Freskaleche S.A. tendría que no solo incluir y fortalecer las estrategias que se han propuesto para un “escenario sin TLC”. En específico, para entrar al mercado de Estados Unidos se requerirá:

- Avanzar en el cumplimiento de lo requerimientos de rotulado y sanitarias y fitosanitarias que exige Estados Unidos.
- Profundizar en el conocimiento del mercado latino de Estados Unidos con el fin de identificar posibles nichos de mercado favorables para productos lácteos típicos colombianos.
- Constituir alianzas estratégicas que le permita adquirir redes de distribución en Estados Unidos que le permita una penetración menos costosa.

Una síntesis de los dos escenarios propuestos se contempla en la Tabla 1.

Tabla 1. Paralelo entre los dos escenarios: Sin TLC y con TLC Colombia-Estados Unidos

<b>ESCENARIO SIN TLC</b>	<b>ESCENARIO CON TLC</b>
- Presencia de competidores multinacionales	- Entrada de nuevos competidores multinacionales, especialmente con sede en Estados Unidos.
- Compra o absorción de empresas medianas y pequeñas con poder regional y local por parte de multinacionales.	- Profundización del proceso de compra o absorción de empresas medianas y pequeñas por parte de las multinacionales.
- Vigencia del ATDEA, con preferencias para sectores agropecuarios.	- Incorporación de las preferencias del ATDEA en el TLC y ampliación de prerrogativas arancelarias a otros sectores.
- Limitaciones arancelarias para productos lácteos y sus derivados, provenientes de Estados Unidos.	- Apertura plena para la entrada de productos lácteos y derivados provenientes de Estados Unidos, en igualdad de condiciones a la producción nacional.
- Limitaciones para la entrada de productos lácteos y sus derivados de	- Apertura de los mercados norteamericanos a la entrada de

Colombia hacia Estados Unidos.	productos lácteos desde Colombia.
- Exigentes normas sanitarias y fitosanitarias para la entrada de productos alimenticios a Estados Unidos.	- Permanencia de las normas sanitarias y fitosanitarias por parte de Estados Unidos.

### **Conclusiones del análisis de los dos escenarios:**

Freskaleche S.A. hasta el momento ha enfrentado con éxito los cambios que se vienen dando en el sector lácteo. No obstante que a nivel regional han entrado empresas de gran poder, como Colanta y Parmalat, ha mantenido su liderazgo, creciendo a un ritmo mucho mayor, del 28% entre los años 2005 y 2006, con respecto al promedio nacional del 10%, expandiendo tanto sus mercados como su portafolio de productos de manera notable. Por otra parte, este escenario de alta competitividad ha incentivado por parte de la Empresa, la modernización tecnológica, que le permite seguir de cerca en este aspecto a competidores que tienen ya una trayectoria internacional, como Alpina y la misma Colanta; la perfección de sus sistemas de información y la generación de una cultura organizacional que mira y tiende hacia la consolidación como una de las empresas del sector lácteo de mayor reconocimiento ya no solo a nivel regional sino nacional.

Ya en un contexto con TLC entre Colombia y Estados Unidos, la viabilidad de Freskaleche S.A. a mediano y largo plazo puede tornarse crítica, si se dan los siguientes factores:

- Entrada de nuevos jugadores de talla internacional al mercado y el fortalecimiento de las multinacionales que tienen ya presencia en Colombia. Es innegable que estos nuevos competidores tendrán una ventaja competitiva frente a empresas como Freskaleche S.A, dada su experiencia internacional y fortaleza financiera, lo que les permitirá tener un papel decisivo en la determinación de precios, mediante la producción a gran escala.
- Muy seguramente, como ha sucedido en otros sectores de la economía, como el de cementos o el cervecero, la entrada de estos nuevos jugadores va a acelerar el proceso de adquisición o de alianzas estratégicas con empresas con poder regional y local, fenómeno que

Freskaleche S.A por sí sola, no tendría la capacidad de enfrentar. Entonces la única salida que tendría es precisamente establecer un tipo de estas alianzas, o en caso extremo su venta.

- A los anteriores factores que pondrían en situación crítica la viabilidad de Freskaleche S.A., se uniría la entrada de materias primas lácteas más baratas provenientes de Estados Unidos, país que es potencia ganadera, lo cual podría generar una “guerra de precios”, llegando aún a prácticas comerciales ilegales por parte de las grandes multinacionales, para sacar del mercado a los mediados y pequeños productores. De hecho, derivados como el suero en Estados Unidos no se consumen, abriéndose la posibilidad de su entrada al País. Los mismos subsidios que se ofrecen en Estados Unidos al sector agropecuario, con lleva potencialmente a una producción con menores costos frente a la producción colombiana.
- Otro factor que hay que tener en cuenta es el impacto del TLC sobre otros sectores de la economía colombiana y que guardan relación con el de los lácteos. El mismo Gobierno ha reconocido que uno de los renglones más vulnerables es el agropecuario. Específicamente, el sector ganadero ha manifestado preocupación por dichos efectos, muchos de ellos negativos. La estrecha relación entre el sector ganadero y lácteo, puede llevar a repercusiones negativas en toda la cadena productiva.

Quienes defienden el TLC ponen como argumentos factores que podrían tomarse como oportunidades para todas las Empresas Colombianas, entre ellas Freskaleche S.A. Estas posibles oportunidades son las siguientes:

- La apertura del gran mercado norteamericano para los productos colombianos, en este caso, de los productos lácteos.
- La posibilidad de compra de materia prima e insumos más económicos, lo mismo que de tecnología de punta, lo cual abarataría los costos de producción.

Respecto a la entrada al mercado norteamericano, en general Colombia tendría que entrar a competir en forma abierta con países que ya tienen TLC con Estados Unidos. Pero además de ello, como lo ha demostrado la experiencia de la APTEA, las exigencias fitosanitarias y sanitarias, se han

convertido en verdaderas barreras comerciales, para la entrada de productos alimenticios al mercado norteamericano. La superación de las mismas exigiría por parte de empresas como Freskaleche S.A., una gran inversión en investigación y en la consolidación de un sistema de control fitosanitaria en toda la cadena productiva, lo cual no sería posible con la actual capacidad financiera y tecnológica de la Empresa.

Otra exigencia para la entrada al mercado norteamericano tiene que ver con los sistemas de información. El conocimiento de la dinámica del mercado lácteo norteamericano, la misma identificación de posibles nichos de mercado dispuestos a consumir los productos de Freskaleche S.A., requiere del montaje de un sistema de información óptimo, que le permita a la Empresa asumir el riesgo con un margen confiable de certidumbre. Lograr este propósito igualmente requiere de una inversión que si se hace, pondría en alto riesgo su viabilidad financiera.

De acuerdo con la anterior, la entrada al mercado norteamericano sería más factible para empresas que ya tienen una trayectoria internacional en el sector de los lácteos, y que esa experiencia se convierte en una ventaja competitiva innegable frente a empresas como Freskaleche S.A. y frente a las mismas empresas de Estados Unidos.

El otro factor, la posibilidad de adquisición de tecnología de punta y de materias primas más económicas, es una oportunidad que tendrán todas las empresas del sector lácteo, entre ellas las mismas multinacionales; entonces realmente no sería una ventaja competitividad que marque una diferencia entre Freskaleche S.A. y los demás jugadores presentes en el mercado.

De acuerdo al análisis anterior, en definitiva, en un escenario con TLC, la viabilidad de Freskaleche S.A a mediano y largo plazo es posible que se torne crítica, en un contexto altamente competitivo, con jugadores poderosos que entrarán a tomar dominio a nivel regional, mediante la adquisición de plantas de producción medianas y pequeñas. Ante esta perspectiva, las alternativas que pueden plantearse a la Empresa para enfrentar con éxito un escenario con TLC son las siguientes:

- Constituir una alianza estratégica con una multinacional presente en el mercado colombiano o con un nuevo jugador que quiera entrar al mismo, pero con la capacidad financiera y la experiencia internacional, que le permita a la Empresa consolidarse a nivel nacional y competir

abiertamente con éxito en el mercado internacional, aprovechando la apertura de mercados no solo con Estados Unidos, sino con otros países con los cuales Colombia ha firmado TLC; como lo más recientes con los países centroamericanos.

- Esta alianza estratégica podría darse en el ámbito nacional y a nivel gremial. Uno de los puntos más débiles del sector lácteo colombiano, es su dispersión, dada la gran cantidad de empresas regionales y locales que participan de este mercado. Una unión estratégica entre empresas medianas y pequeñas, les permitiría un mejor aprovechamiento de las posibles oportunidades del TLC, emprender en forma conjunta trabajos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, la conquista de mercados en el exterior, y en la superación de las barreras fitosanitarias, entre otras exigencias que plantea países como Estados Unidos. Igualmente, presionar políticas gubernamentales, que favorezcan la producción nacional, aunque éstas serán muy limitadas ante las mismas condiciones que impone el TLC a favor de la libre competencia y la desregulación del mercado.

### **8.3 MAPAS ESTRATÉGICOS FRESKALECHE S.A.**

El Mapa Estratégico propuesto para Freskaleche S.A. contempla las cuatro perspectivas básicas. Financiera, clientes, proceso internos y aprendizaje y crecimiento (Ver Figuras 4, 5, 6 y 7)

**8.3.1 Perspectiva Financiera.** La estrategia central desde la perspectiva financiera es la de “Valor sostenido para los Accionistas”. Lograr este fin se alcanza mediante dos únicas vías: Aumentando Productividad e Incrementando los Ingresos. El aumento de los ingresos, la Empresa puede alcanzarlo por dos formas básicas: Fortaleciendo los ingresos provenientes de los clientes actuales, lo cual requerirá un aumento en la venta del portafolio de productos actuales o integrar a la oferta actual nuevos productos. La segunda opción es buscar nuevas fuentes de mercado; estos pueden ser hallados a nivel internacional, en el contexto de los procesos de apertura e internacionalización de la economía que vive Colombia: Por ahora, las opciones más viables son los países vecinos, como Venezuela y Ecuador, y Estados Unidos en el marco del TLC.

Respecto a la estrategia de aumento de la productividad, esta puede lograrse mediante:

- Mejoramiento de la estructura de costos.
- Haciendo un uso más eficiente y eficaz de los activos actuales.

**8.3.2 Perspectiva del Cliente.** Se identifican en Freskaleche tres clientes objetivos básicos: Los proveedores, los intermediarios y los consumidores finales. Los proveedores de la materia prima esencial, son los finqueros o ganaderos. Para este segmento de clientes se proponen dos indicadores básicos.

- Rentabilidad. Consiste en buscar establecer una relación comercial que le permita la mayor rentabilidad a ambas partes.
- Apoyo Excelente: Junto a la rentabilidad, buscar dar un servicio de apoyo excelente, brindando capacitación en temas como control fitosanitaria, cuyos parámetros deben tender hacia el cumplimiento de las exigencias no solo nacionales sino también internacionales; además de ello programa de créditos u otros.
- Segundo segmento de cliente objetivo, son los intermediarios, conformados por los supermercados, micromercados y tenderos principalmente. Para este segmento objetivo se propone dos objetivos o indicadores básicos:
- Brindar un servicio excelente, caracterizado por: Relaciones personalizadas, provisión oportuna y constante, oferta de productos de calidad, variados y funcionales, e información y comunicación permanente.
- Convertirse en proveedor de menor costo. Convertirse Freskaleche S.A. en el proveedor de menor costo y con ello ofrecer la mayor rentabilidad para sus intermediarios. Es evidente que este menor costo no debe ir en detrimento de la calidad de los productos, pues es básico que está debe mantenerse constante y óptima.

El tercer segmento de clientes es el consumidor final. Para este segmento se proponen dos indicadores:

- Calidad excelente en los productos
- Oferta de productos funcionales, en respuesta a la tendencia en el cambio de los consumidores, que ahora piden no solo productos nutritivos, sino que también ayuden a procesos orgánicos. Freskaleche cuenta actualmente en esta línea, con productos como “Leche larga vida”, yogures con prebióticos y otros productos enriquecidos con minerales
- Nuevos productos. Freskaleche debe avanzar e la oferta de nuevos productos, surgidos por modificación de los productos actuales y a través de alianzas con productores de la misma línea o de productos complementarios.

Perspectiva de los Procesos Internos. Los procesos internos son los que dinamizan las estrategias y se dirigen a dos componentes vitales: producir y entregar propuesta de valor a los clientes y mejorar los procesos y reducir los costos.

Teniendo en cuenta la propuesta de Kaplan y Norton (p. 74), se tendrán en cuenta procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales.

Respecto a los procesos de gestión de operaciones, se plantea la optimización de los siguientes procesos:

- Adquisición de materias primas de los proveedores. Aquí es donde se hace esencial el fortalecimiento de los objetivos propuestos para este segmento de clientes, con el fin de obtener unas materias primas de calidad, en cantidad suficiente y de forma oportuna.
- La conversión de la materias primas en productos terminados. Para lograr una optimización de estos procesos, se hace importante: Afianzar la tecnificación y capacitar el personal. La tecnificación debe básicamente apuntar a un mejoramiento de los procesos y la capacitación del personal, dirigida que las empleados que participan de los procesos productivos, aporten en forma conjunta al mejoramiento de los mismos.

Con relación a los procesos de Gestión de Cliente, los cuales están dirigidos a profundizar las relaciones con estos, lo cual se podría resumir en el objetivo de Ofrecer un servicio al Cliente. Freskaleche básicamente debe perfeccionar la visión hacia sus clientes objetivos, trabajar en su retención en el caso de los clientes actuales y conquistar nuevos nichos o segmentos de mercados. Igualmente, aumentar los negocios con sus clientes, ofreciendo paquetes integrales de productos y convirtiéndose en un asesor y proveedor de confianza.

En la dimensión de los procesos de innovación, Freskaleche debe enfocarse a identificar nuevos productos, fortaleciendo principalmente sus alianzas estratégicas e fortaleciendo los procesos de innovación de su portafolio de servicios. Estos productos deben cumplir con las características de ser de calidad, funcionales y que dejen un margen de utilidad favorable.

En la dimensión de los Procesos reguladores y sociales, los mismos irán dirigidos a afianzar el cumplimiento de la responsabilidad social de la Empresa y fortalecer su legitimidad social. Dos campos son esenciales para Freskaleche: el manejo del impacto ambiental y la proyección social, en áreas como asistencia alimentaria, apoyo a los deportes, entre otras.

Figura 4. Mapa Estratégico para Freskaleche S.A.

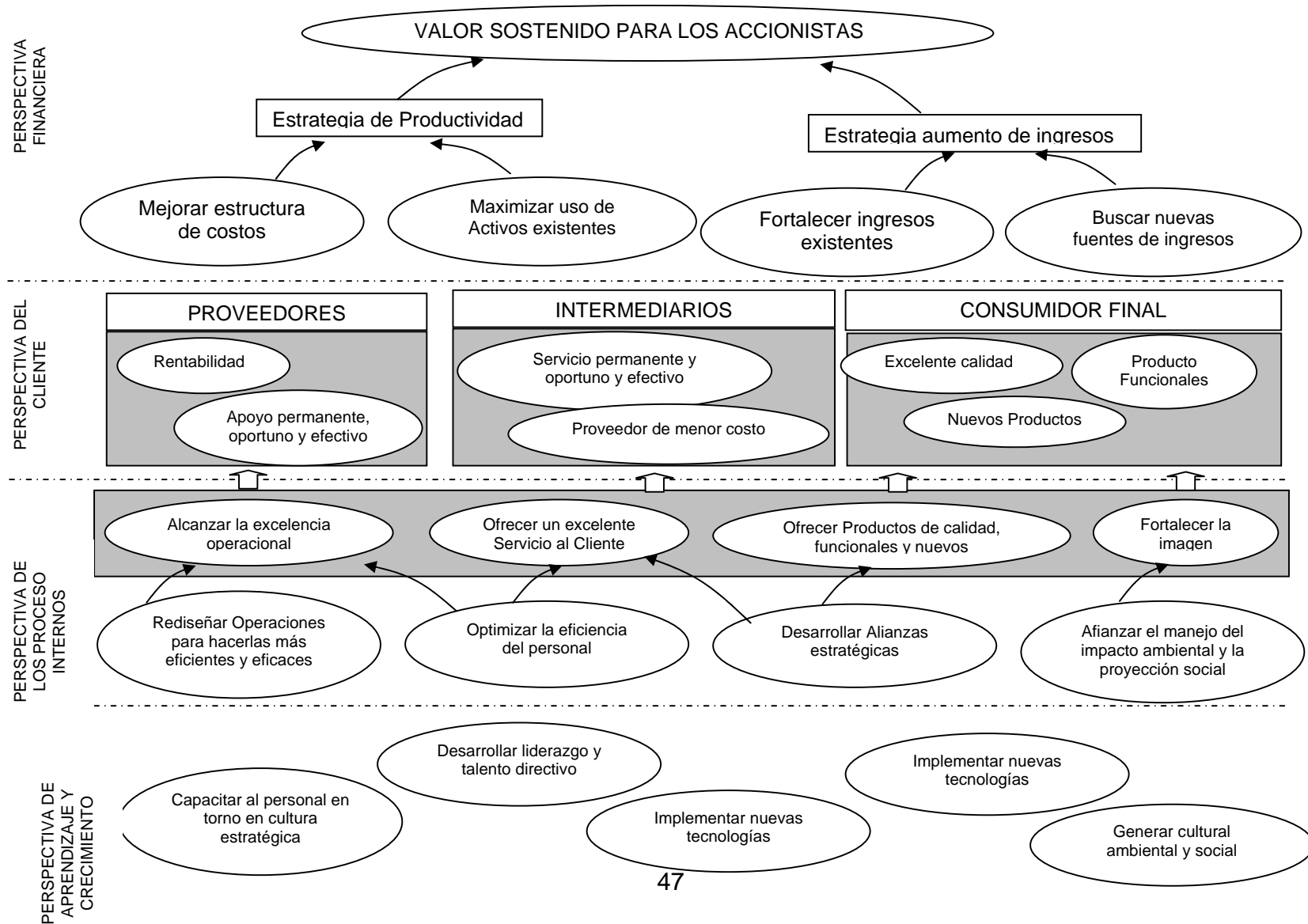


Figura 5. Mapa Estratégico Para Gestión De Operaciones De Freskaleche S. A.

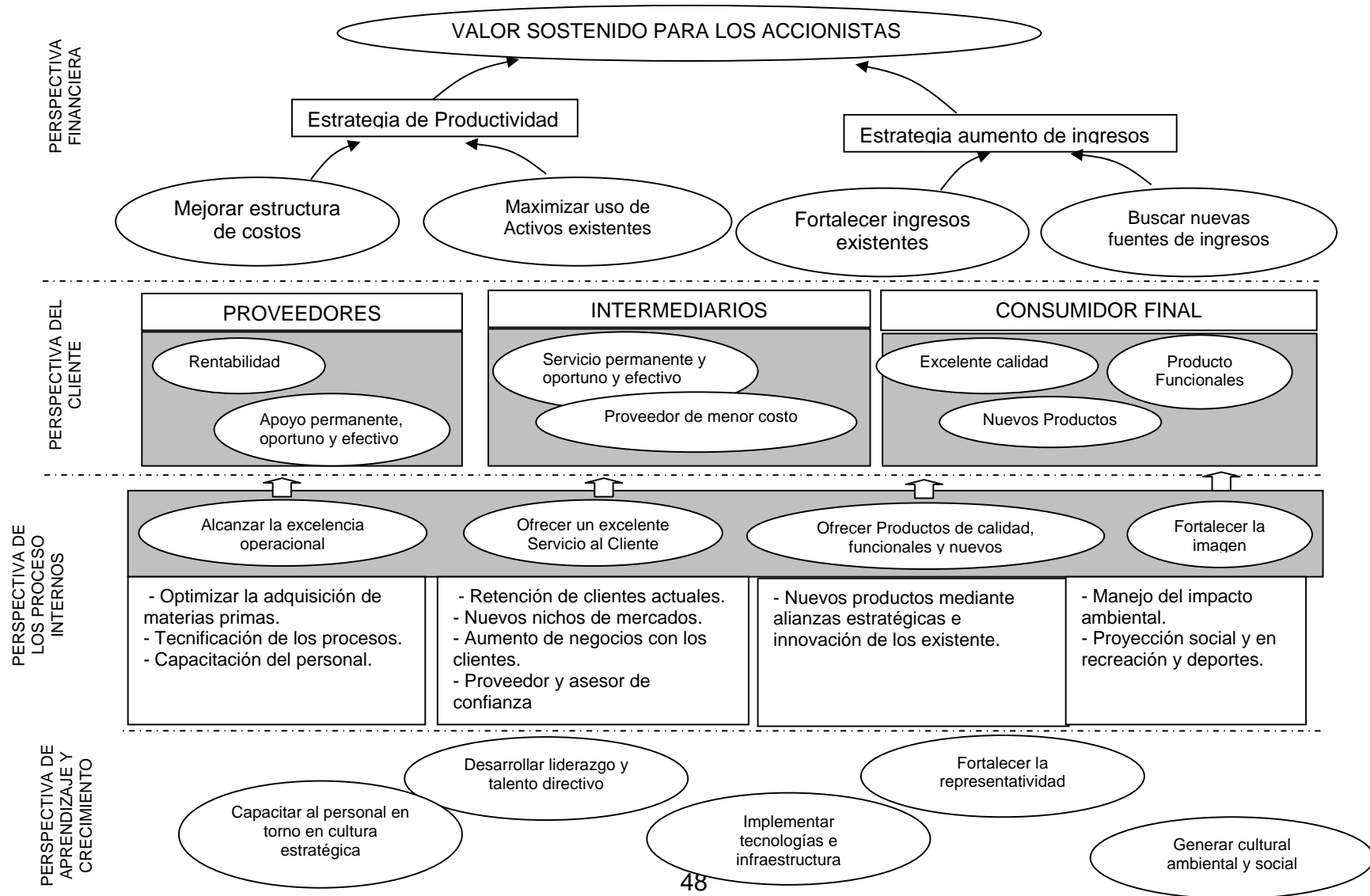


Figura 6. Mapa Estratégico para Gestión de Aprendizaje y Crecimiento de Freskaleche S.A.

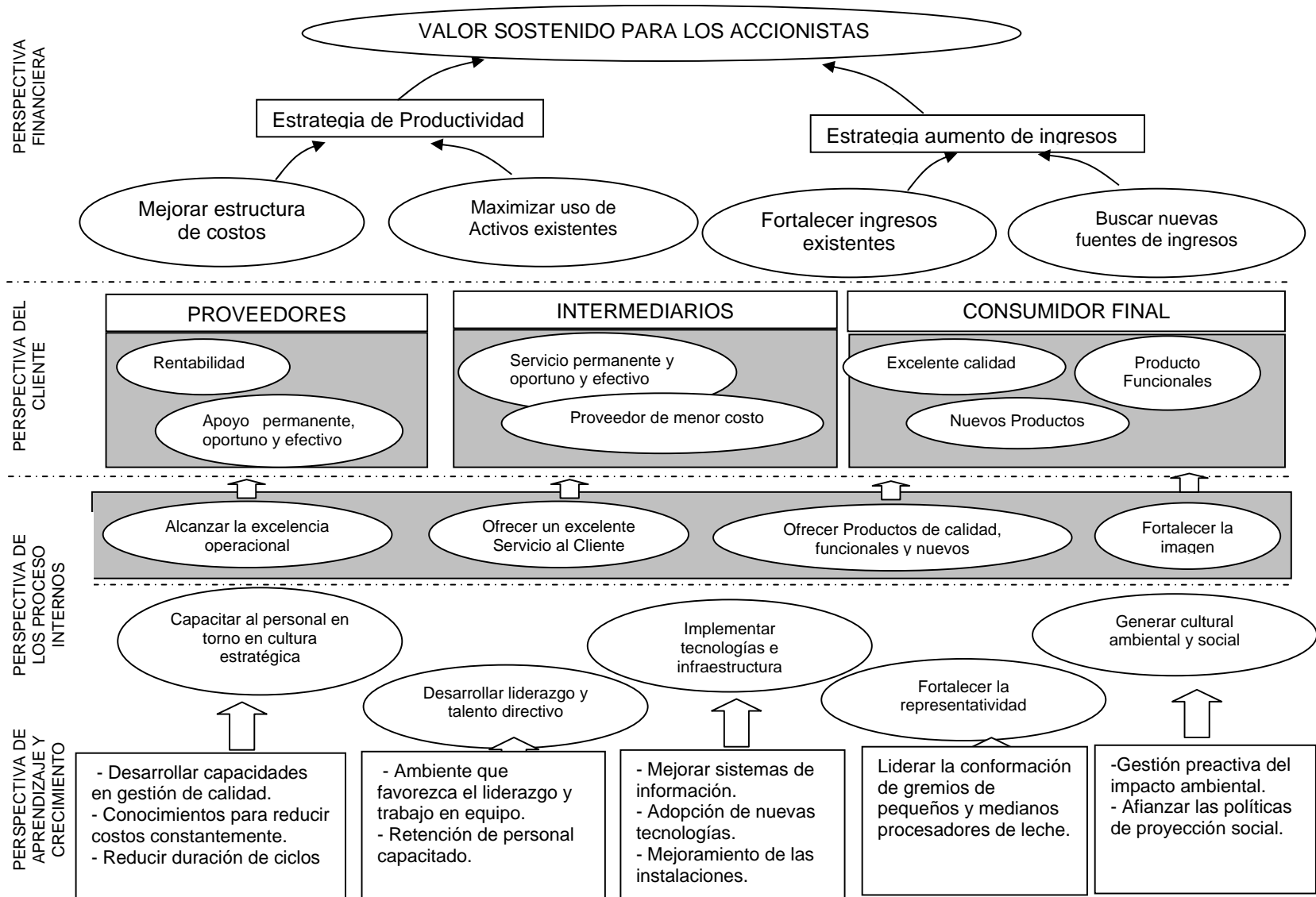
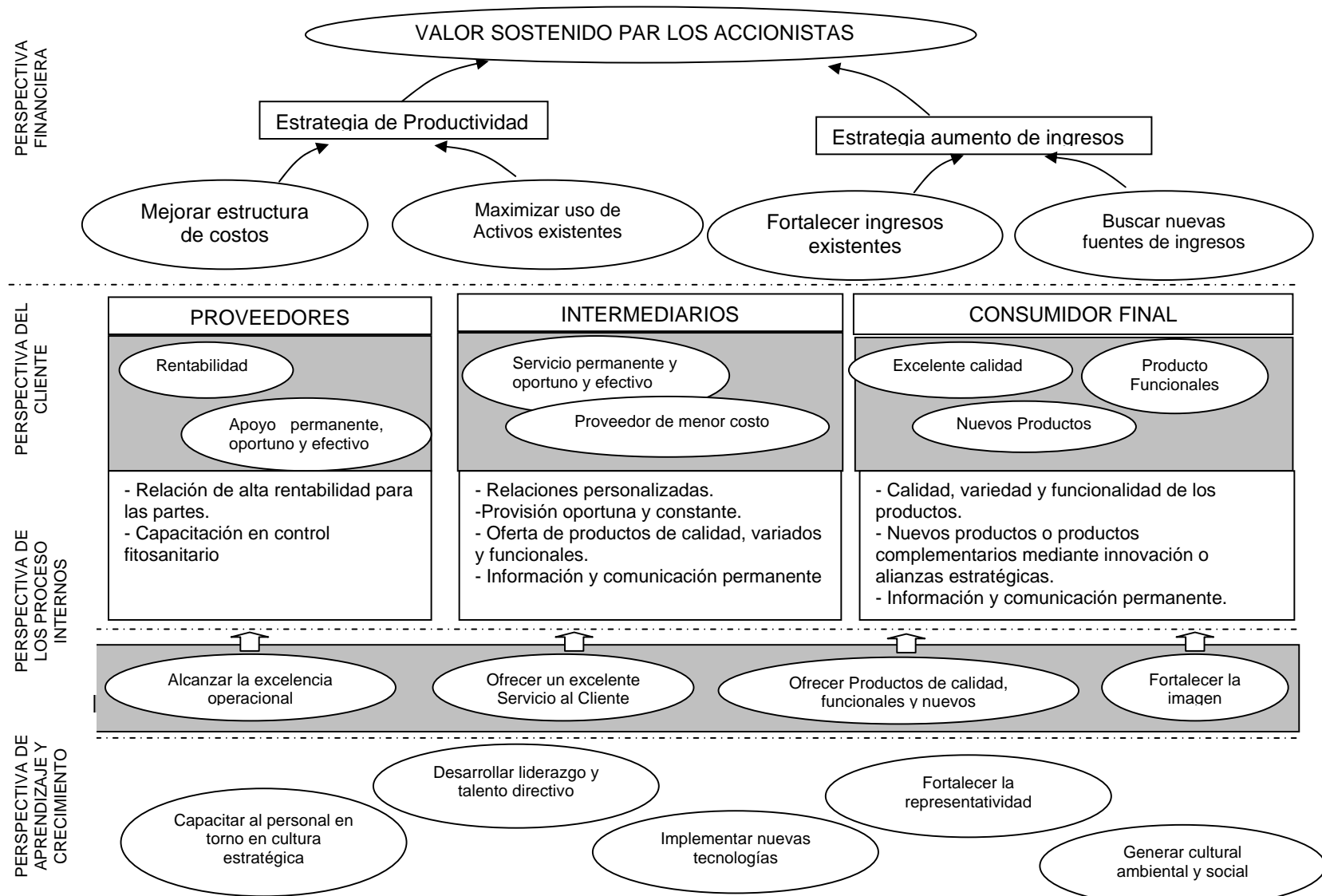


Figura 7. Mapa Estratégicos para Gestión de Clientes de Freskaleche S.A.



## 8.4 OBJETIVOS E INDICADORES

Los mapas estratégicos describen la estrategia, el “Balanced Scorecard”- BSC permite medir los resultados de la estrategia, mediante la traducción de los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, y hacia las cuales toda organización debe enfocar sus acciones o “iniciativas estratégicas”, que a su vez generaran los resultados. Los planes de acción proporcionan recursos a las iniciativas estratégicas, las cuales necesariamente tienen que ir alineadas con los temas estratégicos para que se un conjunto integrado de inversiones y no un agregado de ellas apuntando en diferentes sentidos.

A continuación se proponen los objetivos e indicadores para dos procesos esenciales en la creación de valor: Los procesos de gestión de operaciones y los procesos de gestión de clientes. Los procesos de gestión de operaciones que se tienen en cuenta son los siguientes (Ver Tabla 1):

1. Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.
2. Producir bienes y servicios
3. Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes
4. Gestionar el riesgo.

Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores. Freskaleche S:A. tiene una relación esencial con los proveedores de leche líquida, la materia prima básica para sus productos. Pero en general, uno de los objetivos esenciales en la relación con los proveedores es el de “reducir el costo total de adquisición”, que no sólo incluye el precio de compra sino todas las actividades relacionadas con este proceso, como transporte, almacenamiento, control de calidad de los insumos, solicitar y recibir los pedidos, entre otros. Junto a este objetivo, está relacionado con la oportunidad y la calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores.

Con relación al proceso de “producir bienes y servicios”, estos son centrales en la generación de valor. En este aspecto Freskaleche S.A, debe buscar procesos altamente eficientes, que permitan entregar productos de calidad a los clientes consumidores.

El tercer proceso es la distribución de productos y servicios a los clientes; en el caso de Freskaleche S.A, los clientes intermediarios y consumidores finales. Aquí los objetivos igualmente incluyen el costo, la calidad y el desempeño en tiempo de la Empresa.

La gestión de riesgo tiene que ver con acciones que permitan que la Empresa no tengan dificultades financieras, principalmente. Incluye objetivos tales como reducir impuestos, rebajar los costos de capital, recuperar cartera morosa, lograr un manejo lo más predecible posible de sus flujos de caja y ganancias.

Los procesos de Gestión de Clientes son la base de la nueva economía, que tradicionalmente se había centrado en los productos. Aquí se tienen en cuenta cuatro procesos básicos (Ver Tabla 2):

1. Selección de clientes
2. Adquisición de clientes
3. Retención de clientes
4. Desarrollar relaciones con los clientes

La selección de clientes incluye la segmentación de clientes atractivos para la Empresa, dar forma lo mas concreta posible a la propuesta de valor para ellos y posicionar la Marca de una forma atractiva.

La adquisición de nuevos clientes implica identificar potenciales clientes y luego asegurar su conversión en clientes reales. Para ello Freskaleche S.A. debe comunicar en forma óptima su propuesta de valor a estos segmentos, buscando igualmente satisfacer plenamente a dichos clientes en su primera compra.

Se reconoce que la retención de clientes es mucho menos costoso que adquirir nuevos clientes. Esta retención se basa en el cumplimiento permanente y en forma consistente de la propuesta de valor y con la calidad del servicio. Freskaleche, entre otros objetivos en este proceso, debe mejorar su servicio de información y atención a sus clientes.

Desarrollar relaciones con los clientes implica para la Empresa llegar a conocer a los clientes, formalizar las relaciones sólidas con ellas y aumentar su participación en las compras de sus clientes objetivos, que es un objetivo esencial y último de la gestión de clientes.

Tabla 2. Objetivos E Indicadores De La Gestión De Operaciones Para Freskaleche S.A.

PROCESO	OBJETIVOS	MEDICION
1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir el costo de adquisición de productos y servicios</li> <li>- Lograr entregas en los tiempos establecidos.</li> <li>- Desarrollar proveedores de alta calidad.</li> <li>- Desarrollar acciones de prestación de servicios de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La disminución de los costos las actividades inherentes a la adquisición de las materias primas e insumos.</li> <li>- Disminución del porcentaje del precio de compra con respecto al costo de adquisición total.</li> <li>- Calidad y efectividad de la clasificación de proveedores en parámetros como calidad, entrega oportuna y costo.</li> <li>- Nivel de entrega oportuna de productos y servicios.</li> <li>- Número total de proveedores.</li> <li>- Número de contratos de prestación de servicios.</li> <li>- Número de innovaciones acogidas de los proveedores.</li> </ul>
2. Producción de bienes y servicios a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el costo de producir bienes y servicios.</li> <li>- Mejorar los procesos continuamente.</li> <li>- Mejorar la capacidad de respuesta del proceso</li> <li>- Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos.</li> <li>- Mejorar la eficiencia del capital de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por actividad de producción.</li> <li>- Costo por unidad producida.</li> <li>- Gastos de marketing como porcentaje del costo total.</li> <li>- Número de procesos mejorados</li> <li>- Número de procesos eliminados por ineficientes o por no agregar valor.</li> <li>- Porcentaje de rendimiento.</li> <li>- Costo total de control de calidad.</li> <li>- Reducción de los tiempos de ciclo.</li> <li>- Eficiencia de los procesos</li> <li>- Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.</li> <li>- Nivel de funcionamiento de los equipos.</li> <li>- Número de productos que se pueden producir y entregar</li> </ul>
3. Distribución de productos y servicios los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el costo de distribución y entrega.</li> <li>- Entregar en forma responsable a los clientes.</li> <li>- Mejorar la calidad del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de almacenamiento y entrega a los clientes.</li> <li>- Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo.</li> <li>- Tiempo de espera desde el pedido hasta la entrega.</li> <li>- Porcentaje de entregas a tiempo.</li> <li>- Número de quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>- Porcentaje de productos entregados sin fallas.</li> </ul>
4. Gestión de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar adecuadamente el riesgo financiero.</li> <li>- Gestionar el riesgo tecnológico.</li> <li>- Gestionar riesgo operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de exposición a pérdidas financieras.</li> <li>- Capacidad de respuesta a los pedidos.</li> <li>- Capacidad tecnológica para responder a los pedidos.</li> </ul>

Tabla 3. Indicadores, Fórmulas y Metas de la Gestión De Operaciones para Freskaleche S.A.

MEDICION	FÓRMULA	META
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La disminución de los costos las actividades inherentes a la adquisición de las materias primas e insumos.</li> <li>- Disminución del porcentaje del precio de compra con respecto al costo de adquisición total.</li> <li>- Calidad y efectividad de la clasificación de proveedores en parámetros como calidad, entrega oportuna y costo.</li> <li>- Nivel de entrega oportuna de productos y servicios.</li> <li>- Número total de proveedores.</li> <li>- Número de contratos de prestación de servicios.</li> <li>- Número de innovaciones acogidas de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>%= costos adquisición de materias primas/ costos totales x100</li> <li>%= costo de compra/costo total de adquisición x 100</li> <li>No. De Proveedores de primer nivel/ Número total de proveedores x 100</li> <li>- Tiempo de entrega</li> <li>- No. De proveedores reales/ No. De proveedores potenciales x 100</li> <li>- No. De contratos de prestación de servicios.</li> <li>- No. De innovaciones acogidas/No. De innovaciones presentadas x 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del 20%</li> <li>- Reducción del 10% en los costos de compra</li> <li>- Lograr un 80% de proveedores de primer nivel.</li> <li>- Reducción en un 20% del tiempo de entrega.</li> <li>- Aumentar en un 40% el número total de proveedores.</li> <li>- Aumentar en un 10% el número de contratos de servicios</li> <li>- Estudiar y acoger el 30% de innovaciones requeridas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo por actividad de producción.</li> <li>- Costo por unidad producida.</li> <li>- Gastos de marketing como porcentaje del costo total.</li> <li>- Número de procesos mejorados</li> <li>- Número de procesos eliminados por ineficientes o por no agregar valor.</li> <li>- Porcentaje de rendimiento.</li> <li>- Costo total de control de calidad.</li> <li>- Reducción de los tiempos de ciclo.</li> <li>- Eficiencia de los procesos</li> <li>- Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.</li> <li>- Nivel de funcionamiento de los equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de actividad de producción/ costo total de producción x 100</li> <li>- Costo total/ No de unidades</li> <li>- Costo de marketing/ costo total x100</li> <li>- No. De proceso mejorados/ No. De procesos totales x 100</li> <li>- No. De procesos eliminados por ineficiente/ No de proceso eficientes x100</li> <li>- Rendimiento real/ rendimiento potencial x100</li> <li>- Costo total de control de calidad/ costo total de los procesos x 100</li> <li>- Tiempos de ciclo actuales/ tiempo de ciclos de referencia x 100</li> <li>- Nivel de eficiencia de los procesos.</li> <li>- Capacidad instalada en uso/ capacidad instalada potencial x 100</li> <li>- Rendimiento real de los equipos/</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción en un 20% el costo total de producción por actividad.</li> <li>- Reducir en un 20% el costo por unidad producida.</li> <li>- Reducir en un 25% los costos de marketing.</li> <li>- Lograr un mejoramiento de un 100% de los procesos</li> <li>- Eliminación o mejoramiento de todos los procesos de ineficientes.</li> <li>- Aumentar en un 30% el porcentaje de rendimiento.</li> <li>- Reducir en un 20% el costo total de los procesos de control de calidad.</li> <li>- Reducir en hasta el 20% el tiempo de los tiempos de ciclo actuales.</li> <li>- Mejorar la eficiencia de todos los procesos</li> <li>- Aumentar en un 50% la capacidad instalada.</li> <li>- Aumentar en un 25% el rendimiento de los</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de productos que se pueden producir y entregar</li> </ul>	<p>rendimiento potencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de productos producidos entregados/ No. Productos producidos x 100</li> </ul>	<p>equipos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de almacenamiento y entrega a los clientes.</li> <li>- Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo.</li> <li>- Tiempo de espera desde el pedido hasta la entrega.</li> <li>- Porcentaje de entregas a tiempo.</li> <li>- Número de quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>- Porcentaje de productos entregados sin fallas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de almacenamiento y entrega/ costo total de producción x 100</li> <li>- No. De clientes atendidos por canales de bajo costo/ total de clientes atendidos x100</li> <li>- Tiempo actual de pedido y entrega/ tiempo potencial desde el pedido hasta la entrega x100</li> <li>- No. De quejas y reclamos actual/No. De quejas y reclamos periodo anterior x10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir en un 20% los costos de almacenamiento.</li> <li>- Aumentar en un 40% clientes atendidos por canales de bajo costo</li> <li>- Reducir en un 20% el tiempo actual de entrega de los pedidos.</li> <li>- Reducir en un 60% el número de quejas y reclamos presentados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de exposición a pérdidas financieras.</li> <li>- Capacidad de respuesta a los pedidos.</li> <li>- Capacidad tecnológica para responder a los pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de riesgo.</li> <li>- Pedidos realizados/ pedidos atendidos x 100</li> <li>- Demanda / producción real x 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir el nivel de riesgo.</li> <li>- Atender el 100% de pedidos solicitados.</li> <li>- Aumentar en un 100% la capacidad tecnológica para responder a los pedidos.</li> </ul>

Tabla 4. Objetivos e Indicadores de los Procesos de Gestión de Clientes

PROCESO	OBJETIVO S	MEDICION
1. Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer más los clientes actuales.</li> <li>- Clasificar clientes de acuerdo a su rentabilidad.</li> <li>- Identificar clientes de alto valor.</li> <li>- Gestionar la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución por segmentos de clientes.</li> <li>- % porcentaje de clientes de alto valor.</li> <li>- Nivel de conocimiento de cada segmento de clientes.</li> <li>- Calidad de la base de datos en torno a los clientes de acuerdo a su valor para la Empresa.</li> </ul>
2. Adquisición de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar en forma óptima la propuesta de valor a nuevos segmentos de clientes.</li> <li>- Hacer marketing en los nuevos segmentos de potenciales clientes.</li> <li>- Adquirir nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de posicionamiento de la marca en los nuevos segmentos de clientes.</li> <li>- Nivel de aceptación de los productos en los nuevos segmentos.</li> <li>- No. De prospectos/ porcentaje de nuevos clientes adquiridos.</li> <li>- Calidad de la distribución a los nuevos clientes.</li> </ul>
3. Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar servicio y producto de alta calidad.</li> <li>- Crear alianzas de proveedor único.</li> <li>- Fortalecer el sentido de compromiso del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De clientes excelentes.</li> <li>- No. De contratos de proveedor único.</li> <li>- Fortalece del compromiso de los clientes retenidos.</li> </ul>
4. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los clientes.</li> <li>- Ofrecer servicios de postventa.</li> <li>- Fortalecer las relaciones personales con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de capacitación.</li> <li>- Ingresos/margen de servicios posventa.</li> <li>- Numero de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.</li> </ul>

Tabla 5 Indicadores, Medida y Metas para los Procesos de Gestión de Clientes

MEDICION	FÓRMULAS	METAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución por segmentos de clientes.</li> <li>- % porcentaje de clientes de alto valor.</li> <li>- Nivel de conocimiento de cada segmento de clientes.</li> <li>- Calidad de la base de datos en torno a los clientes de acuerdo a su valor para la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % ventas a segmento de clientes/ ventas totales x 100</li> <li>- Clientes de alto valor/ No. Total de clientes x 100</li> <li>- No. De bases de datos por segmentos de clientes existentes/ No. De bases potenciales x 100</li> <li>- Cantidad y calidad de la información de cada base de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar en un 50% la contribución de cada segmento de clientes.</li> <li>- Aumentar en un 90% de clientes de alto valor.</li> <li>- Tener base de datos adecuada de cada segmentos de clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de posicionamiento de la marca en los nuevos segmentos de clientes.</li> <li>- Nivel de aceptación de los productos en los nuevos segmentos.</li> <li>- No. De prospectos/ porcentaje de nuevos clientes adquiridos.</li> <li>- Calidad de la distribución a los nuevos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De nuevos segmentos de clientes conquistados.</li> <li>- Ventas a los nuevos segmentos/ Ventas totales x 100</li> <li>- No. De prospectos/ nuevos clientes adquiridos x 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar en un 20% el número de nuevos segmentos de clientes.</li> <li>- Aumentar en un 50% la relación de ventas a nuevos clientes.</li> <li>- Disminuir en un 20% el número de clientes prospectos con respecto al número de clientes conquistados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De clientes excelentes.</li> <li>- No. De contratos de proveedor único.</li> <li>- Fortalece del compromiso de los clientes retenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De clientes excelentes/ No. De clientes totales.</li> <li>- No. De contratos de proveedor único/ No. De contratos totales x 100</li> <li>- No. De clientes retenidos/ No. De clientes totales x 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar en un 50% el número de clientes excelentes.</li> <li>- Aumentar en un 10% el número de proveedores únicos.</li> <li>- Aumentar en un 80% el número de clientes retenidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de programas de capacitación.</li> <li>- Número de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De empleados capacitados/ No. Total de empleados.</li> <li>- No. De servicios de valor agregado/ No de servicios totales x 100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr el 100% de empleados capacitados.</li> <li>- Aumentar en un 20% el número de servicios agregados para el cliente.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

- La planeación estratégica, y específicamente, la metodología de los Mapas Estratégicos, permite a las organizaciones llevar y orientar en forma concreta sus estrategias, alienando todos sus componentes y elementos en torno a una cultura organizacional comprometida con el cumplimiento de las mismas.
- Las herramientas teóricas y prácticas de la planeación estratégica, entre ellas los mapas estratégicos son pertinentes a organizaciones como Freskaleche S.A., que compite en el sector de los lácteos, el cual en el presente momento está sufriendo grandes transformaciones, por la entrada de nuevos competidores, el cambio en los hábitos y expectativas de los consumidores, la introducción de tecnología de punta, la modernización de la gestión empresarial, entre otros.
- Freskaleche S.A., tiene en vigencia un Plan Estratégico, formulado para el periodo de 2003 a 2012. Una buena parte de los elementos allí formulados se han venido desarrollo de manera efectiva, lo que le ha permitido a esta organización ubicarse en el liderazgo entre las empresas del sector a nivel regional, y con expectativas sólidas de expandirse a nivel nacional y de abrir nuevos mercados en el exterior. No obstante, a la luz de las nuevas situaciones del sector lácteos, se propuso y desarrolló una reformulación del mismo.
- La reformulación del Plan Estratégico de Freskaleche S.A. parte de la estrategia general de “liderazgo en bajos costos y diferenciación integrada”, que le permitirá ser más flexible ante los cambios, consolidar sus ventajas competitivas frente a sus rivales, y aprender habilidades y tecnologías rápidas con mayor rapidez. Y frente a dos escenarios: sin TLC y con TLC, en referencia al Tratado de Libre Comercio que se están negociando con Estados Unidos, el cual tendrá una trascendencia esencial para la economía colombiana.
- Básicamente, la diferencia entre los dos escenarios citados, está en la apertura del mercado norteamericano a muchos sectores económicos del País, entre ellos los lácteos. Apertura, sobre la cual existe un consenso,

dada la experiencia que se ha tenido con el ATPDEA, de que el mayor obstáculo no han sido los aranceles, sino la normatividad sanitaria y el cumplimiento de las exigencia de origen, los principales obstáculos para la entrada de productos colombianos, entre ellos los alimenticios, a ese gran mercado.

## RECOMENDACIONES

- Las empresas, en general, en contextos de profundas transformaciones como el actual, requieren de adoptar nuevas teorías y metodologías de planeación estratégica, que les permita su modernización y permanecer en el mercado en forma exitosa.
- En ese sentido, la metodología de los mapas estratégicos es valiosa, sustentada en experiencias exitosas en múltiples empresas de todos los tamaños y niveles. Se hace importante que las empresas colombianas que no tienen una cultura en torno a la planeación estratégica contemplen este instrumento dentro de sus posibilidades.
- En el caso de Freskaleche S.A., las consideraciones teóricas, metodológicas y los resultados del presente trabajo monográfico, se presentan como una opción o punto de referencia, para generar reflexión en torno a las necesidades que han surgido respecto a su planeación estratégica, ante las transformaciones que se están dando en el sector lácteo y en general en la economía colombiana, por entre otros factores, la entrada en vigencia de tratados de libre comercio con diferentes países.
- Entre estas necesidades detectadas, se reconoce de vital importancia para Freskaleche S.A, consolidar su liderazgo regional, fortalecer la cultura organizacional en torno al plan estratégico, profundizar en mayor medida las posibilidades que está ofreciendo la apertura de mercados internacionales y desarrollar y fortalecer alianzas estratégicas o de otra índole, que le permitan competir exitosamente frente a jugadores de peso y trayectoria que están entrando al mercado nacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

HITT, Michael A. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Quinta edición. Editorial THOMSON. México, 2004.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos. Editorial Planeta Colombiana S.A. Bogotá, 2004.

PLAN ESTRATÉGICO DE FRESKALECHE S.A. Documento interno.

REVISTA DINERO. No. 233. Julio 8 de 2005.

REVISTA DINERO No. 255. Junio 9 de 2006.