

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Plan estratégico para Alimentos Montecarlo S.A.S. al año 2020

Marca Colandes

Jose Gabriel Bustamante Galán

Luis Fernando Castro

Alba Correa

Julián Gómez R.

Luz Mary Orjuela Peña

**Universidad De La Sabana
Instituto De Postgrados Forum
Especialización En Gerencia Estratégica
Implementación Estratégica
Chía, Cundinamarca
2014**

TABLA DE CONTENIDO

ANTECEDENTES	4
1. DEFINICION DEL SISTEMA.....	5
1.1 VISION	5
1.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	5
1.3 FILOSOFIA DE EMPRESA	6
1.4 COMPETENCIAS ESENCIALES	6
1.5 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN.....	7
1.6 MISIÓN DE LA EMPRESA.....	8
1.7 SISTEMA DE VALOR	8
2. ANÁLISIS DEL SISTEMA	10
2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD	10
2.1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	12
2.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (CADENA DE VALOR O ÁRBOL DE COMPETENCIAS)	13
2.1.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ E.F.I.).....	14
2.1.4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES	15
2.1.5. PANORAMA COMPETITIVO (MATRIZ MERCADO-PRODUCTO) ...	16
2.1.6. POSICIÓN RELATIVA DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ M.P.C.)	18
2.1.7. BALANCE DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS O GRANDES FORTALEZAS.....	20
2.1.8. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (STAKEHOLDERS)	25
2.1.9. ANALISIS DEL MACROENTORNO	28
2.1.10. 2.2.4 NIVEL DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ M.E.F.E.)	29
2.1.11. ANÁLISIS DEL MESO Y METAENTORNO.....	30
2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL.....	32
MÉTODO MICMAC - FACTORES CLAVES O ESTRATÉGICOS	32
2.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA	33
2.2.2. MATRIZ CONSOLIDADO VARIABLES CLAVE	34
3. ANÁLISIS DE FUTURO	35
3.1. ESCENARIOS POSIBLES ANALISIS MORFOLOGICO	35
3.2. ESCENARIOS PROBABLES METODO DELPHI	35

4.	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA.....	37
4.1.	CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	37
4.2.	CICLO DE EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR	38
4.3.	CURVA DE VALOR ACTUAL PARA LA COMPAÑÍA.	39
4.4.	CURVA DE VALOR PROPUESTA PARA COLANDES.	40
4.5.	MAPA ESTRATÉGICO	41
4.6.	BUSINESS MODEL	42
5.	INDICADORES DE GESTIÓN	43
5.1.	PRESPECTIVA FINANCIERA	43
5.2.	PRESPECTIVA DEL CLIENTE	44
5.3.	PRESPECTIVA DE PROCESOS.....	44
5.4.	PRESPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	45
6.	CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO.....	46
6.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	46
6.2.	PERSPECTIVA CLIENTE	47
6.3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	47
6.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	47
7.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	48
7.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	48
7.2.	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	49
7.3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS.....	52
7.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	54
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA ALIMENTOS MONTECARLO S.A.S. AL AÑO 2020

ANTECEDENTES

ALIMENTOS MONTECARLO S.A.S. y su marca comercial COLANDES, es una empresa familiar dedicada a la recolección de leche cruda, proceso, producción y comercialización de leche pasteurizada y derivados lácteos en Zipaquirá Cundinamarca. Fue fundada por 5 hermanos en el mes de Septiembre del 2008.

Está constituida por 40 empleados directos y 4 externos. Sus productos se comercializan en Zipaquirá, Cajicá, Chía, Funza, Mosquera, Madrid y en un sector de Bogotá.

La empresa está en un proceso de crecimiento por lo tanto las ventas son realizadas por medio de distribuidores, realizando venta directa a pocos clientes, la empresa no cuenta con una estructura comercial, por lo que en los 6 años que lleva en el mercado su único instrumento para el crecimiento en ventas ha sido el voz a voz; con éste esquema se ha obtenido un leve crecimiento, sin embargo COLANDES requiere de un plan estratégico para mejorar su estructura creando un departamento comercial y fortaleciendo las demás áreas.

1. DEFINICION DEL SISTEMA

1.1 VISION

Visión Actual:

Ser una empresa líder en el mercado reconocidos por nuestro alto índice de calidad y competitividad, mejorando e innovando constantemente nuestros productos y procesos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión propuesta:

Tener una mayor participación en el segmento de mercado de lácteos, reconocidos por nuestro alto índice de calidad y competitividad, mejorando e innovando constantemente nuestros procesos para generar más valor a las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

1.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Desarrollar nuevos mercados en Bogotá y afianzar los ya existentes.
- Garantizar la relación de calidad – precio en los productos.
- Ampliar las líneas de nuestro portafolio de productos.
- Aumentar la participación en el mercado llegando a todos los públicos.
- Incrementar la competitividad y ser sostenibles en el tiempo.
- Aumentar el valor de la empresa.

1.3 FILOSOFIA DE EMPRESA

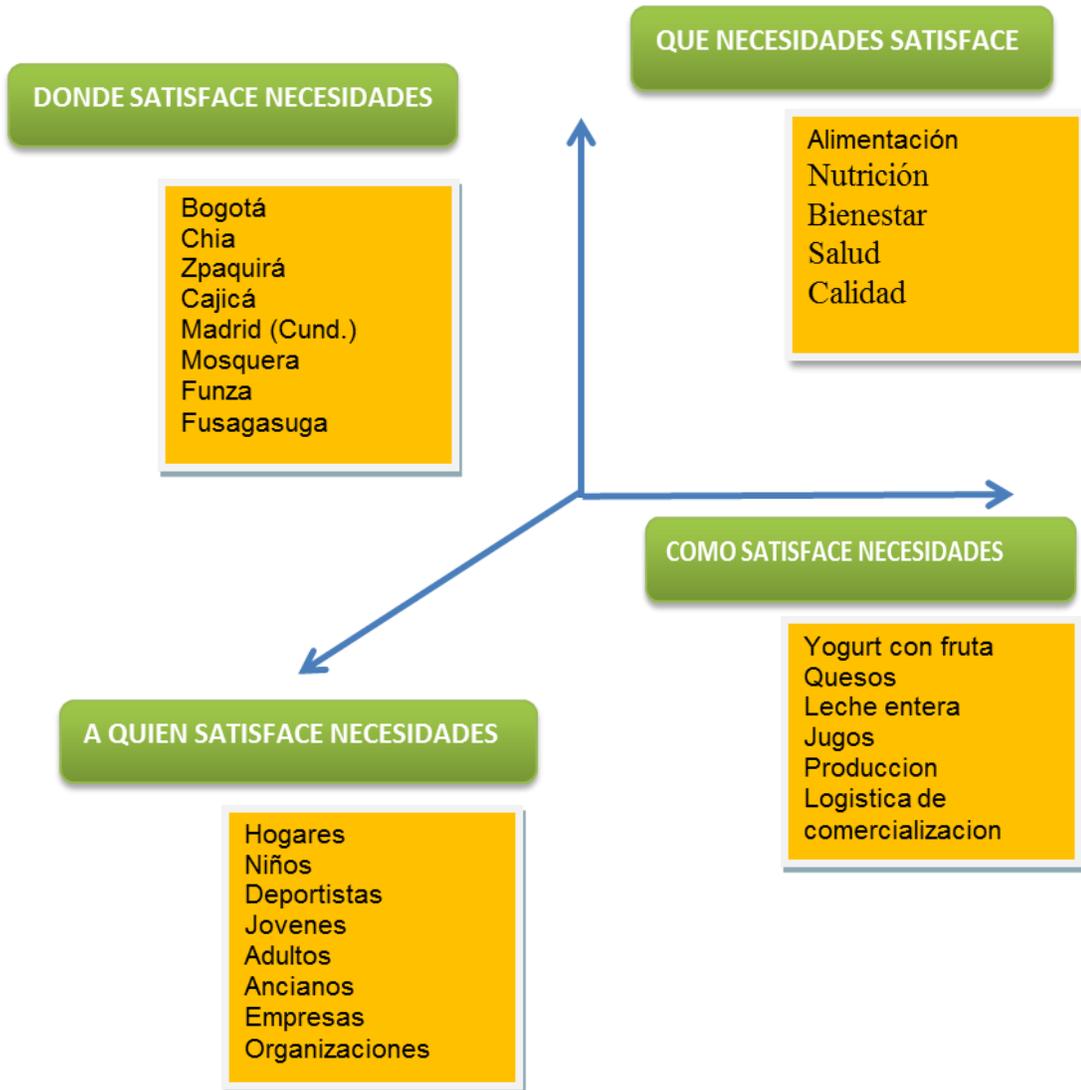
Valores

- ✓ Respeto: Aceptamos la diversidad cultural, religiosa y de género.
- ✓ Excelencia: Buscamos siempre la excelencia en lo que hacemos, trabajamos con altos estándares de calidad.
- ✓ Responsabilidad social: Somos una empresa comprometida con el desarrollo social y el medio ambiente.
- ✓ Compromiso: Trabajamos con esfuerzo y dedicación en cada una de la actividades que emprendemos.
- ✓ Trabajo en equipo: Desarrollamos y compartimos activamente el conocimiento del grupo.

1.4 COMPETENCIAS ESENCIALES

ALIMENTOS MONTECARLO S.A.S. ha mantenido su enfoque en la relación calidad – precio en todas las líneas de productos desde su inicio, dando un mayor valor percibido por el cliente, lo que le ha permitido diferenciarse de los demás productos del mercado.

1.5 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN



1.6 MISIÓN DE LA EMPRESA

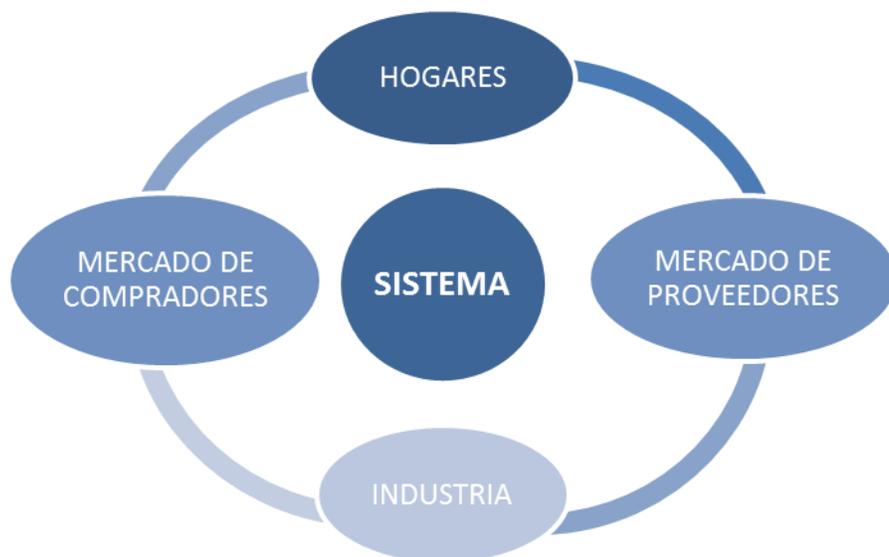
MISIÓN ACTUAL

ALIMENTOS MONTECARLO S.A.S. trabaja diariamente con esfuerzo y dedicación para ofrecer productos de excelente calidad a precios asequibles y así lograr el liderazgo en cada uno de los mercados que hace presencia.

MISIÓN PROPUESTA

Satisfacemos las necesidades de alimentación y nutrición de nuestros clientes entregando productos lácteos de excelente calidad en la ciudad de Bogotá y municipios cercanos.

1.7 SISTEMA DE VALOR



Hogares:

Consumidores
Hatos ganaderos para leche

Industria:

Producción (pasteurización, procesos)
Distribución

Mercado de proveedores:

Hatos ganaderos
Transportador

Mercado de compradores:

Detallistas, canal tradicional de distribución
Mayorista/minorista
Operación logística

2. ANÁLISIS DEL SISTEMA

2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

CAMPOS DE GESTIÓN		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
MARKETING	Cuota de mercado	X				
	Calidad del producto					X
	Imagen de marca	X				
	Diferenciación del producto		X			
	Extensión de la distribución	X				
	Tamaño del equipo de ventas	X				
	Calidad de los vendedores	X				
	Nivel de la formación de ventas	X				
	Soporte a la venta	X				
	Precio					X
	Clientes principales		X			
	Presupuesto de publicidad				X	
	Eficacia de la publicidad	X				
	Banco de datos de marketing	X				
	Nivel de stocks				X	
	Rapidez de la entrega				X	
	Soporte a la distribución				X	
	Niveles de margen			X		
	Tasa de crecimiento del				X	
	Servicio al cliente	X				
Precisión de la segmentación	X					
Nivel de satisfacción de los				X		
Extensión de la gama de		X				
PRODUCCION	Capacidad de la producción				X	
	Localización de unidades productivas				X	
	Posibilidad de ampliación				X	
	Antigüedad de las instalaciones					X
	Edad de los equipos					X
	Versatilidad de los equipos				X	
	Disponibilidad de mano de obra				X	
	Calidad de la mano de obra				X	
	Disponibilidad de materias primas				X	
	Costos de fabricación			X		
	Control de stocks				X	
	Control de calidad				X	
	Relaciones sindicales					X

ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

CAMPOS DE GESTION		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza
GESTION FINANCIERA	Rentabilidad				X	
	Dividendos distribuidos					X
	Acceso al crédito					X
	Capitales disponibles					X
	Endeudamiento					X
	Rotacion de stocks					X
	Deuda a largo plazo				X	
	Rendimientos sobre capital invertido				X	
	Valor de la acción				X	
	Valor contable				X	
	Valor de la cuota de mercado				X	
	Ventas por trabajador				X	
	Propiedad				X	
GESTION ADMINISTRATIVA	Competencia de los empleados				X	
	Oficinas					X
	Procesos		X			
	Costos de funcionamiento		X			
	Servicio a la clientela				X	
	Rotacion de personal				X	
	Gestión Estratégica		X			
	Costos de formación				X	
	Equipo de oficina					X
	Ofimática				X	
Tratamiento de datos					X	
TECNOLOGIA	Edad de la tecnología				X	
	Edad del proceso tecnológico				X	
	Capacidad de ingeniería				X	
	Informes de productos					X
	Informes de procesos					X
	Bondad de la I & D	X				
	Gestion de la I & D	X				
	Nivel de gasto en I & D	X				
	Realizaciones de I & D	X				
	Patentes	X				

Se puede evidenciar una gran debilidad en el área de Mercadeo y Tecnología y fortalezas en las demás áreas, por lo que se requiere crear estrategias para reducir éstas debilidades.

2.1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Fundada en septiembre de 2008, dedicada a la recolección de leche cruda, proceso, producción y comercialización de leche pasteurizada y derivados lácteos en Zipaquirá Cundinamarca.

Actualmente cuenta con una estructura organizacional que se basa en funciones de áreas compartidas sin tener departamentos dedicados a funciones específicas para las áreas de gestión administrativa, comercial, talento humano y directiva, sin embargo están definidas las áreas de producción, control de calidad, logística.

COLANDES ha tenido un crecimiento promedio de mercado del 8% anual, y pretende tener un crecimiento esperado del 14%, llegando al mercado potencial penetrando otros sectores locales donde no hace presencia.

2.1.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES (CADENA DE VALOR O ÁRBOL DE COMPETENCIAS)

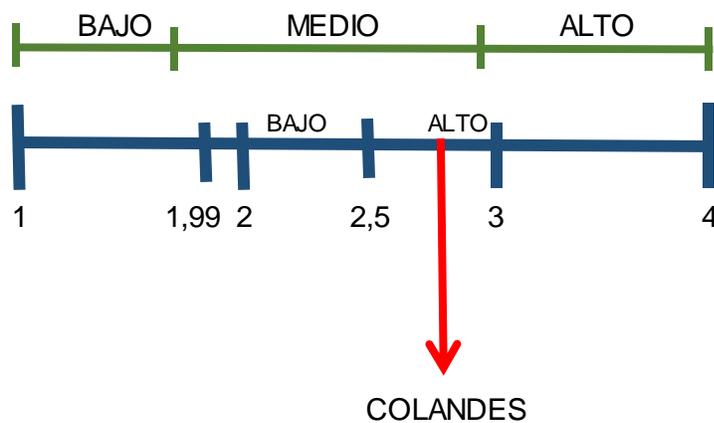
ÁRBOL DE COMPETENCIAS

ARBOL DE COMPETENCIAS	AREAS FUNCIONALES	B.S.C.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RESULTADOS	FINANZAS	ACCIONISTAS	Rentabilidad Acceso al credito Endeudamiento Flujo de caja Rotacion de stocks Deuda a largo plazo	
RAMAS FRUTOS	MERCADEO Y VENTAS	CLIENTES	Nivel de stocks Rapidez de entregas Soporte a la distribucion Precio Empaques modernos y atractivos Nivel de satisfaccion del cliente Presupuesto publicidad Calidad en productos	Tamaño del equipo de ventas Servicio al cliente Calidad de los vendedores Dependencia de ventas con distribuidores Posicionamiento de marca local Imagen de marca Cuota de mercado Diversificaiion de productos Diferenciacion de producto Departamento de mercadeo inexistente
TRONCO	OPERACIONES	PROCESOS CLAVES	Capacidad de producción Posibilidades de ampliacion Edad de los equipos Capacidad instalada Sistema de gestión de la calidad Cumplimiento de practicas ambientales Plan integral de gestión ambiental Plan de ahorro de agua y energia Manejo de residuos normales y peligrosos Reducción de emisiones de gas Implementación de buenas practicas de manufactura Personal capacitado y comprometido Relaciones sindicales	Controles en procesos
RAIZ	TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN	INNOVACION Y APRENDIZAJE	Acceso a la informacion para proveedores Nivel de beneficios y salarios Capacitacion de los empleados Agilidad en toma de desiciones Cumplimiento de las normas y legislación Incremento de salarios por desempeño Documentación de todos los procesos Relaciones con proveedores	Modelo de produccion igual que competencia Investigacion y desarrollo Gestión del conocimiento Gestión estratégica

2.1.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ E.F.I.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS CRITICOS M.E.F.I

M.E.F.I.				
FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS	Rentabilidad	0.07	4	0.28
	Endeudamiento	0.05	4	0.20
	Flujo de caja	0.05	4	0.20
	Calidad en productos	0.07	4	0.28
	Capacidad de produccion	0.05	3	0.15
	Rapidez de entregas	0.04	3	0.12
	Precio	0.05	4	0.20
	Nivel de satisfaccion del cliente	0.07	4	0.28
	Sistemas de gestion de calidad	0.05	3	0.15
	Personal capacitado y comprometido	0.05	3	0.15
	Nivel de beneficios y salarios	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	Tamaño del equipo de ventas	0.04	2	0.08
	Diversificacion de productos	0.03	1	0.03
	Imagen de marca	0.05	2	0.10
	Cuota de mercado	0.06	2	0.12
	Diferenciacion de producto	0.04	1	0.04
	Departamento de mercadeo inexistente	0.06	2	0.12
	Gestión estrategica	0.04	1	0.04
	Controles en procesos	0.04	1	0.04
	Investigacion y desarrollo	0.04	1	0.04
TOTALES	1.00		2.77	



La ponderación del resultado da un total de 2.77, lo cual indica que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido acertadas en algunos casos, pero hay aspectos que se deben mejorar para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas.

2.1.4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES

COMPETENCIAS ACTUALES:

- Granvia
- Colacteos
- Bonest
- Doña Leche
- La Arboleda
- El Recreo
- Pomar
- San Mateo
- Superior
- Gloria

SUSTITUTOS:

- Leche en polvo
- Leche de soya

COMPRADORES:

- Distribuidores
- Supermercados
- Consumidor final

POTENCIALES ENTRANTES:

- Empresas nacionales e internacionales

PROVEEDORES:

- Proveedores de leche (ganaderos)
- Proveedores de empaques
- Proveedores de fruta
- Proveedores de insumos

2.1.5. PANORAMA COMPETITIVO (MATRIZ MERCADO-PRODUCTO)

PRODUCTO MERCADO	LECHE	QUESOS	YOGURT	JUGOS	DULCES
BEBES					
NIÑOS	1,2,3,4,5,6,7,9	1,4,5,6,8	1,4,5,6,7,8,9	1,5,6,7,8,9	5,6,9
ADULTOS	1,2,3,4,5,6,7,9	1,4,5,6,8	1,4,5,6,7,8,9	1,5,6,7,8,9	5,6,9
INDUSTRIA	9		9	9	
GOBIERNO	9		9	9	

Empresas del mercado

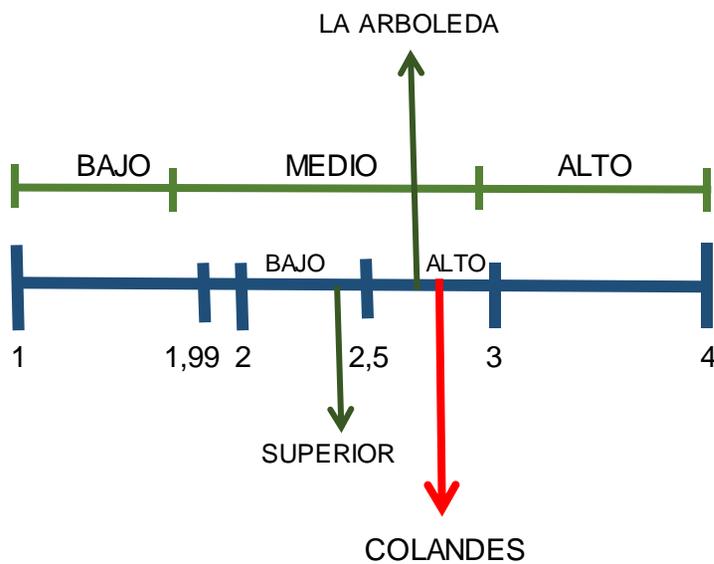
1. Colandes
2. Granvia

3. Bonest
4. Doña Leche
5. La Arboleda
6. El Recreo
7. San Mateo
8. Superior
9. Gloria
10. Pomar
11. Colacteos

2.1.6. POSICIÓN RELATIVA DE COMPETITIVIDAD (MATRIZ M.P.C.)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C.

FACTORES INTERNOS CRITICOS	PESO	EMPRESA: COLANDES		EMPRESA: LA ARBOLEDA		EMPRESA: SUPERIOR	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Rentabilidad	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Endeudamiento	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Flujo de caja	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Calidad en productos	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Capacidad de producción	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Rapidez de entregas	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Precio	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Nivel de satisfacción del cliente	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Sistemas de gestión de calidad	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Personal capacitado y comprometido	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Nivel de beneficios y salarios	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Tamaño del equipo de ventas	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Diversificación de productos	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
Imagen de marca	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Cuota de mercado	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Diferenciación de producto	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Departamento de mercadeo inexistente	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18
Gestión estratégica	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Controles en procesos	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Investigación y desarrollo	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
TOTALES	1.00		2.67		2.60		2.46



La ventaja competitiva de LA ARBOLEDA y COLACTEOS es el precio de sus productos.

Para COLANDES la ventaja competitiva es la rentabilidad, el flujo de caja, el bajo nivel de endeudamiento, el precio, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.

2.1.7. BALANCE DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS O GRANDES FORTALEZAS

Analizadas las ventajas competitivas para COLANDES en la M.P.C., sus principales factores diferenciadores de los productos frente a sus competidores, se encuentra la rentabilidad debido al bajo nivel de endeudamiento y al precio; flujo de caja por el bajo nivel de cartera; calidad en los productos por la implementación de buenas prácticas de manufactura generando satisfacción del cliente.

COLANDES tiene unos atributos diferenciadores de sus productos frente a LA ARBOLEDA Y COLACTEOS, volviendo a COLANDES una empresa de rápido crecimiento generando mayor reconocimiento en el sector frente a sus competidores que tienen una amplia trayectoria en el mercado.

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD

MODELO DE M. PORTER

FACTORES COMPETITIVOS		ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
		Muy baja	Baja	Neutral	Alta	Muy Alta		
BARRERAS A LA ENTRADA	Economías de escala	Pequeña		1			Grande	Fabricación en línea, bajo pedido
	Diferenciación de producto	Escasa				1	Grande	El producto se diferencia por calidad y cumplimiento.
	Identificación de marca	Baja		1			Elevada	Hay identificación de marca con el actual mercado.
	Costo de cambio	Bajo		1			Elevado	Es bajo debido a que se puede cambiar con alguna facilidad.
	Acceso a canales de distribución	Amplio	1				Restringido	Facil acceso a canales de distribución.
	Requerimientos de capital	Bajos				1	Elevados	Es alta debido a la infraestructura y maquinaria requerida para producción.
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio		1			Restringido	Para llevar acabo los procesos no se requie de última tecnología.
	Acceso a materias primas	Amplio		1			Restringido	De fácil acceso a las materias primas.
	Protección del gobierno	Inexistente	1				Elevada	No existe proteccion del gobierno para e sector.
Efecto de la experiencia	Sin importancia				1	Muy importante	Es importante debido a que el resultado de éste es la calidad del producto.	
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada		1			Baja	Son especializados ya que solo se usan para la produccion y proceso de leche y sus derivados.
	Costo fijo de salida	Elevado		1			Bajo	Es bajo debido a que no se tienen compromisos con terceros.
	Interrelación estratégica	Elevada					1 Baja	No existen alianzas estratégicas ni vinculos que impida la salida del mercado.
	Barreras emocionales	Elevadas	1				Bajas	Empresa familiar.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					1 Bajas	No hay ninguna restriccion gubernamental y social que impida salir del mercado.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande					1	Pequeño	En el mercado hay competencia desleal, por lo que no es equilibrada.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de lácteos	Lento		1				Rápido	Debido a gran numero de competidores el crecimiento es bajo
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado				1		Bajo	Los costos fijos son altos pues se debe tener inventarios de materia prima y producto terminado que a la vez son de alta rotación.
	Características del producto	Generico		1				Producto único	El producto debe ser diferenciado.
	Incrementos capacidad	Grandes		1				Pequeños	Con potencial de mayor capacidad
	Diversidad de competidores	Elevada		1				Baja	La diversidad es alta, en el mercado se encuentran bastantes marcas.
	Compromisos estratégicos	Grandes						1 Bajos	No se tienen alianzas ni compromisos con competidores.
PODER DE LOS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos					1	Muchos	Son bastantes ya que son productos que estan en la canasta familiar.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos	1					Pocos	Se encuentran bastantes en el mercado.
	Costos de cambio del comprador	Bajos	1					Altos	Es bajo el costo de cambio.
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada						1 Baja	Es baja debido a la inversion y conocimiento que se requiere.
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Elevada	Poco probable.
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		1				Pequeña	Satisfacción de los clientes
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande						1 Fracción pequeña	Poco probable.
Rentabilidad de los compradores	Baja		1					Elevada	Es baja, pues se debe trabajar con volumen.

PODER DE LOS PROVEEDORES	Cantidad de proveedores importantes	Pocos				1		Muchos	Se dispone de proveedores importantes con alguna facilidad.	
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	1					Elevada	Poca necesidad de recurrir a éstos.	
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado		1				Bajo	El costo llegaría a ser alto de acuerdo a la situación presentada.	
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada					1	Baja	La inversion es alta.	
	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1					Elevada	La inversion es alta.	
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada	1					Pequeña	Es importante para obtener un producto de calidad.	
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande						1	Fracción pequeña	Es baja la fracción.
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña						1	Grande	De acuerdo a volumen poder de negociación.
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande		1				Pequeña	Se encuentran bastantes en el mercado.	
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		1				Elevados	Algunos como la leche de soya son mas costosos, en otros son mas economicos.	
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada				1		Baja	De acuerdo a la demanda del sector.	
	Precio-valor de sustitutos	Elevado				1		Bajo	En algunos no aportan los nutrientes que aporta la leche.	
ACCIONES DEL GOBIERNO	Protección a la industria	Desfavorable	1					Favorable	El gobierno no ayuda al sector.	
	Regulación de la industria	Desfavorable		1				Favorable	No hay una regulacion para la industria.	
	Consistencia de políticas.	Baja	1					Elevada	Pocas políticas.	
	Movimientos de capital entre países	Restringido					1	Sin restricción		
	Tarifas aduaneras	Restringidas					1	Sin restricción		
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					1	Sin restricción		
	Propiedad extranjera	Limitada					1	Ilimitada		
	Ayuda a competidores	Substancial					1	Ninguna		

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA					
CALIFICACION GENERAL					
	Muy baja	Baja	Neutral	Alta	Muy Alta
Barreras a la entrada	2	6	0	2	0
Barreras a la salida	2	1	0	1	1
Rivalidad entre competidores	2	3	0	1	1
Poder de los compradores	3	2	0	1	2
Poder de los proveedores	2	2	0	1	3
Disponibilidad de substitutos	0	2	0	1	1
Acciones de gobierno	3	0	0	0	5
Evaluación General	11	34	0	27	52

2,48

El resultado nos muestra que la empresa esta en un estado de equilibrio, no tiene muchos factores muy atractivos ni poco atractivos que la afecten, éste estado puede ser útil para fortalecer los factores positivos y sacar provecho de las amenazas para volverlas oportunidades.

2.1.8. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (STAKEHOLDERS)

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (STAKEHOLDERS)

		IMPACTO DE LAS ACCIONES, DECISIONES, POLITICAS O PRACTICAS DE LOS STAKEHOLDERS	
		POSITIVAS (+)	NEGATIVAS (-)
SECTOR	STAKEHOLDERS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INDUSTRIAL	Proveedores de empaques Proveedores de empaques Proveedores de insumos	Poder de negociación Calidad en el producto Disponibilidad de materias primas e insumos	Bajo nivel de producción Paro por los precios de leche cruda Bajo potencial de crecimiento
	Canales de distribución Grandes superficies TAT	Ubicaciones y espacios estratégicos al producto en gondolas Impulsadoras para los almacenes Crecimiento en ventas	Incremento en los costos de distribución Mayor visibilidad a marcas propias Periodos de pagos largos
	Clientes	Mercado con potencial de crecimiento Aliados comerciales Crecimiento en ventas Mayor participación en el mercado	Incremento de la cartera Cambios en el consumo de leche y derivados por sustitutos de menor precio
	Empleados	Alto rendimiento por compensaciones salariales Mayor efectividad en los procesos Buena selección de colaboradores	Creación de sindicatos Baja motivación
	Socios	Disponibilidad para inversión Fácil adaptación a los cambios Capacidad de emprendimiento e innovación	Conflictos entre los socios Mala disposición para la consecución de fondos
	Bancos	Acceso a créditos a bajas tasas de interés Facilidad en la solicitud de créditos Facilidad en el manejo de recursos Disponibilidad rápida en el manejo de portafolio de productos	Aumento en las tasas de interés Restricciones en la solicitud de créditos

GUBERNAMENTAL	INVIMA	Regulación en la normatividad para bebidas lácteas que reemplazan a la leche Control y seguimiento a los productos lácteos	Incremento en las restricciones para los registros sanitarios Cambios en la normatividad establecida Creación de nuevas leyes y normas
	ICA CAR	Control a la explotación de recursos naturales Autorización de permisos y licencias ambientales	Falta de controles para la explotación de los recursos naturales Incremento de normas y leyes ambientales
	SENA	Capacitaciones en procesos y buenas prácticas de manufactura Aprendizaje en etapa productiva	Incremento en los impuestos
	Fedegan	Beneficios a los ganaderos productores de leche	Incremento en los impuestos
	Superintendencia de industria y comercio	Organización del sector Reglas claras de competencia	Incremento en los impuestos Barreras de entrada
	DIAN	Control con la evasión y contrabando de materias primas Manejo de software para mejorar procesos de recaudo e información	Incremento en los impuestos Creación de nuevos impuestos
	Camara de comercio	Capacitaciones Ruedas de negocios Bases de datos clientes	Aumento en los impuestos
SOCIAL	Familias	Aumento en el consumo de productos lácteos Productos incluidos en la canasta familiar Satisfacer necesidades de nutrición	Capacidad de adquisitiva Compra de sustitutos Poca fidelidad de marca
	Población del sector	Aumento en el consumo de productos lácteos Publicidad voz a voz por nivel de satisfacción de productos	Consumo de sustitutos Capacidad de compra
CONOCIMIENTO	Universidades	Fomento a la investigación de productos Desarrollo de productos nuevos	Inversión para la investigación
	SENA	Capacitación en procesos y buenas prácticas de manufactura	Incremento en cuota de pago

Se puede analizar en los stakeholders que existe un papel fundamental de varios sectores o cuales muestran una amplia gama de oportunidades dependiendo de la parte implicada y que de alguna manera se ve involucrada la empresa para su mejora o bien sea para tener en cuenta las amenazas y actuar sobre ellas; entre las más representativas están las del sector industrial con proveedores y clientes, dentro de las cuales habría una importante dependencia de oportunidades que ofrece el sector y a su vez cubriendo algunas de las amenazas.

También juega un papel muy importante el sector gubernamental con las entidades que regulan las características de los productos, marco legal, tributario y ambiental; que influyen de manera directa e indirecta en los procesos productivos y administrativos de la empresa.

2.1.9. ANALISIS DEL MACROENTORNO

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

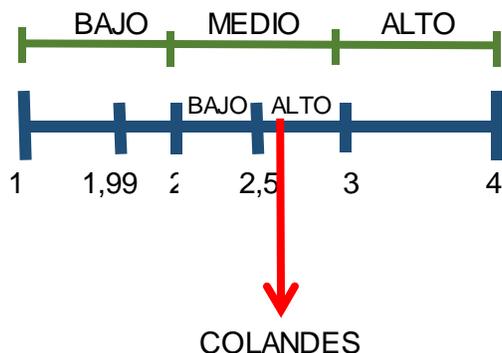
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOSFERA	Nivel de ingresos de la población Patrones de consumo Disponibilidad de créditos Reforma tributaria Política monetaria Política Comercial Estabilidad relativa de tasas de interes Nivel de desarrollo	Tratado de libre comercio con UE y USA Producto interno bruto Tipo de interes en prestamos Tasa de desempleo Evolucion de los precios de competidores
SOCIOSFERA	Evolucion demográfica Aumento de tasa de natalidad Aumento de la migración Hábitos de consumo saludables Patrones culturales Niveles de educación	Envejecimiento de la población Violencia Cambios en hábitos de consumo Aumento del nivel de pobreza
POLITISFERA	Subsidios a la exportación de productos lácteos	Conflictos diplomáticos con países vecinos Aumento de aranceles a importación materias primas Cambios en pactos de estabilidad jurídica Aumento de la inseguridad pública Aumento de los TLCs en el mundo Cambios en las leyes de sanidad
TECNOSFERA	Aumento de la Disponibilidad de tecnologías complementarias Disponibilidad de tecnología de punta Evolución tecnológica en el sector Mayor disponibilidad de información tecnologica Mayor oferta de maquinaria de producción mas eficiente Generación de plataformas para gestion de quejas y reclamos	Aumento de las Tecnologías competitivas Mayor Velocidad de cambio tecnológico Mayor cantidad de Patentes de investigación del sector Alto costos para asumir cambios tecnologicos Exposición mediatica negativa a traves de redes sociales
BIOSFERA	Aumento de Proyectos para conservación medioambiente Implementación de estudios de protección del medioambiente Aumento de conciencia de conservación del medio ambiente Aumento de investigación sobre energias alternativas	Incremento de Normas y leyes ambientales Aumento de la Intensidad en controles ambientales Escasez de recursos naturales Aumento del precio del agua Aumento de las variaciones extremas del clima Aumento de la tala de árboles Disminución de fuentes hidricas Dificultad de producción de recursos naturales Mayor posibilidad de contaminación en insumos naturales

Al realizar el análisis del macro entorno se demostró al evaluar las oportunidades y amenazas, que cada uno de los factores implicados en las esferas tienen un papel fundamental para a empresa, y de ésta manera tienen afectaciones importantes en sus operaciones y resultados, puesto que ninguna empresa es ajena a los eventos y circunstancias que provienen de su entorno.

2.1.10. 2.2.4 NIVEL DE ATRACTIVIDAD (MATRIZ M.E.F.E.)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.

M.E.F.E.				
		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES	Nivel de ingresos de la poblacion	0.07	3	0.21
	Nivel de desarrollo economico del pais	0.05	3	0.15
	Tasa de natalidad	0.05	3	0.15
	Subsidio a la exportacion de productos lacteos	0.06	4	0.24
	Hábitos de consumo saludables	0.07	4	0.28
	Evolucion tecnologica en el sector	0.04	3	0.12
	Exposicion mediatica por redes sociales	0.05	3	0.15
	Evolucion demográfica	0.05	3	0.15
	Aumento de la disponibilidad de tecnologias	0.06	4	0.24
	Disponibilidad de creditos	0.04	3	0.12
AMENAZAS	Tratados de libre comercio con USA y UE	0.07	2	0.14
	Tasa de desempleo	0.04	2	0.08
	Cambios en habitos de consumo	0.04	2	0.08
	Aumento del nivel de pobreza	0.05	2	0.1
	Conflictos diplomaticos con vecinos	0.05	2	0.1
	Incremento de leyes y normas sanitarias	0.04	1	0.04
	Mayor velocidad del cambio tecnologico	0.03	1	0.03
	Altos costos para asumir cambios tecnologicos	0.05	1	0.05
	Proteccion del gobierno	0.05	2	0.1
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	0.04	2	0.08
TOTALES		1		2.61



La ponderación del resultado da un total de 2,61, la cual muestra que la situación externa de la empresa es favorable. Está en un nivel medio, por lo que las oportunidades y amenazas ofrecen una actividad aceptable para la empresa.

2.1.11. ANÁLISIS DEL MESO Y METAENTORNO

ANÁLISIS DEL MESOENTORNO

FORTALEZAS PAIS - OPORTUNIDADES EMPRESA	DEBILIDADES PAIS - AMENAZAS EMPRESA
Buena calificación de riesgo país	Conflicto armado
Programas gubernamentales para el fomento de la productividad	Falta de infraestructura
Legislación laboral para el fomento de creación de empleo	Corrupción
Facilidades de crédito para la creación de empresas	Tramites burocraticos
Estabilidad política	Aumento de costos por nuevas exigencias ambientales

El análisis del meso entorno indica que COLANDES tiene varias oportunidades a nivel de país, ya sea para aumentar su participación en el mercado o para atraer posibles inversionistas interesados en el sector de lácteos.

De manera general COLANDES teniendo presencia en el sector local podría verse afectada positiva y negativamente con las oportunidades y amenazas que existen a nivel país.

2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

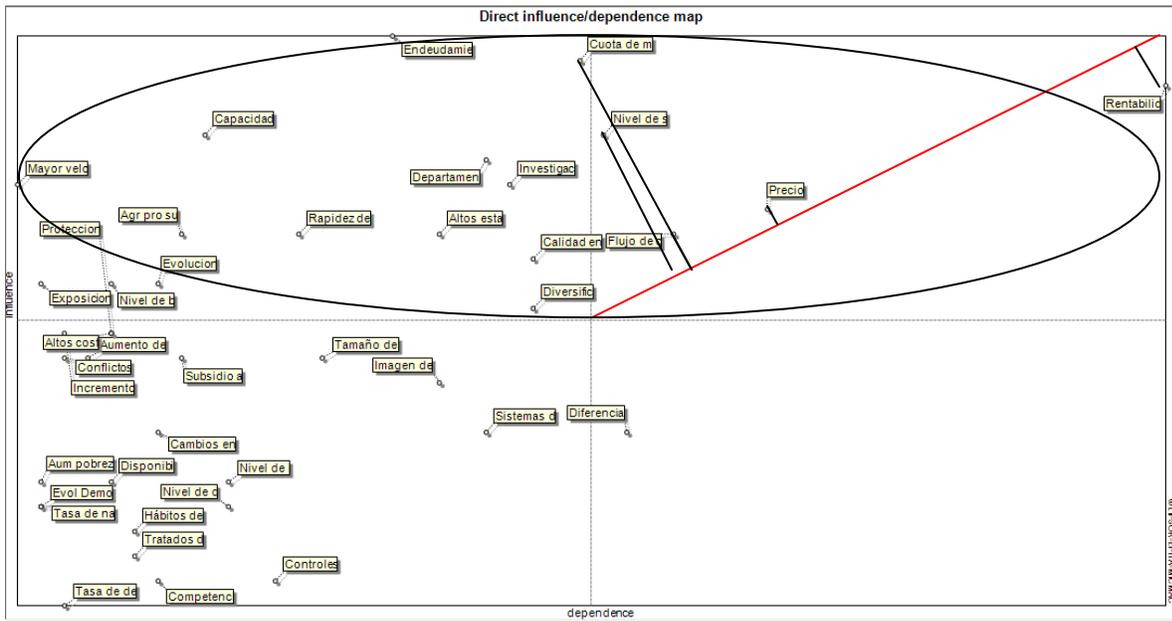
MÉTODO MICMAC - FACTORES CLAVES O ESTRATÉGICOS

MATRIZ RELACIONAL MIC MAC

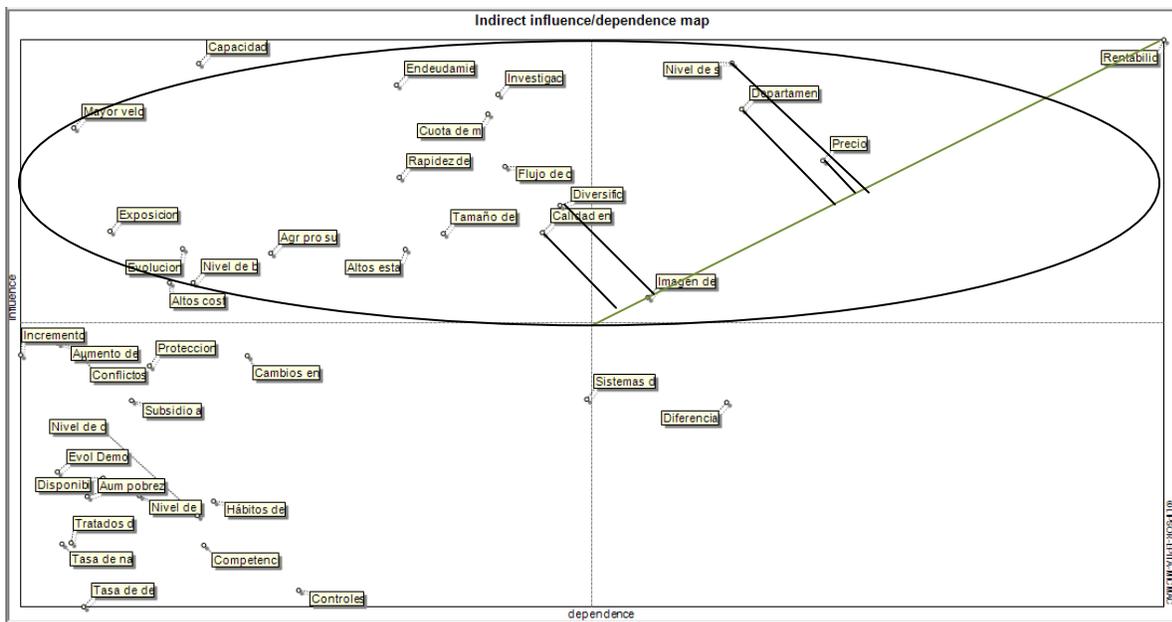
NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	Factores Claves o Estratégicos																																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	TOTALES			
1 Rentabilidad	Rentabilidad	0	2	1	1	0	0	3	0	0	0	1	2	0	1	3	0	3	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	27	
2 Endeudamiento	Endeudamiento	2	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	
3 Flujo de caja	Fujo de caja	3	3	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	20	
4 Calidad en productos	Calidad	2	0	0	0	0	0	2	2	3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	
5 Capacidad de produccion	Capac produccion	3	2	2	0	0	2	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20		
6 Rapidez de entregas	Entrega oportun	0	0	3	0	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15	
7 Precio	Precio	3	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	
8 Nivel de satisfaccion del cliente	Satisfaccion cliente	3	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	2	3	3	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	
9 Sistemas de gestion de calidad	Gestion de calidad	2	0	0	3	2	2	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	
10 Personal capacitado y comprometido	Pers capac	2	0	0	3	3	2	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	23		
11 Nivel de beneficios y salarios	Benef y salarios	2	0	2	1	0	0	0	0	1	1	0	3	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	18	
12 Tamaño del equipo de ventas	Equipo de ventas	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	
13 Diversificación de productos	Diversificacion	3	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	
14 Imagen de marca	Imagen marca	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	
15 Cuota de mercado	Cuota mercado	3	0	2	0	0	0	2	1	0	0	0	2	3	0	2	2	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	33		
16 Diferenciacion de producto	Diferenciacion	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	3	2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	20	
17 Departamento de mercadeo inexistente	Dpto mercad inexisten	2	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3	2	3	3	1	2	0	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	29	
18 Gestion estrategica	Gest estrat	3	2	2	0	0	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	
19 Controles en procesos	Contro procesos	0	0	0	2	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7		
20 Investigacion y desarrollo	Investig desarrollo	2	2	1	3	1	0	1	1	2	1	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	
21 Nivel de ingresos de la poblacion	Ingresos poblac	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
22 Nivel de desarrollo economico del pais	Desarrollo pais	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7		
23 Tasa de natalidad	Natalidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6		
24 Subsidio a la exportacion de productos lacteos	Subsidio exportac	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	16		
25 Hábitos de consumo saludables	Habitos de consum	2	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11	
26 Evolucion tecnologica en el sector	Evoluc tecnolog sector	1	2	0	3	0	0	2	0	1	1	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	
27 Exposicion mediatica por redes sociales	Redes sociales	1	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	1	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	
28 Evolucion demografica	Evolucion demograf	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
29 Aumento de la disponibilidad de tecnologías complementarias	Disponibilidad tecnolog	0	0	0	2	1	0	2	1	1	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	
30 Disponibilidad de creditos	Disponibilidad creditos	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10		
31 Tratados de libre comercio con USA y UE	TLC	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8	
32 Tasa de desempleo	Desempleo	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6		
33 Cambios en habitos de consumo	Cambio hab consumo	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15	
34 Aumento del nivel de pobreza	Aument pobreza	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12
35 Conflictos diplomaticos con vecinos	Conflict vecinos	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	
36 Incremento de leyes y normas sanitarias	Aument leyes normas	1	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	
37 Mayor velocidad del cambio tecnologico	Cambio tecnolog	1	2	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	
38 Altos costos para asumir cambios tecnológicos	Costo tecnolog	2	3	2	2	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18		
39 Proteccion del gobierno	Proteccion gobierno	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16		
40 Agresividad y rentabilidad de productos de sustitutos	Sustitutos	1	0	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	1	2	2	0	3	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27		
TOTALES		64	21	34	26	13	11	42	34	17	20	9	15	29	27	45	28	26	15	12	27	11	14	1	8	15	8	6	3 </																

2.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA

MAPA INFLUENCIA DIRECTA



MAPA INFLUENCIA INDIRECTA



Para el análisis de las variables clave se seleccionaron las de mayor influencia y dependencia que estuvieran más cerca a la perpendicular de la diagonal del cuadrante superior derecho las cuales son variables de resultado, de tal manera que al hacer el respectivo consolidado de las variables directas e indirectas se establecen las de mayor dependencia y por lo tanto denominadas variables clave.

2.2.2. MATRIZ CONSOLIDADO VARIABLES CLAVE

CONSOLIDADO VARIABLES CLAVE

VARIABLES DE INFLUENCIA DIRECTA	VARIABLES DE INFLUENCIA INDIRECTA	CONSOLIDADO
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD	RENTABILIDAD
CUOTA DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO	CUOTA DE MERCADO
PRECIO	PRECIO	PRECIO
FLUJO DE CAJA	IMAGEN DE MARCA	IMAGEN DE MARCA
SATISFACCION DEL CLIENTE	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	FLUJO DE CAJA
DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	SATISFACCION DEL CLIENTE	SATISFACCION DEL CLIENTE
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	DIFERENCIACION DE PRODUCTO	DEPARTAMENTO DE MERCADEO
IMAGEN DE MARCA	DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

3. ANÁLISIS DE FUTURO

3.1. ESCENARIOS POSIBLES ANALISIS MORFOLOGICO

ANÁLISIS MORFOLOGICO ESCENARIOS POSIBLES

PERSPECTIVAS	VARIABLES CLAVES	INDICADORES	OPCIONES DE FUTURO			
			1- PESIMISTA	2- TENDENCIAL	3- DESEABLE	
ACCIONISTAS	A	RENTABILIDAD	RENTABILIDAD OPERATIVA	INF. A 3%	3.00%	SUP. A 5%
	B	FLUJO DE CAJA	RAZON CORRIENTE	INF. A 1%	1.5%	SUP. A 2.5%
CLIENTES	C	PRECIO	PORCENTAJE DE VARIACION FRENTE A LA COMPETENCIA	INF. A 1%	6.0%	SUP. A 10%
	D	SATISFACCION DEL CLIENTE	CRECIMIENTO EN VENTAS	INF. A 5%	8.0%	SUP. A 15%
	E	DPTO. DE MERCADEO	POSICIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	INF. A 4%	10.0%	SUP. A 20%
PROCESOS INTERNOS	F	CUOTA DE MERCADO	PARTICIPACION DE MERCADO	INF. A 4%	10.0%	SUP. A 20%
	G	IMAGEN DE MARCA	TOP OF MIND	INF. A 10%	20%	SUP. A 40%
INNOVACION, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	H	DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS	TASA DE SATISFACCIÓN CON LA VARIEDAD DE LOS PDTOS	INF. A 10%	25%	SUP. A 40%

3.2. ESCENARIOS PROBABLES METODO DELPHI

H1: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una rentabilidad operativa superior al 5%, si actualmente es de 3%.

H2: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una razón corriente superior al 2.5%, si actualmente es de 1.5%.

H3: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una porcentaje de variación frente a la competencia superior al 10%, si actualmente es de 6%.

H4: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener un crecimiento en ventas superior al 15%, si actualmente es de 8%.

H5: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener un posicionamiento de los productos superior al 20%, si actualmente es de 10%.

H6: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una participación del mercado superior al 20%, si actualmente es de 10%.

H7: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una top of mind superior al 40%, si actualmente es de 20%.

H8: Que tan probable es para COLANDES al 2020, obtener una tasa de satisfacción con la variedad de los productos superior al 40%, si actualmente es de 25%.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MATRIZ DELPHI

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA MATRIZ DELPHI

EXPERTOS	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	PROMEDIO
EXP. 1	90%	80%	40%	80%	40%	80%	50%	70%	66%
EXP. 2	80%	70%	50%	70%	30%	70%	50%	70%	61%
EXP. 3	90%	70%	50%	70%	50%	70%	40%	80%	65%
Promedio Simple	87%	73%	47%	73%	40%	73%	47%	73%	64%
Desviación St.	5.8%	5.8%	5.8%	5.8%	10.0%	5.8%	5.8%	5.8%	6%
Coef. Variación	6.7%	7.9%	12.4%	7.9%	25.0%	7.9%	12.4%	7.9%	11%

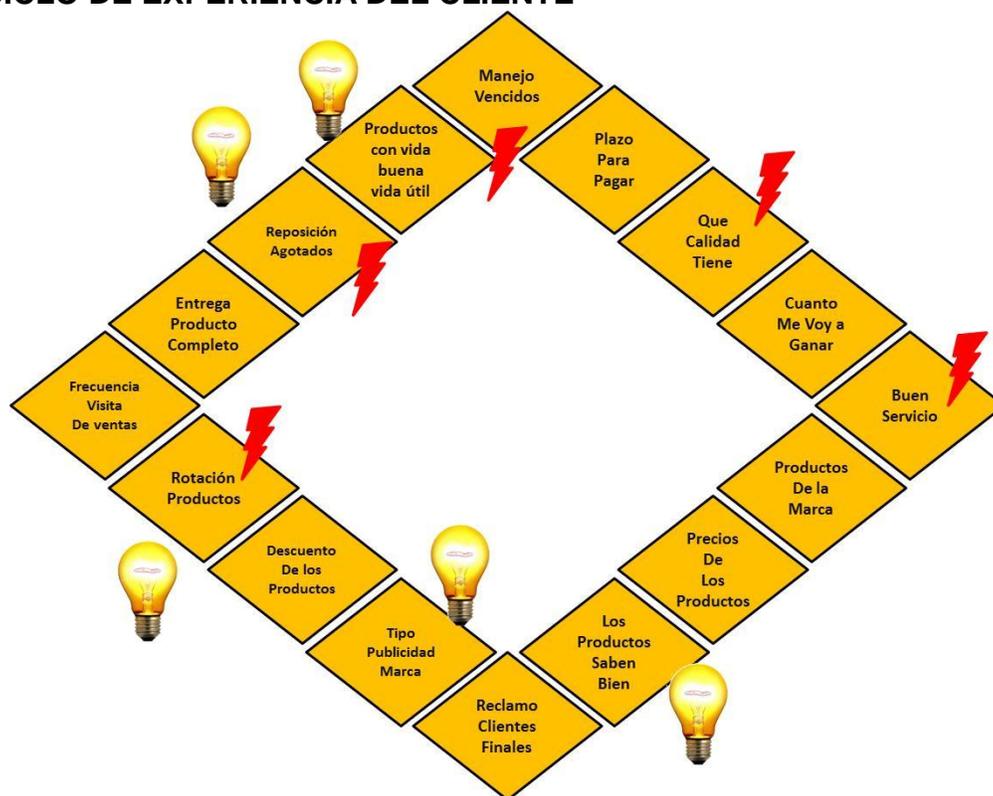
probable probable Improbable probable Improbable probable Improbable probable

4. PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA

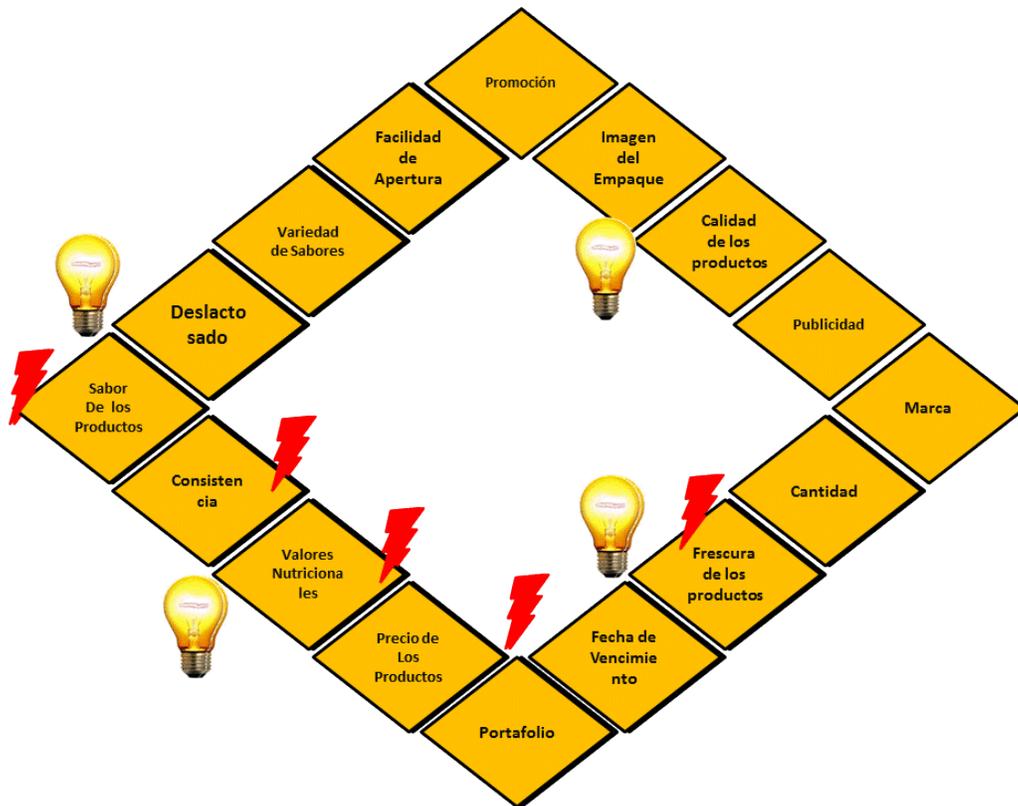
De acuerdo al diagnóstico aplicado para la empresa Colandes se ha determinado desarrollar una estrategia de penetración de mercados mediante el liderazgo de costos. El desarrollo de las estrategias estará enfocado en el mercado de Bogotá con una propuesta de valor para los clientes basados en un portafolio de productos con un precio competitivo, vida útil adecuada, con una propuesta de imagen atractiva de los empaques y servicio personalizado al tendero.

Para lograr el liderazgo de costos que permitirá penetrar el mercado de Bogotá de manera acelerada es necesario que la empresa desarrolle economías de escala y estandarice los procesos de la cadena de valor.

4.1. CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE



4.2. CICLO DE EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR



Se ha identificado en la matriz de necesidades los aspectos críticos más críticos para los clientes, los cuales son:

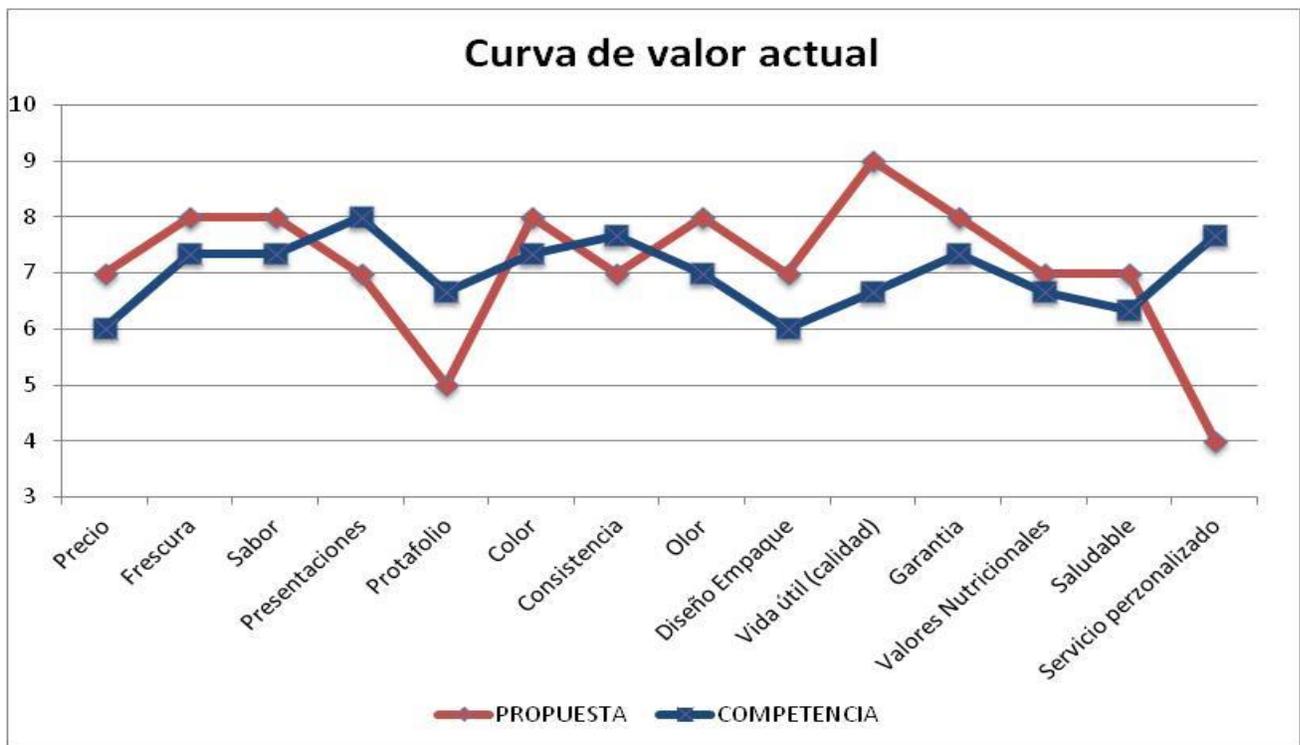
- Buen Servicio
- Calidad de Los productos
- Rotación de productos
- Manejo de agotados
- Reposición de agotados

Para el consumidor los aspectos más importantes son los siguientes:

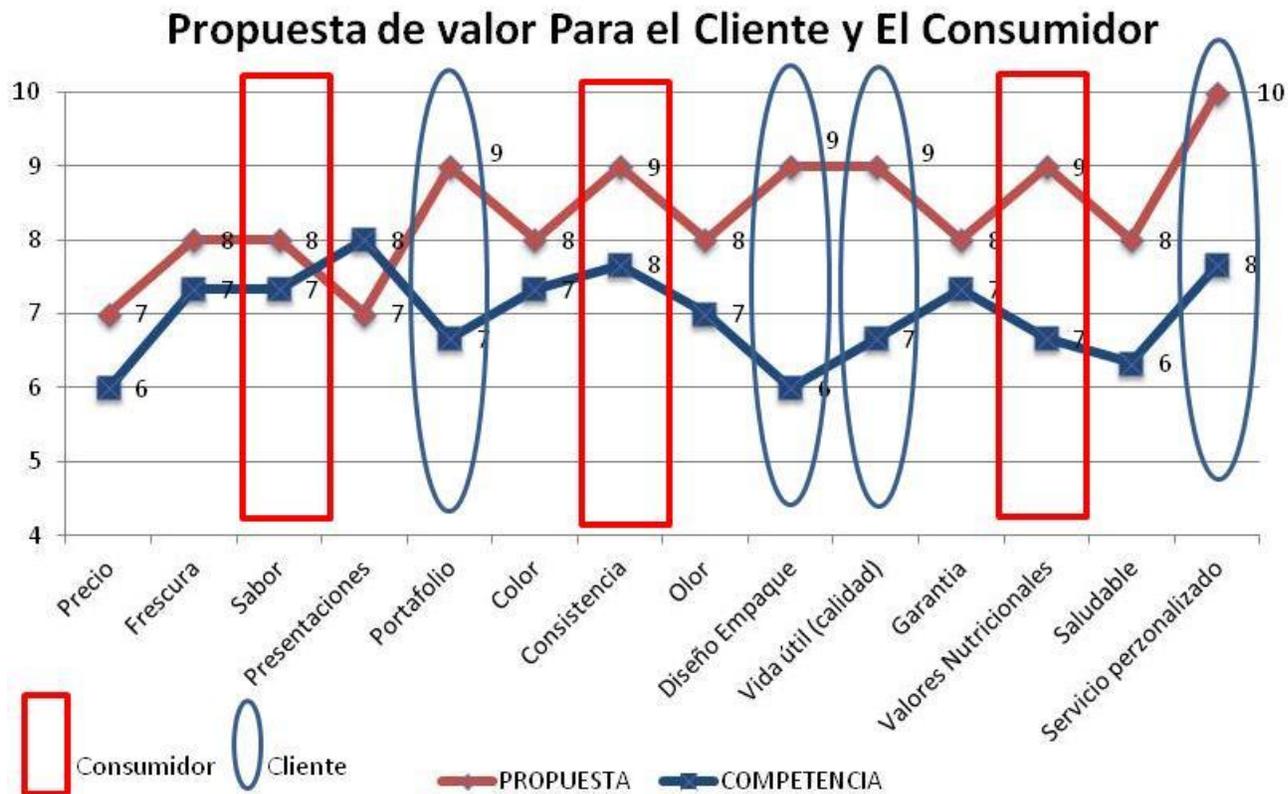
- Sabor de los productos.
- Consistencia de los productos.
- Valores Nutricionales.
- Precio de los productos.
- Portafolio de la marca.
- Frescura de los productos.

4.3. CURVA DE VALOR ACTUAL PARA LA COMPAÑÍA.

Con base en esto se ha desarrollado la curva de valor actual para la marca en comparación con el promedio de los principales competidores.



4.4. CURVA DE VALOR PROPUESTA PARA COLANDES.

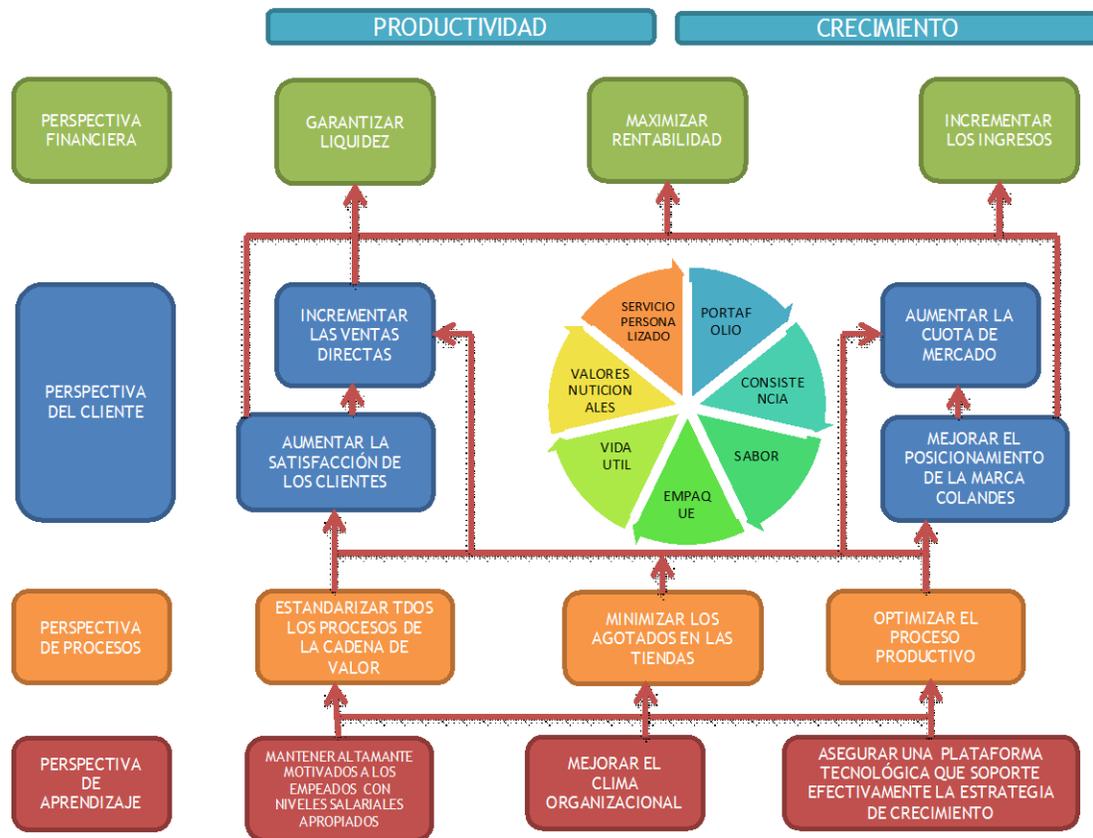


Con base en el análisis de la curva de valor para los cliente y consumidores se a determinando la oferta de valor para los clientes de la compañía que consiste en:

Ofrecer a los clientes de la compañía un servicio personalizado, con una propuesta diferenciada en los empaques de los productos y un amplio portafolio; para los consumidores productos de un sabor y consistencia superior haciendo énfasis en los valores nutricionales

4.5. MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo al resultado de la matriz de dependencia e influencia o MIC MAC, las variables de los cuadrantes superiores izquierdo y derecho fueron las determinantes para proceder a hacer el respectivo mapa estratégico de COLANDES, estableciendo los diferentes objetivos que apuntan a cada una de las perspectivas entorno a la propuesta de valor anteriormente desarrollada.



4.6. BUSINESS MODEL

<p>Aliados Estrategicos</p> <p>Hatos Lecheros</p> <p>Proveedores de materia Prima</p> <p>Proveedor de Mantenimiento de Planta</p> <p>Distribuidores</p> <p>Proveedores de Diseño y Marca</p>	<p>Actividades Procesos Claves</p> <p>Desarrollo de Nuevos Productos</p> <p>Penetración de Mercado</p> <p>Gestion de la cadena de abastecimiento</p> <p>Activaciones de Marca a traves de Agencias BTL</p> <p>Recurso Claves</p> <p>Gestión de la Marca a través de un plan de marketing</p> <p>Aumento de Capital Humano capacitado en el area productiva.</p> <p>Mejoramiento de la Planta de Producción para optimizar el proceso productivo.</p> <p>Capital Humano con competencias comerciales altas</p> <p>Conformación de Flota de Distribución con Camiones de capacidad de 2 Tons</p>	<p>Oferta de Valor</p> <p>OFRECER A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA UN SERVICIO PERSONALIZADO, CON UNA PROPUESTA DIFERENCIADA EN LOS EMPAQUES DE LOS PRODUCTOS Y UN AMPLIO PORTAFOLIO; PARA LOS CONSUMIDORES PRODUCTOS DE BUEN SABOR Y CONSISTENCIA SUPERIOR HACIENDO ENFASIS EN LOS VALORES NUTRICIONALES</p>	<p>Relación con los Clientes</p> <p>Identificar las necesidades del cliente, para ser su proveedor preferido</p> <p>Canales de Distribución y Comunicación</p> <p>Directo: Supermercados - Tiendas de Barrio - Superetes</p> <p>Indirecto: Distribuidores - Tiendas</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Tiendas de Barrio</p> <p>Superetes</p> <p>Supermercados</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Salarios</p> <p>Materias Primas</p> <p>Arriendo Tendero</p> <p>Otros Costos Fijos</p>		<p>Flujo de Ingreso</p> <p>Pago a Credito</p> <p>Canal Directo</p> <p>Pago En efectivo</p> <p>Canal indirecto</p> <p>60% Canal Directo</p> <p>40% Canal Indirecto</p>		

5. INDICADORES DE GESTIÓN

5.1. PRESPECTIVA FINANCIERA

Indicador	Rentabilidad Capital
Propósito	Medir si el negocio retorna la inversión
Objetivo estratégico	Maximizar rentabilidad
Meta	Rentabilidad superior al 15%
Fórmula	$(\text{Ingresos} - \text{egresos}) / \text{Ingresos}$
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Balance General
Responsable	Gerente General
Valor inicial	12%

Indicador	Liquidez
Propósito	Medir la entrada y salida de capital de la empresa
Objetivo estratégico	Garantizar liquidez
Meta	Mantener indicador de liquidez > 1
Fórmula	$\text{Activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Balance General
Responsable	Gerente General
Valor inicial	1

Indicador	Incremento de ingresos
Propósito	Medir cuanto aumentan los ingresos
Objetivo estratégico	Incrementar los ingresos
Meta	Incrementar los ingresos en un 20 %
Fórmula	$(\text{Ingr. Año act.} - \text{Ingr. Año ant.}) / \text{ing. Año ant.}$
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Estado de resultados
Responsable	Gerente General
Valor inicial	0%

5.2. PRESPECTIVA DEL CLIENTE

Indicador	Cuota de mercado
Propósito	Medir el incremento de la cuota de mercado
Objetivo estratégico	Incrementar la cuota de mercado
Meta	Incrementar la cuota de mercado 30%
Fórmula	$\text{Ventas Colandes en pesos (\$)} / \text{Ventas totales del mercado (competencia directa) en pesos (\$)}$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Bases de datos
Responsable	Gerente General
Valor inicial	10%

Indicador	Satisfacción de clientes
Propósito	Medir la satisfacción del Cliente
Objetivo estratégico	Incrementar la satisfacción de los clientes
Meta	Porcentaje de satisfacción de clientes >80%
Fórmula	$\text{No. Clientes Satisfechos} / \text{Total Clientes Encuestados}$
Frecuencia	Trimestral
Fuente de datos	Encuestas Clientes
Responsable	Jefe de Mercadeo y ventas
Valor inicial	0%

Indicador	Incremento ventas directas
Propósito	Medir cuanto aumentan las ventas directas
Objetivo estratégico	Incrementar las ventas directas
Meta	Incrementar % ventas directas en 100%
Fórmula	$(\% \text{ ventas directas actual} - \% \text{ ventas directas ant.}) / \% \text{ ventas ant.}$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Estado de resultados
Responsable	Gerente General
Valor inicial	0%

Indicador	Reconocimiento de marca
Propósito	Medir el número de personas que saben de la existencia de Colandes
Objetivo estratégico	Mejorar el posicionamiento de la marca Colandes
Meta	Porcentaje de reconocimiento de marca >5%
Fórmula	$\text{No. Personas que conocen Colandes} / \text{Total Personas Encuestadas}$
Frecuencia	Semestral
Fuente de datos	Encuestas población mercado objetivo
Responsable	Jefe de Mercadeo y ventas
Valor inicial	0%

5.3. PRESPECTIVA DE PROCESOS

Indicador	Procesos estandarizados
Propósito	Medir la cantidad de procesos que están estandarizados en la empresa
Objetivo estratégico	Estandarizar todos los procesos de la cadena de valor
Meta	100% de los procesos estandarizados
Fórmula	$\text{Cantidad de procesos estandarizados} / \text{Cantidad de procesos totales}$
Frecuencia	Trimestralmente
Fuente de datos	Empresa
Responsable	Gerente general
Valor Inicial	70%

Indicador	Porcentaje de tiendas con agotados
Propósito	Medir la cantidad de tiendas con productos agotados
Objetivo estratégico	Minimizar los agotados en las tiendas
Meta	>90% de tiendas sin agotados
Fórmula	$\# \text{ tiendas sin agotados} / \# \text{ tiendas totales}$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Informe de ventas
Responsable	Jefe de Mercadeo y ventas
Valor Inicial	90%

Indicador	Capacidad de producción
Propósito	Medir la capacidad de producción que tiene la empresa
Objetivo estratégico	Optimizar el proceso productivo
Meta	Utilizar 95% de la capacidad
Fórmula	Volumen de producción real / Capacidad de producción
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Históricos de producción
Responsable	Jefe de producción
Valor Inicial	70%

5.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Indicador	Satisfacción de empleados
Propósito	Medir la proporción de empleados satisfechos con las actividades laborales
Objetivo estratégico	Mantener altamente motivados a los empleados
Meta	Porcentaje de satisfacción de empleados >90%
Fórmula	No. Empleados Satisfechos / Total Empleados Encuestados
Frecuencia	Trimestral
Fuente de datos	Encuesta Empleados
Responsable	Jefe de talento humano
Qué hace	Verificar si los empleados se sienten motivados en el trabajo
Valor inicial	85%

Indicador	Rotación empleados
Propósito	Medir a cantidad de empleados que se retiran respecto al total
Objetivo estratégico	Retener el talento humano
Meta	Rotación de empleados <10%
Fórmula	N° empleados retirados / N° de empleados totales
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Qué hace	Verificar el estado del clima organizacional
Valor inicial	10%

Indicador	Implementación sistema ventas
Propósito	Verificar si el sistema de ventas está o no implementado
Objetivo estratégico	Asegurar una plataforma tecnológica que soporte efectivamente la estrategia
Meta	Sistema de ventas implementado a julio 2015
Fórmula	Sistema implementado sí o no
Frecuencia	Semestral
Fuente de datos	Área de ventas
Responsable	Jefe de Mercadeo y ventas
Qué hace	Verificar si el sistema de ventas está o no implementado
Valor inicial	No

6. CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Indicador		% cumpl.	Peso esp.	Factor Hom.	Rangos de Cumplimiento			Resultado
			Ideal	Actual				Bueno	Regular	Malo	
Maximizar rentabilidad	Rentabilidad superior al 15%	Rentabilidad Capital	15%	12%	80%	80%	64,0%	100%	90%	80%	80%
Garantizar liquidez	Mantener indicador de liquidez > 1	Liquidez	1,4	1,0	71%	10%	7,1%	100%	89%	79%	71%
Incrementar los ingresos	Incrementar los ingresos en un 20 %	Incremento de ingresos	20%	0%	0%	10%	0,0%	100%	90%	80%	0%
Total Perspectiva						100%	71%	0%	0%	0%	71%

6.2. PERSPECTIVA CLIENTE

Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Indicador		% cumpl.	Peso esp.	Factor Hom.	Rangos de Cumplimiento			Resultado
			Ideal	Actual				Bueno	Regular	Malo	
Incrementar la cuota de mercado	Incrementar la cuota de mercado 30%	Cuota de mercado	15%	10%	67%	10%	6,7%	100%	90%	80%	67%
Incrementar la satisfacción de los clientes	Porcentaje de satisfacción de clientes >80%	Satisfacción de clientes	80%	0%	0%	10%	0,0%	100%	90%	80%	0%
Incrementar las ventas directas	Incrementar % ventas directas en 100%	Incremento ventas directas	100%	0%	0%	70%	0,0%	100%	85%	75%	0%
Mejorar el posicionamiento de la marca Colandes	Porcentaje de reconocimiento de marca >5%	Reconocimiento de marca	5%	0%	0%	10%	0,0%	100%	90%	75%	0%
Total Perspectiva						100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

6.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Indicador		% cumpl.	Peso esp.	Factor Hom.	Rangos de Cumplimiento			Resultado
			Ideal	Actual				Bueno	Regular	Malo	
Estandarizar todos los procesos de la cadena de valor	100% de los procesos estandarizados	Procesos estandarizados	100%	70%	70%	10%	7,0%	100%	85%	70%	70%
Minimizar los agotados en las tiendas	>90% de tiendas sin agotados	Porcentaje de tiendas con agotados	90%	90%	100%	10%	10,0%	100%	90%	80%	100%
Optimizar el proceso productivo	Utilizar 95% de la capacidad	Capacidad de producción	95%	70%	74%	70%	51,6%	100%	85%	75%	74%
Total Perspectiva						90,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

6.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Indicador		% cumpl.	Peso esp.	Factor Hom.	Rangos de Cumplimiento			Resultado
			Ideal	Actual				Bueno	Regular	Malo	
Mantener altamente motivados a los empleados	Porcentaje de satisfacción de empleados >90%	Satisfacción de empleados	90%	85%	94%	10%	9,4%	100%	85%	70%	94%
Retener el talento humano	Rotación de empleados <10%	Rotación empleados	10%	10%	100%	10%	10,0%	100%	90%	80%	100%
Asegurar una plataforma tecnológica que soporte efectivamente la estrategia	Sistema de ventas implementado a julio 2015	Implementación sistema ventas	Si	No	0%	70%	0,0%	100%	85%	75%	0%
Total Perspectiva						90,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

7. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

7.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Iniciativa estratégica	Mantener bajos índices de rotación de cartera
Indicador	Rotación cartera
Propósito	Mejorar el flujo de efectivo
Objetivo estratégico	Garantizar la liquidez
Meta	Bajar a 30 días
Fórmula	$(CXC \text{ promedio} * 360 / \text{ventas crédito})$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Balance General, estado de resultados
Responsable	Gerente General
Qué hace	Vigilar que no supere los 60 días
Valor inicial	Rotación de cartera 50 días
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Iniciativa estratégica	Pagar proveedores a 60 días
Indicador	Razon corriente
Propósito	Medir si la operación retorna la inversión
Objetivo estratégico	Garantizar la liquidez
Meta	Pagar a 60 días proveedores del empaques
Fórmula	$(\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente})$
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Balance General
Responsable	Gerente General
Qué hace	Vigilar que se cubra con el activo corriente los pasivos corrientes
Valor inicial	Pago a 45 días proveedores de empaques
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Iniciativa estratégica	Mejorar los costos
Indicador	margen bruto de utilidad
Propósito	Mejorar el margen bruto de utilidad
Objetivo estratégico	Maximizar rentabilidad
Meta	Rentabilidad superior al 20%
Fórmula	$(\text{Ingresos} - \text{egresos}) / \text{Ingresos}$
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Estado de resultados
Responsable	Gerente General
Qué hace	Vigilar los costos de producto
Valor inicial	20% de rentabilidad bruta
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Iniciativa estratégica	Bajar el endeudamiento del corto plazo
Indicador	Prueba acida
Propósito	Mejorar el flujo de efectivo
Objetivo estratégico	Garantizar la liquidez
Meta	llegar a \$1
Fórmula	$(\text{Activo corriente} - \text{inventario}) / \text{pasivo corriente}$
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Balance General
Responsable	Gerente General
Qué hace	Vigilar que el pasivo corriente tenga un comportamiento a la baja
Valor inicial	
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

7.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivo estratégico	Aumentar la cuota de mercado
Iniciativa estratégica	Desarrollar un plan promocional para cada trimestre del año
Indicador	Numero de promociones ejecutadas en el trimestre vs el objetivo de promociones
Propósito	Medir el numero de promociones que se ejecutan en el trimestre
Meta	100%
Fórmula	$\text{Numero de promociones ejecutadas en el trimestre} / \text{el objetivo de promociones para el trimestre}$
Frecuencia	Trimestral
Fuente de datos	Base de datos de promociones de la compañía - Información comercial
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Aumentar la cuota de mercado
Iniciativa estratégica	Implementar el canal directo de ventas
Indicador	Avance del plan de implementación del canal de ventas directo
Propósito	Medir el avance del proyecto en el periodo de tiempo disponible para implementarlo
Meta	100%
Fórmula	$\text{Avance del proyecto de implementación del canal directo} / \text{Objetivo final de implementación del canal de venta directo}$
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Información de Avance del proyecto de ventas del canal directo de ventas
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	95%
Malo	90%

Objetivo estratégico	Aumentar la cuota de mercado
Iniciativa estratégica	Realizar Activaciones de marca en los clientes que se atienden directamente
Indicador	Numero de Activaciones de marca realizadas en un mes
Propósito	Realizar el seguimiento del numero de activaciones de marca que se realizan en un mes
Meta	100%
Fórmula	Numero de Activaciones de marca realizadas en un mes / Objetivo De Activaciones de marca realizadas en un mes
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Informacion de Activaciones de Marca
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Incrementar las ventas directas
Iniciativa estratégica	Optimizar el nivel de servicio en las rutas de mercadeo de los clientes directos
Indicador	Costo por servir de las rutas de Mercadeo
Propósito	Medir cuanto cuesta atender con el servicio de mercaderistas a las rutas de ventas
Meta	2%
Fórmula	Costo de servir de la ruta / ventas de la ruta de clientes
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Informacion de los costos de nomina de mercaderitas y ventas de los clientes directos
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	85%
Malo	75%

Objetivo estratégico	Incrementar las ventas directas
Iniciativa estratégica	Implementar el canal directo de ventas
Indicador	Avance del plan de implementacion del canal de ventas directo
Propósito	Medir el avance del proyecto en el periodo de tiempo disponible para implementarlo
Meta	100%
Fórmula	Avance del proyecto de implementacion del canal directo / Objetivo final de implementacion del canal de venta directo
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Informacion de Avance del proyecto de ventas del canal directo de ventas
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	95%
Malo	90%

Objetivo estratégico	Incrementar las ventas directas
Iniciativa estratégica	Implementar sistema de compensacion variable para la fuerza de ventas
Indicador	Avance del plan de implementacion de compesación Variable para la fuerza de ventas
Propósito	Medir el avance de la implementación de un sistema de compesacion variable para la fuerza de ventas en un periodo de 3 meses.
Meta	100%
Fórmula	Avance del proyecto de implementacion de un sistema de compesacion variable / Objetivo final de implementacion del sistema de compesación variable
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Información de avances del proyecto, tablas salariales y tablas de comisiones
Responsable	Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	85%
Malo	75%

Objetivo estratégico	Aumentar la Satisfaccion de los clientes
Iniciativa estratégica	Desarrollar estudios de mercado para entender las necesidades y de los clientes y consumidores
Indicador	Numero de estudios de mercado hechos en el año
Propósito	Establecer el numero minimo de estudios de mercado que se deben desarrollar en un año para mantener actualizada la información del consumidor y del canal
Meta	100%
Fórmula	Numero de estudios de mercado hechos en el año / numero de estudios de mercado Objetivo
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Estudios de mercado de consumidor y canal de distribución
Responsable	Gerencia General - Jefe de Mercadeo
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	85%
Malo	75%

Objetivo estratégico	Aumentar la Satisfaccion de los clientes
Iniciativa estratégica	Mejorar el Servicio al Cliente
Indicador	Nivel de Servicio de las cuentas Claves de la compañía
Propósito	Medir el cumplimiento de las entregas en cuanto a cantidad y oportunidad de la entrega de los productos a los clientes claves de la compañía
Meta	95%
Fórmula	Numero de pedidos entregados correctamente a los clientes claves / numero de pedidos totales de los clientes claves
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Informe de entrega de pedidos, distribución y logística
Responsable	Jefe de Distribución - Jefe de Mercadeo y Ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mejorar el Posicionamiento de la marca colandes
Iniciativa estratégica	Implementar campañas de comunicación de la marca y los atributos de la misma en el punto de venta
Indicador	Numero de Clientes impactados con la campaña de comunicación de marca
Propósito	Lograr comunicar la marca y sus atributos en el canal tradicional con el fin de que los consumidores potenciales la identifiquen
Meta	80% de clientes impactados
Fórmula	Numero de clientes impactados con la campaña de comunicación / numero total de clientes atendidos directamente
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Informe de gestion de punto de venta
Responsable	Jefe de Ventas y Mercadeo
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mejorar el Posicionamiento de la marca colandes
Iniciativa estratégica	Desarrollar productos con base en el entendimiento profundo del consumidor
Indicador	Numero de productos desarrollados con base en los resultados de los estudios de consumidor realizados
Propósito	Desarrollar productos con una oferta de valor ganadora para el consumidor
Meta	90% de los productos Nuevos
Fórmula	Numero de productos desarrollados teniendo en cuenta los resultados de estudios de consumidor / numero total de productos desarrollados
Frecuencia	semestral
Fuente de datos	Informe de desarrollo de productos
Responsable	Jefe de Ventas y Mercadeo
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mejorar el Posicionamiento de la marca colandes
Iniciativa estratégica	Implementar alianzas estrategicas con productos complementarios de marcas reconocidas dentro de los consumidores objetivos de Colandes
Indicador	Numero de Alianzas Hechas en un año con marcas de productos complementarios
Propósito	Desarrollar alianzas estrategicas con productos complementarios para incremetar el reconocimiento de la marca colandes en los consumidores
Meta	100%
Fórmula	Numero de alianzas hechas en un año con productos complementarios / numero de alianzas objetivo (3 Alianzas)
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Informe de gestion de mercadeo
Responsable	Jefe de mercadeo y ventas
Valor inicial	0
Bueno	100%

7.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico	Estandarizar todos los procesos de la cadena de valor
Iniciativa estratégica	Definir cuales son los procesos que componen la cadena de valor
Indicador	Procesos de definidos
Propósito Iniciativa	Revisar cuales son los procesos que deban ser estandarizados
Meta	Tener definidos todos los procesos que se van a estandarizar
Fórmula	Procesos definidos? SI/NO
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Gerencia
Responsable	Gerencia
Valor inicial	No
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Estandarizar todos los procesos de la cadena de valor
Iniciativa estratégica	Capacitar a los ganaderos para generar buenas practicas de recolección
Indicador	Ganaderos capacitados
Propósito Iniciativa	Enseñar a los ganaderos como sacar provecho sin ariesgar sus animales para tener una mayor productividad
Meta	80 % de ganaderos capacitados
Fórmula	# de ganaderos capacitados
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Mercadeo y Gerencia
Responsable	Gerencia
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Estandarizar todos los procesos de la cadena de valor
Iniciativa estratégica	Identificar las demoras existentes en toda la cadena
Indicador	Demoras
Propósito Iniciativa	Conocer donde existen demoras que impidan la continuidad de los procesos para minimizarlas.
Meta	Todas las demoras idetificadas? SI/NO
Fórmula	# demoras identificadas
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Empresa
Responsable	Gerencia y areas
Valor inicial	NO
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Minimizar los agotados en las tiendas
Iniciativa estratégica	Minimizar el tiempo de entrega de los productos
Indicador	Tiempo de entrega
Propósito Iniciativa	Reducir al maximo los tiempos de entrega de los productos a los tenderos
Meta	2 Dias
Fórmula	# dias en atender un pedido
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Ventas
Responsable	Jefe de distribución
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	95%
Malo	85%

Objetivo estratégico	Minimizar los agotados en las tiendas
Iniciativa estratégica	Garantizar la correcta planeacion de la produccion
Indicador	% de agotados en las tiendas
Propósito Iniciativa	Garantizar las existencias de inventario para atenderla demanda
Meta	Mantener los agotados en las tiendas <5%
Fórmula	# de productos agotados / # de productos totales
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Ventas
Responsable	Jefe de distribución
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Minimizar los agotados en las tiendas
Iniciativa estratégica	Asegurar la frecuencia adecuada para mantener existencias de producto
Indicador	Frecuencia de entrega
Propósito Iniciativa	Mantener suficiente producto en las tiendas teniendo en cuenta las fechas de vencimiento
Meta	2 veces por semana
Fórmula	# de entrega en tiendas por semana
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Ventas
Responsable	Jefe de distribucion
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Optimizar el proceso productivo
Iniciativa estratégica	Establecer los cuellos de botella para mejorar el proceso productivo
Indicador	Cuellos de botella
Propósito Iniciativa	Verificar si existen cuellos de botella que generen el retraso del proceso productivo
Meta	Identificación del 100% de cuellos de botella
Fórmula	Identificados todos los cuellos de botella? SI/NO
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Área de Producción
Responsable	Jefe de Producción
Valor inicial	No
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Optimizar el proceso productivo
Iniciativa estratégica	Mejorar tiempos y movimientos de área de producción
Indicador	Tiempos y Movimientos
Propósito Iniciativa	Minimizar las distancias y los tiempos recorridos por cada operario en las diferentes zonas del área de producción con el fin de ser más eficientes en las tareas realizadas
Meta	Mejorar en un 90% la eficiencia del área de producción
Fórmula	Se mejoraron los tiempos y movimientos? SI/NO
Frecuencia	Semanal
Fuente de datos	Área de Producción
Responsable	Gerente/ Jefe de Producción
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

7.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Objetivo estratégico	Mantener altamente motivados a los empleados
Iniciativa estratégica	Dar bonificaciones a los empleados según el tiempo de trabajo en la empresa.
Indicador	Cantidad de bonificaciones
Propósito Iniciativa	Medir la cantidad de empleados que se hananado una bonificación por su permanencia en la empresa.
Meta	Incrementar el número de bonificaciones otrgadas a los empleados .
Fórmula	# bonificaciones
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mantener altamente motivados a los empleados
Iniciativa estratégica	Implementar un sistema de remuneración basado en el desempeño
Indicador	Sistema remuneración
Propósito Iniciativa	Medir el avance de la implementación del sistema
Meta	Implementado al 100% para enero 2016
Fórmula	Implementado-En implementación-No implementado
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	No implementado
Bueno	100%
Regular	95%
Malo	85%

Objetivo estratégico	Mantener altamente motivados a los empleados
Iniciativa estratégica	Otorgar becas a los mejores empleados
Indicador	Becas
Propósito Iniciativa	Medir cuántas becas se entregan a los empleados que se las ganen
Meta	Entregar una beca anual
Fórmula	# de becas entregadas
Frecuencia	Anual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	80%
Malo	70%

Objetivo estratégico	Mejorar el clima organizacional
Iniciativa estratégica	Incentivar la implementación de las ideas de los colaboradores
Indicador	Apoyo ideas
Propósito Iniciativa	Medir la cantidad de ideas de colaboradores que se apoyan
Meta	Apoyar 1 idea por mes
Fórmula	# ideas implementadas
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mejorar el clima organizacional
Iniciativa estratégica	Reconocer a los empleados con mejor desempeño y mejores ideas
Indicador	Reconocimientos
Propósito Iniciativa	Medir los reconocimientos que se hacen a los colaboradores
Meta	2 reconocimientos por mes
Fórmula	# de reconocimientos
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Mejorar el clima organizacional
Iniciativa estratégica	Hacer capacitaciones de acuerdo al nivel jerárquico
Indicador	Capacitaciones
Propósito Iniciativa	Medir la cantidad y calidad de las capacitaciones
Meta	1 capacitación mensual
Fórmula	# de capacitaciones
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Talento Humano
Responsable	Jefe de talento humano
Valor inicial	0
Bueno	100%
Regular	90%
Malo	80%

Objetivo estratégico	Asegurar una plataforma tecnológica que soporte efectivamente la estrategia
Iniciativa estratégica	Implementar sistema de control de ventas tipo hand held
Indicador	Sistema ventas implementado
Propósito Iniciativa	Verificar si se realizó la implementación del sistema de gestión de ventas
Meta	Sistema implementado 100%
Fórmula	Implementado-No implementado
Frecuencia	Mensual
Fuente de datos	Área de ventas
Responsable	Jefe de mercadeo y ventas
Valor inicial	No implementado
Bueno	100%
Malo	0%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las variables con mayor influencia y dependencia de la empresa Alimentos Montecarlo son el precio, la cuota de mercado, la rentabilidad, la imagen de marca Colandes, la satisfacción del cliente, el departamento de mercadeo y ventas inexistentes, el flujo de caja, la calidad, la diferenciación del producto, la diversificación de productos y la capacidad de producción.

Los atributos principales que buscan los clientes y consumidores de Colandes son precio, frescura, sabor, presentaciones, portafolio, color, consistencia, olor, diseño de empaque, vida útil (calidad), garantía, valores nutricionales, productos saludables y servicio al cliente.

La propuesta de valor de Alimentos Montecarlo se basa en la combinación de los atributos relevantes del ciclo de experiencia de los tenderos y de los clientes finales y consiste en ofrecer a los clientes de la compañía un servicio personalizado, con una propuesta diferenciada en los empaques de los productos y un amplio portafolio; para los consumidores productos de un sabor y consistencia superior haciendo énfasis en los valores nutricionales

Se recomienda, además de las tiendas de barrio, evaluar la entrada en grandes superficies, ampliando el canal de venta directa.

Existe un gran potencial de crecimiento teniendo en cuenta que la empresa ha obtenido buenos resultados con sólo un turno de producción, de manera que si las ventas tienen un crecimiento importante no se requerirían grandes inversiones para soportarlo.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler P., Keller K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson.
- David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall.
- Porter M. (2008). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.
- Hamel G., Prahalad (1996). Compitiendo por el futuro. Editorial Harvard Business School.
- Ghemawat P., Rivkin J. (1999). La creación de una ventaja competitiva. Harvard Business Review.
- Mintzberg H, Lampel J, Ahlstrand B. (1999). Safari a la estrategia.
- Kaplan R, Norton D. (2008). The Execution Premium. Ediciones Deusto.