



**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO DE LA EMPRESA PROLACTEOS DEL SINÚ S.A.S DE LA CIUDAD
DE CERETÉ, CORDOBA - COLOMBIA**

CATALINA MARIÑO MENDOZA

**Universidad EAN
Facultad Administración de empresas
Programa de Administración de empresas
Bogotá, Colombia**

Año 2021

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO DE LA EMPRESA PROLACTEOS DEL SINÚ S.A.S DE LA CIUDAD
DE CERETÉ, CORDOBA - COLOMBIA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Maestría en
Gestión de Organizaciones

Director (a):

Responsable Formación Práctica: Daniel Martínez Mendoza

Responsable Formación Académica: León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Trabajo Dirigido

**Universidad EAN
Facultad Administración de empresas
Programa de Administración de empresas
Bogotá, Colombia**

Año 2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

A Dios por permitirlo todo en mi vida.

A mis padres por enseñarme que la exigencia personal tiene sus frutos.

A mi esposa por ser mi apoyo permanente.

A mis hijas por ser mi mayor motivación.

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la empresa ProLacteos del Sinú S.A.S de la Ciudad de Cereté, Departamento de Córdoba Colombia, y consistió en la elaboración de un diagnóstico y un plan de mejoramiento basado en el modelo metodológico de Kast & Rosenzweig el cual facilitó la identificación de los inconvenientes que presenta la empresa cuyos estados de resultados han venido presentando tendencia a la baja durante el periodo 2014 – 2019. Se elaboró un análisis detallado debidamente complementados con el análisis DOFA y a partir de allí se diseñó un plan integral de mejoramiento acorde a las necesidades de la empresa recomendando la inversión necesaria para su ejecución, permitiendo a la gerencia de la empresa establecer líneas de acción efectivas, consolidando de esta manera su organización y emprender programas y proyectos seguros hacia el cumplimiento de sus propósitos. Entre los aspectos identificados se encuentran los siguientes: La tecnología con que cuenta la empresa está en función de la contabilidad, la liquidación de nóminas y la oportunidad, pero no en función del cliente tanto en la venta como en la post venta, ni de la protección del trabajador, de igual manera, la tecnología es obsoleta faltándole una plataforma estratégica y un sistema de información de la producción. En este orden de ideas, la planeación estratégica facilitó el diseño de las estrategias que debe asumir ProLacteos del Sinú S.A.S e implementar sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los factores externos, debido a que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas, su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Palabras claves: Plan de mejora, ventas, gerencia estratégica, producción

ABSTRACT

The present work was developed in the company Prolacteos del Sinú S.A.S of the City of Cereté, Department of Córdoba, Colombia, and consisted of the elaboration of a diagnosis and an improvement plan based on the methodological model of Kast & Rosenzweig which facilitated the identification of the inconveniences presented by the company whose income statements have been showing a downward trend during the 2014-2019 period. A detailed analysis was prepared duly complemented with the SWOT analysis and from there a comprehensive improvement plan was designed according to the needs of the company recommending the necessary investment for its execution, allowing the management of the company to establish effective lines of action, thus consolidating its organization and undertaking safe programs and projects towards the fulfillment of its purposes. Among the aspects identified are the following: The technology available to the company is based on accounting, payroll settlement and opportunity, but not based on the client both in the sale and in the post-sale, or the worker protection, likewise, the technology is obsolete, lacking a strategic platform and a production information system. In this order of ideas, strategic planning facilitated the design of the strategies that Prolacteos del Sinú SAS should assume and implement its strategic levels adapting to changes in external factors, because when management strategies are old, their development it will be more difficult due to the impact of technology and its rapid changes.

Keywords: Improvement plan, sales, strategic management, production

Tabla de contenido

RESUMEN.....	7
1. INTRODUCCIÓN	23
2. Objetivos	27
2.1 Objetivo general.....	27
2.2 Objetivos específicos	27
3. Planteamiento del problema.....	28
4. Marco de referencia	32
5. Marco metodológico	35
6. Recolección y compilación de datos.....	39
6.1 Análisis del entorno.....	39
6.1.1 Entorno Externo	39
6.1.1.1 Factor Político.....	39
6.1.1.2 Factor Legal	41
6.1.1.3 Factor Económico	42
6.1.1.4 Factor Demográfico	44
6.1.1.5 Factor Tecnológico	45
6.1.1.6 Factor Educativo	46
6.1.1.7 Factor Social	53
6.1.1.8 Factor Cultural	56

6.1.2	Análisis de la Competencia. Matriz de Perfil Competitivo	57
7.	Hallazgos.....	59
7.1	Análisis de las encuestas.....	59
7.1.1	Plataforma estratégica.....	59
7.1.1.1	Hallazgos de la dimensión estratégica	68
7.1.1.1.1	Análisis final integral de la dimensión estratégica	68
7.1.2	Nivel tecnológico	69
7.1.2.1	Hallazgos de la dimensión tecnológica.....	73
7.1.3	Gestión financiera	74
7.1.3.1	Hallazgos de la dimensión financiera	79
7.1.3.1.1	Análisis final integral de la dimensión financiera.....	79
7.1.4	Área de mercadeo	80
7.1.4.1	Hallazgos en la dimensión marketing.....	87
7.1.4.1.1	Análisis final integral de la dimensión marketing	87
7.1.5	Encuesta de satisfacción laboral	88
7.1.5.1	Relación con la dirección.....	88
7.1.5.2	Participación en decisiones	91
7.1.5.3	Posibilidad de promoción	94
7.1.5.4	Ambiente físico de trabajo	97
7.1.5.5	Satisfacción en el trabajo	102
7.1.5.6	Compensación y beneficios	104
7.1.5.7	Hallazgos de la dimensión talento humano	108

7.1.5.7.1	Análisis final integral de la dimensión talento humano.....	108
7.1.6	Encuesta de satisfacción de clientes	109
8.	Análisis e interpretación de resultados de la investigación	121
8.1	Subsistema razón de ser	121
8.1.1	Potencialidades	121
8.1.2	Problemas.....	122
8.2	Subsistema estructural	122
8.2.1	Potencialidades	122
8.2.2	Problemas.....	122
8.3	Subsistema tecnológico.....	123
8.3.1	Potencialidades	123
8.3.2	Problemas.....	123
8.4	Subsistema psicosocial.....	123
8.4.1	Potencialidades	123
8.4.2	Problemas.....	124
8.5	Subsistema de gestión.....	124
8.5.1	Área de gerencia	124
8.5.1.1	Potencialidades	124
8.5.1.2	Problemas.....	124
8.5.2	Área de mercadeo	125

8.5.2.1	Potencialidades	125
8.5.2.2	Problemas.....	126
8.5.3	Área financiera.....	126
8.5.3.1	Potencialidades	126
8.5.3.2	Problemas.....	126
8.5.4	Área de producción	127
8.5.4.1	Potencialidades	127
8.5.4.2	Problemas.....	127
8.5.5	Área de talento humano	128
8.5.5.1	Potencialidades	128
8.5.5.2	Problemas.....	128
8.6	Análisis desde la planeación estratégica	129
9.	Conclusiones y recomendaciones	133
9.1	Subsistema razón de ser	133
9.1.1	Conclusiones.....	133
9.1.2	Recomendaciones	133
9.2	Subsistema estructural	133
9.2.1	Conclusiones.....	133
9.2.2	Recomendaciones	134
9.3	Subsistema tecnológico.....	134
9.3.1	Conclusiones.....	134
9.3.2	Recomendaciones	134

9.4	Subsistema psicosocial.....	134
9.4.1	Conclusiones.....	135
9.4.2	Recomendaciones	135
9.5	Subsistema de gestión.....	135
9.5.1	Área de gerencia	135
9.5.1.1	Conclusiones.....	135
9.5.1.2	Recomendaciones	136
9.5.2	Área de mercadeo.....	136
9.5.2.1	Conclusiones	136
9.5.2.2	Recomendaciones.....	136
9.5.3	Área financiera.....	137
9.5.3.1	Conclusiones.....	137
9.5.3.2	Recomendaciones	137
9.5.4	Área de producción.....	137
9.5.4.1	Conclusiones.....	137
9.5.4.2	Recomendaciones	138
9.5.5	Área de personal	138
9.5.5.1	Conclusiones.....	138
9.5.5.2	Recomendaciones	138
10.	Evaluación de costos del proyecto o plan de mejoramiento	138

10.1	Formulación del Direccionamiento Estratégico.....	139
10.1.1	Lineamientos para su implementación.....	139
10.2	Carta Orgánica Empresarial.....	140
10.2.1	Lineamientos para su implementación.....	141
10.3	Plan de Capacitación.....	141
10.3.1	Lineamientos para su implementación.....	142
10.4	Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo	143
10.4.1	Lineamientos para su implementación.....	144
10.5	Resumen de Costos del Plan de Mejoramiento.....	145
10.6	Costos de la consultoría	145
11.	Conclusiones y recomendaciones centrales	146
11.1	Conclusiones	146
11.2	Recomendaciones.....	147
12.	Bibliografía	148
	ANEXO.....	150
	Anexo A. Encuesta plataforma estratégica	150
	Anexo B. Encuesta TIC'S	152
	Anexo C: Encuesta de gestión financiera.....	155
	Anexo E: Encuesta de satisfacción laboral	158
	Anexo F: Encuesta de satisfacción del cliente	159
	Anexo G: Encuesta de posicionamiento empresarial.....	161

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estados financieros comparativos Prolacteos del Sinú S.A.S 2014-2018	30
Tabla 2: Estratificación, población y hogares en la ciudad de Montería	54
Tabla 3:Matriz del Perfil Competitivo	58
Tabla 4:Tabulación pregunta 1, 2 y 3 encuesta plataforma estratégica	60
Tabla 5:Tabulación pregunta 4 encuesta plataforma estratégica	62
Tabla 6:Tabulación pregunta 5 encuesta plataforma estratégica	63
Tabla 7:Tabulación pregunta 6 encuesta plataforma estratégica	64
Tabla 8: Tabulación pregunta 7, 8 y 9 encuesta plataforma estratégica	65
Tabla 9:Tabulación pregunta 10 y 11 encuesta plataforma estratégica	66
Tabla 10.Capacidad directiva.....	68
Tabla 11.Capacidad tecnológica	73
Tabla 12: Tabulación pregunta 1, 2, 3, 4 y 5 encuesta gestión financiera	75
Tabla 13:Tabulación a la pregunta 6 encuesta gestión financiera.....	76
Tabla 14:Tabulación preguntas 8 y 9 encuesta gestión financiera.....	77
Tabla 15:Tabulación a la pregunta 10 encuesta gestión financiera.....	78
Tabla 16.Capacidad financiera.....	79
Tabla 17:Tabulación a la pregunta 1 encuesta área de mercado.....	80
Tabla 18: Tabulación a la pregunta 3 y 4 encuesta área de mercado	82
Tabla 19:Tabulación a la pregunta 6 encuesta área de mercado.....	83

Tabla 20: Tabulación a la pregunta 7 y 8 encuesta área de mercado	86
Tabla 21, Capacidad competitiva	87
Tabla 22: Tabulación a la pregunta 1 encuesta de satisfacción laboral	88
Tabla 23: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción laboral	89
Tabla 24: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción laboral	90
Tabla 25: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción laboral	91
Tabla 26: Tabulación a la pregunta 5 encuesta de satisfacción laboral	92
Tabla 27: Tabulación a la pregunta 6 encuesta de satisfacción laboral	93
Tabla 28: Tabulación a la pregunta 7 encuesta de satisfacción laboral	94
Tabla 29: Tabulación a la pregunta 8 encuesta de satisfacción laboral	95
Tabla 30: Tabulación a la pregunta 9 encuesta de satisfacción laboral	96
Tabla 31: Tabulación a la pregunta 10 encuesta de satisfacción laboral	97
Tabla 32: Tabulación a la pregunta 11 encuesta de satisfacción laboral	99
Tabla 33: Tabulación a la pregunta 12 y 13 encuesta de satisfacción laboral	100
Tabla 34: Tabulación a la pregunta 14 encuesta de satisfacción laboral	101
Tabla 35: Tabulación a la pregunta 15 encuesta de satisfacción laboral	102
Tabla 36: Tabulación a la pregunta 16 encuesta de satisfacción laboral	103
Tabla 37: Tabulación a la pregunta 17 encuesta de satisfacción laboral	104
Tabla 38: Tabulación a la pregunta 18 encuesta de satisfacción laboral	105
Tabla 39: Tabulación a la pregunta 19 encuesta de satisfacción laboral	106
Tabla 40: Tabulación a la pregunta 20 encuesta de satisfacción laboral	107
Tabla 41: Capacidad del talento humano	108

Tabla 42. Encuesta de satisfacción de clientes.....	109
Tabla 43: Tabulación a la pregunta 1 encuesta de satisfacción de distribuidores.....	110
Tabla 44. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada área de la empresa?	111
Tabla 45: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área comercial	111
Tabla 46: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área recepción/atención telefónica.....	112
Tabla 47: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área administración y cobranzas	113
Tabla 48 ¿Cuál es su nivel de satisfacción de distribuidores con área operativa?.....	114
Tabla 49: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción de distribuidores en cuanto a atención al cliente y asesoramiento técnico	114
Tabla 50: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a rapidez de respuesta	116
Tabla 51: Cuál es su nivel de satisfacción con área comercial (mostrador-distribución) en cuanto a.....	117
Tabla 52: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a atención al cliente en área comercial	117
Tabla 53: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a servicio de post venta en área comercial.....	118

Tabla 54: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a precio/calidad	119
Tabla 55. Matriz Dofa	131
Tabla 56. Formulación del Direccionamiento Estratégico	139
Tabla 57. Carta Orgánica Empresarial	140
Tabla 58. Plan de Capacitación	141
Tabla 59. Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo	143
Tabla 60. Resumen de Costos del Plan de Mejoramiento	145

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1: Tendencia de las ventas brutas de la empresa Prolacteos del Sinú 2014 - 2019.....	28
Grafica 2: Tendencia de la utilidad neta de la empresa Prolacteos del Sinú 2014 - 2019	29
Grafica 3:Variación mensual del IPC por dominios geográficos a octubre de 2019	43
Grafica 4:Reconocimiento a misión, visión y principios corporativos de la empresa	61
Grafica 5:Reconocimiento a manuales de procesos y procedimientos	62
Grafica 6:Reconocimiento a prácticas de reorientación empresarial	63
Grafica 7:Reconocimiento a sistemas de control interno.....	64
Grafica 8: Reconocimiento de organigrama, funciones del cargo y evaluación del desempeño	66
Grafica 9: Reconocimiento a programación de juntas administrativas e información a empleados sobre nuevos proyectos de la empresa	67
Grafica 10: Reconocimiento a la jefatura del área financiera, planeación del presupuesto, proceso contable, objetivos de rentabilidad y planificación de necesidades del crédito	75
Grafica 11:Responsabilidad en el manejo de la cartera	76
Grafica 12: Reconocimiento a la estructura financiera y relaciones con el sector bancario	77
Grafica 13:Cumplimiento de compromisos con el estado.	78
Grafica 14:Identificación del nicho de mercado	80
Grafica 15:Realiza la empresa estudios de mercado.....	82
Grafica 16:Calidad de los productos	85

Grafica 17: Estrategia de comunicaciones y plan estratégico de mercado	86
Grafica 18: Relación con la alta dirección	89
Grafica 19: Apoyo de la gerencia a los trabajadores.....	90
Grafica 20: Calificación del desempeño	91
Grafica 21: Autonomía para la toma de decisiones	92
Grafica 22: Proceso de toma de decisiones.....	93
Grafica 23: Opiniones tenidas en cuenta.....	94
Grafica 24: Oportunidades de promoción en el futuro.....	95
Grafica 25: Identificación de objetivos personales	96
Grafica 26: Capacitación para el cambio o el continuismo.....	97
Grafica 27: Condiciones de higiene	98
Grafica 25: Grafica 28: Condiciones del espacio físico.....	99
Grafica 29: Condiciones de ventilación e iluminación	100
Grafica 30: Condiciones climáticas	101
Grafica 31: Avance laboral	102
Grafica 32: Gusto por el trabajo realizado	103
Grafica 33: Coherencia entre metas de la empresa y funciones de cargo	104
Grafica 34: Cumplimiento de acuerdos laborales	105
Grafica 35: Calidad del salario.....	106
Grafica 36: Condiciones del cargo frente al mercado laboral.....	107
Grafica 37: Proclacteos como opción de compra	110
Grafica 38: Satisfacción del distribuidor con área comercial	112

Grafica 39: Satisfacción del distribuidor con área de recepción /atención telefónica	113
Grafica 40: Satisfacción del distribuidor con área de Administración y cobranzas.....	114
Grafica 41: Satisfacción del distribuidor con área de producción referente a atención al cliente y asesoramiento técnico.	115
Grafica 42: Satisfacción del distribuidor con área de producción referente a rapidez de respuesta	116
Grafica 43: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a atención al cliente	118
Grafica 44: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a servicio de post venta	119
Grafica 45: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a relación precio calidad	120

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Kast & Rosenzweig - Influencia del entorno.....	37
Ilustración 2: Pirámide Poblacional, Montería 2018.....	45

1. INTRODUCCIÓN

Se presenta en este documento el resultado del proceso de intervención organizacional desarrollado en la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S ubicada en la Ciudad de Cerete, en el Departamento de Córdoba, Colombia Sinú y corresponde a una microempresa procesadora de leche cruda para la elaboración de productos lácteos; actualmente comercializa queso costeño, queso mozzarella y suero costeño en diferentes presentaciones. El proyecto se toma como opción de grado para optar al título en el programa de Maestría en Gestión de Organizaciones, de la Universidad EAN.

El documento fue desarrollado en su totalidad en nueve capítulos donde se muestra lo que fue el proceso de intervención de la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S. En la parte inicial se presenta de manera clara y ejecutiva el planteamiento del problema de la empresa es decir una etapa diagnostica que muestra una información que fue clave para el desarrollo de la intervención. Seguidamente se definió la metodología utilizada la cual corresponde al modelo desarrollado por Kast & Rosenzweig a través de la cual se pudo analizar muy puntualmente el entorno micro y macro de las organizaciones y su aplicación directa al análisis de los cinco subsistemas relacionados con la gestión empresarial.

El modelo introduce además importantes factores externos que influyen en la organización y que fueron desarrollados plenamente con información de fuentes muy importantes y confiables.

Los factores son:

- **Político:** Sistema y situación política general.
- **Legal:** Legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
- **Económico:** Estado de la economía y acción de los agentes económicos.
- **Demográfico:** Edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
- **Tecnológico:** Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- **Educativo:** Niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- **Social:** Estratificación y movilidad social.
- **Cultural:** Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.

En lo interno se propuso realizar unas encuestas para lograr tomar información sobre:

- Reconocimiento de la plataforma estratégica de la empresa.
- Identificación del nivel tecnológico de la empresa.
- Evaluación del desempeño financiero.
- Situación del proceso de mercadeo.
- Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.
- Satisfacción de los proveedores con la empresa.

Posteriormente y con base en lo detectado en la empresa los propietarios de esta aprobaron la intervención la cual, y el plan propuesto para lo cual se entregaron los documentos que permitieron evidenciar la situación de la empresa entre los años 2014 a 2019, donde las ventas brutas presentan

una tendencia decreciente hasta el punto de obtener una variación porcentual del -60,015%. Sumado a esta grave situación se notó igualmente que la utilidad neta refleja tendencias a la baja generando \$5.998.000 en 2014 hasta alcanzar pérdidas en 2019 superiores a 159 millones de pesos. Además, se identificaron otros inconvenientes que presenta la empresa de orden administrativo, financiero y de producción que también están influyendo de manera negativa en el desarrollo de los procesos en la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S.

Este proceso se realizó mediante la identificación y evaluación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en el contexto actual, a través de la aplicación de las matrices estratégicas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes y así tomar el tipo de estrategia más apropiada basados en los objetivos propuestos en la intervención. Para finalizar se muestra la etapa del plan estratégico para cada una de las situaciones encontradas en el diagnóstico. Toda esta información surge de la aplicación de encuestas que permitieron detectar las falencias de la empresa Prolacteos del Sinú en cada uno de los procesos:

- Reconocimiento de la plataforma estratégica
- Identificación y alcances del nivel tecnológico.
- Evaluación del desempeño financiero.
- Prácticas de mercadeo.
- Satisfacción laboral.
- Satisfacción del cliente.

Con todo este volumen de información se elaboró y se presentó el informe de intervención a los propietarios de la empresa Prolacteos del Sinú S.A, S donde escucharon y se analizaron cada una de las fases planteadas por el informe de intervención el cual va directo a lo planteado en los objetivos de la investigación.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan integral de mejoramiento estratégico para la empresa Prolacteos del Sinú SAS, con el fin de redireccionar la tendencia de los estados financieros que durante el periodo 2014 - 2019, mostraban resultados negativos, comprometiendo así la permanencia de la empresa en el mercado.

2.2 Objetivos específicos

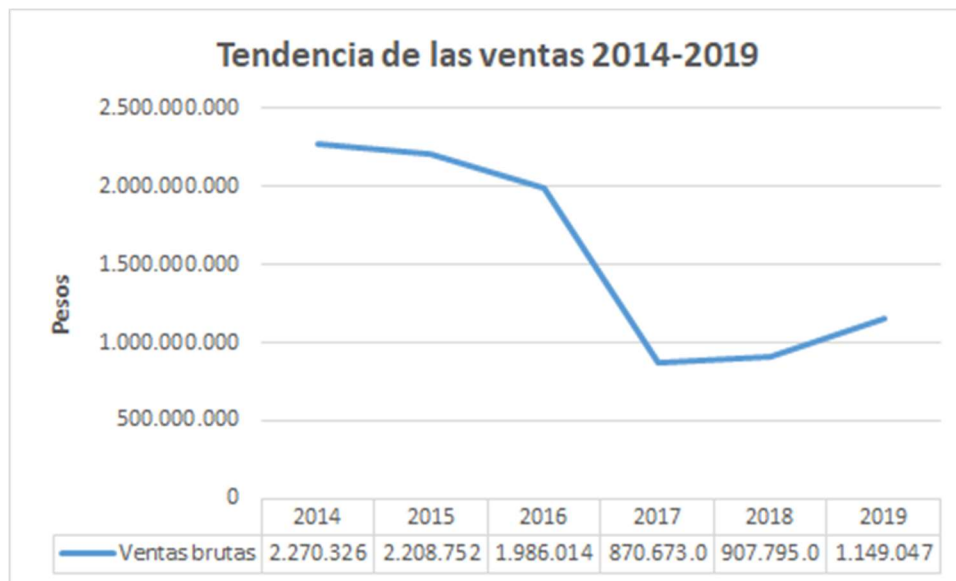
- Conocer el entorno de mercado en el cual se desempeña la empresa con el fin de analizar las oportunidades y amenazas del negocio.
- Reconocer el entorno interno actual de la empresa en lo referente a capital humano, capacidad financiera, recursos y procesos que se aplican en el día a día y su relación causa efecto en los resultados de la empresa.
- Analizar el problema de la empresa en atención a cada subsistema.
- Diseñar un plan de acción adecuado para las condiciones de la empresa e identificar el valor de la inversión necesaria para su ejecución.

3. Planteamiento del problema

Analizando la tendencia de los resultados obtenidos por la empresa Prolacteos del Sinú SAS durante los años 2014 a 2019, se encuentra:

Las ventas brutas presentan una tendencia decreciente hasta el punto de obtener una variación porcentual del -60,015%. Ver gráfica 1.

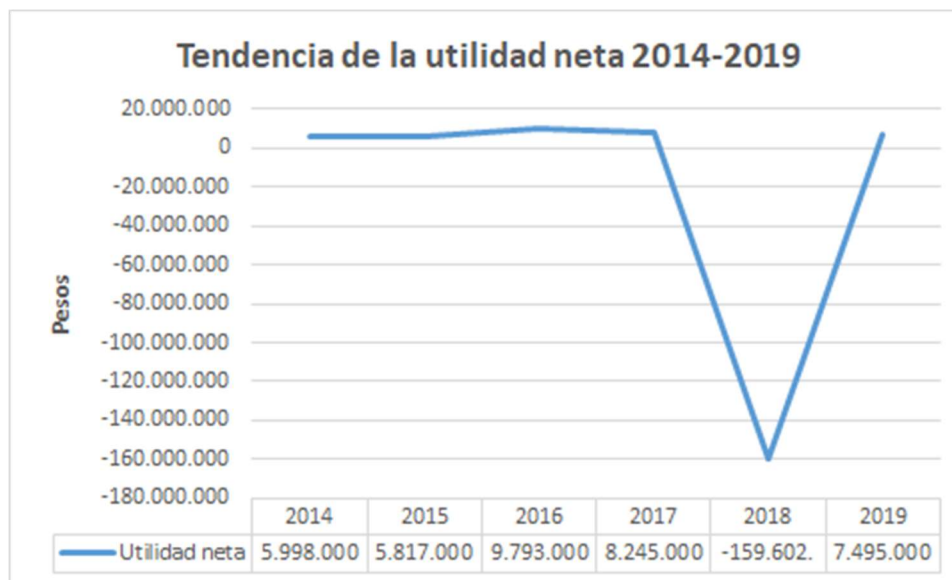
Grafica 1: Tendencia de las ventas brutas de la empresa Prolacteos del Sinú 2014 - 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de declaraciones de renta

De igual manera la utilidad neta refleja tendencias a la baja generando \$5.998.000 en 2014 hasta generar pérdidas en 2019 superiores a 159 millones de pesos. Ver gráfica 2

Grafica 2: Tendencia de la utilidad neta de la empresa Prolacteos del Sinú 2014 - 2019



Fuente: Elaboración propia

Asociado a estos sorprendentes resultados, la empresa ha empezado a reducir su participación en el mercado y a endeudarse como fuente de financiamiento, generándose unos altos gastos financieros que merman aún más su capacidad de respuesta financiera.

Ante esta situación, sus directivos decidieron buscar ayuda profesional, para lo cual se solicitó a Consultores Unidos SAS, escuchar sus planteamientos y a partir de los síntomas identificados establecer un cronograma de trabajo en donde conjuntamente se pudieran definir acuerdos para la solución a dicha situación. En ese primer contacto, el equipo directivo planteó evidencias de la situación problemática en donde se pudo establecer el siguiente diagnóstico previo:

- Desconocimiento del nicho de mercado.
- Falta de seguimiento a todos los clientes, en venta y postventa.

- No se elaboran planes financieros soportados en el presupuesto.
- La competencia.

Se pudo constatar entonces que la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S presenta tendencias decrecientes en sus ingresos y utilidad en los últimos cinco años y esto preocupa a sus dueños pues consideran amenazado su objetivo básico financiero.

Tabla 1: Estados financieros comparativos Prolacteos del Sinú S.A.S 2014-2018

PROLACTEOS DEL SINU SAS					
Estado de resultados comparativo 2014 – 2018					
Pesos Colombianos					
Cuentas	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas brutas	2.270.326.000	2.208.752.000	1.986.014.000	870.673.000	907.795.000
Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	0	17.356.000	23.654.000	0	36.805.000
Ingresos financieros	0	0	0	0	318.000
Ventas netas	2.270.326.000	2.191.396.000	1.962.360.000	870.673.000	871.308.000
Costo de venta y de prestación de servicios	1.980.614.000	1.786.259.000	1.683.622.000	698.968.000	913.108.000
Utilidad bruta	289.712.000	405.137.000	278.738.000	171.705.000	-41.800.000
Gastos operacionales de administración	281.714.000	354.358.000	239.531.000	139.118.000	43.729.000
Gastos operacionales de venta	0	34.857.000	22.995.000	18.567.000	54.602.000
Otras deducciones	0	8.166.000	3.154.000	0	0
Utilidad operacional	7.998.000	7.756.000	13.058.000	14.020.000	-140.131.000
Gastos financieros	0	0	0	1.528.000	19.471.000

Utilidad antes de impuestos						
		7.998.000	7.756.000	13.058.000	12.492.000	-159.602.000
Impuestos		2.000.000	1.939.000	3.265.000	4.247.000	0
Utilidad neta		5.998.000	5.817.000	9.793.000	8.245.000	-159.602.000

Fuente: Elaboración propia a partir de declaraciones de renta de la empresa

La tabla 1 muestra las dificultades que ha tenido la empresa en el orden financiero desde 2014 hasta 2018. En este caso la utilidad neta es un reflejo de la tendencia a la baja generada por las ventas netas, las cuales tomando el año 2014 como período base, se encuentra que para el año 2015 en vez de crecer las ventas netas fueron el 96,52%, dos años después fueron el 86,44%, posteriormente, tres años más adelante fueron solo el 38,35%, cifra que prácticamente repitió para el año 2018, o sea; que en lugar de crecer las ventas netas año tras año, la empresa siempre llevó una tendencia a la baja. En este sentido la utilidad neta también muestra preocupantes resultados hasta el punto de obtener en 2018 utilidad neta negativa por 159 millones de pesos.

En este orden de ideas, de persistir toda esta situación, estaría muy comprometida la supervivencia de la empresa y su continuidad en el mercado.

4. Marco de referencia

A partir de los años 70, la apertura de las economías mundiales y el desarrollo de las políticas de libre comercio desencadenaron la aceleración de la globalización y hoy justamente las mipymes están sufriendo las presiones propias de la competencia internacional y local y si se persiguen objetivos rentables bajo la nueva economía, necesitarán tener en cuenta que el desarrollo organizacional permite una adaptación organizativa a sus necesidades atendiendo una economía a la cual no están acostumbradas.

Como es sabido, el desarrollo organizacional, los procesos de crecimiento y de fusión necesarios para una gestión exitosa, implican un enorme esfuerzo para coordinar equipos de trabajo distintos. A su vez, la fuerte orientación hacia el cliente, junto al desarrollo de nuevos servicios que impactan fuertemente los sistemas vigentes, modificando las necesidades de recursos administrativos, cambios tecnológicos por depreciación y obsolescencia en la prestación de servicios, por lo que se está en presencia de numerosas fuerzas, que influyen sobre la gestión administrativa.

Es así como la experiencia en materia de intervenciones en desarrollo organizacional en las mipymes muestra evidencia de esto puesto que las grandes inversiones en tecnología informática durante los últimos 10 años mostraron resultados y en algunos casos disfuncionales (Romero,

2006) Son muchas las empresas que están utilizando tecnología automatizada para mecanizar anticuados métodos de trabajo.

Haciendo una revisión de casos a nivel mundial encontramos que Intra, S.A. es una empresa familiar fundada en 1976 por Emiliano Fontecha con matrícula en la ciudad de Madrid en España, cuyo objeto es la ejecución y mantenimiento de instalaciones de climatización y que, durante los últimos años, sobre todo tras la crisis, la empresa se ha estado adaptando a las exigencias de sus clientes, especializándose en el mantenimiento integral de edificios y en el diseño, ejecución y mantenimiento de sus instalaciones. Como muchas empresas, durante la crisis perdieron buena parte de su facturación y el 2018 se cerró con una facturación de 5,86M€.

Acordamos, comenta el doctor Fontecha, gerente general de Intra S.A., con la dirección de MADOM MANAGEMENT, S.L., llevar a cabo un diagnóstico de la compañía, un análisis estratégico interno de todas sus áreas y externo de la competencia y entorno, identificando oportunidades de mejora y definiendo de forma priorizada la hoja de ruta (Madom Management, 2019).

Tras realizar el diagnóstico, detectamos los siguientes puntos principales:

- Incorporar a un director del Departamento Técnico, además, para crecer de manera rentable,
- Se necesitaba optimizar el modelo operativo de la compañía,
- Implementar controles de gestión como un cuadro de mando y contabilidad analítica.

Analizamos el modelo operativo actual y propusimos mejoras en cada una de las áreas, optimizando los procedimientos funcionales y tecnológicos, todo ello alineado con el plan de negocio. Definimos la situación futura de los procesos de acuerdo con “donde queremos estar” para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad del negocio. El objetivo era alinear los procesos de manera óptima con la estrategia de negocio y con la estrategia de operaciones. Una vez definido, lo presentamos a toda la plantilla, aclarando dudas y motivando los cambios necesarios, tanto para optimizar los recursos, como rentabilizar valor/esfuerzo.

Colaboramos en el proceso de selección del candidato al puesto de director técnico. Adaptamos el organigrama funcional de la compañía y revisamos la política de talento humano y el modelo de motivación. Finalmente desarrollamos el plan de incentivos y objetivos para toda la empresa, cuyo cumplimiento está incorporado en el cuadro de mando. Finalmente revisamos y diseñamos la Contabilidad Analítica con Sage 200 Proyectos, con su presupuesto anual y diseño de cuadro de mando (Sage, 2014).

Como resultado de la aplicación de todas estas acciones, hemos conseguido profesionalizar la empresa, hacer más eficiente el modelo, tener mejor información para la toma de decisiones y el control del negocio y junto con el enfoque comercial de la gerencia y la incorporación de personas claves, este año la compañía tiene previsto doblar la facturación.

En Colombia encontramos que Tecnia Colombia en el año 2016 dio por terminado el proyecto cuya finalidad era la de impulsar, gestionar y sistematizar las innovaciones en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de la ciudad de Medellín con el fin de optimizar el funcionamiento y operación de 208 empresas fortaleciendo así su capacidad productiva y de comercio en el mercado. El contrato se ejecutó dentro del marco de la UT- UNIVERSIDAD

EAFIT – CORPORACIÓN CENTRO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ANTIOQUIA (CTA) – CORPORACIÓN TECNNOVA UEE, donde Tecnalía Colombia intervino 80 de las 208 empresas asesoradas acorde a la metodología del Sistema de Innovación Mínimo Viable en sus dos modalidades: implementación y transferencia. Este proyecto nos permitió dejar un referente en la ciudad de Medellín para replicar en otras ciudades. El proyecto ejecutado ascendió a la suma de Doscientos setenta millones de pesos (Fundacion Tecnalía Colombia, 2018).

5. Marco metodológico

El modelo de diagnóstico organizacional desarrollado por Kast & Rosenzweig, es una metodología que permite analizar muy puntualmente el entorno micro y macro de las organizaciones y su aplicación directa al análisis de los cinco subsistemas relacionados con la gestión empresarial. La organización es un sistema que incluye subsistemas y se sitúa en un entorno determinado construido de supra-sistemas (Kast & James, 1987).

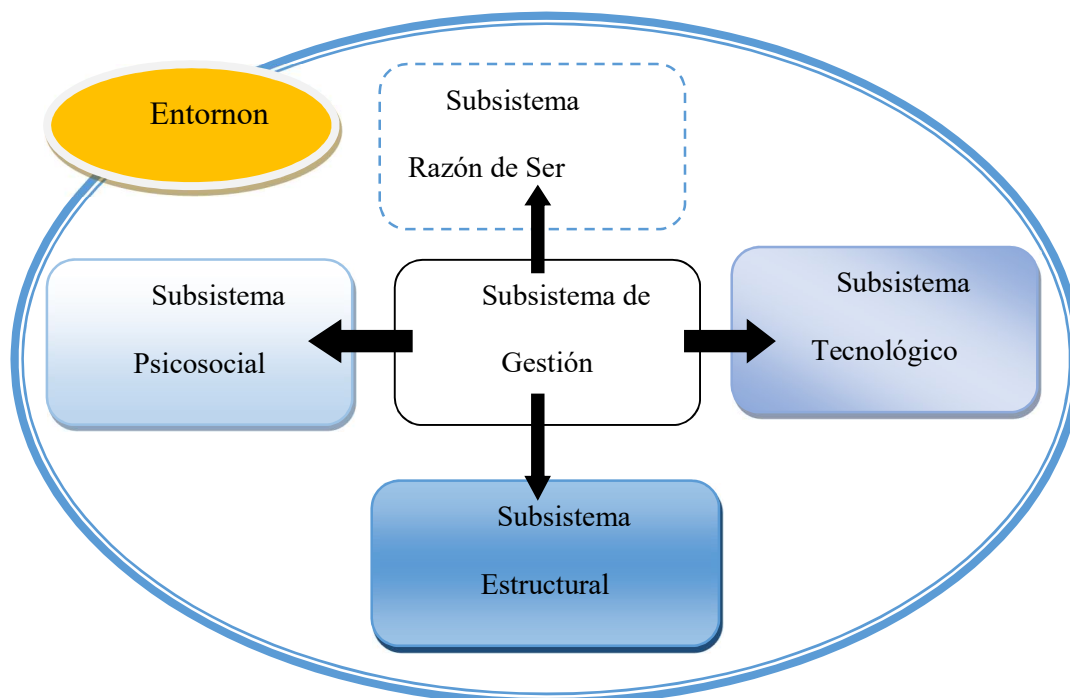
Plantea Kast & Rosenzweig en su teoría una división de la empresa en cinco grandes subsistemas integrados por un supra sistema ambiental (Ver Figura 1). Estos subsistemas son:

- **Subsistema razón de ser:** Es un subsistema inmaterial, se refiere a los valores que hay dentro de la empresa, muchos vienen del entorno y del subsistema psicosocial (cultura empresarial).
- **Subsistema tecnológico:** Este subsistema es de carácter obligatorio para la empresa moderna, ya que ello le proporciona obtener la eficiencia y la celeridad en los diversos trabajos, transformándose los inputs en outputs.

- **Subsistema estructural:** Se refiere a las formas en que se dividen las tareas de la empresa y a su coordinación (descripción de puestos de trabajo, funciones y procedimientos). Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.
- **Subsistema psicosocial:** En él se incluyen el comportamiento individual, las relaciones de roles, de estatus y de influencias, que son afectados por el ambiente externo y también por la tecnología, las tareas y la estructura de la organización.
- **Subsistema de gestión:** Juega un papel central interrelacionándose más directamente con todos los subsistemas, en la determinación de los objetivos, en la planificación, en el diseño organizativo, en el control de actividades y en la relación con el entorno

El modelo introduce además importantes factores externos que influyen en la organización como son:

- **Político:** Sistema y situación política general.
- **Legal:** Legislación que afecta la interacción de las organizaciones.
- **Económico:** Estado de la economía y acción de los agentes económicos.
- **Demográfico:** Edad, sexo, número y distribución de recursos humanos.
- **Tecnológico:** Grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- **Educativo:** Niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- **Social:** Estratificación y movilidad social.
- **Cultural:** Ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad.



Fuente: Kast & Rosenzweig J. (1987) Administración de las Organizaciones. McGraw Hill, México.

Ilustración 1: Modelo de Kast & Rosenzweig - Influencia del entorno

Para identificar potencialidades y problemas y su correlación con los cinco subsistemas aplicados a la gestión empresarial, serán aplicadas las siguientes encuestas:

Encuesta de posicionamiento empresarial

Objetivo: Identificar mediante la aplicación de factores críticos para el éxito, el comportamiento individual de la competencia con respecto a Prolacteos del Sinú SAS.

Aplicación: Esta encuesta será aplicada a empresas de la competencia, tales como:

Alpina, Codelac, Parmalat y Colanta

Encuesta de direccionamiento estratégico

Objetivo: Reconocer si Pro lacteos del Sinú cuenta con plataforma estratégica para la orientación de sus actividades.

Aplicación: Equipo administrativo

Encuesta de reconocimiento tecnológico

Objetivo: Identificar los alcances de la empresa a nivel tecnológico.

Aplicación: Alta dirección

Encuesta para reconocer la gestión financiera

Objetivo: Calificar el desempeño financiero de la empresa.

Aplicación: Alta dirección

Encuesta de satisfacción laboral

Objetivo: Identificar el comportamiento individual, de equipo, sus relaciones de rol, de influencia y de estatus a los funcionarios de la empresa.

Aplicación: Todos los trabajadores.

Encuesta de área de mercado

Objetivo: Hacer reconocimiento de las distintas actividades que practica la empresa en lo referente a planes de mercadeo.

Aplicación: Alta dirección y comercialización

Encuesta de satisfacción del cliente

Objetivo: Identificar aspectos sobresalientes y de insatisfacción en el cliente, con el fin de mejorarlos y poder brindar un servicio que se ajuste a sus necesidades.

Aplicación: Muestra.

6. Recolección y compilación de datos

6.1 Análisis del entorno

6.1.1 Entorno Externo

El estudio del entorno externo contiene un análisis de cada factor planteado en el modelo de diagnóstico organizacional desarrollado por Kast y Rosenzweig y mencionado en el numeral anterior (Kast & James, 1987).

6.1.1.1 Factor Político

La dinámica del conflicto armado en el Departamento de Córdoba y en consecuencia su situación en materia de derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario ha estado estrechamente ligada a sus condiciones socioeconómicas y geográficas. Es así como en Córdoba se ha hecho visible el enfrentamiento entre las autodefensas y los grupos guerrilleros por obtener

el dominio de las tierras y de los recursos naturales y donde la Fuerza Pública ha sido marginalmente protagónica.

En efecto, el departamento limita al norte con el mar Caribe y al sur de Sucre; al oeste con el Urabá Antioqueño y el mar Caribe; al este con Sucre, Bolívar y Antioquia; y al sur con Antioquia. Resulta de esta manera, que la dinámica del conflicto armado y las expresiones de violencia que se presentan en el territorio cordobés están indirectamente influenciadas por la conducción de las hostilidades que tienen lugar en Antioquia, Sucre y Bolívar.

Las condiciones topográficas de Córdoba brindan una importante riqueza hídrica (más de 100.000 hectáreas de ciénagas permanentes) y ofrecen una ubicación geográfica estratégica, debido a que el 66% del Parque Natural del Nudo de Paramillo se encuentra en comunicación con el Urabá Antioqueño. Es así como esta zona resulta favorable para la ganadería, la siembra de cultivos de cocaína (385.3 hectáreas en el 2005, tras su disminución desde 1.999 por causa de la fumigación de cultivos contemplada dentro del Plan Colombia), el transporte de drogas ilícitas e insumos para su procesamiento, el tráfico de armas y municiones, y la movilidad y establecimiento de retaguardias para los grupos armados (Presidencia de Derechos Humanos, 2005).

Esta situación de violencia sumada a otras no menos importantes como son las infiltraciones de los grupos de autodefensas en la política local, más específicamente en Gobernación, Alcaldía, Universidad y demás organismos gubernamentales, los problemas de inestabilidad político-administrativa, saqueos (corrupción) y violaciones al régimen nacional electoral, han generado un inconformismo entre toda la clase política del Departamento. En los diferentes gremios económicos en lo comercial e industrial, existe temor en el inversionista que quiere posicionarse

con importantes proyectos y ve como la situación de la dirigencia y su impacto en las acciones político-administrativas y de desarrollo económico detienen sus propósitos.

Es evidente que la clase política del departamento no suma al proceso.

6.1.1.2 Factor Legal

El factor legal cuenta entre sus normas importantes para el sector una política descrita en el Conpes 3675 donde se cobija dentro de uno de sus objetivos, aumentar la competitividad de la cadena láctea a través del desarrollo de conglomerados productivos de manera que en las zonas con ventajas competitivas para la producción se establezcan condiciones óptimas para su desarrollo (Conpes 3675, 2010). Lo anterior sin detrimento de atender a los productores de las cuencas lecheras del país, con los instrumentos y programas de Gobierno. En tal sentido, se busca que, de manera articulada con los planes regionales de desarrollo, se priorice el sector lácteo.

Adicionalmente es claro que la política del presidente y Ministerio de Agricultura y defienden la exclusión de la leche de acuerdos comerciales entre países dado que Colombia es autosuficiente en esta materia y que de este producto depende la economía de miles de familias.

Colombia tiene, por ejemplo, en el caso del sector lácteo, participación de un poco más del 24% del PIB agropecuario. Estamos hablando de un sector que puede albergar más de 500 mil productores y estamos hablando de un país que puede producir cerca de 7.500 millones de litros de leche al año (La Republica, 2018).

Excluir a este sector de los acuerdos generaría una contención efectiva frente a la desigualdad en el campo, además de ser una posibilidad para que los productores se enlacen y por esa vía generen bienestar en sus comunidades.

Es así como al sector le esperan importantes impulsos del gobierno Nacional.

6.1.1.3 Factor Económico

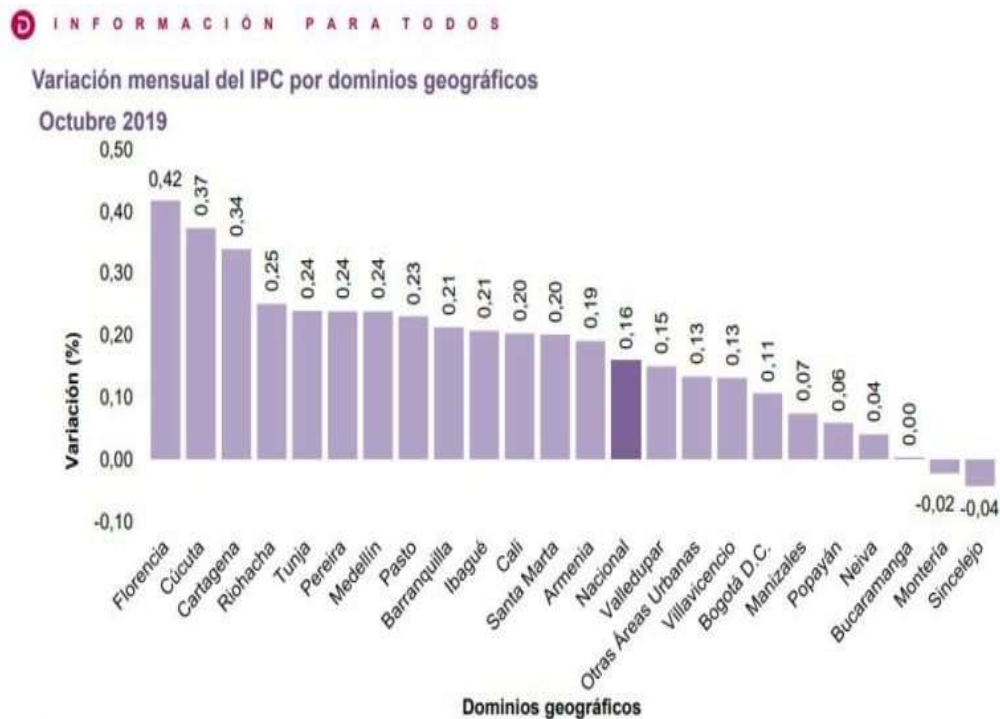
El Municipio de Montería fundamenta su economía en el comercio organizado, en el comercio informal, en la ganadería a través de la compra y venta de ganado que se realiza en las subastas y en la agricultura. El sector agrícola es uno de los renglones más importantes de la economía Monteriana, caracterizado por sistemas de cultivos tecnificados, semitecnificados y tradicionales. En cultivos transitorios se destacan ajonjolí, algodón, arroz, frijol, maíz, sorgo y patilla. Con relación a los cultivos semitecnificados y permanentes, se produce coco, ñame, plátano, yuca, maracuyá, mango, guayaba y papaya entre otros. En la economía campesina sobresalen las hortalizas: berenjena, habichuela, ají dulce, calabaza, col y frijol (El Meridiano de Cordoba, 2005). Los cambios sensibles que ha sufrido el río Sinú en su hidrografía en los últimos años han incidido notoriamente en la disminución de la producción de pescado como consecuencia también de la pesca indiscriminada. Es así como proliferan los estanques para el cultivo de la cachama, tilapia y bocachico.

La ganadería está especializada en la cría de levante y engorde de ganado vacuno, ovino, caprino, caballar, mular y otras variedades como cerdo, aves de corral, apicultura, productos lácteos, lana, huevos y cera. En la década de los 60' la ganadería Cordobesa estaba concentrada mayormente en pocas manos, predominando la existencia de grandes extensiones de tierra de

pocos dueños. Actualmente, la Federación Ganadera de Córdoba – Ganacor, da cuenta de la existencia de 24 mil predios ganaderos, lo que permite deducir que hay más dueños de pequeñas fincas que se dedican a la cría de ganado ya sea para leche, carne o doble propósito. A principios de la década de los 90' las subastas hicieron su aparición en Montería, favoreciendo con ello la comercialización del ganado en lugares específicos, permitiendo un mejor control en la calidad del producto.

Referente a la inflación, en octubre de 2019, Montería registró una cifra de -0,02% de inflación, lo que quiere decir que los precios de los productos de la canasta familiar no sufrieron alzas en dicho período. (Ver gráfica 3).

Gráfica 3: Variación mensual del IPC por dominios geográficos a octubre de 2019

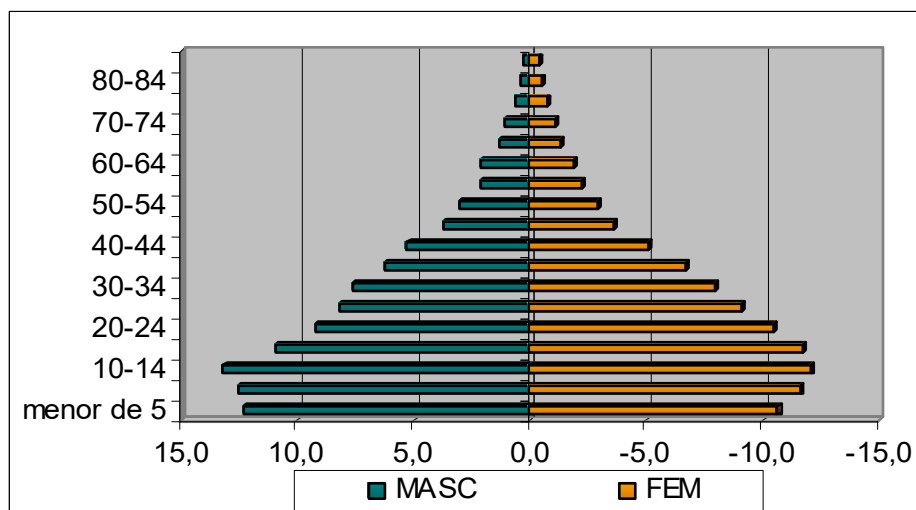


Fuente: www.dane.gov.co

Referente al desempleo Montería se ubica en 12,1% en el trimestre comprendido entre noviembre del 2018, y enero del 2019. Para el mismo periodo del año pasado la tasa de inactividad en la ciudad fue de 11,0%. En la costa Caribe, Montería es la tercera con tasa de desempleo más alta, solo la superan Riohacha y Valledupar ciudades con más alto índice de desocupados con un 15,9%. Por otra parte, Cartagena, Santa Marta y Barranquilla son las tres ciudades de la costa con menor tasa de desempleo.

6.1.1.4 Factor Demográfico

El Municipio de Montería posee una población total de 460.223 habitantes, de los cuales 357.746 viven en el casco urbano y 102.477 en el área rural. Del total de la población, 212.854 habitantes, equivalentes al 46,25% son hombres, y 247.369 equivalentes al 53,75% son mujeres. La tasa bruta de fecundidad por mujer es del 2,91%. La pirámide poblacional (Ver figura 2) muestra la participación que tienen los grupos tanto masculino como femenino entre las edades de 10 a 14 años (Dane, 2018).



Fuente: Departamento Nacional de Estadística – DANE

Ilustración 2: Pirámide Poblacional, Montería 2018

6.1.1.5 Factor Tecnológico

La alcaldía de Montería cuenta con director TIC el cual viene fortaleciendo los espacios como Vivelab y los Puntos Vive Digital para la generación de emprendimiento TIC y el fortalecimiento del ecosistema digital y las estrategias de la administración municipal para que estos espacios se aprovechen al máximo (Alonso, 2019).

Todo está planificado para que Montería y Córdoba avancen en economía digital y en apropiación tecnológica en sus habitantes como estrategia para perder el miedo a emprender.

La Dirección TIC sigue apostando por el talento monteriano en materia de innovación, emprendimiento y apropiación digital; tomando como ancla, espacios creados para los monterianos y en el que se pueden compartir las numerosas experiencias significativas lideradas por el equipo TIC.

La cadena de lácteos ha registrado avances importantes en su posición competitiva, mediante el desarrollo de nuevos productos con diversidad de marcas y formas de presentación en el mercado nacional, además, según plan de desarrollo 2014-2018 se establecen políticas de fortalecimiento de la competitividad agropecuaria para consolidar el campo como generador de empleo y riqueza.

Sin embargo, las fincas dedicadas a la producción de leche en el Departamento de Córdoba y su capital Montería no cuentan con sistemas de información que permitan realizar un seguimiento

personalizado en tiempo real de cada animal, tecnologías informáticas que permiten mejorar la productividad y rentabilidad de las fincas lecheras, seguimiento de las fincas aún no se hace remoto y no se cuenta con puntos de control estratégicos para hacer seguimiento a la calidad del producto.

En este orden de ideas, la apertura, globalización e internacionalización de la economía implica, cambiar las estrategias competitivas de las empresas, es decir, se deben comparar e innovar en cuanto a los productos lácteos procedentes de los países líderes en los mercados internacionales y regionales. Por este motivo es relevante esta investigación, con el propósito de diseñar estrategias que faciliten el desarrollo de propuestas encaminadas a mejoras en el sector.

Por consiguiente, todos estos elementos evidencian que las fincas lecheras tienen diferentes retos como es la selección y aplicación de tecnologías que permitan mejorar la gestión, reducir las fallas de mercado y barreras para aplicar nuevas tecnologías e innovaciones, desarrollo de software y sistemas analíticos que conviertan los datos generados por las fábricas inteligentes en información útil y valiosa con gran potencial para optimizar la gestión en las fincas lecheras.

6.1.1.6 Factor Educativo

En la actualidad la Alcaldía de la ciudad de Montería a través de la secretaría de educación municipal, adelanta importantes programas, siempre con el propósito de mejorar la calidad educativa. Entre los programas encontramos:

- **Bilingüismo:** Programa de fortalecimiento de competencias en la lengua extranjera, inglés (PTA-Jornada única.) Es un proyecto de pertinencia educativa que busca el fortalecimiento de las competencias comunicativas del inglés como

lengua extranjera en las 60 IE oficiales del Municipio de Montería con el objetivo de formar ciudadanos capaces de interactuar de manera efectiva y exitosa en una lengua extranjera, con mayores oportunidades competitivas a las exigencias del mundo actual.

- **Gestores TIC:** Brindar un programa integrado de desarrollo docente que posibilite la apropiación del rol de gestor TIC en el municipio de Montería, y la construcción de sinergias y trabajo en equipo dentro de los 60 docentes que lo conforman en el Municipio de Montería.
- **Jornadas escolares complementarias urbanas y rurales:** Las Jornadas Escolares Complementarias, que fortalecen la 'Educación de calidad para innovar y competir', ofrecen al estudiante alternativas para el buen uso del tiempo libre y complementan la formación recibida en sus establecimientos educativos. Están dirigidas a niños, niñas y adolescentes trabajadores y a la población en situación de desplazamiento (Alonso, 2019).
- **Educación en derechos humanos (pactos por la convivencia escolar):** Programa de Formación de mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz», enfatizando en el desarrollo de competencias ciudadanas, en la formación para el ejercicio de la ciudadanía y de los derechos humanos, concibiendo a los estudiantes

como sujetos activos de derechos y en este sentido al sector educativo como corresponsable de esta formación.

- **Programa de educación para la sexualidad y construcción de ciudadanía:** El Programa de Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía (PESCC) es una política del Ministerio de Educación Nacional, cuyo propósito es contribuir al fortalecimiento del sector educativo en el desarrollo de proyectos pedagógicos de educación para la sexualidad, con un enfoque de construcción de ciudadanía y ejercicio de los derechos humanos, derechos sexuales y derechos reproductivos.
- **Programa de educación ambiental:** Es un instrumento de articulación y coordinación permanentes, entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial de Colombia, para la realización de acciones conjuntas en el campo de la Educación Ambiental a nivel territorial, atendiendo a sus Políticas Nacionales, educativa, ambiental y de educación ambiental. Desarrolla sus estrategias, en el marco de las intencionalidades de institucionalización de la Política Nacional de Educación ambiental, buscando contribuir efectivamente, en el desarrollo de una perspectiva ambiental, orientada a repensar la sociedad en su conjunto.
- **Educación vial:** Programa de acciones para Ejercer el derecho de circular libremente, procurando conservar la vida y disfrutando del entorno mientras se

transita. Actuando responsablemente al asumir y promover el derecho de los otros a la vida, a la vía y a su propio disfrute del entorno.

- **Escuelas saludables:** Estrategia para contribuir al fortalecimiento del sector, orientada a las instituciones educativas para la implementación de los proyectos pedagógicos transversales, la cual se fundamenta en la formación de ciudadanos y ciudadanas éticos y responsables, con criterios claros que les posibilitan tomar decisiones asertivas sobre su proyecto vida y frente a su salud, orientado hacia su bienestar integral: físico, psíquico, intelectual, moral y espiritual (Alonso, 2019).
- **Escuela de liderazgo estudiantil:** Estrategia orientada al entrenamiento de los personeros y representantes estudiantiles para que desarrollen y potencien sus habilidades personales, así como también aprenda a asistir y liderar a otras personas.
- **Educación financiera:** Promover en las niñas, niños, adolescentes y jóvenes el desarrollo de competencias básicas y ciudadanas, así como el pensamiento crítico y reflexivo necesario para tomar decisiones responsables e informadas sobre temas económicos y financieros que favorezcan la construcción de sus proyectos de vida con calidad y sostenibilidad.
- **Servicio social ciudadano:** Estrategia Articuladora de los Proyectos Pedagógicos Transversales, que busca que los estudiantes se vinculen como agentes activos en

la construcción de ciudadanía, a través del Servicio Social Obligatorio. El Servicio Social Ciudadano, tiene un enfoque Ciudad- Ciudadano y busca generar acciones creativas que ayuden a desarrollar el sentido de pertenencia por la ciudad en todos los ámbitos.

- **Olimpiadas del conocimiento:** Es una estrategia académica para fortalecer la calidad de la educación en el Municipio de Montería, facilitando la formación y preparación constante de estudiantes, a través de un programa de evaluación en competencias básicas en las áreas de lenguaje, matemáticas y ciencias por medio de pruebas desarrolladas en clases, pruebas eliminatorias a nivel municipal y prueba con finalistas. Esta estrategia involucra a los docentes en la medida que se preparan en el diseño de estrategias pedagógicas para la evaluación por competencias y promover la cultura de la evaluación en las instituciones educativas. Participan todas las Instituciones Educativa Oficiales.
- **Sistema institucional de evaluación educativa- SIEE-:** El SIEE se realiza con el fin de observar el cumplimiento de lo establecido por el Decreto 1290 de 2009, mediante el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media. Lo anterior implica que debe revisarse la incorporación del SIEE en el PEI, así como la coherencia interna que debe existir entre el enfoque de enseñanza y el enfoque de evaluación (Ministerio de Educacion, 2008).
- **Cultura del emprendimiento:** El fomento de la cultura del emprendimiento y su formación en el nivel de educación básica y media es de carácter obligatorio, de

acuerdo con lo establecido en el artículo 13 de la Ley 1014 de 2006 (Ministerio de Comercio, 2006). En aplicación a la Ley 1014 en las instituciones educativas se desarrolla acompañamiento, formación, seguimiento y evaluación al desarrollo de las competencias emprendedoras y empresariales. Se desarrollan eventos como: encuentro con la red de emprendimiento, feria del emprendimiento y encuentro de jóvenes emprendedores.

- **Orientación socio ocupacional:** Es un proceso de acompañamiento a los jóvenes durante los momentos de transición que les permite tomar decisiones informadas y racionales, a partir de: 1. El reconocimiento de sus intereses, aptitudes, valores y deseos y 2. La comparación de las oportunidades de formación y de trabajo que ofrece el contexto (social, cultural, político y económico), todo en el marco de un ejercicio de construcción de trayectorias ocupacionales satisfactorias. Se realiza seguimiento a las IE articuladas.
- **Seguimiento a egresados:** El seguimiento de egresados tiene como objetivo el obtener información válida, confiable y oportuna sobre el proceso de inserción laboral, tanto de su desempeño en el empleo como de su trayectoria profesional, con la finalidad de valorar el grado de impacto de la Universidad en el sector productivo y social.
- **Estrategia de noveno a decimo con excelencia:** Busca fortalecer en los estudiantes de grado 9º, las competencias básicas en matemáticas, ciencias y lenguaje, para

mejorar su perfil de ingreso al programa de articulación de la educación media con el SENA. Participan las IE INEM, CRISTOBAL COLON, KM12, PATIO BONITO, SABANAL, AGUAS NEGRAS Y POLICARPA SALAVARRIETA. Se realiza acompañamiento y seguimiento.

- **Programa todos a aprender:** programa de la excelencia docente que trabaja en el fortalecimiento de competencias básicas en las áreas de matemática y lenguaje a través de tutores haciendo acompañamiento en sitio a comunidades de aprendizaje conformadas por maestros de los establecimientos educativos focalizados.
- **Programa plan nacional de lectura y escritura:** programa nacional conocido como " leer es mi cuento " el cual apoya el fortalecimiento de la lectura y la escritura en los establecimientos educativos del país, mediante la dotación de libros de colección semilla y la formación de bibliotecarios escolares y/o encargados de la biblioteca escolar
- **Ruta de mejoramiento:** Se establece una ruta de mejoramiento institucional, para determinar el estado y funcionamiento de los procesos de gestión institucional (Directiva, académica, administrativa y comunitaria), a través de los instrumentos de autoevaluación y PMI en 60 I.E. sector oficial. Se hace un análisis de cada proceso, se sistematiza y se envían las oportunidades de mejoramiento a la líder de PAM y a la I.E, se le envían su situación actual y recomendaciones para mejorar. Se hacen charlas del manejo de los instrumentos y se orienta la forma de evaluar la información que se sistematiza en ellos Se entregó a las I.E. la guía 34 relacionada con la Autoevaluación institucional (Ministerio de Educacion, 2008).

En lo que a educación superior se refiere, Montería tiene como una de sus fortalezas la alta concentración de instituciones de educación superior que se ha asentado en su territorio. Actualmente la ciudad ofrece el mayor número de cupos de educación universitaria, técnica, tecnológica y de postgrados de la región, lo que se constituye en uno de los factores potenciales más importantes para su desarrollo como centro regional intermedio competitivo a nivel nacional. Una parte muy importante de esta oferta la genera el sector privado, que atiende el 40% de la oferta global.

Al igual que para los colegios, la localización de las universidades en la ciudad no cuenta con una política definida. Actualmente el 50% de éstas se concentra en el área central y hay algunas en la periferia, formando corredores hacia los extremos norte y margen izquierda norte. Las universidades que ofrecen el mayor número de cupos se encuentran en un espacio definido en el norte, son: La Universidad de Córdoba, La Universidad Pontificia Bolivariana, La Universidad San Martín, La Universidad Luis Amigó y la Universidad del Sinú en la margen izquierda del río Sinú.

Se evidencia en todo este factor que la bandera del gobierno municipal es la educación.

6.1.1.7 Factor Social

Basado en la extrapolación del comportamiento de conciliación del periodo 1985-2005 del Departamento Nacional de Estadística – DANE, el Municipio de Montería a 31 de diciembre de 2019 contaba con 460.223 habitantes distribuidos en 115.056 viviendas habitadas con un promedio de cinco personas por vivienda, con la siguiente estratificación:

Tabla 2: Estratificación, población y hogares en la ciudad de Montería

Estrato	Viviendas	%	Población
1	58.667	50,99	234.668
2	32.641	28,37	130.565
3	11.552	10,04	46.206
4	4.832	4,20	19.329
5	5.293	4,60	21.170
6	2.071	1,80	8.284
TOTALES	115.056	100,00	460.223

Fuente: Electricaribe S.A. E.S.P y cálculos del consultor

La tabla 2 muestra como más del 50% de la población de Montería se encuentra concentrada en el estrato uno, o sea el sector más deprimido y de mayor número de necesidades básicas insatisfechas. También encontramos que el 10,6% de las viviendas pertenecen a los estratos 4, 5 y 6 y 102.860 viviendas, equivalentes al 89,4%, pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.

Si bien es claro que el mayor número de empresas de procesamiento de leche se encuentran ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y la ciudad de Bogotá, con cerca del 75% del volumen nacional, cabe destacar importantes Departamentos que por su condición agropecuaria siempre se han destacado dentro del 25% faltante como son Córdoba, Caquetá y Meta entre otros.

Adicionalmente, el sector resulta importante para la economía nacional dado que actualmente representa el 2,3% de PIB nacional y el 24,3% del PIB agropecuario, además de generar más de 919.085 empleos directos. En Colombia se registran más de 395.215 unidades productoras de leche, es decir casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales (Cadena Lactea Colombiana, 2020). Por otro lado, el consumo de productos lácteos en Colombia es también una cifra importante. Los colombianos consumieron más de 1.276 millones de litros de leche, y 103.400 toneladas de quesos y leche en polvo en el 2020.

En atención a la empleabilidad del sector, que corresponde a 919.085 puestos de trabajo, se encuentra distribuido en 700 mil empleos directos y 200 mil puestos de trabajo en la parte industrial, con 19 mil acopiadores y proveedores directos, así como de 167 empresas distribuidas entre 395 mil productores en todo el país, que reciben cerca de 10 millones de litros diarios.

Referente a los valles del Sinú que conforman la región del Departamento de Córdoba, incluyendo su capital Montería; está compuesto de 6.800 unidades de producción agropecuaria basada en productos lácteos los cuales generan 30.977 empleos permanentes. Sin embargo, el impacto social del sector en los valles de Sinú no es representativo dado que el 63% de los hogares que desarrollan esta actividad ganadera se considera pobre, el 59% de los productores han culminado la primaria y el 4% un curso técnico o tecnólogo profesional (Cadena Lactea Colombiana, 2020).

6.1.1.8 Factor Cultural

La identidad del monteriano ha evolucionado como es de esperar por la inevitable participación étnica. En los años treinta en Montería había monterianos, y tenían sus características específicas. Hoy la inmigración, especialmente la interiorana, es mayor, y por ello la mezcla es más diversa. Quizá hasta los años sesenta éramos triétnicos; hoy somos poliétnicos, pues hay que incluir la influyente presencia sirio-libanesa. Los de la época en primera mención vestían de lino blanco, llevaban sombrero tartarita y saludaban con respeto y compostura. Y en los atardeceres muchos de esos monterianos se iban a escuchar música de pitos y percusión debajo de la legendaria bonga del puerto.

El apretón de manos era un juramento. Las citas se cumplían con una exactitud envidiable. Ningún compromiso para hacerse efectivo requería de la majestad discutible del papel sellado.

Estábamos perdidos en una geografía inhóspita, pero practicábamos altas dosis de honestidad y de decoro.

En ese entonces las lanchas y las balsas bajaban por el río cargadas de vitualla, madera, gallinas, pavos, carne salada y manteca de cerdo, o abarrotadas de jóvenes que iban a estudiar a Cartagena o los llevaban a pagar el servicio militar obligatorio.

Hoy, esa identidad parece disuelta. La influencia de los medios, el olvido de la historia y el desprecio por la educación ciudadana, han conducido a practicar una identidad en crisis, amorfa, pringada de excesivos extranjerismos, o una falsa identificación con valores que están lejos de nuestros afectos.

Todo indica se está creando una nueva identidad esencial contemporánea que se impone a lo esencial, nutrida de avances tecnológicos y enraizada con la tradición solidaria y ética de nuestras calendas de esplendor.

Según (Negrete Barrera, 2003) los Cordobeses y el Monteriano presentan las siguientes características generales comunes: Sumisos, perezosos, conformistas, humildes, fáciles de engañar, callados, melancólicos, apegados a lo propio y conocido, sin afán ni interés por conocer nuevas tierras y gentes, nobles, ingenuos, resignados por lo poco que tienen, rutinarios en el trabajo, sinceros, solidarios, poco persistentes, dejaos, informales, indisciplinados, acomodados con rapidez a las circunstancias por adversas que sean, desprevenidos, están a la espera de algo que les llegará pero sin saber qué y cuándo.

En ese sentido, rescato la persistencia y nobleza del monteriano para la práctica laboral.

6.1.2 Análisis de la Competencia. Matriz de Perfil Competitivo

Para poder realizar el análisis de la competencia y establecer un posicionamiento claro con respecto a Prolacteos del Sinú S.A.S y sus productos líderes: queso costeño, queso mozzarella y suero costeño en diferentes presentaciones, fue necesario la aplicación de la encuesta de posicionamiento empresarial (anexo 1), con cinco factores críticos compuestos, que una vez pesados y calificados, arrojaron la siguiente matriz del perfil competitivo.

Tabla 3: Matriz del Perfil Competitivo

Empresas	Prolacteos del Sinú		Alpina		Colanta		Parmalat		Codelac		
	Peso	C	P. P.	C	P.P.	C	P.P.	C	P.P.	C	P.P.
Participación del Mercado	0,30	2	0,60	4	1,20	4	1,20	3	0,90	3	0,90
Competitividad de precios	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Posición Financiera	0,25	3	0,75	5	1,25	5	1,25	4	1,00	3	0,75
Calidad del Producto	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Lealtad del Cliente	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75	4	0,60	4	0,60
TOTAL	1,00		3,00		4,25		4,40		3,55		3,45

C= Calificación, P.P.= Peso Ponderado

Fuente: Consultores Unidos SAS

Los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo (Ver Tabla 3), muestran cómo la fuerza de las empresas de la competencia genera pesos ponderados por encima de Prolacteos del Sinú, generándose una gran competencia entre ellas y a la vez un importante distanciamiento con la empresa en estudio.

Resultados más integrados en los valores totales ha permitido que la empresa Colanta, con calificación de 4,4 haya obtenido la mayor calificación. Le sigue Alpina con 4,25, Parmalat con

3,55, Codelac con 3,45 y finalmente Prolacteos del Sinú con 3,0 puntos, siendo la más débil empresa de perfil competitivo.

Es así como entre la empresa Colanta y Prolacteos del Sinú existe una brecha de 1,4 puntos y 1,25 frente a Alpina respectivamente como lo muestra el siguiente comparativo:

Empresas	Prolacteos del Sinú	Alpina	Colanta	Parmalat	Codelac
Factores Críticos	P. P.	P.P.	P.P.	P.P.	P.P.
TOTAL	-	1.25	1,40	0,55	0,45

Analizando estos resultados, es evidente que el panorama para Prolacteos del Sinú, se muestra bastante comprometido. Las posiciones de la competencia así lo indican y es necesario implementar acciones en atención al mejoramiento de sus factores críticos y poder mejorar posiciones.

7. Hallazgos

7.1 Análisis de las encuestas

7.1.1 Plataforma estratégica

Objetivo: Reconocer si la empresa cuenta con una plataforma estratégica que le oriente en el cumplimiento de sus objetivos

Aplicada a: Gerente, asistente administrativo, contador e ingeniera de alimentos.

Pregunta 1: ¿La empresa tiene misión? Si _ No _

Pregunta 2: ¿Tiene visión? Si _ No _

Pregunta 3: ¿Tiene establecidos unos principios corporativos? Si _ No _

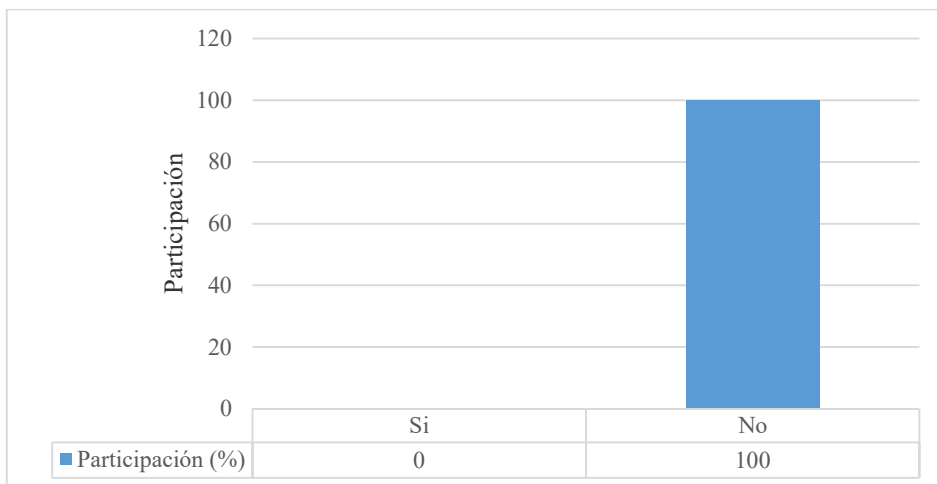
La tabla 4 y gráfica 4 aplican para las preguntas 1, 2 y 3 dado que sus respuestas son iguales.

Tabla 4: Tabulación pregunta 1, 2 y 3 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 4: Reconocimiento a misión, visión y principios corporativos de la empresa



Fuente: Tabla 4, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 100% de los encuestados respondió negativamente la pregunta sobre diseño de la plataforma estratégica, lo que indica que no poseen misión, visión, principios corporativos. Es claro lo que representa esta debilidad para la empresa ya que es un pilar importante para su crecimiento y si no están definidos sería como tomar un rumbo sin saber para donde vamos. Entre las consecuencias de no contar con plataforma estratégica se tienen: Despilfarro de recursos, des orientación total de la empresa que no se tienen metas para cumplir, incertidumbre y utilidades con tendencia a la baja. Importante resaltar este último punto ya que es justamente la razón de ser de esta investigación.

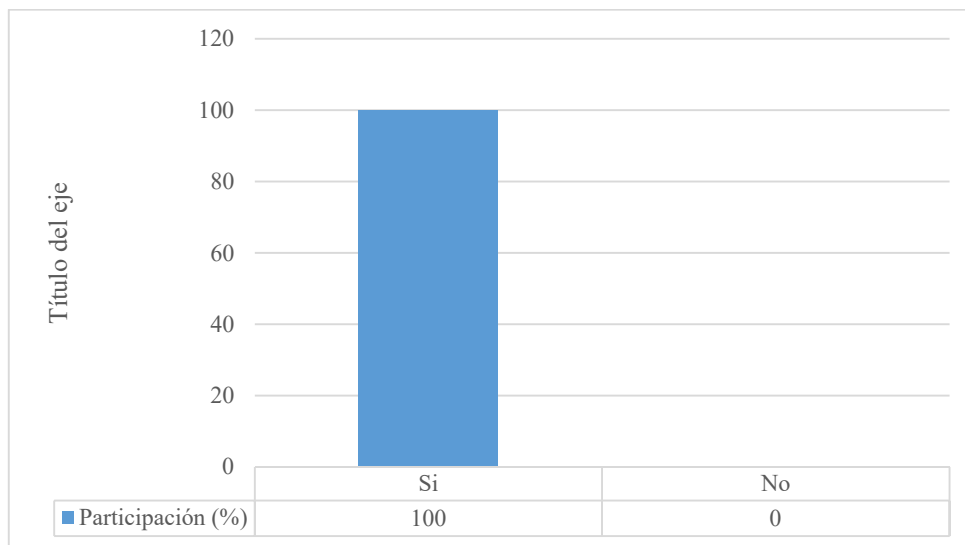
Pregunta 4: ¿Posee manuales de procesos y procedimientos? Si _ No_

Tabla 5: Tabulación pregunta 4 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 5: Reconocimiento a manuales de procesos y procedimientos



Fuente: Tabla 5, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos, lo cual establece seguridad en el desarrollo de sus protocolos. Es así como los manuales de proceso y procedimientos actúan como reglas en cuanto a cómo la empresa y sus representantes deben manejar situaciones específicas y procedimientos, es decir, instrucciones sobre cómo llevar a cabo determinadas tareas en todas las áreas. En este sentido son cruciales para la empresa, independientemente de su tamaño.

Esta fortaleza garantiza que la empresa prolacteos del Sinú esté en condiciones de operar con mayor coherencia, tanto en su funcionamiento interno como externo.

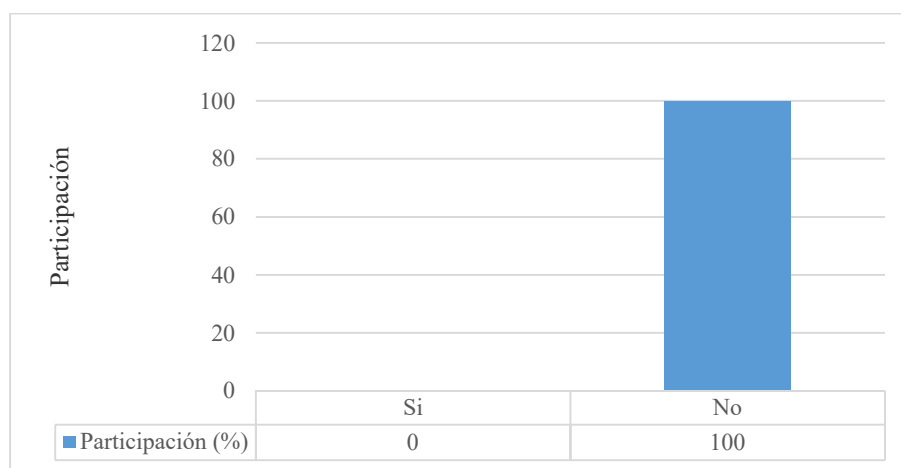
Pregunta 5: ¿Practica la empresa diagnósticos que le permitan reorientarse en la búsqueda permanente del rumbo? Si _ No _

Tabla 6: Tabulación pregunta 5 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 6: Reconocimiento a prácticas de reorientación empresarial



Fuente: Tabla 6, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 100% de los encuestados dio a conocer que la empresa no realiza diagnósticos para su mejoramiento continuo. Esta situación refleja poco conocimiento del propósito de la empresa y la falta de estrategias para mejorar. Teniendo en cuenta que el diagnóstico organizacional tiene como propósito someter a la organización a un autoanálisis, mediante exámenes periódicos para posteriormente diseñar estrategias para mejorar, pro lacteos del Sinú padece el síndrome del desorden y la falta de planeación, por lo tanto no sabe para donde va, y algo peor; sus errores se fortalecen.

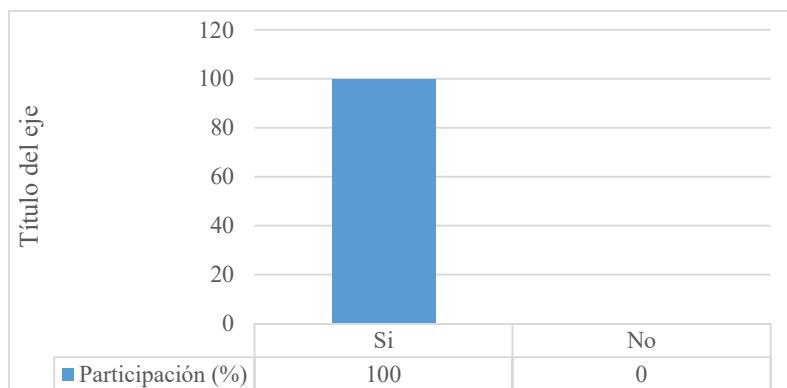
Pregunta 6: ¿La empresa utiliza sistemas de control interno? Si_ No _

Tabla 7: Tabulación pregunta 6 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 7: Reconocimiento a sistemas de control interno



Fuente: Tabla 7, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 100% de los encuestados afirma que la empresa cuenta con sistemas de control interno. Ahora bien: ¿Se puede hacer seguimiento a una empresa sin derroteros? Quedan dudas sobre este punto dado que el control interno tiene los siguientes componentes: En primer lugar, antes de nada, lo más importante es establecer unas metas, objetivos y normas y unos criterios concretos, lo cual la empresa no posee; en segundo lugar, se debe analizar detalladamente el rendimiento y realizar una evaluación de los resultados conseguidos, lo cual tampoco se puede realizar dado que no hay metas; y por último, tomar las acciones correctivas pertinentes para mejorar la gestión.

En conclusión, se puede concluir que el término “control interno” no está claro en la empresa y por ende no aplica.

Pregunta 7: ¿Cuenta la empresa con un organigrama que identifique claramente los diferentes niveles jerárquicos y de autoridad? Si _ No _

Pregunta 8: ¿Tiene Usted descritas las funciones de su cargo? Si _ No _

Pregunta 9: ¿Su rendimiento es evaluado regularmente? Si _ No _

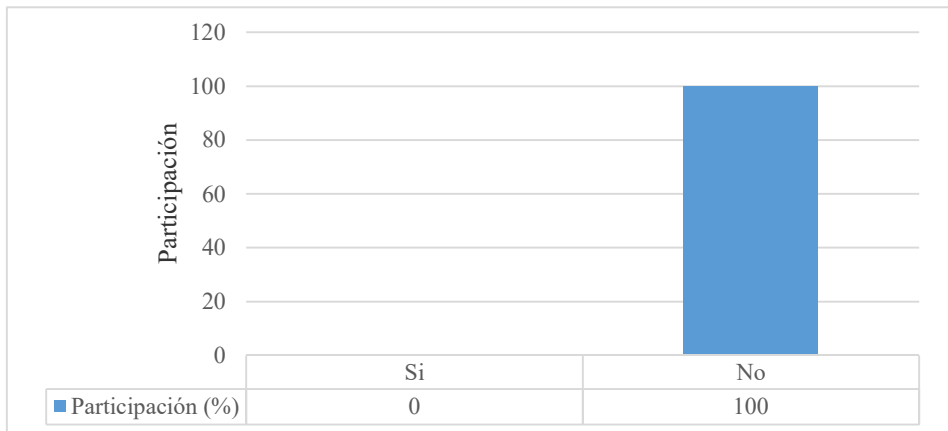
La tabla 8 y gráfica 8 aplican para las preguntas 7, 8 y 9 dado que sus respuestas son iguales.

Tabla 8: Tabulación pregunta 7, 8 y 9 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 8: Reconocimiento de organigrama, funciones del cargo y evaluación del desempeño



Fuente: Tabla 8, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La empresa no cuenta con organigrama, manuales de funciones por cargo y no se realiza evaluación del desempeño. Todos los encuestados respondieron no ser evaluados regularmente. Nunca son evaluados. Esta respuesta se fundamenta en la ausencia de manuales de funciones y de procedimientos para los diferentes cargos de la organización. Sin un organigrama y sin manuales de funciones, no se tiene claro qué debe hacer cada integrante de la empresa dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos.

Pregunta 10: ¿Se tienen programadas juntas administrativas para discutir tendencias de la empresa? Si _ No _

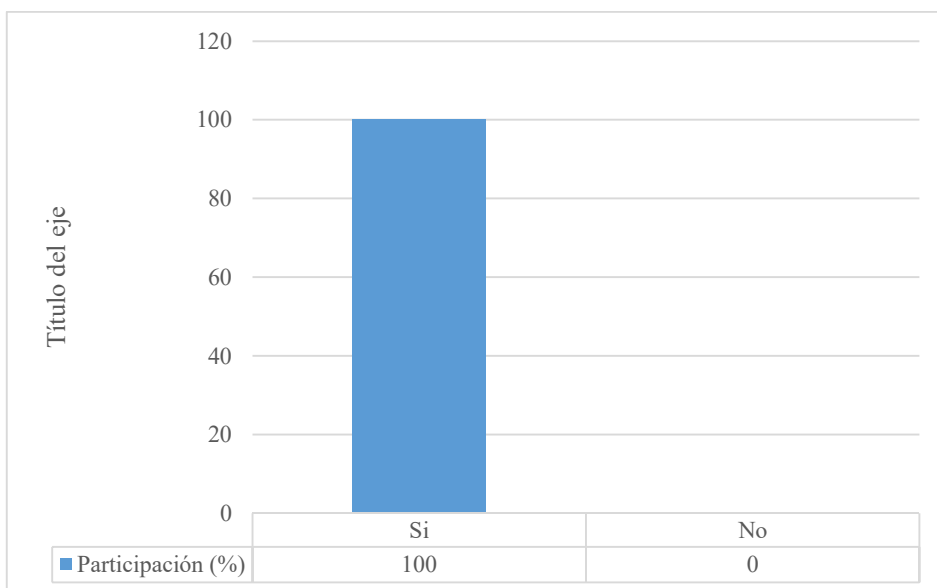
Pregunta 11: ¿Los empleados están informados de la situación y de los proyectos de la empresa? Si _ No _

Tabla 9: Tabulación pregunta 10 y 11 encuesta plataforma estratégica

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 9: Reconocimiento a programación de juntas administrativas e información a empleados sobre nuevos proyectos de la empresa



Fuente: Tabla 9, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Los encuestados reconocen que la gerencia programa juntas administrativas e informa sobre nuevas expectativas de la empresa. Contando que no se tiene misión ni visión este punto ayuda a entender en parte lo que la empresa quiere.

7.1.1.1 Hallazgos de la dimensión estratégica

Tabla 10. Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa		x					x		
Responsabilidad social empresarial			x					x	
Uso de planes estratégicos Evaluación y pronósticos				x			x		
Flexibilidad de la estructura organizacional				x			x		
Comunicación y control gerencial				x				x	
Orientación empresarial					x			x	
Agresividad para enfrentar la competencia				x			x		
Sistemas de control									

Fuente: Resultados de la encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

7.1.1.1.1 Análisis final integral de la dimensión estratégica

Es evidente que las debilidades de alto impacto dejan muy mal calificada la capacidad directiva de la empresa. Son tantas las debilidades reflejadas en esta dimensión (Imagen corporativa deficiente, poco o ningún uso de planes estratégicos, poca o ninguna evaluación y pronósticos, ninguna orientación empresarial y poca flexibilidad de la estructura); frente a la fortaleza agresividad para enfrentar la competencia.

En conclusión, es esencial definir de forma consensuada y con responsabilidad la plataforma estratégica de la empresa ya que puntualizar sobre estos conceptos establece varios puntos vitales como quiénes somos, cuál es el rumbo a seguir, las metas a alcanzar y qué cultura empresarial va a guiar cada paso. Las organizaciones que definen estos pilares consiguen un acierto importante para afrontar el gran reto de la excelencia empresarial.

7.1.2 Nivel tecnológico

Objetivo: Identificar los alcances que a nivel tecnológico ha logrado la empresa

Aplicada a: Gerente.

Pregunta 1: ¿Posee la empresa equipos de cómputo (computadores)? Si X No

Pregunta 2: ¿Cuántos en uso? 2

Pregunta 3: ¿A qué tipo de tecnología corresponden los equipos?

Computadores personales (PC) Total:

Servidores Total: 2

Estaciones de trabajo Total:

Terminales Inteligentes Total:

Pregunta 4: El sistema operativo o plataforma computacional utilizado por estos equipos corresponde a:

Windows XP ¿Cuántos equipos lo tienen? _____

Windows vista ¿Cuántos equipos lo tienen? 2

Windows 10 ¿Cuántos equipos lo tienen? _____

Otros: ¿Cuántos equipos lo tienen? _____

Especifique: _____

Pregunta 5: ¿Existen impresoras en la empresa?

Cuantas 1

Pregunta 6: Uso general que se da a los equipos:

Para administración. Cuántos 2

Para producción de servicios. Cuántos _____

Para administración y producción. Cuántos _____

Pregunta 7: ¿Qué tipo de servicios de Outsourcing utiliza la empresa?

Mantenimiento de equipos X

Procesamiento de datos

Servicios informáticos

Gestión documental

Contables

Nómina

Seguridad social

Transporte

Pregunta 8: Indique cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza la empresa:

Teléfonos celulares o servicios de comunicaciones X

Personales X

Servicios de Mensajería Especializada

Otros: especifique: Correo electrónico

Pregunta 9: ¿Qué tipo de software existe en la empresa?

PROGRAMAS DE USUARIO FINAL _____

(Procesador de texto, hojas electrónicas, graficadores, etc.) __

PROGRAMAS DE USO ADMINISTRATIVO X

(Nómina, contabilidades, recurso humano, etc.) _____

PROGRAMAS PARA PRODUCCION _____

(Para mejoras o innovación de producción de servicios) _____

OTRO. Especifique: _____

Pregunta 10: ¿Del personal ocupado promedio por la empresa, cuántos estuvieron vinculados con las TIC? 4

Pregunta 11: Del total de personal ocupado promedio por la empresa, el año anterior, ¿cuántos recibieron capacitación para el aprovechamiento de las Tecnologías? 2

Pregunta 12: ¿Se dispone de conexión a Internet, en la empresa? Si

Pregunta 13: Número de computadores con acceso directo a Internet 2

Pregunta 14: ¿Qué tipo de conexión a Internet?

Conmutado (por línea telefónica)

Cable X

Fibra Óptica

ADSL

Inalámbrica X

Otro. Especifique: _____

Pregunta 15: Del total de personal promedio ocupado por la empresa, el año anterior, ¿cuántos tuvieron acceso a Internet, en la empresa? Todos

Pregunta 16: ¿cuáles servicios de Internet utilizó la empresa?

Uso Libre X

Correo electrónico

Intercambio Electrónico de Datos (IED)

Transferencia Electrónica de Fondos (EFT)

Boletines informativos

Compartir información con otras dependencias

Acceso a bibliotecas

Otro. Especifique: _____

7.1.2.1 Hallazgos de la dimensión tecnológica

Tabla 11. Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel tecnológico				x				x	
Capacidad de innovación						x	x		
Nivel de tecnología utilizado en los procesos			x				x		
Aplicación de tecnología de computadores				x			x		
Nivel de coordinación tecnológica entre áreas				x				x	
Tecnología aplicada al servicio				x			x		

Fuente: Resultados de la encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

7.1.2.1.1 Análisis final integral de la dimensión tecnológica

Una empresa que solo posee dos computadores con sistema operativo obsoleto y ambos equipos son para atender asuntos administrativos y sus softwares están diseñados para labores administrativas y cuenta solo con una impresora es una organización débil, frágil en dimensión tecnológica. Su estado actual se refleja en la desatención del cliente. Dos equipos y softwares para la atención de asuntos administrativos así lo indican.

Es evidente entonces que la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S no posee capacidad de innovación y no aplica a nuevas tecnologías en computadores, convirtiéndose en debilidades altas y medias que afectan profundamente su competitividad. La adopción de tecnologías para garantizar la continuidad del negocio sin duda aumenta la competitividad de las empresas mejorando la experiencia con el cliente y por supuesto, incrementando su productividad.

7.1.3 Gestión financiera

OBJETIVO: Calificar el desempeño financiero de la empresa.

Aplicada a: Gerente, asistente administrativo, contador e ingeniera de alimentos

Pregunta 1: ¿Tiene el área financiera un jefe asignado solo para esas tareas? Si _ No _

Pregunta 2: ¿La empresa planea su presupuesto de ingresos y egresos anualmente? Si _ No _

Pregunta 3: ¿El proceso contable informa sobre las diferencias en relación con el presupuesto de operación, permitiendo aportar rápidamente las correcciones? Si _ No _

Pregunta 4: ¿Los objetivos de rentabilidad están establecidos para años venideros? Si _ No _

Pregunta 5: ¿Las necesidades de crédito a corto plazo están planificadas en función del presupuesto de caja? Si _ No _

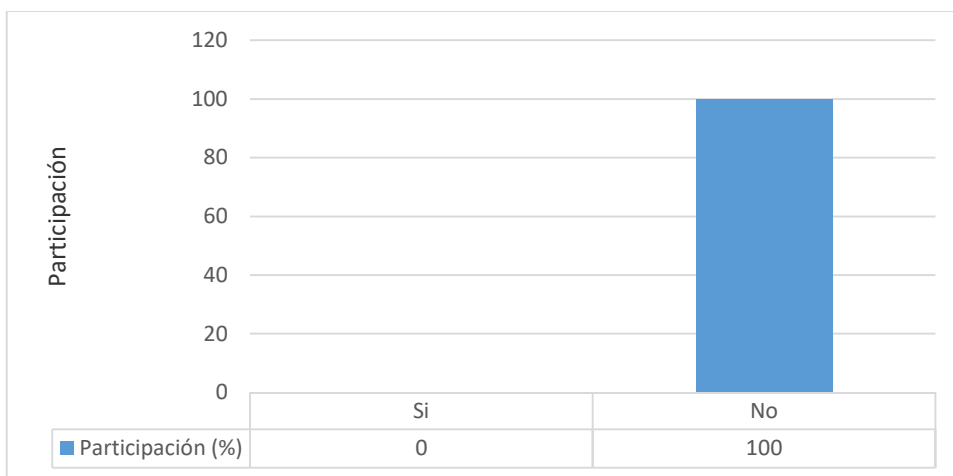
La tabla y gráfica 10 aplican para preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 dadas sus respuestas son iguales

Tabla 12: Tabulación pregunta 1, 2, 3, 4 y 5 encuesta gestión financiera

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Gráfica 10: Reconocimiento a la jefatura del área financiera, planeación del presupuesto, proceso contable, objetivos de rentabilidad y planificación de necesidades del crédito



Fuente: Tabla 10, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La empresa no cuenta con jefatura del área financiera, no se planea el presupuesto, los procesos contables, los objetivos de rentabilidad y las necesidades del crédito. En realidad, son muchas las debilidades que presenta la empresa en este campo tan importante como son las finanzas,

entendiéndolo como la columna vertebral de las organizaciones. Mucho riesgo para una sola empresa.

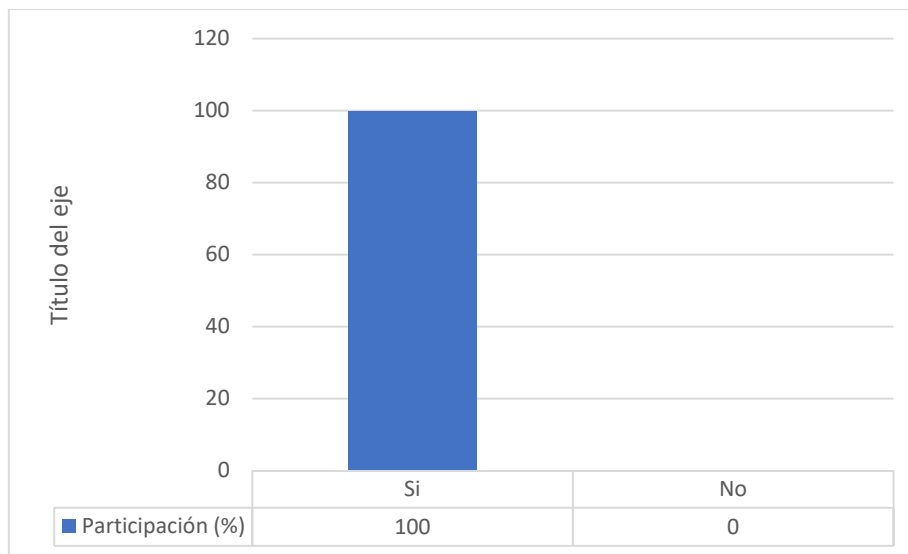
Pregunta 6: ¿La empresa asume con responsabilidad el manejo de la cartera? Si _ No _

Tabla 13: Tabulación a la pregunta 6 encuesta gestión financiera

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 11: Responsabilidad en el manejo de la cartera



Fuente: Tabla 11, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Asumir con responsabilidad el manejo de la cartera es fundamental para evitar incrementar el capital de trabajo con recursos del crédito. Los ingresos fijos permiten cubrir costos y gastos fijos,

como materia prima, suministros, mantenimiento, etc., Adicional y generalmente, los clientes satisfechos repiten compra en empresa y, aplicando las estrategias de fidelización, se puede conseguir que se recomiende la empresa.

Pregunta 7: ¿La estructura financiera de la empresa es satisfactoria con relación al sector?

Si _ No _

Pregunta 8: ¿La empresa mantiene buenas relaciones con su entidad financiera? Si _ No _

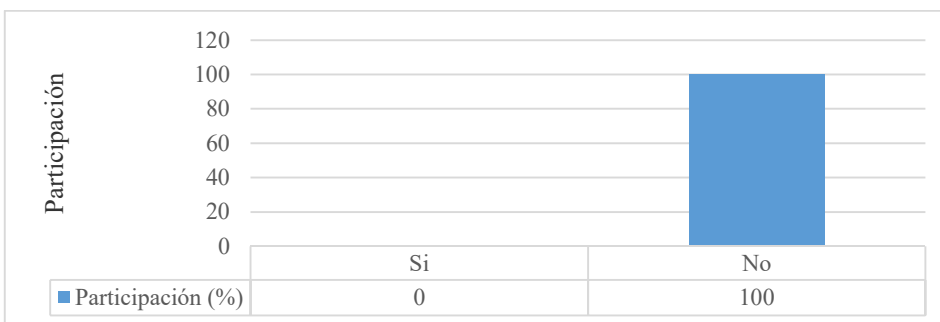
La tabla 12 y gráfica 12 aplican para las preguntas 8 y 9 dado que sus respuestas son iguales

Tabla 14: Tabulación preguntas 8 y 9 encuesta gestión financiera

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Gráfica 12: Reconocimiento a la estructura financiera y relaciones con el sector bancario



Fuente: Tabla 12, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Los encuestados afirman que la estructura financiera y las relaciones de la empresa con el sector bancario no son buenas. En ese sentido, se ve reflejada la falta de planeación en las diversas áreas de la empresa y la afectación de toda la organización. La administración de los recursos de la empresa es fundamental para su crecimiento y desarrollo, dado que mide el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad para las expectativas, pero cuando no se tiene es importante mantener una buena relación con el sector que puede ayudarte.

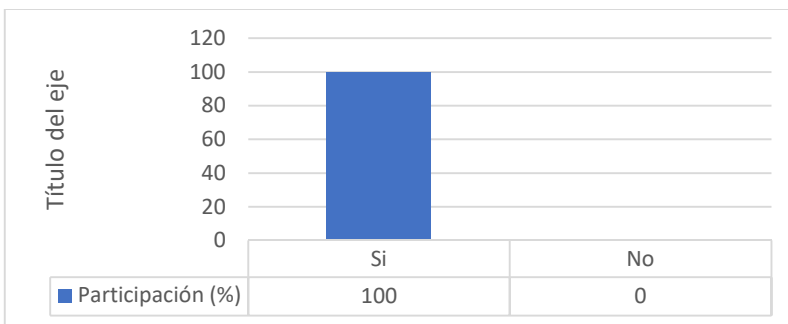
Pregunta 10: ¿Reconoce la empresa los compromisos que tiene que cumplir con el estado? Si
_ No _

Tabla 15: Tabulación a la pregunta 10 encuesta gestión financiera

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	4	100
No	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 13: Cumplimiento de compromisos con el estado.



Fuente: Tabla 13, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La empresa cumple con sus obligaciones tributarias establecidas en la legislación colombiana. Estar al corriente en todas las obligaciones empresariales, como son las fiscales y legales, no sólo representa tranquilidad, sino que tiene una relación positiva respecto a la productividad.

7.1.3.1 Hallazgos de la dimensión financiera

Tabla 16. Capacidad financiera

Fuente: Resultados de la encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Baja	Alto	Medio	Baja	Alto	Medio	Baja
Acceso a capital cuando se requiere				x			x		
Razones de liquidez				x			x		
Razones de rentabilidad				x			x		
Habilidad para competir con precios		x					x		
Capacidad para satisfacer la demanda		x					x		
Comunicación y control gerencial financiero		x					x		
Uso de las proyecciones financieras			x				x		
Práctica del diagnóstico financiero				x			x		

7.1.3.1.1 Análisis final integral de la dimensión financiera

Referente a la dimensión financiera podemos concluir que la empresa cuenta con habilidades para competir con precios y capacidad para satisfacer la demanda, lo cual representa unas fortalezas de alto impacto, pero cuenta con debilidades importantes como acceso a capital cuando se requiere y razones de liquidez y de rentabilidad muy por debajo de los estándares ideales.

Frente a esta situación, es importante recordar que una buena organización es fundamental para el éxito de una empresa y lo contrario, como es una mala organización, gestión inadecuada de recursos y falta de una estructura financiera y administrativa eficaz; es destinar la empresa a fracasar ya que implica también problemas de liquidez.

7.1.4 Área de mercadeo

Objetivo: Hacer reconocimiento de las distintas actividades que practica la empresa, en lo referente al plan de marketing.

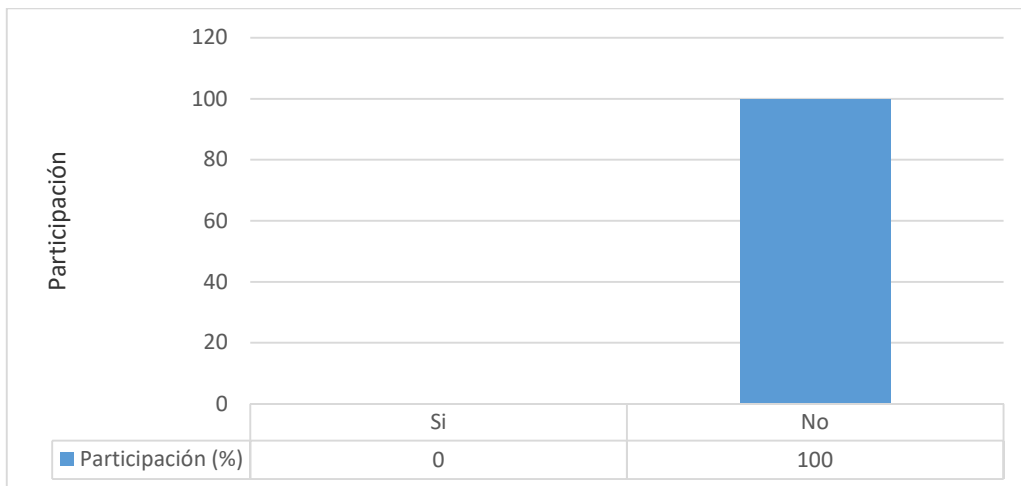
Pregunta 1: ¿Tiene la empresa bien identificado su nicho de mercado? Si ___ No ___

Tabla 17: Tabulación a la pregunta 1 encuesta área de mercado

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 14: Identificación del nicho de mercado



Fuente: Tabla 14, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Aunque la empresa elabore sus productos para todo tipo de personas, no significa que conozca su nicho de mercado. Hay un gran potencial no identificado que podría cambiar el rumbo de la empresa. No poseer nichos de mercado representa perder tiempo y dinero. Tiempo por no tener claro a quien vender y dinero por los altos costos de la publicidad mal dirigida.

Pregunta 2: ¿A qué mercados dirige los productos de su empresa?

Todas las personas.

Pregunta 3: ¿Realiza su empresa estudios de mercado? Si ___ No ___

Pregunta 4: ¿Practica la empresa alguna atención especial a sus principales clientes?

Si_ No_

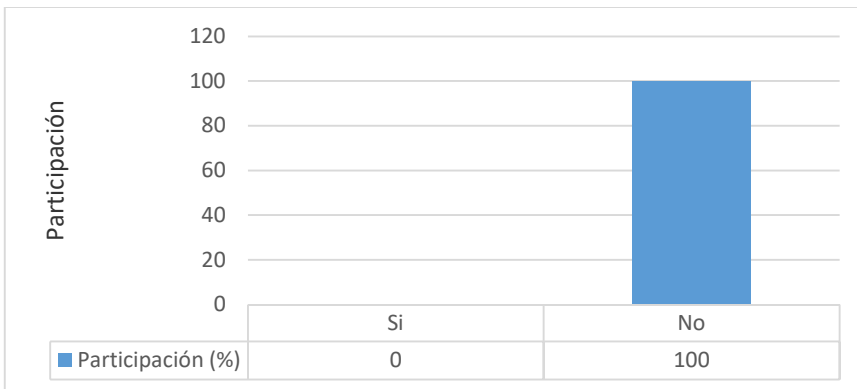
La tabla 15 y gráfica 13 aplican para las preguntas 3 y 4 dado que sus respuestas son iguales

Tabla 18: Tabulación a la pregunta 3 y 4 encuesta área de mercado

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 15: Realiza la empresa estudios de mercado



Fuente: Tabla 15, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La empresa no realiza estudios de mercado ni se orienta a clientes importantes. De manera breve se puede decir que los estudios de mercado son técnicas que permiten descubrir, visualizar y analizar el potencial comercial que tendrá un negocio o producto. Un estudio de mercado realizado con efectividad revela aspectos importantes que se deben considerar en los planes de negocios y que a simple vista algunas veces no se alcanzan a considerar.

De igual manera fidelizar clientes grandes o pequeños garantizan ingresos importantes y permanentes. Por todo esto hay que definir el tipo de clientes al que se quiere llegar, ubicación ideal del negocio, precio más conveniente y tipo de promoción para los productos.

Valida el interés del público por el producto en cuestión.

Pregunta 5: ¿Las visitas a los clientes permite alimentar el sistema de recolección de información para conocer mejor cada uno de sus mercados? Si ___ No ___

Las visitas programadas a clientes y distribuidores no se tienen programadas. Una empresa que desea aumentar sus ventas debe aplicar como estrategia complementaria agendar una visita para conocer las nuevas necesidades de sus clientes, así como los cambios estructurales dentro de la organización y generar la empatía necesaria para aumentar su efectividad en el cierre de ventas.

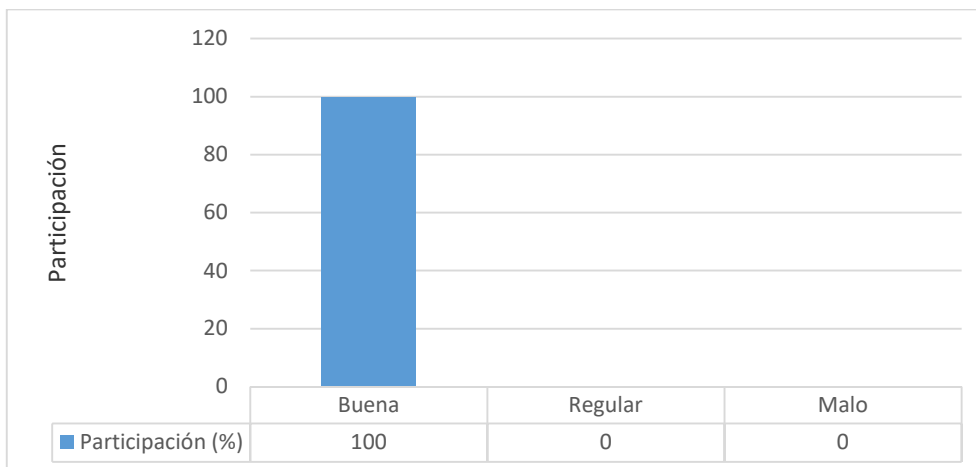
Pregunta 6: La calidad de sus productos es: Buena ___ b) Regular ___ c) Malo ___

Tabla 19: Tabulación a la pregunta 6 encuesta área de mercado

Respuestas	Número	Participación (%)
Buena	4	100
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	4	0

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 16: Calidad de los productos



Fuente: Tabla 16, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 100% de los encuestados afirman positivamente sobre la calidad de los productos. Y es que una empresa que en 2019 obtuvo ingresos operacionales de mil cuarenta y nueve millones de pesos es porque sus productos tienen la aceptación entre sus clientes.

Pregunta 7: ¿Tiene la empresa una estrategia de comunicaciones de mercadeo en la cual incluya publicidad, promociones, relaciones públicas y otras actividades? Si No

Pregunta 8: ¿Tiene la empresa un plan estratégico de mercadeo? Si No

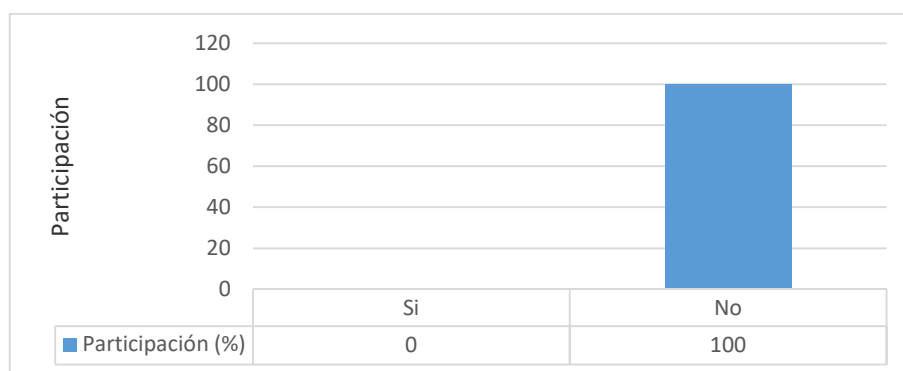
La tabla 17 y gráfica 14 aplican para las preguntas 7 y 8 dado que sus respuestas son iguales

Tabla 20: Tabulación a la pregunta 7 y 8 encuesta área de mercado

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	0	0
No	4	100
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 17: Estrategia de comunicaciones y plan estratégico de mercado



Fuente: Tabla 17, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Dado que el plan estratégico de mercado es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada en el largo plazo, fijando metas y especificando los mejores caminos para ello, no tenerlo como ya se ha mencionado antes la empresa no tiene claro su futuro.

Ya son muchas las debilidades que en el campo de la planeación y planeación estratégica presenta Pro lacteos del Sinú SAS.

7.1.4.1 Hallazgos en la dimensión marketing

Tabla 21, Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza del producto relacionada con la calidad		X					X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Participación del mercado			X					X	
Disponibilidad de productos		X						X	
Fortaleza de proveedores		X						X	
Administración de clientes			X				X		
Portafolio de productos		X					X		
Programas de postventa			X				X		

Fuente: Resultados de la encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

7.1.4.1.1 Análisis final integral de la dimensión marketing

Haciendo el análisis a esta dimensión se encuentra que es de las más sobresaliente para la empresa. Posee fuerza del producto relacionada con la calidad, participación del mercado, disponibilidad de productos, fortaleza de proveedores y portafolio de productos. Poseer todas estas fortalezas en gran manera garantiza la continuidad de la empresa en el mercado dado que las ventas seguirán

marcando su rumbo. Es conveniente fortalecer el programa de post venta y trabajar de manera incansable en lograr lealtad y satisfacción del cliente.

El problema mayor de la empresa se presenta en el enlace de la información, dado que el plan estratégico de mercado toma como punto de partida la misión de la empresa y su definición de negocio y Prolacteos del Sinú SAS, no posee plataforma estratégica.

En resumen, sobre esta dimensión se encuentra que el plan de mercadeo establece para la empresa campo de acción determinado con base a productos y servicios (tecnología que no posee), mercados atendidos (clientes que no visita) y necesidades satisfechas (beneficios que escasamente alcanza).

7.1.5 Encuesta de satisfacción laboral

OBJETIVO: Identificar el comportamiento individual, de equipo, sus relaciones de rol, de influencia y de estatus a los funcionarios de la empresa.

7.1.5.1 Relación con la dirección

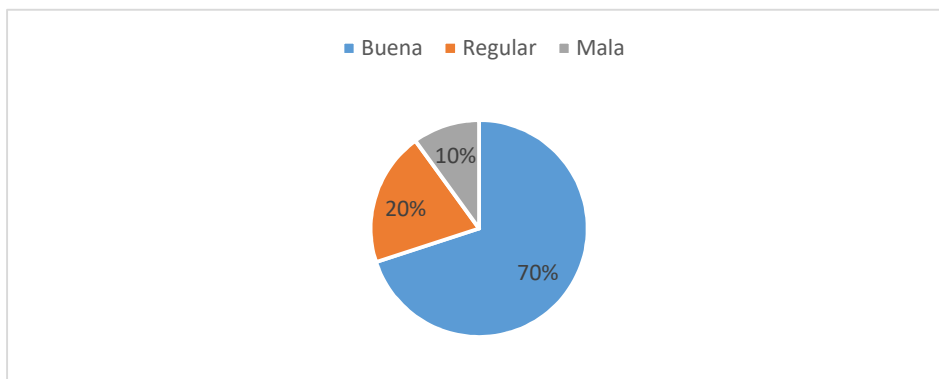
Pregunta 1: Su relación con la alta dirección es: Buena, Regular, Mala

Tabla 22: Tabulación a la pregunta 1 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Buena	7	70
Regular	2	20
Mala	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 18: Relación con la alta dirección



Fuente: Tabla 18, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 70% de los encuestados afirma tener buenas relaciones con la alta dirección de la empresa y aunque lo ideal es el 100% hay un 30 que presenta inconformidades.

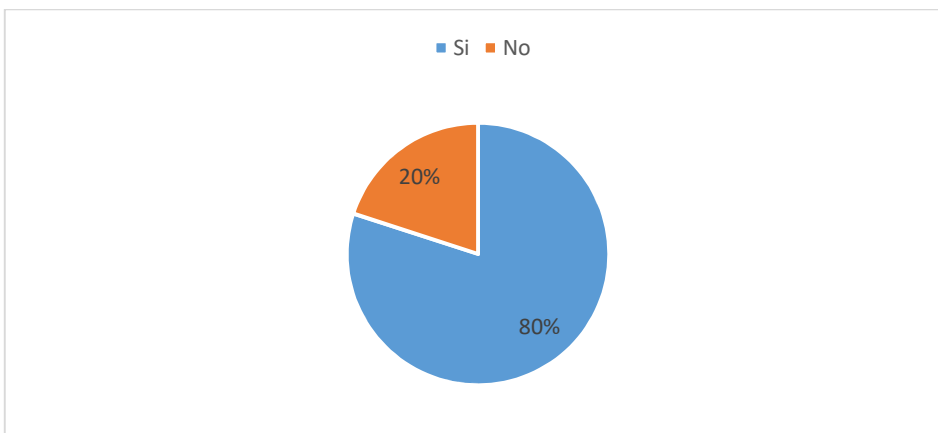
Pregunta 2: ¿Para el cumplimiento de los objetivos y metas para los que fue contratado(a), cree usted que cuenta con el apoyo necesario de la gerencia? Si_ No _

Tabla 23: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 19: Apoyo de la gerencia a los trabajadores



Fuente: Tabla 19, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La gerencia brinda apoyo a los trabajadores y ellos se sienten comprometidos. Es de gran importancia esta fortaleza de la empresa ya que apoyar a los trabajadores en sus actividades y toma de decisiones es mantener empleados satisfechos lo cual hace que éstos a su vez se ocupen más eficazmente del negocio. La motivación laboral supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y pro activo.

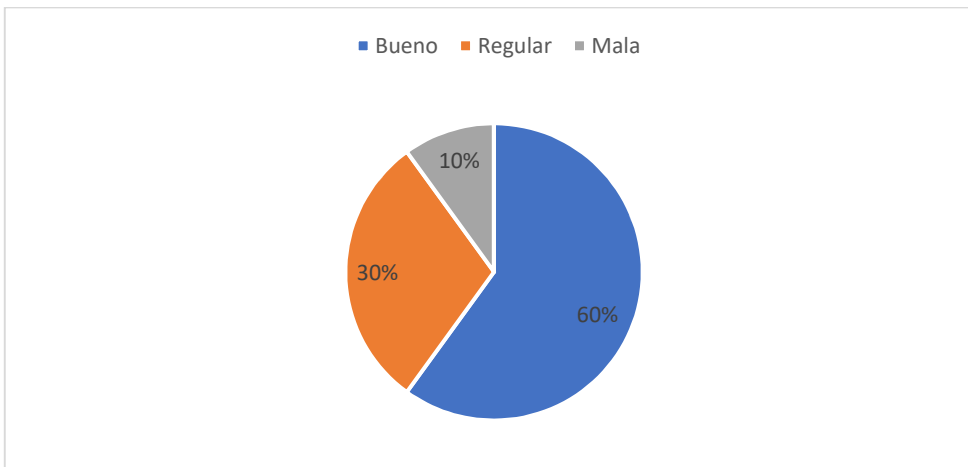
Pregunta 3: Su desempeño es calificado como: Bueno, Regular, Malo

Tabla 24: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Bueno	6	60
Regular	3	30
Mala	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 20: Calificación del desempeño



Fuente: Tabla 20, elaboración propia Consultores Unidos SAS

La evaluación de los trabajadores no es calificada pero su desempeño es tenido en cuenta. Evaluar el desempeño del trabajador es un componente fundamental porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso incluye las competencias laborales de los cargos.

7.1.5.2 Participación en decisiones

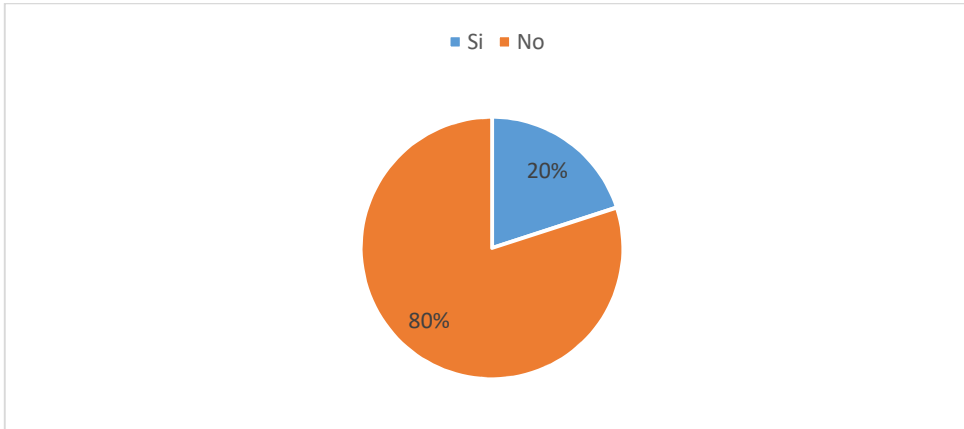
Pregunta 4: ¿Es usted autónomo(a) en la toma de decisiones? Si ___ No ___

Tabla 25: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	2	20
No	8	80
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 21: Autonomía para la toma de decisiones



Fuente: Tabla 21, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 80% de los encuestados es autónomo para tomar decisiones. La administración participativa surge justamente de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Cuando un trabajador se siente valorado en su puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es un halago que cualquier empleado busca cuando desempeña bien sus funciones.

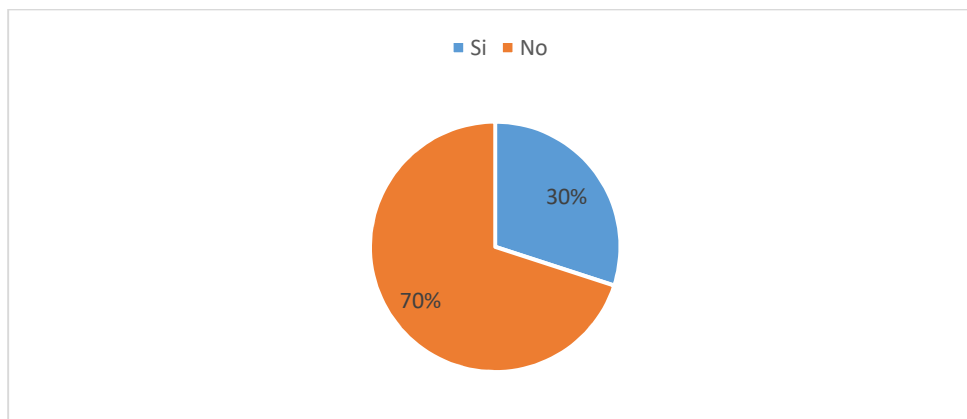
Pregunta 5: ¿Es involucrado en el proceso de toma de decisiones? Si ___ No ___

Tabla 26: Tabulación a la pregunta 5 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	3	30
No	7	70
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 22: Proceso de toma de decisiones



Fuente: Tabla 22, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Es evidente que no solo el rango salarial es lo que les importa a los trabajadores, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive. En este sentido desde el punto de vista del empresario es importante incentivar la participación en la empresa de los empleados; consiguiendo así una motivación en los empleados que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa.

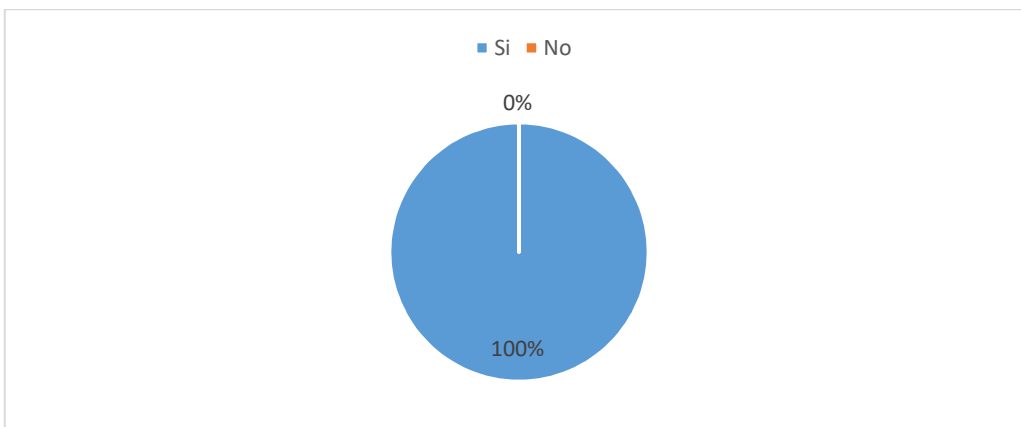
Pregunta 6: ¿Sus opiniones son tenidas en cuenta? Si ___ No ___

Tabla 27: Tabulación a la pregunta 6 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 23: Opiniones tenidas en cuenta



Fuente: Tabla 23, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Importantes conclusiones resultado de esta pregunta. El 100% de los encuestados afirma que sus ideas son tenidas en cuenta. Estos aspectos ayudan el crecimiento y la motivación laboral.

7.1.5.3 Posibilidad de promoción

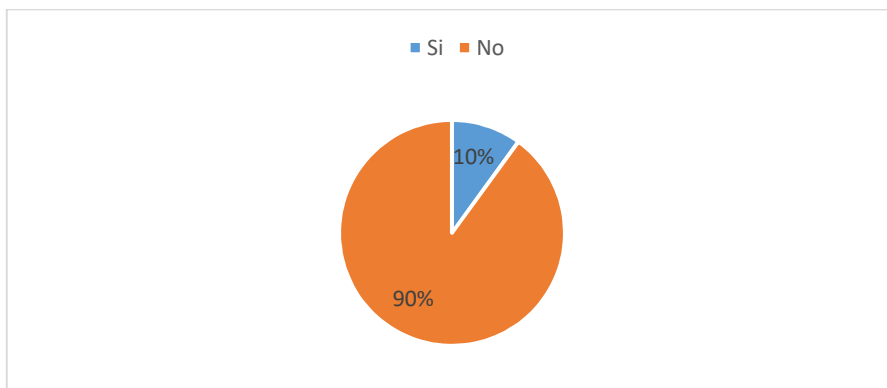
Pregunta 7: ¿Conforme a los procedimientos y a las políticas establecidas en la empresa, Usted cree que su formación podría ser mejorada y ser promocionado en el futuro? Si _ No

Tabla 28: Tabulación a la pregunta 7 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	1	10
No	9	90
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 24: Oportunidades de promoción en el futuro



Fuente: Tabla 24, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 90% de los encuestados considera que no tienen posibilidades de ser promocionados en el futuro. Ser una Mipyme refleja esta situación, pero no se debe perder de vista que la promoción es una acción que aporta múltiples ventajas para la empresa y permite ofrecer interesantes incentivos para que los empleados se mantengan motivados y comprometidos.

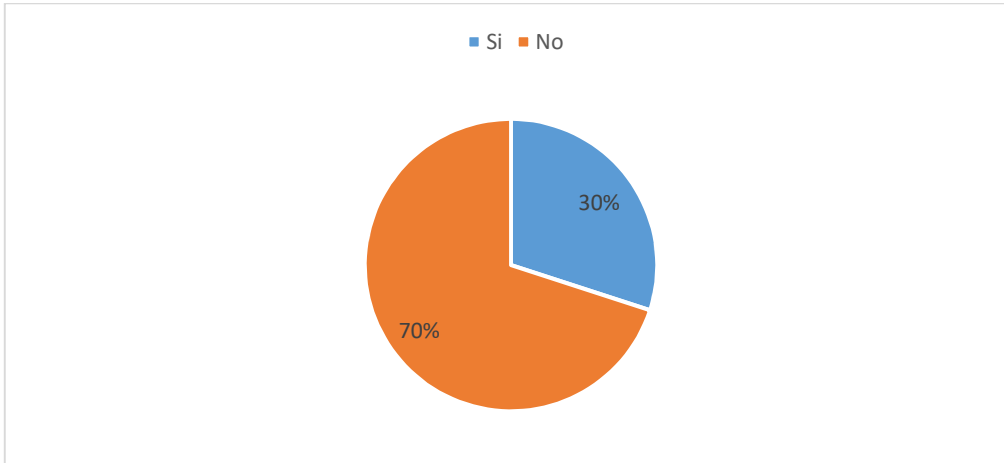
Pregunta 8: ¿Se hacen diagnósticos para identificar objetivos personales? Si ___ No ___

Tabla 29: Tabulación a la pregunta 8 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	3	30
No	7	70
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 25: Identificación de objetivos personales



Fuente: Tabla 25, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Los objetivos personales se realizan paralelamente con los empresariales. En este sentido las empresas premian a sus buenos trabajadores. Para el caso de Prolacteos del Sinú S.A.S, el 70% no es tenido en cuenta.

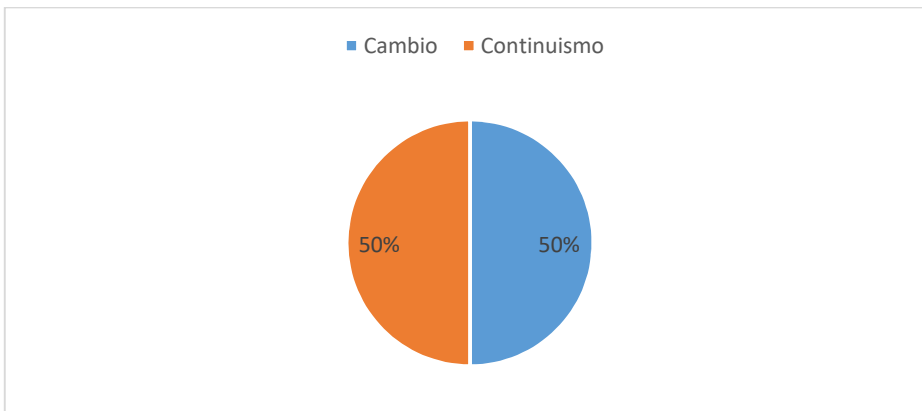
Pregunta 9: ¿La formación que le facilita la empresa es capacitación para enfrentar el cambio o para seguir en el continuismo? Cambio ___ Continuismo ___

Tabla 30: Tabulación a la pregunta 9 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Cambio	5	50
Continuismo	5	50
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 26: Capacitación para el cambio o el continuismo



Fuente: Tabla 26, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Las respuestas sobre capacitación para el cambio y el continuismo están divididas 50-50. Existen numerosos centros que imparten capacitación, pero fundamentalmente en un mundo cambiante se requiere capacitación cambiante: la capacitación dirigida hacia el cambio. Y es que su finalidad no es aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, es decir, cambiar a las personas, sus comportamientos, actitudes, sentimientos para responder a las necesarias transformaciones que han de experimentar las organizaciones.

7.1.5.4 Ambiente físico de trabajo

Pregunta 10: ¿Cómo calificaría usted las condiciones de higiene? Buenas, Regulares, Malas

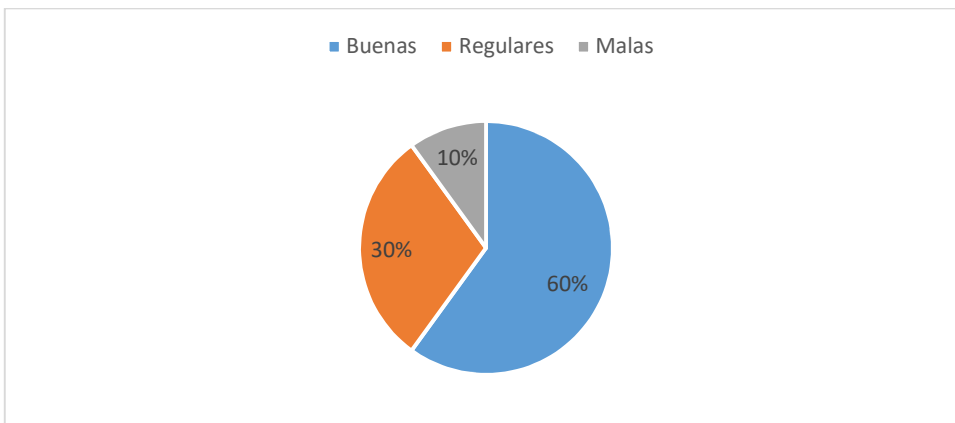
Tabla 31: Tabulación a la pregunta 10 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Buenas	6	60

Regulares	3	30
Malas	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 27: Condiciones de higiene



Fuente: Tabla 27, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Las condiciones de higiene son Buenas para el 60% de los encuestados, grado considerado bajo. El 30% considera regular y el 10 dice que son malas. Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de la higiene en el trabajo es cuidar y proteger siempre la salud del trabajador, optimizando su calidad de vida, el desarrollo profesional en el ambiente de trabajo y previniéndolo de enfermedades laborales; las condiciones deben ser del 100%.

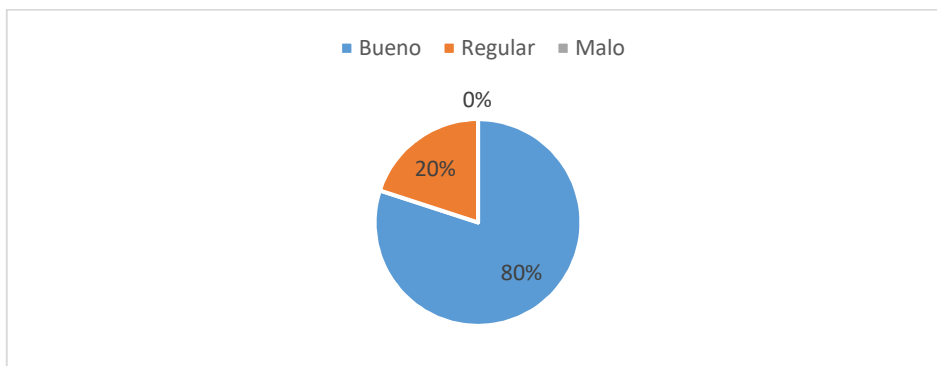
Pregunta 11: Cree usted que el espacio físico es: Bueno, regular, malo

Tabla 32: Tabulación a la pregunta 11 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Bueno	8	80
Regular	2	20
Malo	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 25: Grafica 28: Condiciones del espacio fisico



Fuente: Tabla 28, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 80% de los encuestados se encuentra conforme con las condiciones del espacio físico donde trabaja. Y es que un buen espacio de trabajo conseguirá que seamos más eficaces, reduzcamos nuestro estrés y aumentemos nuestra productividad.

Pregunta 12: La iluminación es: Buena, Regular, Mala

Pregunta 13: La ventilación es: Buena, Regular, Mala

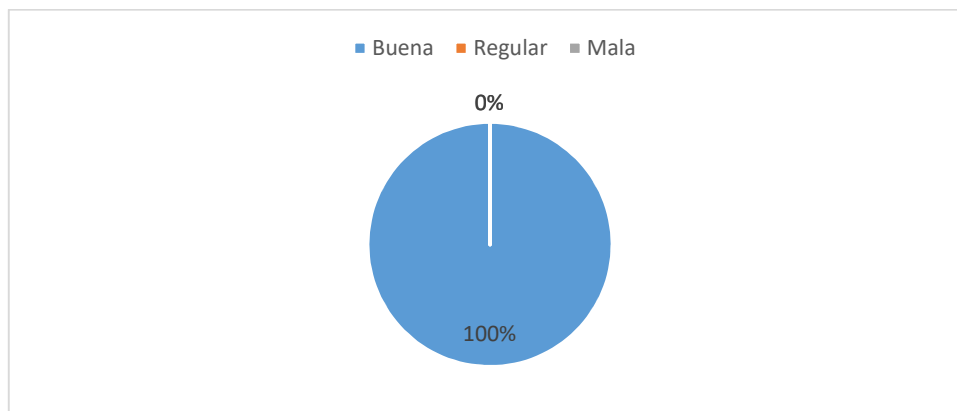
La tabla 29 y gráfica 26 aplican para preguntas 12 y 13 dado que sus respuestas son iguales

Tabla 33: Tabulación a la pregunta 12 y 13 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Buena	10	100
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Gráfica 29: Condiciones de ventilación e iluminación



Fuente: Tabla 29, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Las condiciones de ventilación e iluminación son consideradas buenas en un 100%. Buen punto y buenos resultados dado que una correcta iluminación es esencial para ver, sin dificultades, las tareas que se realizan en el puesto de trabajo y también, en las zonas de paso, las vías de circulación, las escaleras o los pasillos. Si la iluminación es deficiente, aumenta la posibilidad de que los trabajadores cometan fallos y como consecuencia puedan producirse accidentes. Y no sólo

eso, también provoca fatiga visual que deriva en otros problemas como dolor de cabeza, cansancio, irritabilidad, mal humor.

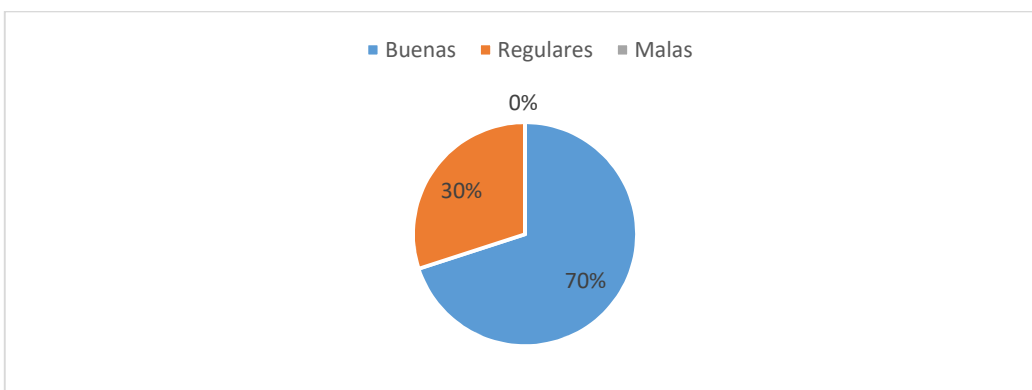
Pregunta 14. Dadas las altas temperaturas del medio en el que está ubicada la empresa, las condiciones climáticas para el trabajo son: Buenas, Regulares, Malas

Tabla 34: Tabulación a la pregunta 14 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Buenas	7	70
Regulares	3	30
Malas	0	0

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 30: Condiciones climáticas



Fuente: Tabla 30, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Contar con una temperatura ideal en el puesto de trabajo sería mantenerla entre los 21 a los 25°. Es claro que en la costa y en la región del Sinú las temperaturas son mayores, pero en ese sentido los aires acondicionados se han convertido en una necesidad y no un confort. El 70% de los encuestados refiere un clima de trabajo bueno y el 30% restante regular.

7.1.5.5 Satisfacción en el trabajo

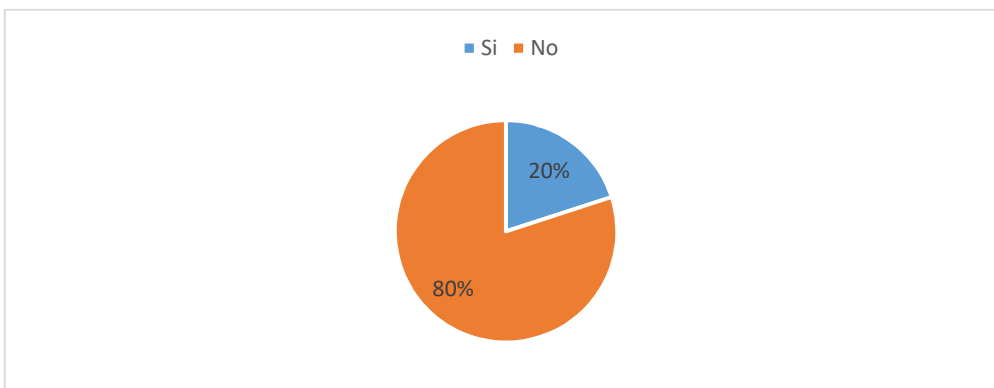
Pregunta 15: ¿Cree usted que tener posibilidades de avance en la empresa? Si _No __

Tabla 35: Tabulación a la pregunta 15 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	2	20
No	8	80
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 31: Avance laboral



Fuente: Tabla 31, elaboración propia Consultores Unidos SAS

En la medida en que la empresa crezca se tendrán mayores oportunidades de avanzar.

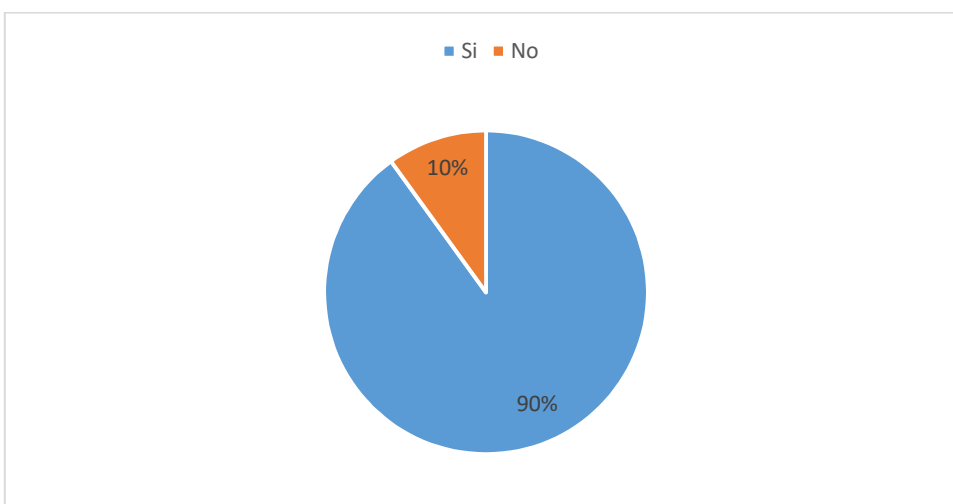
Pregunta 16: ¿Siente usted gusto por el trabajo que desarrolla? Si ___ No ___

Tabla 36: Tabulación a la pregunta 16 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 32: Gusto por el trabajo realizado



Fuente: Tabla 32, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El 100% se siente a gusto con su trabajo. Es importante anotar que las respuestas sobre ventilación, iluminación, clima e infraestructura han sido favorables para la empresa, es de esperarse que el trabajador se sienta a gusto en la empresa por este concepto.

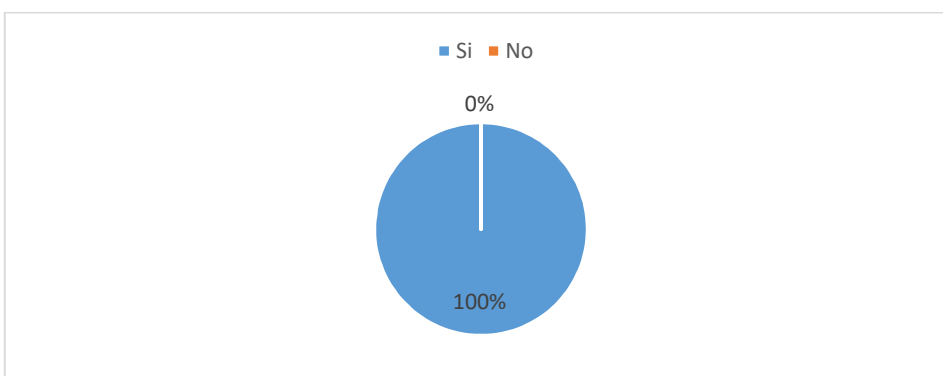
Pregunta 17: ¿Cree usted que existe coherencia entre las metas establecidas por la empresa y las funciones asignadas para usted? Sí ___ No ___

Tabla 37: Tabulación a la pregunta 17 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 33: Coherencia entre metas de la empresa y funciones de cargo



Fuente: Tabla 33, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Efectivamente el 100% encuentra coherencia entre sus funciones y las metas de la empresa. Este importante punto apalanca el crecimiento de la empresa.

7.1.5.6 Compensación y beneficios

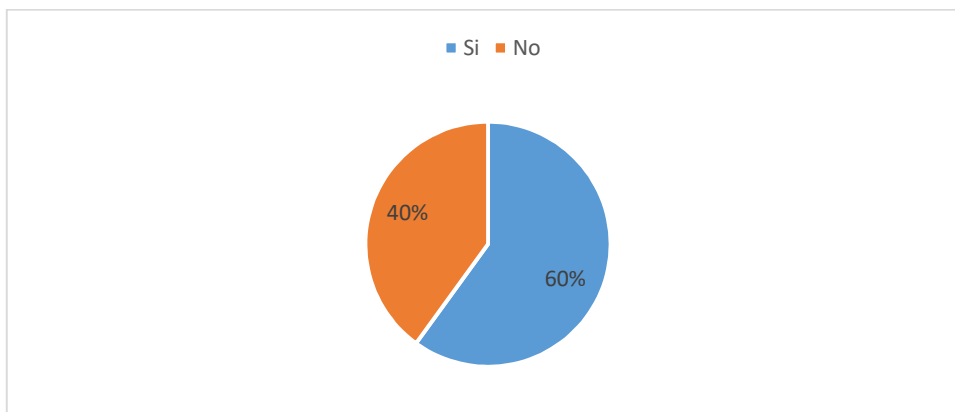
Pregunta 18: ¿Le ha cumplido la empresa todos los acuerdos laborales? Si ___ No ___

Tabla 38: Tabulación a la pregunta 18 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 34: Cumplimiento de acuerdos laborales



Fuente: Tabla 34, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Hay un 40% inconforme con las decisiones de la empresa en el campo laboral. Ese incumplimiento merma considerablemente la disposición al trabajo.

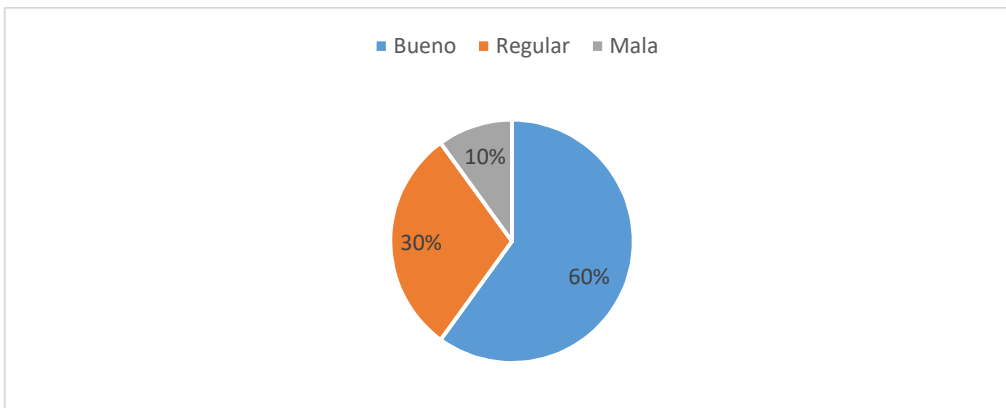
Pregunta 19: ¿Su salario frente al trabajo para el cual fue contratado, es: Bueno, Regular, Malo

Tabla 39: Tabulación a la pregunta 19 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Bueno	6	60
Regular	3	30
Malo	1	10
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 35: Calidad del salario



Fuente: Tabla 35, elaboración propia Consultores Unidos SAS

El salario es bueno para el 60%, quedando un 40% inconforme con su remuneración. Hay que replantear este punto mediante un estudio de sueldos y salarios para nivelación. 40% inconforme es un porcentaje alto que se debe revisar. Un buen salario es un elemento importante para la vida de toda persona ya que permite su desarrollo personal y el de su familia. De acuerdo con el nivel

de ingreso percibido, el trabajador va cubriendo sus necesidades básicas y para gastos menos importantes.

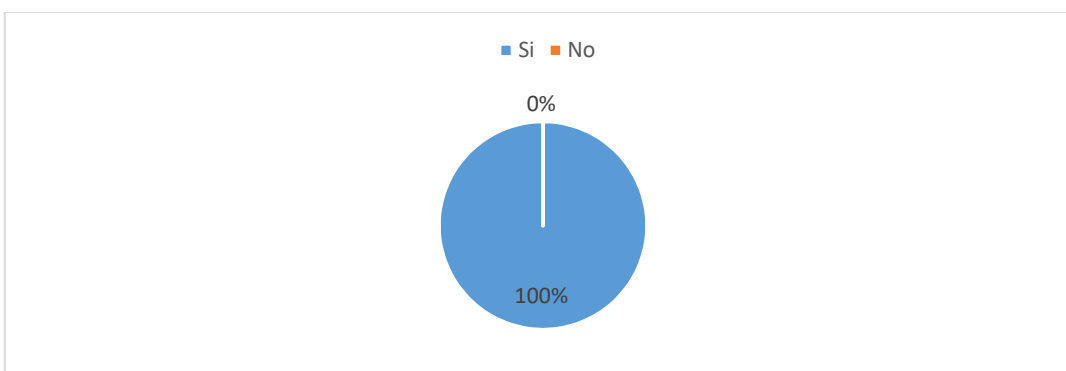
Pregunta 20: ¿Comparando su cargo con cargos similares en el mercado, cree tener las mejores condiciones? Si ___ No ___

Tabla 40: Tabulación a la pregunta 20 encuesta de satisfacción laboral

Respuestas	Número	Participación (%)
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 36: Condiciones del cargo frente al mercado laboral



Fuente: Tabla 36, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Ahora bien, haciendo un comparativo frente al mercado laboral en ese sector, el 100% se encuentra satisfecho.

7.1.5.7 Hallazgos de la dimensión talento humano

Tabla 41: Capacidad del talento humano

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad laboral		x					x		
Sentido de pertenencia		x					x		
Motivación			X					x	
Nivel de remuneración		x					x		

Fuente: Resultados de la encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

7.1.5.7.1 Análisis final integral de la dimensión talento humano

Esta importante dimensión presenta un buen balance para la empresa. Los altos niveles de aceptabilidad por parte de los trabajadores así lo indica. Es así que se encontraron aspectos favorables relacionados con la estabilidad laboral, sentido de pertenencia y motivación, aspectos para tener en cuenta en el diseño de estrategias.

Si creemos que las organizaciones del futuro se encontrarán siempre abocadas al cambio, si pensamos que todas ellas habrán de cambiar para responder a su cambiante entorno, se debe creer también en que todo ha de cambiar, porque no cambiar en un proceso constante de transformación social y laboral no significará quedar estancado, sino retroceder. Estancarse equivale a retroceder; cambiar significa avanzar y progresar y la empresa Prolacteos del Sinú tiene evidencias de estos avances.

De igual manera, la higiene se encarga de mantener libre de agentes contaminantes los lugares de trabajo, ya que estos podrían provocar daños graves en la salud de los trabajadores y Prolacteos del Sinú S.A.S mantiene unos muy buenos estados de higiene. Tener higiene es ocuparse de manera ejemplar de examinar, inspeccionar y evaluar todos los factores ambientales que puedan surgir en el entorno de trabajo, identificando así todas las posibles anomalías o riesgos que puedan ocasionar a los trabajadores cualquier enfermedad profesional. También es importante mencionar que mantener una buena iluminación es permitir que los trabajadores puedan distinguir y apreciar las formas, los colores, los objetos en movimiento y los relieves, así como la que permite ver fácilmente y sin fatiga, asegurando en todo momento el confort visual. Esto se puede detectar en Prolacteos del Sinú S,A,S.

7.1.6 Encuesta de satisfacción de clientes

Objetivo: Identificar aspectos sobresalientes y de insatisfacción en el servicio al cliente.

Tabla 42. Encuesta de satisfacción de clientes

Calidad de servicio	de Reconocimiento de marca	Confiabilidad	Precio	Otro (Especificar)
---------------------	----------------------------	---------------	--------	--------------------

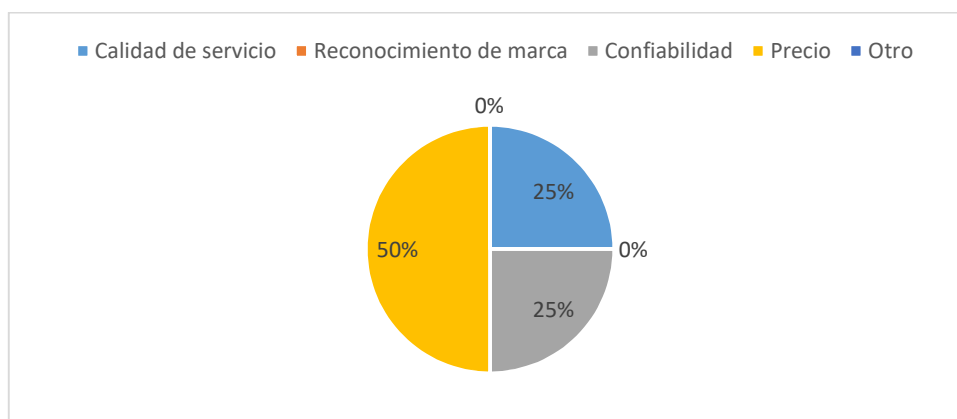
Pregunta 1: ¿Por qué motivos su opción de compra es Prolacteos del Sinú frente a otras empresas del sector?

Tabla 43: Tabulación a la pregunta 1 encuesta de satisfacción de distribuidores

Respuestas	Número	Participación (%)
Calidad de servicio	1	25
Reconocimiento de marca	0	0
Confiabilidad	1	25
Precio	2	50
Otro	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 37: Prolacteos como opción de compra



Fuente: Tabla 37, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Indudablemente que en el diagnóstico general el precio es un aspecto clave para la empresa y en este punto se refleja claramente, además de que los distribuidores también le reconocen a la empresa calidad de servicio y confiabilidad en un 25% por variable.

Conteste las siguientes preguntas marcando en los casilleros de acuerdo con los criterios indicados

1.MUY INSATISFECHO	2.INSATISFECHO	3.REGULAR	4.SATISFECHO	5.MUY SATISFECHO
-----------------------	----------------	-----------	--------------	---------------------

Pregunta 2: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada área de la empresa?

Tabla 44. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada área de la empresa?

ÁREA	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Área Comercial (Mostrador-distribución)					
Recepción/Atención Telefónica					
Administración/Cobranzas					

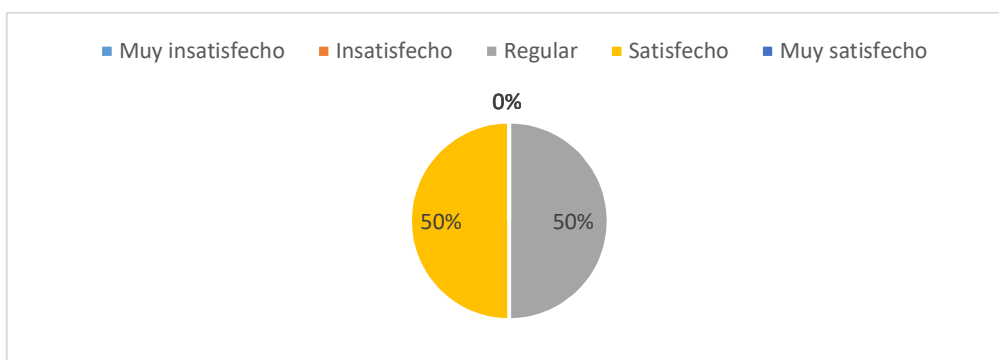
Tabla 45: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área comercial

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	2	50
Satisfecho	2	50
Muy satisfecho	0	0

Total	4	100
-------	---	-----

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 38: Satisfacción del distribuidor con área comercial



Fuente: Tabla 38, elaboración propia Consultores Unidos SAS

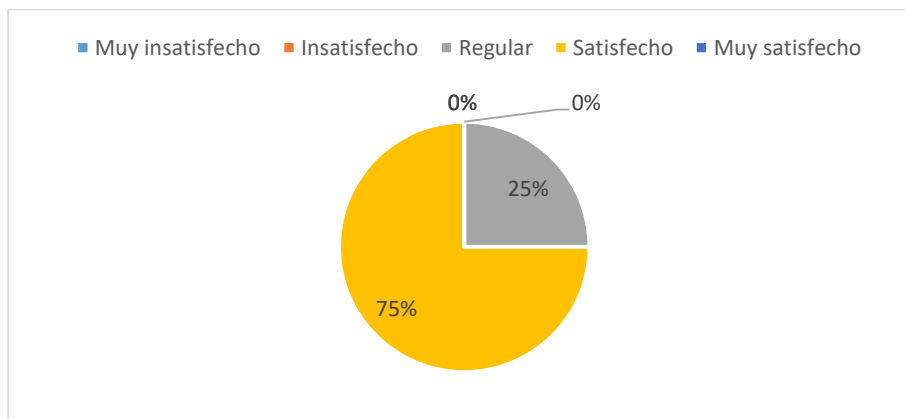
El área comercial divide los niveles de satisfacción. Hay un 50% de regular satisfacción por el desempeño del área comercial.

Tabla 46: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área recepción/atención telefónica

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	1	25
Satisfecho	3	75
Muy satisfecho	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 39: Satisfacción del distribuidor con área de recepción /atención telefónica



Fuente: Tabla 39, elaboración propia Consultores Unidos SAS

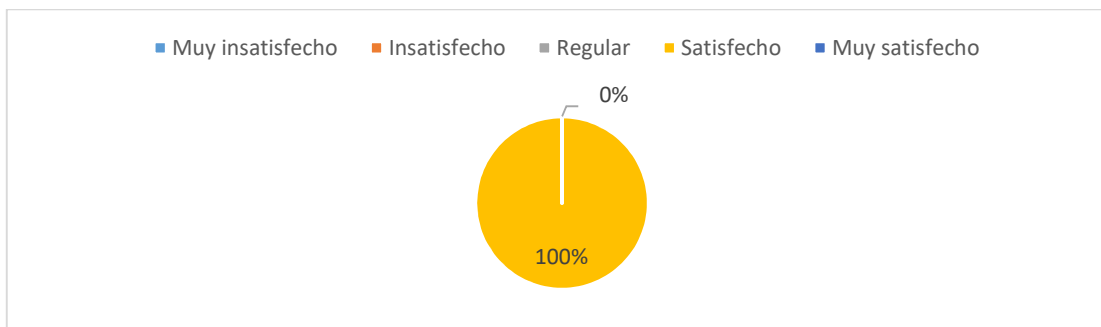
Recepción /atención al cliente tiene un 75% de grado de satisfacción por parte de los distribuidores.

Tabla 47: Tabulación a la pregunta 2 encuesta de satisfacción de distribuidores, área administración y cobranzas

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	0	0
Satisfecho	4	100
Muy satisfecho	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 40: Satisfacción del distribuidor con área de Administración y cobranzas



Fuente: Tabla 40, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Administración y cobranzas tiene una satisfacción del 100%. Importantes resultados.

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción de distribuidores con área operativa (Producción) en cuanto a atención al cliente?

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción de distribuidores con área operativa (Producción) en cuanto a asesoramiento técnico?

Tabla 48 ¿Cuál es su nivel de satisfacción de distribuidores con área operativa?

ÁREA OPERATIVA (Producción)	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Asesoramiento técnico					
Rapidez de respuesta					

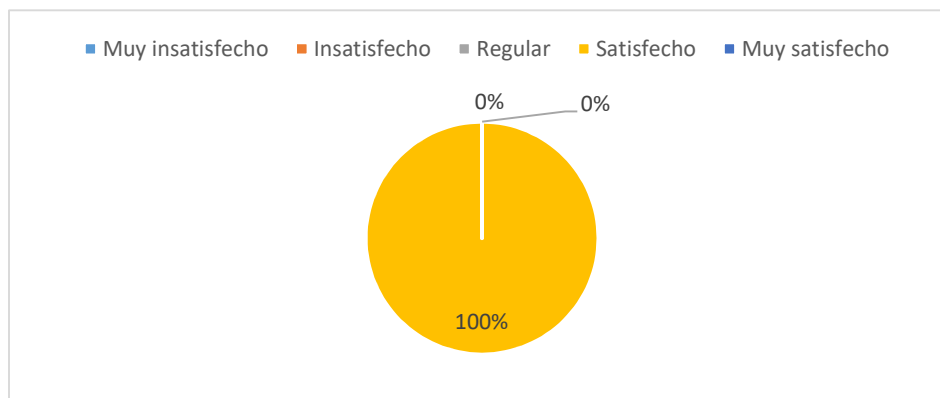
La tabla 41 y gráfica 38 aplican para la pregunta 2 en cuanto a atención al cliente y asesoramiento técnico, dado que sus respuestas son iguales

Tabla 49: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción de distribuidores en cuanto a atención al cliente y asesoramiento técnico

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	0	0
Satisfecho	4	100
Muy satisfecho	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 41: Satisfacción del distribuidor con área de producción referente a atención al cliente y asesoramiento técnico.



Fuente: Tabla 41, elaboración propia Consultores Unidos SAS

Así mismo en el área de producción, la atención al cliente y el asesoramiento técnico tienen una aceptación total del 100%.

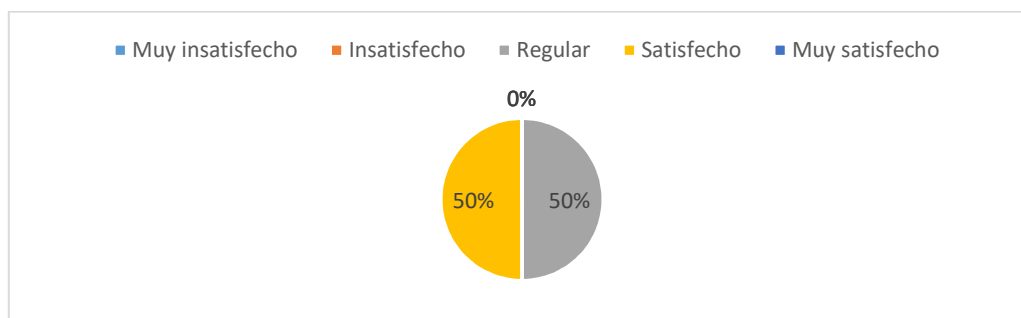
Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel de satisfacción con área operativa (Producción) en cuanto a rapidez de respuesta?

Tabla 50: Tabulación a la pregunta 3 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a rapidez de respuesta

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	2	50
Satisfecho	2	50
Muy satisfecho	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 42: Satisfacción del distribuidor con área de producción referente a rapidez de respuesta



Fuente: Tabla 42, elaboración propia Consultores Unidos SAS

En cuanto a rapidez de respuesta los encuestados afirman que su nivel de satisfacción es del 50%, lo cual es muy deficiente. La velocidad de respuesta es utilizada por las empresas como herramienta competitiva, del mismo modo que puede utilizarse el precio, la calidad o la diferenciación en otros campos. Este importante tema se conoce hoy en la administración moderna

como el turbo marketing y puede aplicarse a diversos campos, como la comunicación, la distribución, la innovación y la venta, con notables efectos sobre la percepción de los consumidores.

Pregunta 4: Cuál es su nivel de satisfacción con área comercial (mostrador-distribución) en cuanto a:

Tabla 51: Cuál es su nivel de satisfacción con área comercial (mostrador-distribución) en cuanto a

SECTOR COMERCIAL	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Servicio de postventa					
Relación precio / calidad					

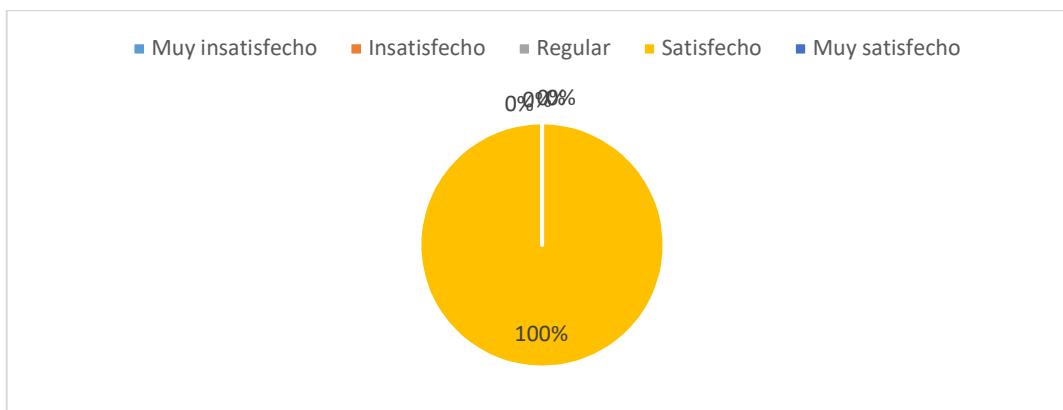
Tabla 52: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a atención al cliente en área comercial

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	0	0
Satisfecho	4	100
Muy satisfecho	0	0

Total	4	100
-------	---	-----

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 43: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a atención al cliente



Fuente: Tabla 43, elaboración propia Consultores Unidos SAS

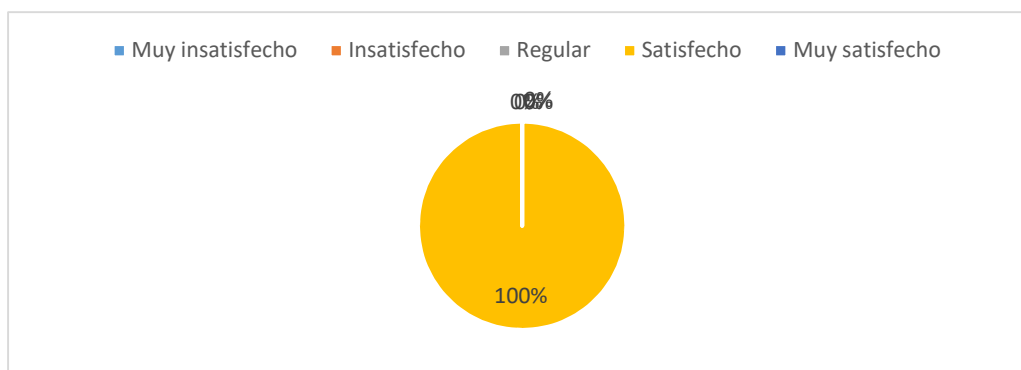
El servicio al cliente del área comercial de igual manera pasa la prueba con una aceptación del 100%.

Tabla 53: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a servicio de post venta en área comercial

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	0	0
Satisfecho	4	100
Muy satisfecho	0	0
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 44: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a servicio de post venta



Fuente: Tabla 44, elaboración propia Consultores Unidos SAS

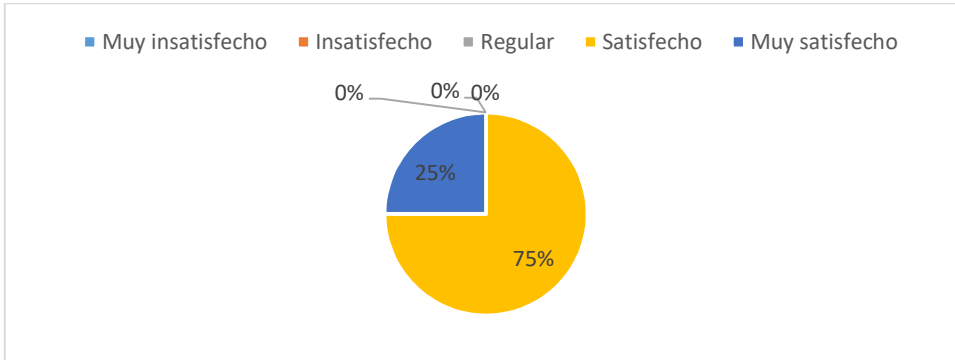
Aceptación del servicio de post vente: 100%

Tabla 54: Tabulación a la pregunta 4 encuesta de satisfacción del distribuidor en cuanto a precio/calidad

Respuestas	Número	Participación (%)
Muy insatisfecho	0	0
Insatisfecho	0	0
Regular	0	0
Satisfecho	3	75
Muy satisfecho	1	25
Total	4	100

Fuente: Encuesta realizada por Consultores Unidos SAS

Grafica 45: Satisfacción del distribuidor con área de comercial referente a relación precio calidad



Fuente: Tabla 45, elaboración propia Consultores Unidos SAS

En cuanto a precio y calidad la satisfacción es del 75% y un 25% muy satisfecho. Estamos frente a una empresa con muy buena aceptación de sus productos, pero que debe mejorar en todas sus partes.

8. Análisis e interpretación de resultados de la investigación

Aplicados los instrumentos de recolección de la información, presentados y analizados los resultados, a continuación, y a manera de selección; se clasifican los aspectos relacionados con cada uno de los subsistemas del modelo metodológico de Kast & Rosenzweig, identificando primero las potencialidades y posteriormente los problemas en orden de prioridad para su solución.

8.1 Subsistema razón de ser

8.1.1 Potencialidades

La empresa cuenta con importantes habilidades para competir con precios, lo cual la hace competitiva frente a la competencia y frente a un cliente que entiende que el valor que pagó es comparable con la utilidad que recibe del producto. En este sentido es entendido y existe reconocimiento de valores y calidad humana de directivos y trabajadores. Es el entendimiento de cobrar el precio justo.

Por otro lado, nos encontramos frente a una empresa que cumple oportunamente sus obligaciones con el Estado, los proveedores y todos sus costos fijos, lo cual brinda tranquilidad y buen manejo de sus recursos.

Finalmente es importante mencionar dentro de las potencialidades del subsistema razón de ser que en el medio existen instituciones educativas con importantes niveles de formación en los énfasis en temas relacionados con la empresa como: Medicina veterinaria y zootecnia, ingeniería agronómica, administración de empresas, ingeniería de alimento entre otras.

8.1.2 Problemas

Evidentemente es un problema que la empresa no cuente con planes estratégicos y el 100% de los encuestados afirma que la empresa adolece de misión, visión y principios corporativos lo cual hace vulnerable a conocer su futuro hoy. Igualmente, la empresa presenta dificultades en la atención al cliente en venta y post venta.

8.2 Subsistema estructural

8.2.1 Potencialidades

Desde el punto de vista estructural la empresa cuenta con 8 años de antigüedad en los cuales ofrece productos de alta calidad como queso costeño, queso mozzarella y suero costeño en sus diferentes presentaciones. Se resalta dentro del sistema estructural una potencialidad importante y es que en la región de Córdoba y Sucre es la segunda empresa más importante después de Codelac.

8.2.2 Problemas

La empresa no cuenta con una organización formal, así como un organigrama que presente sus jerarquías, perfiles de los cargos con sus funciones y roles; razón por la cual su estructura organizacional es débil hasta el punto de no contar con área de mercadeo.

Por otro lado, y desde el mismo subsistema estructural, las ventas de la empresa entre los años 2014 a 2017, mostraron tendencias decrecientes lo cual apalancó unos resultados o utilidades negativas para el año 2018 de ciento cincuenta y nueve millones seiscientos dos mil pesos (-159.602.000).

8.3 Subsistema tecnológico

8.3.1 Potencialidades

Desde el subsistema tecnológico, la empresa posee un software que permite facturar oportunamente y mantener al día su contabilidad y por ende el registro de las ventas es computarizado y está habilitado para cotizar y facturar. También es importante referenciar dentro de este subsistema la conectividad a la que se encuentra inmersa la empresa.

8.3.2 Problemas

La información obtenida a través de los instrumentos aplicados demuestra la inexistencia de políticas en el orden tecnológico, de orden ambiental, de orden cultural y de orden administrativo que mejoren la gestión empresarial. Se identificó que los equipos de cómputo de la empresa están dotados únicamente con programas administrativos, por lo que nunca se utilizan para acciones relacionadas con el cliente.

En este subsistema se presenta una limitación bastante importante, dado que la empresa solo cuenta con dos computadores y con sistema operativo Windows vista y una sola impresora.

8.4 Subsistema psicosocial

8.4.1 Potencialidade

Psicosocialmente hablando, las condiciones laborales de todos los trabajadores son buenas dado que se sienten a gusto en la empresa y gustan de su trabajo. De igual manera, la empresa ha cumplido todos ellos los compromisos laborales adquiridos incluyendo remuneración oportuna.

8.4.2 Problemas

Como problemas identificados en este subsistema se encuentra que no se tiene una estrategia de promoción y crecimiento para el talento humano, las capacitaciones no tienen un componente transversal para el cambio y no existe planes establecidos para la promoción y el retiro de trabajadores.

8.5 Subsistema de gestión

8.5.1 Área de gerencia

8.5.1.1 Potencialidades

Aunque la empresa no cuente con el mejor promedio ponderado del mercado, mantiene una importante posición ante la competencia por su agresividad para enfrentarla, contando además con una muy buena relación con los proveedores.

8.5.1.2 Problemas

En el área de gerencia la empresa es muy débil, las actividades no se planean, no se estiman valores a futuro ni aplica el proceso administrativo por lo que la estructura es inflexible. Esto se deriva en un desconocimiento sobre el comportamiento del entorno externo ya que no es tenido en cuenta

para identificar oportunidades y amenazas para la organización y de esta manera apuntarle al mejoramiento continuo.

La desconexión de la empresa con el entorno afecta significativamente ya que la construcción de un desarrollo sostenible no es posible por encontrarse alejada de la práctica de la responsabilidad social empresarial. Los beneficios de la responsabilidad social empresarial no solo la limitan rentabilidad, sino también ante los grupos de interés que abarcan desde proveedores hasta clientes, inversionistas y comunidades que siempre están esperando un valor agregado de la empresa. Esta influencia negativa también influye en la innovación ya que no es considerada vital dentro del proceso gerencial.

8.5.2 Área de mercadeo

8.5.2.1 Potencialidades

Referente al área de mercadeo, Prolacteos del Sinú S.A.S cuenta que es la mejor opción en cuanto a precios. Así mismo, la empresa cuenta con importantes ventajas comparativas y competitivas por su ubicación y captación de materias primas a buenos precios y bajos costos indirectos de fabricación dado que no se requieren altos costos por fletes para colocar sus productos en las grandes superficies, graneros y demás puntos de venta. Este mismo aspecto permite adquirir suficiente materia prima para mantener importantes inventarios para atender la demanda.

8.5.2.2 Problemas

No poseer un plan estratégico que contenga la investigación de mercado sobre las nuevas oportunidades que un buen plan ofrece, siempre conduce a estar en desventaja frente a la competencia. Dado que el plan es una oportunidad para crecer, Prolacteos del Sinú S.A.S, será más reactiva que proactiva, y no va a superar su estado, mostrándose siempre con estancada y sin conocer realmente a la competencia.

De igual manera como no se cuenta con nichos de mercado, no existen los mercados objetivos ni se hacen estudios de su evolución ni un análisis claro de la demanda.

8.5.3 Área financiera

8.5.3.1 Potencialidades

La contabilidad además de ser una obligación legal para sociedades, es una técnica para controlar la gestión de tu empresa. Esta premisa la tiene muy clara Prolacteos del Sinú SAS, y en razón a eso, mantiene al día su contabilidad. Esta acción además permite a la empresa una importante potencialidad ya que facilita la toma de decisiones e identifica claramente sus obligaciones financieras con proveedores y con el Estado.

8.5.3.2 Problemas

Existe una gran falencia en Prolacteos del Sinú S.A.S y es que no se elaboran presupuestos y por lo tanto la empresa no puede simular ni anticiparse al futuro, lo cual acompañado de un buen análisis financiero permite a la gerencia prepararse para afrontar circunstancias adversas, del

mismo modo que se prepara para explotar oportunidades que ayudan a alcanzar los objetivos establecidos y a optimizar y maximizar los resultados de la empresa. En tal sentido no se cumplen metas y los costos y gastos se elevan muy fácilmente.

Referente a la rentabilidad la empresa se dedica sus ventas y no reconoce la rentabilidad como un fin financiero. Es por todo lo mencionado que no existen políticas de financiamiento, ni de inversión, ni de eficiencia en el gasto ya que no hay gestión sobre el capital de trabajo.

8.5.4 Área de producción

8.5.4.1 Potencialidades

La empresa cuenta con una buena infraestructura física-operativa acorde con el reto de satisfacer las necesidades del cliente. El área de producción juega un papel muy importante en la competitividad de una empresa, se trata de un área cuyo objetivo es reducir el costo, pero sin llegar a desmejorar la calidad del producto. Prolacteos guarda esa flexibilidad ante los continuos cambios en las expectativas de los consumidores, razón por la cual ha tenido que adaptarse para ser más flexible y receptiva. Esta es una gran fortaleza de la empresa sumada al gran sentido de pertenencia que poseen los operadores sobre el empoderamiento y prestación en el servicio.

8.5.4.2 Problemas

Dado que no se cuenta con un programa para la gestión de la calidad, existe un divorcio general entre el nivel de satisfacción en la venta de productos y servicios y la integración de las

necesidades del cliente, la comunidad, el inversionista, el proveedor y el personal. De igual manera esa condición evita que Prolacteos del Sinú S.A.S no acceda a nuevos clientes con una garantía de buen producto, tampoco hacer seguimiento de la satisfacción de cliente, se desatiende la confirmación de pedidos y la relación cliente – empresa termina distanciándose.

Es importante mencionar que el nivel de satisfacción del área operativa es del 50%.

8.5.5 Área de talento humano

8.5.5.1 Potencialidades

Como potencialidad principal en el área de talento humano se encuentra el grado de satisfacción laboral expresado por los colaboradores dando a entender su conformidad con respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Este es un aspecto muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa y el clima laboral de la organización.

En ese sentido los trabajadores expresaron satisfacción por las tareas realizadas, los retos continuados, condiciones ambientales óptimas, condiciones higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros. El trabajador se siente a gusto trabajando con la empresa y por lo tanto posee sentido de pertenencia.

8.5.5.2 Problemas

En razón a la inexistencia de planes de selección, de capacitación, de adiestramiento y de retiro de trabajadores de la empresa Prolacteos del Sinú S.A.S, no se agendan acciones en pro del mejoramiento continuo de los trabajadores. Es una actividad ocasional. En tal sentido, la administración del Talento Humano no participa en el mejoramiento de la contribución de las personas a la organización y como no se evalúa su desempeño no hay cumplimiento de metas.

El subsistema de gestión muestra muchas debilidades, sobre todo en la gestión de mercadeo donde ya la empresa empieza a perder clientes, impactando fuertemente en la gestión financiera. En Talento Humano existe un divorcio entre la identificación de las necesidades de formación y la selección y diseño de programas. Se carece además de planes estratégicos y de expansión del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

8.6 Análisis desde la planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. En este sentido, es la formulación, la ejecución y la evaluación de acciones lo que permite que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

El proceso de la planeación estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

En este orden de ideas, la planeación estratégica permitirá que finalmente Prolacteos implemente sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas, su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Además, para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que permiten:

- Proporcionar una base sólida para tomar decisiones.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y la visión
- Lleva al acuerdo común.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión
- Proporciona un sentido claro a la dirección.

Tabla 55. Matriz Dofa

Tabla 55. Matriz Dofa		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Agresividad para enfrentar a la competencia 2. Habilidad para responder al mercado 3. Fuerza de producto 4. Participación del mercado 5. Buenos proveedores y disponibilidad de productos. 6. Portafolio de servicio	1. Falta de planes estratégicos 2. Deficientes sistemas de control 3. Equipos de cómputo obsoletos 4. No poseen direccionamiento estratégico 5. Baja rentabilidad sobre ventas 6. mercado indefinido.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. La globalización 2. Expectativas de crecimiento del PIB 3. Estructura socioeconómica con una importante clase media. 4. ubicación y vías de acceso. 5. facilidad de acceso a la tecnología.	3-3 Utilizar la fuerza de productos para penetrar nuevos mercados. 4-3 Definir mercados multi clases	1-3 Diseñar plan estratégico de mercado 3-1 Diseñar direccionamiento estratégico aprovechando ubicación y vías de acceso Elaborar plan de renovación de equipos aprovechando la globalización

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Creación de nuevos impuestos 2. Descoordinación de los frentes, políticos económicos y sociales 3. Falta de credibilidad en las instituciones del estado 4. Los cambios climáticos 5. Reformas al sistema de seguridad social 6. Los cambios climáticos	3-1 Atenuar impacto de nuevos impuestos con fuerza de producto 1-5 Aprovechar habilidad técnica para contrarrestar efectos De Reformas	4- Reducir el impacto negativo de no contar con direccionamiento estratégico mediante programa de capacitaciones SENA

Fuente: Cuadros de diagnóstico de capacidades de instrumentos aplicados.

9. Conclusiones y recomendaciones

9.1 Subsistema razón de ser

9.1.1 Conclusiones

El entorno presenta importantes oportunidades en los factores económico, social, tecnológico, educativo y legal en los que la organización puede adquirir cultura empresarial que la consolide en su desarrollo. Así mismo a pesar del empeño de la gerencia en sacar adelante la empresa, la falta de un norte claro no le permite avanzar con solidez. Existe una gran brecha entre la empresa y el sector. En tal sentido, la gerencia maneja el negocio trazándose sólo metas limitadas, que le han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planea únicamente a corto plazo. La empresa no se caracteriza por hacer contribución corporativa mediante la responsabilidad social empresarial.

9.1.2 Recomendaciones

Elaborar en el corto plazo todos los elementos concernientes a la plataforma estratégica de la empresa como son la misión, visión, objetivos y principios corporativos, paralelamente con actividades socioculturales de responsabilidad empresarial.

9.2 Subsistema estructural

9.2.1 Conclusiones

La falta de una estructura organizacional de acuerdo con actividades y tareas que se realizan no le permite a la empresa una descripción de los puestos de trabajo y de manuales de procesos y

procedimientos razón por la cual la improvisación está a la orden del día y no existe unidad de mando.

9.2.2 Recomendaciones

Los cambios empresariales derivados de la revolución digital han generado un nuevo escenario de responsabilidades y tareas que han alterado las responsabilidades y funciones básicas de los empleados. En este sentido, la empresa se ve abocada a diseñar el organigrama ya que esta herramienta permite aclarar los roles profesionales de los trabajadores y departamentos y garantiza el avance colaborativo, organizado y óptimo de todos los departamentos de la empresa.

9.3 Subsistema tecnológico

9.3.1 Conclusiones

La falta de planeación no permite el mejoramiento continuo de la empresa y la dimensión tecnológica no es la excepción. La tecnología utilizada en las diferentes dependencias de la empresa no opera en función del cliente, es utilizada únicamente para asuntos netamente administrativos. No existe una política clara en el orden tecnológico.

9.3.2 Recomendaciones

Adelantar acciones para implementar compras, cotizaciones y otras actividades vía internet e implementar en el corto plazo un programa para seguimiento y administración del cliente.

9.4 Subsistema psicosocial

9.4.1 Conclusiones

- La empresa cuenta con un gran componente de relaciones humanas entre los miembros que la conforman reflejado en un gran sentido de pertenencia. Se requieren planes de selección, de capacitación, de adiestramiento, de retiro de trabajadores y formar equipo con formación en mercadotecnia.

9.4.2 Recomendaciones

Aprovechar las grandes oportunidades que presenta el medio en oferta de cursos y programas en diferentes áreas del conocimiento y de esta manera empezar etapas previas al mejoramiento continuo de la empresa. Se requiere ubicar estratégicamente buzones de sugerencias para captar ideas de parte del cliente, situación que permite mejorar permanentemente.

9.5 Subsistema de gestión

9.5.1 Área de gerencia

9.5.1.1 Conclusiones

La gerencia tiene la mayor disposición de sacar adelante la empresa, pero existen limitantes como: conocimiento, experiencia y habilidades que no le permiten salir de la situación encontrada.

9.5.1.2 Recomendaciones

Para garantizar la continuidad de la empresa en el mercado, es conveniente empezar a formar hoy el gerente del mañana y obviamente debe responder a la transformación digital por la que atraviesa el mundo. La fuerza laboral implica preparación para enfrentar una sociedad cada vez más cambiante. Las innovaciones tecnológicas ya llegan a todos los sectores de la economía como la implementación de Internet de las cosas (OiT), la inteligencia artificial (IA), el big data para conocer mejor los clientes de una empresa, entre otras.

9.5.2 Área de mercadeo

9.5.2.1 Conclusiones

En el área de mercado hay conclusiones contundentes frente a los hallazgos encontrados: no se conoce el ámbito demográfico o sea, a qué tipo de demanda se enfrenta la empresa, el ámbito económico o poder adquisitivo de los clientes y los aspectos de la sociedad (comprender la influencia de las agrupaciones de personas en educación, valores, estilos de vida, profesiones), que finalmente son esenciales para tratar de no cometer errores y poder aplicar las estrategias correctas en la comercialización con éxito de los productos.

9.5.2.2 Recomendaciones

Prolacteos del Sinú debe conocer a qué mercado se dirige, cuáles son sus características, establecer una clasificación, para de esta forma definir las estrategias de marketing. Los avances tecnológicos, facilitan un mercado con mayor capacidad global, configuran una realidad que ha tenido que asumir un cambio en el mercado: ya no mandan las empresas ni sus vendedores, sino el cliente, el

mercado. Ahora los clientes exigen productos y servicios que se acoplen a gustos y necesidades particulares. Todos piden un trato personalizado.

9.5.3 Área financiera

9.5.3.1 Conclusiones

Las situaciones encontradas en el área financiera son solo el síntoma de un problema originado en el área de mercadeo y gerencia. Pero hallazgos como la falta de metas encaminadas a corregir la problemática encontrada en rentabilidad y apalancamiento tienen al área comprometida con los resultados de la empresa en materia de objetivos básicos financieros.

9.5.3.2 Recomendaciones

Contratar con una firma especializada la asesoría financiera, de tal manera que se puedan detectar oportunamente situaciones adversas y obtener de igual manera las soluciones adecuadas.

9.5.4 Área de producción

9.5.4.1 Conclusiones

Existe planeación entre precio y costo. La gerencia y producción se encuentran atentos frente a las diferentes situaciones que en esta materia afectan directamente el funcionamiento de la empresa. El precio es su más importante estrategia y esta se apoya en la información que se obtiene acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rige su comportamiento. Se tiene muy claro el concepto de costo variable y fijo unitario.

9.5.4.2 Recomendaciones

Es importante diseñar un programa de gestión de calidad desde la perspectiva del cliente.

9.5.5 Área de personal

9.5.5.1 Conclusiones

Prolacteos del Sinú ha podido crear sentido de pertenencia de sus empleados hacia la empresa. Es un buen soporte cuando no se cuenta con un norte claro. Cuando los trabajadores se entregan a su trabajo los resultados son excelentes, y no sólo a nivel personal sino también como equipo apoyando el desarrollo y crecimiento de la misma. En Prolacteos del Sinú S.A.S, los trabajadores dan lo mejor de sí, lo que hablará bien de la empresa y creará una imagen positiva hacia esta.

9.5.5.2 Recomendaciones

Diseñar un plan de capacitación y elaborar un programa de retiro para aquellas personas que no cumplan los requisitos mínimos establecidos en el futuro manual de funciones y contratar nuevos funcionarios con el perfil exigido. El Sena, a través de la Unidad de Desarrollo Empresarial apoyaría muy bien este proceso.

10. Evaluación de costos del proyecto o plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento comprende el conjunto de acciones para subsanar o corregir los hallazgos de orden mercadológico, productivo, de talento humano o financiero identificados en la intervención. A continuación, se enuncian las acciones de mejoramiento de carácter general, es decir, comunes a todos los procesos de la empresa, según fueron identificadas durante las sesiones

de la intervención. Se plantean seis componentes: problema, estrategia, actividad de mejoramiento, tiempo, responsable y recursos.

10.1 Formulación del Direccionamiento Estratégico

Tabla 56. Formulación del Direccionamiento Estratégico

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE MEJORAMIENTO	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Carencia de plataforma estratégica	Diseñar la plataforma estratégica y orientar a la organización a compartirla con los trabajadores para lograr su compromiso en el cumplimiento y acompañamiento de sus planes, programas y proyectos.	Implementar la práctica de la planeación estratégica como base del desarrollo empresarial.	Esta actividad dura cuatro semanas	Daniel Martínez Mendoza y Consultora	Esta actividad tiene un costo de ocho millones (8.000.000) de pesos.

Fuente: Consultores Unidos SAS

10.1.1 Lineamientos para su implementación

En el marco de la implementación de la plataforma estratégica, donde se da cuenta en ella de la misión, visión y objetivos estratégicos de Prolacteos del Sinú S.A.S, se sugiere una visión y preparación a 2030. La nueva plataforma estratégica debe ser construida de forma participativa con los aportes de todos los trabajadores de la empresa, así como de clientes y proveedores.

Para asegurar que la plataforma estratégica sea apropiada para el entorno futuro y para que la tradición organizativa y la cultura no se pierdan; debe capitalizar el impacto de los nuevos desarrollos y tendencias; percepción de profundidad y perspectiva. El proceso también debe incluir un mecanismo de revisión, para que la visión refleje los cambios futuros en el entorno.

Se sugiere además crear un comité de ejecución para socializar y demostrar a toda la organización que el trabajo en equipo es esencial, es simbólico y práctico. En tal sentido, Prolacteos del Sinú S.A.S para el año 2030, será una organización estratégica e innovadora en la implementación de la política de gestión integral de su actividad, con un alto nivel de credibilidad y reconocimiento nacional.

10.2 Carta Orgánica Empresarial

Tabla 57. Carta Orgánica Empresarial

PROBLEMA	ESTRATÉGIA	ACTIVIDAD DE MEJORAMIENTO	DE	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
La carencia de una carta orgánica, manuales de funciones y procedimientos evita claridad en las relaciones de autoridad,	Diseñar una estructura organizacional, con manual de funciones, procedimientos y requisitos de cargos.	Implementar y establecer el verdadero rol del trabajador dentro de la organización.	y	Esta actividad dura seis semanas	Daniel Martínez Mendoza y Consultor	Esta actividad tiene un costo de veinte millones (20.000.000) de pesos.

roles, funciones y delegación.				
-----------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Consultores Unidos SAS

10.2.1 Lineamientos para su implementación

Dado que la carta orgánica de la empresa es una forma visual de representar su estructura debe mostrar las relaciones interpersonales e interdepartamentales. Al crear el organigrama, se sugiere comenzar averiguando cómo se organiza la empresa en general y cuál es la cadena de mando para de esta manera articular completamente.

Ahora bien, dado que la principal función de un organigrama es su carácter informativo se sugiere reunir a todo el equipo de trabajo para plantear su aplicabilidad. Un organigrama permite a todas las personas que trabajan en la compañía saber cuál es su puesto y cuáles son sus funciones, así como conocer las del resto de los integrantes de la empresa. Utilizando un organigrama el empleado siempre sabrá a quién debe acudir en cada momento para solventar los asuntos que vayan surgiendo.

10.3 Plan de Capacitación

Tabla 58. Plan de Capacitación

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE MEJORAMIENTO	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
----------	------------	------------------------------	--------	-------------	----------

Desconocimiento de las acciones propias de la modernización de la gestión empresarial.	Diseñar y conducir un plan de capacitación acorde a la nueva estructura con contenidos aplicables a la nueva Empresa.	y Ideas emprendedoras para la nueva empresa que le den continuidad en el mercado	Esta actividad dura cuatro semanas	Daniel Martínez Mendoza y Consultor	Esta actividad tiene un costo de diez millones (10.000.000) de pesos.
--	---	--	------------------------------------	-------------------------------------	---

Fuente: Consultores Unidos SAS

10.3.1 Lineamientos para su implementación

Referente a los lineamientos para el diseño e implementación del plan de capacitación se sugiere:

- 1) Elaborar el diagnóstico del estado actual en cuanto a formación y necesidades
- 2) Elaborar el diagnóstico del proceso de capacitación y entrenamiento con el fin de ajustar la propuesta de intervención a la realidad de la organización.
- 3) Desarrollar el plan de formación y entrenamiento práctico a todos los involucrados en el proceso.
- 4) Diseñar, de manera conjunta, un plan de trabajo de mediano plazo que permita operacionalizar los conceptos trabajados con los participantes en el proceso y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación al plan formulado.

10.4 Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo

Tabla 59. Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD DE MEJORAMIENTO	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
No se conoce de planes estratégicos. Se carece de un plan de mercadeo con metas y propósitos a corto, mediano y largo plazo.	Diseñar un plan estratégico de mercadeo que permita orientar la empresa al cumplimiento de sus objetivos.	Maximizar los resultados de mercadeo y finanzas al igual que la participación de la empresa en el mercado, ejerciendo un estricto control en su ejecución, con el fin de tomar las acciones correctivas en forma oportuna.	Esta actividad dura ocho semanas	Daniel Martínez Mendoza y Consultor	Esta actividad tiene un costo de veinte millones (20.000.000) de pesos.

Fuente: Consultores Unidos SAS

10.4.1 Lineamientos para su implementación

El Plan de Marketing es la estrategia responsable de que las marcas consigan obtener relevancia y, por consiguiente, se genere demanda de productos y servicios para que puedan alcanzar los niveles ideales de rentabilidad y sustentabilidad. Es fundamental que para iniciar el proceso se conozca la idea principal del plan para luego:

- 1) Orientación: Etapa importante ya que, desde la misma concepción de las metas y aspiraciones del negocio, se tiene que determinar si se pueden estudiar y reconocer las variables para conocer cuando se alcancen o se superen.
- 2) Posicionamiento de marca: La marca tiene particularidades que la hacen ideal y debe darse a conocer en el mercado.
- 3) Mejorar la rentabilidad: En el entorno del Marketing, la rentabilidad sobre la inversión se mide en impresiones, clics, conversiones y otras variables que reflejan la efectividad de las acciones.
- 4) Incrementar las ventas: El plan de marketing debe generar la posibilidad de tomar en cuenta las diferentes fases del proceso de ventas y reducir la tasa de abandonos, lo que se traduce a lograr que muchos de ellos se conviertan en clientes.
- 5) Monitorear las acciones: El plan de marketing es la herramienta ideal para visualizar los objetivos de la empresa como un todo y, de esta forma, poder seguir creciendo exponencialmente. Además, permite comparar los avances de la compañía con las aspiraciones que se tienen y medir el rendimiento.

10.5 Resumen de Costos del Plan de Mejoramiento

Tabla 60. Resumen de Costos del Plan de Mejoramiento

PROBLEMA	TIEMPO	RECURSOS
Formulación del Direccionamiento Estratégico.	4 semanas	\$ 8.000.000
Carta Orgánica Empresarial	6 semanas	20.000.000
Plan de Capacitación	4 semanas	10.000.000
Diseño del Plan Estratégico de Mercadeo	8 semanas	20.000.000
TOTAL, INVERSIÓN		\$ 58.000.000

Fuente: Consultores Unidos SAS

10.6 Costos de la consultoría

La consultoría tiene un tiempo de ejecución de dieciséis semanas y un costo de (\$58.000.000) cincuenta y ocho millones de pesos moneda corriente colombiana.

Forma de pago: 50% del valor del contrato al momento de la firma de este, y el 50% restante a la entrega y presentación del informe final.

11. Conclusiones y recomendaciones centrales

11.1 Conclusiones

Ante todo, Prolacteos del Sinú S.A.S no conoce a ciencia cierta a qué mercado se dirige, ni cuáles son sus características, ni establece una clasificación, razón por la cual no define estrategias de marketing.

La empresa que en 2014 alcanzó ventas netas por 2.191 millones no atendió paralelamente su entorno interno y colapsó en su crecimiento, evidenciándose que hubo áreas que no cumplieron sus objetivos y resultados y por lo tanto se falló en alcanzar el objetivo básico financiero.

Los avances tecnológicos, facilitan un mercado con mayor capacidad global, donde ya no mandan las empresas ni sus vendedores, sino el cliente, el mercado y Prolacteos del Sinú S.A..S no está preparada para sumir este reto.

De igual manera, como la empresa no cuenta con plataforma estratégica no tiene entre sus tareas el diseño de planes, programas y proyectos. No se cuenta con plan de capacitación, mercadeo, la estructura organizacional no es clara y el plan de actualización tecnológica tampoco existe. De esta manera los diferentes subsistemas se vieron fuertemente afectados.

11.2 Recomendaciones

Como recomendación fundamental la empresa debe atender prioritariamente la presente intervención empresarial en donde de manera profesional se solicita diseñar un plan estratégico de capacitación, plan estratégico de mercadeo, la estructura organizacional y el plan estratégico de actualización tecnológica.

12. Bibliografía

- Alonso, G. (2019). *Plan de Desarrollo*. Monteria: Alcaldia de Monteria.
- Cadena Lactea Colombiana. (2020). *Analisis situacional* . Bogota: Ministerio de agricultura.
- Comfecamaras. (2018). *El 86,5% de las empresas son familiares*. Bogota: Comfecamaras.
- Conpes 3675. (2010). *Politica Nacional para mejorar la competitividad del sector lacteo*. Bogota: DNP.
- Dane. (2018). *Informe Poblacional*. Bogota: Dane.
- El Meridiano de Cordoba. (2005). *Cordoba mi tierra*. Monteria: Meridiano de Cordoba.
- Fundacion Tecnalía Colombia. (2018). *Informe de Gestion 2018*. Bogota: Fundacion Tecnalía.
- Kast, F., & James, R. (1987). *Administracion de las Organizaciones*. Mexico: MacGraw Hill.
- La Republica. (31 de Mayo de 2018). La industria del sector lácteo aporta 24,3% del Producto Interno Bruto agropecuario. *La industria del sector lácteo aporta 24,3% del Producto Interno Bruto agropecuario*, pág. 5.
- Madom Management. (2019). *Transformando la Gestion de la Empresa*. Bogota: Madom Mangement.
- Ministerio de Comercio. (26 de Enero de 2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. . *De fomento a la cultura del emprendimiento*. . Bogota, Colombia, Colombia: MIN Comercio.
- Ministerio de Educacion. (2006). *De fomento de la cultura del emprendimiento*. Bogota: Ministerio de Educacion.
- Ministerio de Educacion. (2008). *Guia para el mejoramiento institucional* . Bogota: Cargraphies.

Ministerio de Educacion. (2009). *Por la cual se reglamenta la evaluacion del aprendizaje y promocion de los estudiantes de los niveles de sducacion basica y media*. Bogota : Ministerio de Educacion.

Presidencia de Derechos Humanos. (2005). *Separata de los Derechos Humanos en el Departamento de Cordoba*. Bogota: Indepaz.

Romero, L. (2006). Competitividad, productividad y desarrollo economico: El reto actual. *EAN*, 35.

Sage, M. (2014). *Analitica de Sage Murano*. Madrid: Datos Analiticos.

ANEXO

Anexo A. Encuesta plataforma estratégica

OBJETIVO: Reconocer si la empresa cuenta con una plataforma estratégica que le oriente en el cumplimiento de sus objetivos.

Fecha: _____ Cargo: _____ Sexo: ____ Tiempo de servicio: _____

1. ¿La empresa tiene misión? Si _ No _
2. ¿La empresa tiene visión? Si _ No _
3. ¿Tiene establecidos unos principios corporativos? Si _ No _
4. ¿Posee manuales de procesos y procedimientos? Si _ No _
5. ¿Practica la empresa diagnósticos que le permitan reorientarse en la búsqueda permanente del rumbo? Si _ No _
6. ¿La empresa utiliza sistemas de control interno? Si _ No _
7. ¿Cuenta la empresa con un organigrama que identifique claramente los diferentes niveles jerárquicos y de autoridad? Si _ No _
8. ¿Tiene Usted descritas las funciones de su cargo? Si _ No _
9. ¿Su rendimiento es evaluado regularmente? Si _ No _
10. ¿Se tienen programadas juntas administrativas para discutir tendencias de la empresa?
Si _ No _
11. ¿Los empleados están informados de la situación y de los proyectos de la empresa? Si _
No _

Anexo B. Encuesta TIC'S

Objetivo: Identificar los alcances que a nivel tecnológico ha logrado la empresa

1. ¿Posee la empresa equipos de cómputo (computadores)? Si _____ No _____
2. ¿Cuántos en uso? _____
3. ¿A qué tipo de tecnología corresponden los equipos?
 - Computadores personales (PC) Total: _____
 - Servidores Total: _____
 - Estaciones de trabajo Total: _____
 - Terminales Inteligentes Total: _____
4. El sistema operativo o plataforma computacional utilizado por estos equipos corresponde a:
 - Windows XP ¿Cuántos equipos lo tienen? _____
 - Windows vista ¿Cuántos equipos lo tienen? _____
 - Windows 10 ¿Cuántos equipos lo tienen? _____
 - Otros: ¿Cuántos equipos lo tienen? _____
 - Especifique: _____
5. ¿Existen impresoras en la empresa?
 - Cuantas _____
6. Uso general que se da a los equipos:
 - Para administración. Cuántos _____
 - Para producción de servicios. Cuántos _____

- Para administración y producción. Cuántos _____
7. ¿Qué tipo de servicios de Outsourcing utiliza la empresa?
- Mantenimiento de equipos
 - Procesamiento de datos
 - Servicios informáticos
 - Gestión documental
 - Contables
 - Nómina
 - Seguridad social
 - Transporte
8. Indique cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza la empresa:
- Teléfonos celulares o servicios de comunicaciones
 - Personales
 - Servicios de Mensajería Especializada
 - Otros: especifique: _____
9. ¿Qué tipo de software existe en la empresa?
- Programas de usuario final _____
(Procesador de texto, hojas electrónicas, graficadores, etc.) ____
Programas de uso administrativo _____
(Nómina, contabilidades, recurso humano, etc.) _____

- Programas para producción _____
(Para mejoras o innovación de producción de servicios) _____
 - Otro especifique: _____
10. ¿Del personal ocupado promedio por la empresa, cuántos estuvieron vinculados con las TIC? _____
11. Del total de personal ocupado promedio por la empresa, el año anterior, ¿cuántos recibieron capacitación para el aprovechamiento de las Tecnologías? _____
12. ¿Se dispone de conexión a Internet, en la empresa?
13. Número de computadores con acceso directo a Internet _____
14. ¿Qué tipo de conexión a Internet?
- Conmutado (por línea telefónica)
 - Cable
 - Fibra Óptica
 - ADSL
 - Inalámbrica
- Otro. Especifique: _____
15. Del total de personal promedio ocupado por la empresa, el año anterior, ¿cuántos tuvieron acceso a Internet, en la empresa?
16. ¿cuáles servicios de Internet utilizó la empresa?
- Uso Libre
 - Correo electrónico
 - Intercambio Electrónico de Datos (IED)

- Transferencia Electrónica de Fondos (EFT)
- Boletines informativos
- Compartir información con otras dependencias
- Acceso a bibliotecas
- Otro. Especifique: _____

Anexo C: Encuesta de gestión financiera

OBJETIVO: Calificar el desempeño financiero de la mpresa.

Fecha: _____ Cargo: _____ Sexo: __ Tiempo de servicio: _____

1. ¿Tiene el área financiera un jefe asignado solo para esas tareas?

Si _ No _

2. ¿La empresa planea su presupuesto de ingresos y egresos anualmente?

Si _ No _

3. ¿El proceso contable informa sobre las diferencias en relación con el presupuesto de operación, permitiendo aportar rápidamente las correcciones?

Si _ No _

4. ¿Los objetivos de rentabilidad están establecidos para los años venideros?

Si _ No _

5. ¿Las necesidades de crédito a corto plazo están planificadas en función del presupuesto de caja?

Si _ No _

6. ¿La empresa asume con responsabilidad el manejo de la cartera?

Si _ No _

7. ¿La estructura financiera de la empresa es satisfactoria con relación al sector?

Si _ No _

8. ¿La empresa mantiene buenas relaciones con su entidad financiera?

Si _ No _

9. ¿Reconoce la empresa los compromisos que tiene que cumplir con el estado?

Si _ No _

Anexo D: Encuesta área de mercado

OBJETIVO: Hacer reconocimiento de las distintas actividades que practica la empresa, en lo referente al plan de marketing.

Fecha: _____ Cargo: _____ Sexo: __ Tiempo de servicio: _____

1. ¿Tiene la empresa bien identificado su nicho de mercado? Si ___ No ___

2. ¿A qué mercados dirige los productos de su empresa?

3. ¿Realiza su empresa estudios de mercado? Si ___ No ___

4. ¿Practica la empresa alguna atención especial a sus principales clientes? Si _ No _

5. ¿Las visitas a los clientes permite alimentar el sistema de recolección de información para conocer mejor cada uno de sus mercados? Si ___ No ___

6. La calidad de sus productos es: Buena ___ b) Regular ___ c) Malo ___

7. ¿Tiene la empresa una estrategia de comunicaciones de mercadeo en la cual incluya publicidad, promociones, relaciones públicas y otras actividades? Si _ No _

- 10 ¿Tiene la empresa un plan estratégico de mercadeo? Si ___ No

Anexo E: Encuesta de satisfacción laboral

OBJETIVO: Identificar el comportamiento individual, de equipo, sus relaciones de rol, de influencia y de status a los funcionarios de la empresa.

Fecha: _____ Cargo: _____ Sexo: __ Tiempo de servicio: _____

A. RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN

1. Su relación con la alta dirección es: Buena, Regular, Mala
2. ¿Para el cumplimiento de los objetivos y metas para los que fue contratado(a), cree usted que cuenta con el apoyo necesario de la gerencia? Si _ No _
3. En la más reciente evaluación, su desempeño fue calificado como: Bueno, Regular, Malo

B. PARTICIPACIÓN EN DECISIONES

4. ¿Es usted autónomo(a) en la toma de decisiones? Si ___ No ___
5. ¿Es involucrado en el proceso de toma de decisiones? Si ___ No ___
6. ¿Sus opiniones son tenidas en cuenta? Si ___ No ___

C. POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN

7. ¿Conforme a los procedimientos y a las políticas establecidas en la empresa, Usted cree que su formación podría ser mejorada y ser promocionado en el futuro? Si ___ No ___
8. ¿Se hacen diagnósticos para identificar objetivos personales? Si ___ No ___
9. ¿La formación que le facilita la empresa es capacitación para enfrentar el cambio o para seguir en el continuismo? Cambio ___ Continuismo ___

D. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

10. ¿Cómo calificaría usted las condiciones de higiene? Buenas, Regulares, Malas
11. Cree usted que el espacio físico es: Bueno, regular, malo
12. La iluminación es: Buena, Regular, Mala
13. La ventilación es: Buena, Regular, Mala

14. Dadas las altas temperaturas del medio en el que está ubicada la empresa, las condiciones climáticas para el trabajo son: Buenas, Regulares, Malas

E. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

15. ¿Cree usted que tener posibilidades de avance en la empresa? Si No
16. ¿Siente usted gusto por el trabajo que desarrolla? Si No
17. ¿Cree usted que existe coherencia entre las metas establecidas por la empresa y las funciones asignadas para usted? Si No

F. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

18. ¿Le ha cumplido la empresa todos los acuerdos laborales? Si No
19. ¿Su salario frente al trabajo para el cual fue contratado, es: Bueno, Regular, Malo
20. ¿Comparando su cargo con cargos similares en el mercado, cree tener las mejores condiciones? Si No

Anexo F: Encuesta de satisfacción del cliente

Objetivo: Identificar aspectos sobresalientes y de insatisfacción en el servicio al cliente.

Fecha: _____

1. ¿Por qué motivos su opción de compra es Prolacteos del Sinú frente a otras empresas del sector?

Calidad de servicio	Reconocimiento de marca	Confiabilidad	Precio	Otro (Especificar)

Conteste las siguientes preguntas marcando en los casilleros de acuerdo con los criterios indicados

1.MUY INSATISFECHO	2.INSATISFECHO	3.REGULAR	4.SATISFECHO	5.MUY SATISFECHO
-------------------------------	-----------------------	------------------	---------------------	-----------------------------

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con cada área de la empresa?

ÁREA	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Área Comercial (Mostrador-distribución)					
Recepción/Atención Telefónica					
Administración/Cobranzas					

Comentario: _____

3.Cuál es su nivel de satisfacción con área operativa (Producción) en cuanto a:

ÁREA TÉCNICA (SERVITECA)	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Asesoramiento técnico					
Rapidez de respuesta					

Comentario: _____

4.Cuál es su nivel de satisfacción con área comercial (mostrador-distribución) en cuanto a:

SECTOR COMERCIAL	NIVEL DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Servicio de postventa					
Relación precio / calidad					

Comentario:

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de nuestro servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de nuestro personal?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo G: Encuesta de posicionamiento empresarial

OBJETIVO: Identificar mediante la aplicación de cinco variables y factores críticos de éxito, el comportamiento individual de la competencia para pesar su posicionamiento empresarial.

Fecha: _____ Cargo: _____ Tiempo de servicio: _____

A. Participación en el mercado

¿Su empresa produce queso costeño, queso mozzarella y suero costeño?

¿La empresa tiene identificado su nicho de mercado?

¿Podría mencionarme algunos de sus clientes más representativos?

¿Existen políticas en torno a favorecer la expansión de las ventas?

B. Competitividad de precios

¿Hay establecidos procesos para determinar el precio de los productos?

¿Podría por favor explicarme cómo es su relación con los proveedores?

C. Posición financiera

¿En qué rango ubica sus ventas en el último año?

a) De 0 a 1.500 millones, b) De 1.501 a 3.000 millones, c) De 3.001 a 4.500 millones, d) De 4.501 a 6.000 millones e) Más de 6.001 millones

Sus activos en el último año estuvieron entre:

a) De 0 a 1.500 millones, b) De 1.501 a 3.000 millones, c) De 3.001 a 4.500 millones, d) Más de 4.501 millones

El patrimonio de la empresa es:

a) De 0 a 500 millones, b) De 501 a 1.000 millones, c) De 1.001 a 1.500 millones, d) Más de 1.501 millones

D. Calidad del producto

¿La materia prima de sus productos es nacional o son importada?

¿Cuentan con certificaciones de calidad?

¿Sus productos son reconocidos nacionalmente?

E. Lealtad del cliente

¿La atención al cliente es asistida por personas capacitadas en el ramo?

¿Cómo tiene establecido la empresa los premios y reconocimientos al cliente?

¿Además de productos y servicios, que otras atenciones le ofrecen al cliente?