



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA RECEPTORA DE LECHE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**ANDRÉS RICARDO RODRÍGUEZ ROJAS**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ESPARZA CARRASCO  
HÉCTOR UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE  
DICIEMBRE 2012**

## RESUMEN

Como objetivo general de la tesis, se pretende desarrollar un Plan Estratégico para la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. Esta empresa es parte del mercado de la comercialización y distribución de leche en el municipio Guanarito, estado Portuguesa de Venezuela. Fue fundada en el mes de Agosto de 2011, en una alianza con la compañía láctea Parmalat. Esta empresa internacional, aportó en comodato una parte importante de los activos fijos para el funcionamiento de esta PYME. En contraprestación, la PYME se compromete a cumplir con un cupo diario de leche a ser entregado a Parmalat, equivalente al total de su capacidad de producción.

La propuesta busca definir un plan estratégico que permita a la empresa competir de manera eficiente y eficaz en el mercado en el que se encuentra, lo que implica generar un estrechamiento de relación con el cliente, disminuir los efectos del control de precios de la leche y el control de divisas al que está sujeto Venezuela, y la estructuración de una cadena de suministros flexible que permita el abastecimiento del producto.

La metodología propuesta para abordar este desafío constará de un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinarán el rendimiento de la empresa. Asimismo, incluirá el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia, recomendaciones de implementación, y su control.

El análisis ambiental externo, permitirá centrar la empresa dentro de su entorno general y específico, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta. Por otro lado, el análisis ambiental interno de la empresa, incluirá la especificación de su estructura, el análisis funcional, el de la cadena de valor y el de su perfil estratégico. Mediante este escrutinio interno, se determinarán las posibles debilidades y fortalezas que actualmente posee.

A partir de estos estudios, se creará una propuesta estratégica, que impulse el crecimiento de la empresa, de acuerdo con los objetivos específicos antes señalados.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Estructura Organizacional .....</b>	<b>3</b>
<b>2.3. Proceso de Producción .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1 Evolución histórica del Consumo de Leche en Venezuela:.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Evolución del Sector Lácteo en Venezuela: .....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. Cadena de Comercialización de Leche en Venezuela .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4. Oferta del Producto.....</b>	<b>11</b>
<b>3.5. Mercado Objetivo Potencial .....</b>	<b>12</b>
<b>4. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....</b>	<b>13</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS A RESPONDER.....</b>	<b>14</b>
<b>6. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>6.1. Objetivo General: .....</b>	<b>16</b>
<b>6.2. Objetivos Específicos: .....</b>	<b>16</b>
<b>7. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>17</b>
<b>8. METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
<b>9. ANÁLISIS AMBIENTAL .....</b>	<b>21</b>
<b>9.1. Análisis Externo.....</b>	<b>21</b>
9.1.1. Análisis PEST .....	21
9.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	23
9.1.3. Síntesis de Factores Externos: EFAS .....	25
<b>9.2. Ambiente Interno .....</b>	<b>26</b>
9.2.1 Análisis de la Cadena de Valor.....	26
9.2.2 Síntesis de Factores Internos: IFAS.....	29

<b>10. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>10.1. Análisis de la situación: Análisis FODA.....</b>	<b>30</b>
<b>10.2. Revisión de la Misión, Visión y Valores .....</b>	<b>30</b>
<b>10.3. Proceso de Desarrollo de la Estrategia .....</b>	<b>32</b>
10.3.1. Factores Críticos de Éxito.....	32
10.3.2. Temas Estratégicos .....	33
<b>10.4. Mapa Estratégico.....</b>	<b>34</b>
<b>10.5. Estrategia de Negocios .....</b>	<b>35</b>
<b>10.6. Estrategia de Marketing .....</b>	<b>36</b>
10.6.1. Segmentación.....	37
10.6.2. Targeting.....	37
10.6.3. Posicionamiento.....	37
10.6.4. Producto.....	38
10.6.5. Precio .....	38
10.6.6. Plaza.....	39
10.6.7. Promoción.....	40
<b>10.7. Estrategia de Recursos Humanos .....</b>	<b>40</b>
10.7.1. Modelo Básico de Competencias.....	42
10.7.2. Sistema de Formación y Aprendizaje .....	42
10.7.3. Sistema de Reclutamiento y Selección .....	43
10.7.4. Modelo de Liderazgo Situacional .....	45
10.7.5. Estructura Empresarial.....	46
10.7.6. Modelo de Motivación.....	48
<b>10.8. Estrategia de Operaciones .....</b>	<b>49</b>
10.8.1. Rediseño de la Cadena de Valor .....	51
10.8.2. Alineación de los Incentivos a lo Largo de la Cadena de Suministros.....	54
10.8.3. Iniciativas en Tecnologías de Información.....	56
<b>10.9. Estrategia Financiera .....</b>	<b>57</b>
<b>10.10. Tablero de Comando Central.....</b>	<b>60</b>
<b>11. CONCLUSIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>12. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>
<b>13. ANEXOS .....</b>	<b>A</b>

## **1. Introducción**

Como objetivo general de la tesis, se pretende desarrollar un Plan Estratégico para la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. Esta empresa es parte del mercado de la comercialización y distribución de leche en el municipio Guanarito, estado Portuguesa de Venezuela. Fue fundada en el mes de Agosto de 2011, en una alianza con la compañía láctea Parmalat. El desarrollo operacional de esta empresa consta de la recepción de leche caliente de pequeños y medianos productores para su posterior entrega a grandes procesadores de productos lácteos.

El consumo de la leche es vital para el ser humano, toda vez que es lo más cercano al alimento perfecto según la Cámara Venezolana de Industrias Lácteas. Por lo tanto, la adecuada gestión de su cadena de valor es extremadamente importante, siendo la empresa Venezolana Láctea de Portuguesa, C.A. uno de sus eslabones.

La leche es uno de los alimentos más nutritivos, ya que contiene proteínas de alto valor biológico. Esta ha sido considerada desde mucho antes de existir la historia, un alimento de primordial importancia a todo lo largo de la vida de los seres humanos. La leche, entre otros beneficios provee los ingredientes para el desarrollo corporal e intelectual de la población y permite dar respuesta inmunológica a la formación de anticuerpos contra las bacterias. La leche aporta el calcio que requieren los huesos, se dice que protege contra la artritis y alivia sus síntomas. La investigación epidemiológica y estudios controlados clínicos han puesto en evidencia algunos de los mecanismos que lo vinculan con la prevención de osteoporosis, hipertensión, obesidad, ciertas formas de cáncer y litiasis renal. La leche y sus derivados conforman un grupo nutricional de gran efectividad para la población en edad escolar porque además de contribuir a una mejor nutrición tiende a erradicar las carencias que comprometen el desarrollo físico y mental mejorando el perfil metabólico en acción sinérgica con el proceso escolar. Estas son razones necesarias y suficientes para procurar altas producciones y altos consumos nacionales de productos lácteos de forma tal que la población esté protegida para alcanzar un sano crecimiento y desarrollo mental y físico, mediante el consumo de leche. La leche es el mejor alimento primario que ha conocido la humanidad. Los gobiernos de los países, preocupados por sus ciudadanos, quieren que se consuman entre 120 a 140 litros de leche por persona al año, para procurarles una alimentación, con altos atributos, que proporcione los nutrientes, vitaminas y principales minerales necesarios para una vida de alta calidad alimentaria.

La disponibilidad total láctea, es empleada para múltiples usos industriales y artesanales. La disponibilidad total láctea proviene principalmente de la producción de leche cruda nacional y de la leche importada, principalmente en forma de polvo y de quesos.

Los temas abordados en el desarrollo de este Plan Estratégico se relacionan con el análisis del entorno, análisis interno, planificación estratégica, marketing, finanzas y recursos humanos, recomendaciones para su implementación y control. Finalmente, un análisis financiero para determinar su factibilidad.

## 2. Descripción de la Organización

**Empresa:** Venezolana Láctea de Portuguesa, CA.

**Rubro:** Comercialización y distribución de leche.

**Ubicación:** Municipio Guanarito, Estado Portuguesa, Venezuela.

**Gerente General:** Bernardo Medina.

### Estructura de Propiedad:

Dueño	Capital Accionario
Empresa Ganadera ISROCA, C.A.	33%
Bernardo Medina	27%
Ignacio Moser	14%
Cristóbal Moser	14%
Santiago Moser	12%

Tabla 1: Estructura de Propiedad

Fuente: Elaboración Propia

### Misión:

"Ser la empresa líder en servicios de recepción de leche caliente para los pequeños y medianos productores agropecuarios de la zona."

### Visión:

"Consolidarnos como la empresa en servicios agropecuarios de mayor confiabilidad y reputación intachable de la zona."

**Antecedentes Generales:** Fundada en el mes de Agosto de 2011, en una alianza con la compañía láctea Parmalat. Esta empresa internacional aportó en comodato una parte importante de los activos fijos para el funcionamiento de esta PYME. En contraprestación, la PYME se compromete a cumplir con un cupo diario de leche a ser entregado a Parmalat, equivalente al total de su capacidad de producción.

El objetivo principal del negocio consiste en comprar leche caliente a productores pequeños y medianos (120 a 800 litros de leche diarios, ordeñados manualmente), hacer un control de calidad al producto, enfriar la leche, y finalmente, transportar el producto a plantas procesadoras de lácteos.

Actualmente, tiene una capacidad para recibir y gestionar 30.000 litros de leche diaria, con la que se estiman ventas anuales de 44.347.500 Bolívares fuertes (USD 10.313.372).

## 2.1. Estructura Organizacional

Por tratarse de una pequeña empresa, la estructura organizacional es muy simple, siendo uno de sus dueños el gerente general. Esta gerencia general incluye, además, las funciones de administración y finanzas, la supervisión de todas las actividades que se realizan en la empresa, desde la logística para la recolección, procesamiento y comercialización de la leche, hasta la gestión de los recursos humanos.

### Organigrama:

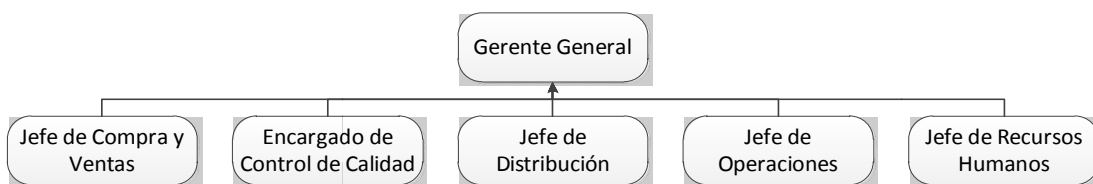


Figura 1: Organigrama de la Organización

Fuente: Elaboración Propia

**Número de trabajadores:** Cuenta con 32 empleados en su nómina.

## 2.2. Proceso de Producción

**Área de Recepción:** Se recibe la leche caliente o cruda de los productores de la zona de Guanarito, con una capacidad instalada de hasta una cantidad de 30.000 litros diarios. La leche cruda llega en camiones cisterna que la transportan desde las haciendas de los pequeños productores hasta la receptoría.

**Área de Control de Calidad:** Inmediatamente recibida la leche se realiza la toma de muestras para el control de calidad. Si cumple el producto con los estándares de calidad (que serán presentados posteriormente), es almacenada en tanques de pasaje, los que poseen filtros para retirar residuos físicos que pueda tener la leche. La leche que no pasa el control de calidad es rechazada y devuelta a los pequeños productores.

**Área de Terminación y Almacenaje:** De los tanques de pasaje, se transfiere la leche al equipo de terminación en donde se utilizan bancos de hielo para disminuir la temperatura de la leche a 4°C, para posteriormente ser transportada a los silos de almacenaje, donde es depositada y agitada, hasta que los camiones cisterna la transporten a las plantas procesadoras de lácteos.

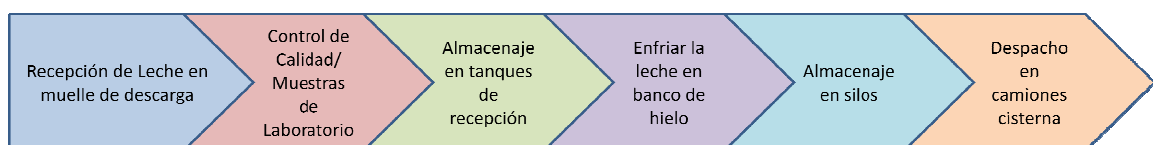


Figura 2: Proceso de Producción

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Descripción del Mercado

#### 3.1 Evolución histórica del Consumo de Leche en Venezuela:

Históricamente los venezolanos han sido grandes consumidores de productos lácteos. En la década de los 70 y principio de los 80, el consumo per cápita (CPC) venezolano solo era superado a nivel suramericano, por los CPC de la Argentina y el Uruguay. Desafortunadamente, el consumo de leche en Venezuela ha estado en franco descenso durante los últimos 23 años. De un consumo de 151 litros/ persona/ año en 1988, ha caído a niveles cercanos de 70 litros/ persona/ año. Es importante recalcar que el CPC actual es significativamente inferior al CPC de 1961, cuando los venezolanos consumían 117.8 litros de leche/ persona/ año. Esta tendencia se puede apreciar en el siguiente gráfico:

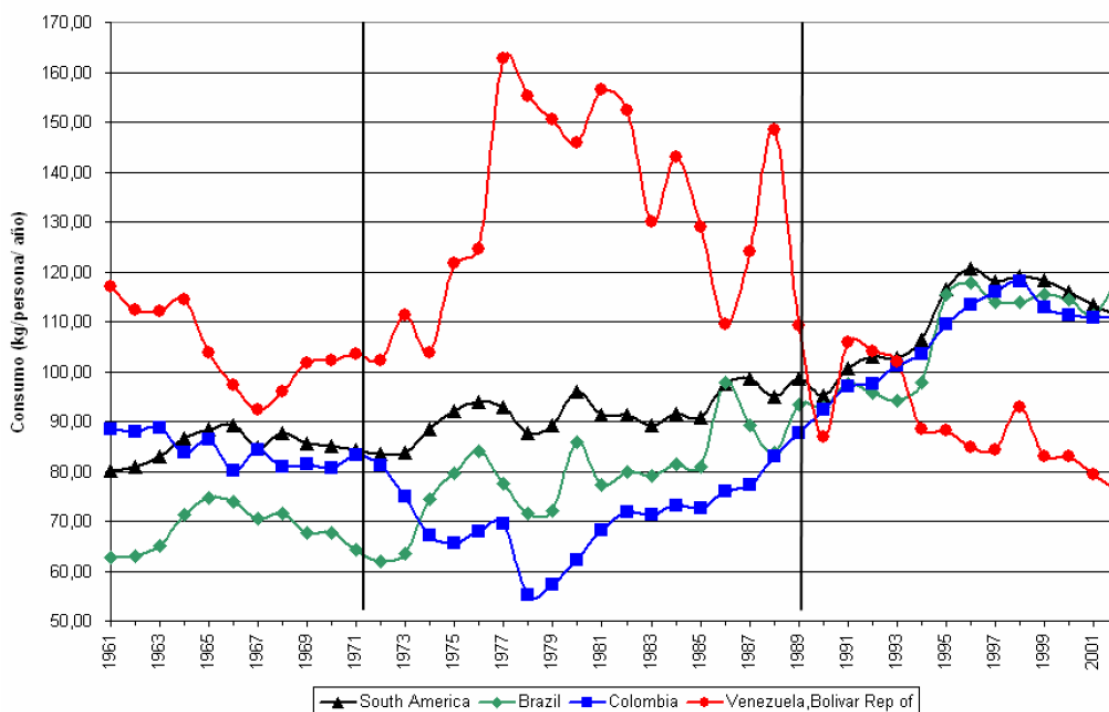


Figura 3: Comparación CPC de Venezuela y Suramérica

Fuente: Fuente: Paredes, "Perspectivas de la Producción de Leche en Venezuela"

A partir del año 94, el descenso experimentado es aún más dramático, puesto que el CPC ha sido significativamente menor que el promedio de consumo sudamericano y el de sus países vecinos. Lo que agrava más este escenario, según el Informe 2009 de CAVILAC, es que entre el 2001 y el 2008, la brecha entre Venezuela y sus vecinos se ha acentuado, no solo por los aumentos de consumo en esos países, sino por una disminución del 12.1% en la ingesta nacional en el mismo período. Lo que refleja además la disminución de la producción de leche en el país:



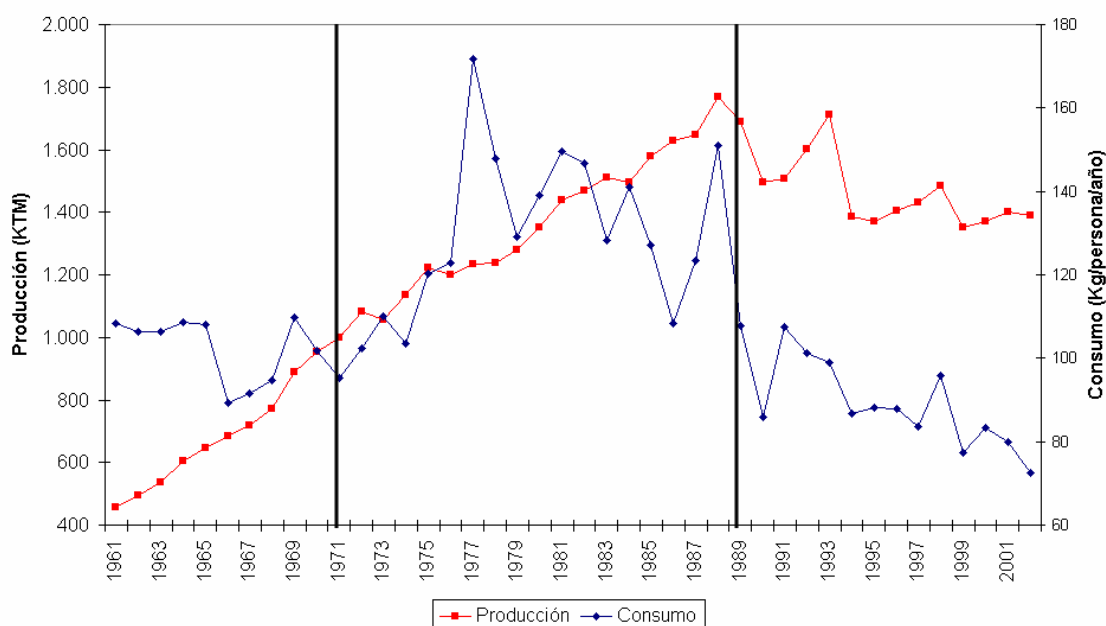


Figura 4: Producción vs. Consumo de Leche en Venezuela

Fuente: Fuente: Paredes, "Perspectivas de la Producción de Leche en Venezuela"

### 3.2. Evolución del Sector Lácteo en Venezuela:

Luis Paredes, profesor de la Facultad de Agronomía y Ciencias Veterinarias de la Universidad Central de Venezuela, en su conferencia “Visión presente y futura de la ganadería de leche en Venezuela” (Paredes,2002), divide la evolución del sector lácteo en tres etapas. Antes de 1971, entre 1971 y 1988, y después del 1989.

La primera etapa se caracterizó por un crecimiento sostenido de la producción nacional con la incorporación de nuevas tierras a la actividad pecuaria y a través del aumento del rebaño nacional. Durante este período el estado invirtió agresivamente en infraestructura como carreteras y alumbrado eléctrico, mientras que el sector privado y la inversión extranjera instalaron las primeras plantas procesadoras de leche y mataderos industriales en la cuenca del lago de Maracaibo, lo que promovió el desarrollo de esta zona lechera al asegurar un mercado estable para la incipiente producción.

La segunda etapa se caracterizó en sus primeros años por el boom económico venezolano, consecuencia única de los altos precios internacionales del petróleo. Esta bonanza permitió la implementación de políticas de apoyo al sector productor, a la industria y al consumo. Fue de gran importancia, en el inicio de esta etapa, la implementación del “Programa del vaso de leche escolar” que se inició a mediados de los 70 y que fue la primera iniciativa de masificación del consumo de leche pasteurizada para beneficiar a los niños de las clases sociales más necesitadas.

Sin embargo, en 1983 ocurre la primera gran devaluación del bolívar y se rompe el espejismo de la Venezuela Saudita. Se instauró un control de cambio y se favoreció al sector lácteo a través de un elevado paquete de incentivos con acceso a dólares preferenciales. Se importaron alrededor de 110,000 vientres especializados en leche, además de insumos, maquinarias y equipos. Se

entregaron créditos a tasas inferiores a la inflación lo que atrajo a un gran número de personas que entraron al negocio, por motivos financieros, sin tener experiencia o conocimiento en el ramo. Si bien ese paquete de incentivos promovió un crecimiento de la producción del 3.8% interanual, no tuvo el mismo efecto sobre el consumo, ya que a partir de 1984, el consumo de leche pasteurizada sufrió una muy importante reducción debido a la eliminación de los subsidios al consumo en ese rubro.

La tercera etapa, que se extiende hasta la actualidad, se ha caracterizado por 15 años de desequilibrios macroeconómicos que han llevado a la economía a entrar en crisis y que han aumentado significativamente los niveles de pobreza. Esta terrible situación ha traído como consecuencia una erosión en el poder adquisitivo del venezolano la cual ha contraído significativamente el consumo de alimentos de alta densidad nutricional como la leche. Adicionalmente, en la última década no han existido políticas públicas a largo plazo, tampoco privadas, orientadas al circuito lácteo y apuntadas a fomentar el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción lechera nacional, con el fin de cubrir los requerimientos del mercado, a precios razonables, para así poder incrementar el CPC. Todo lo anterior, queda evidente en el análisis que hace el Profesor Paredes de la correlación entre el PIB de Venezuela y su consumo de leche, pues se muestra una marcada tendencia a consumir más leche en épocas de alto crecimiento económico:

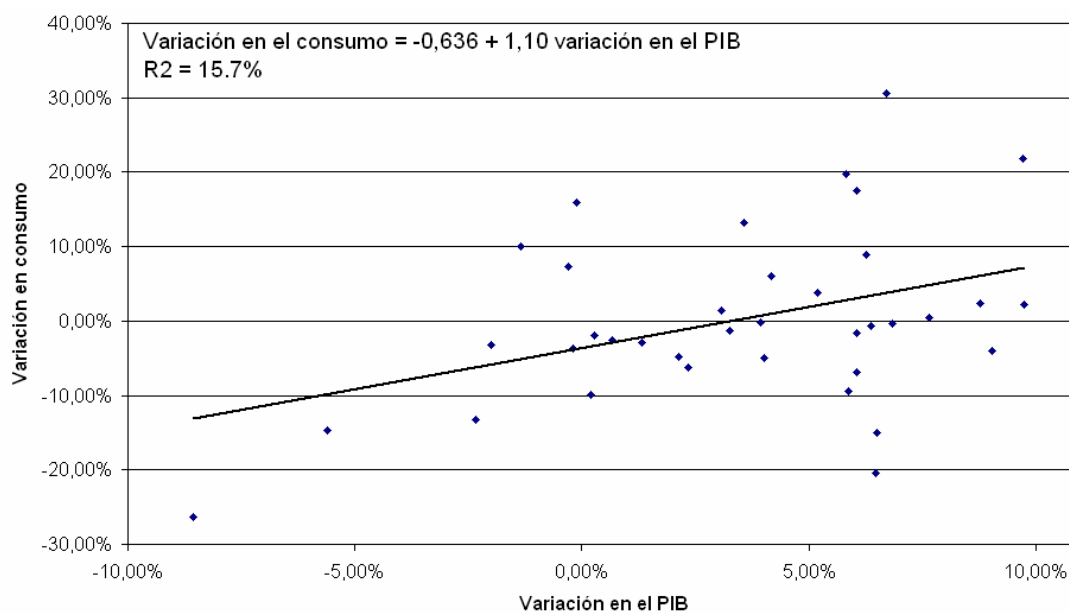


Figura 5: Correlación entre Variación del PIB y Variación del Consumo de Leche

Fuente: Paredes, "Perspectivas de la Producción de Leche en Venezuela"

Independientemente de la reducción drástica en el consumo, la producción nacional todavía no alcanza a cubrir las necesidades de una población en constante crecimiento:

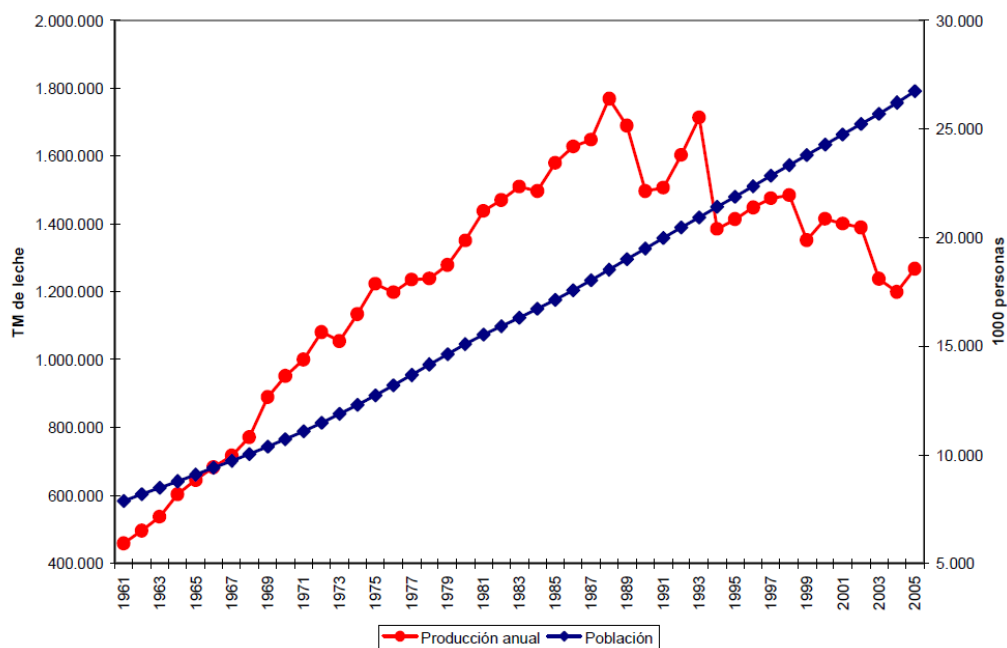


Figura 6: Crecimiento Poblacional vs. Crecimiento de Producción de Leche

Fuente: Fuente: Paredes, "Perspectivas de la Producción de Leche en Venezuela"

Adicionalmente, la demanda insatisfecha ha causado que Venezuela tenga uno de los precios de la leche más altos de la región:

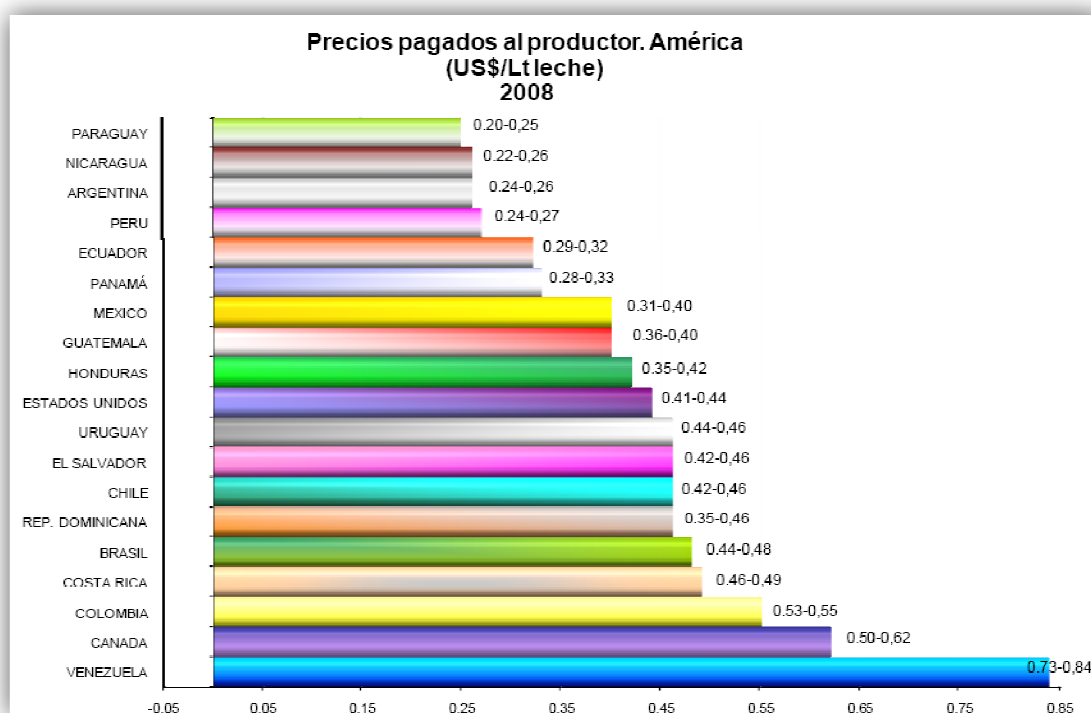


Figura 7: Precios Pagados a Productores de Leche en Latinoamérica

Fuente: Informe CAVILAC 2010

Lo que ha obligado al Estado a establecer un marco de regulación de precios, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.902 y N° 39.160. En el siguiente cuadro, se presenta la evolución de los precios de la leche cruda en Venezuela:

Año	BsF/litro	US\$/litro
2002	0,345	0,08
2008	1,5	0,35
2009	1,61	0,38
2010	2,2	0,51
2011	3,5	0,82

Tabla 2: Evolución de los Precios de la Leche en Venezuela

Fuente: FEDEAGRO, 2011

Por otro lado, según el Informe de CAVILAC (2008) en Venezuela, la producción láctea constituye uno de los sectores que presenta baja productividad en comparación con promedios internacionales, productividad reflejada en rendimientos por vaca con un promedio de 4 litros/día, aunque algunos productores obtienen más de 10 litros/día, cuando la media internacional está sobre 18 litros por día. Esta baja productividad se debe a baja inversión en el desarrollo del sector.

Este marco de regulación de precios, junto con un sector productivo de leche poco eficiente, ha estrangulado las operaciones de los pequeños y medianos productores, lo que genera aún más desabastecimiento del producto.

Este desequilibrio entre oferta y demanda ha afectado marcadamente el CPC venezolano en los últimos 10 años. El peso del precio habitual de la leche sobre el presupuesto familiar, hace prohibitivo su consumo regular. Con un PVP por litro de BsF. 5,50 para la leche pasteurizada, y con un sueldo mínimo urbano de BsF. 2.047,62 para que un trabajador, que perciba salario mínimo, pueda comprar un litro de leche diario, tendría que gastar el 8% de sus ingresos totales.

El déficit en la producción de leche y los consecuentes altos precios causados por la sobre demanda, hacen de Venezuela un cliente muy atractivo para aquellos países con excedentes de producción y bajos precios. Sin embargo, las importaciones no son suficientes para complementar la producción deficitaria.

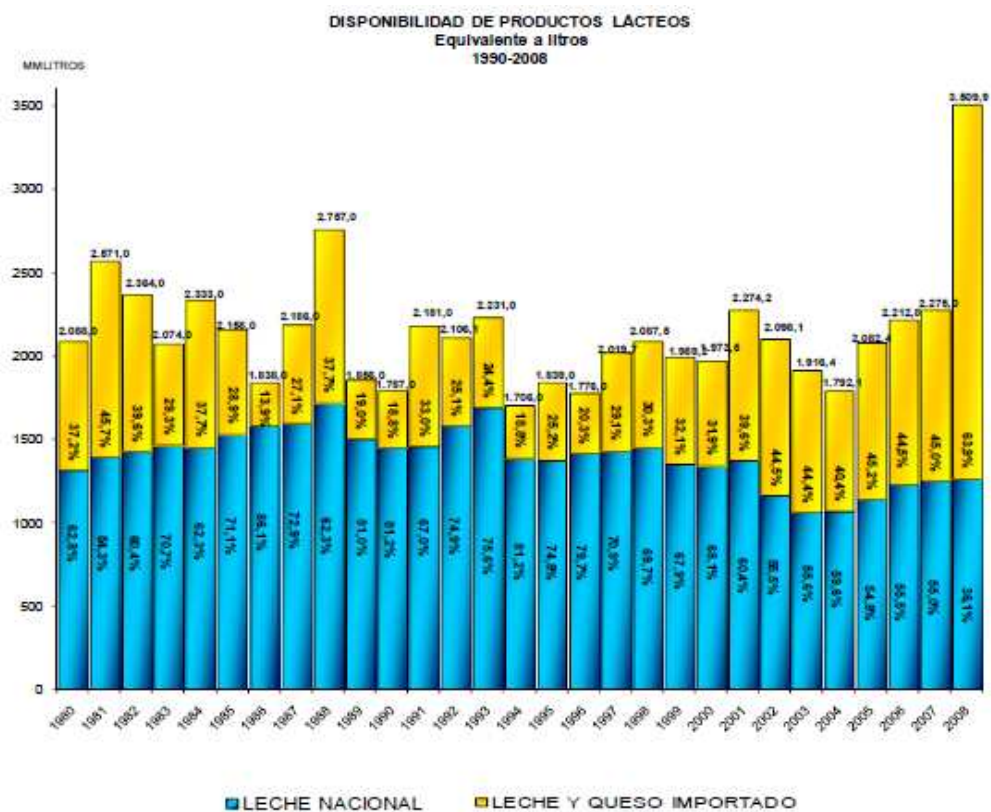


Figura 8: Disponibilidad de Productos Lácteos

Fuente: Memoria y Cuenta MINPPAL 2008 - INE - CAVILAC

Los datos muestran que paulatinamente la participación de la producción nacional ha decrecido desde el año 1994 hasta el 2008, en un 45,1 % y este mismo valor se ha incrementado en las importaciones, a pesar de que el gobierno venezolano ha realizado grandes inversiones en el sector lácteo y ganadero. Debido a la demanda insatisfecha de este producto de primera necesidad, las importaciones para el año 2008 aumentaron un 120% con respecto al año anterior,

debido a la deficiencia de la producción nacional que solo logra cubrir el 34,1 % del consumo aparente nacional.

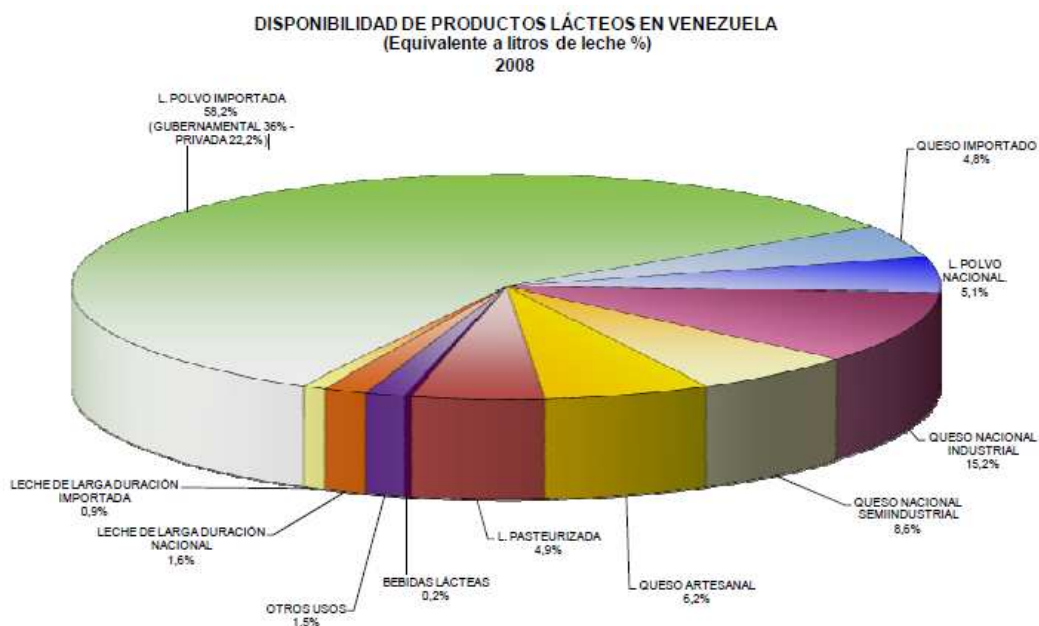


Figura 9: Disponibilidad de Productos Lácteos en Venezuela Según Tipo

Fuente: Memoria y Cuenta MINPPAL 2008 - INE – CAVILAC

En la disponibilidad de productos lácteos en Venezuela, se muestra que el 58,2 % para suministro nacional corresponde a leche importada, leche en polvo nacional 5,1 %, leche pasteurizada 4,9 %, en quesos nacionales 35,1 % y en quesos importados 4,8 %.

Por lo tanto, la caída del CPC de lácteos se debe principalmente al deteriorado entorno macroeconómico venezolano, que ha causado un absoluto desfase entre los costos de los productos lácteos y la capacidad adquisitiva del venezolano. Los altos precios de la leche son el resultante de los desequilibrios entre oferta y demanda, debido a que en un mercado donde la demanda constantemente supera la oferta, será un mercado en el que los precios tenderán al alza.

### 3.3. Cadena de Comercialización de Leche en Venezuela

A continuación se presenta un esquema de la cadena de comercialización de la leche en Venezuela:

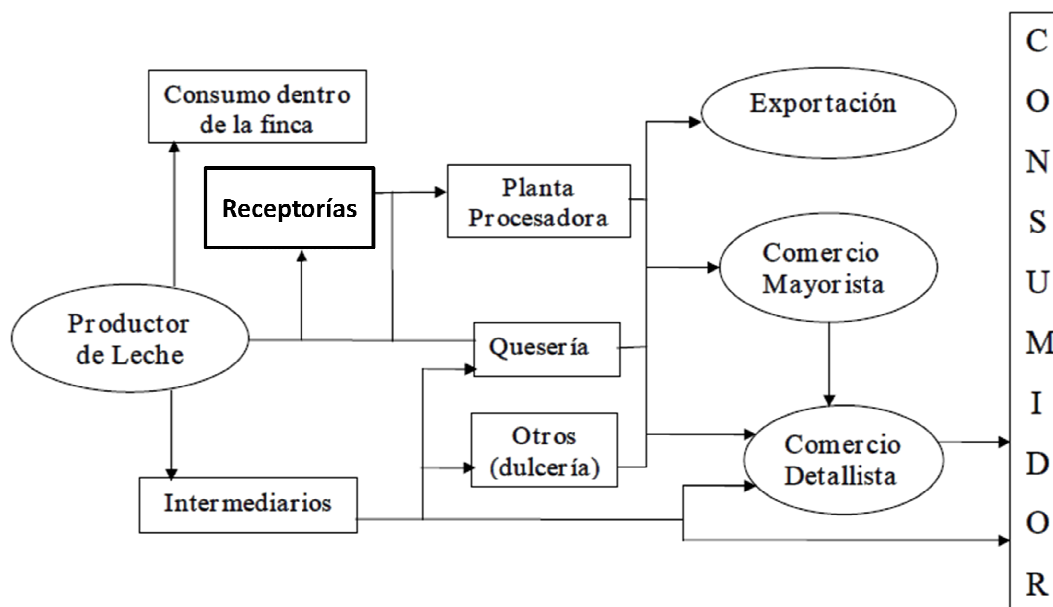


Figura 10: Cadena de Comercialización de la Leche

Fuente: Elaboración Propia

En el esquema se puede apreciar cómo, para Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. Y demás empresas receptoras de leche, sus principales proveedores son los productores de leche, mientras que su cliente directo son las plantas procesadoras de lácteos.

### 3.4. Oferta del Producto

La información respecto a la oferta de leche en el Estado Portuguesa es bastante limitada. El último informe público del Ministerio de Agricultura y Tierras de Venezuela en conjunto con la Fundación del Desarrollo de la Región Occidental, fue publicado en el año 2005. En este informe se estipulaba que la producción de leche anual del Estado giraba alrededor de los 37.456 miles de litros. El Municipio Guanarito, donde se encuentra ubicada la receptoría de leche, contribuye con el 54% de esa producción.

Ese mismo año, en el Dossier específico para el Municipio Guanarito, se expone que en el municipio hay 1.487 cabezas de ganado, que representan tan solo el 3,5% de las cabezas de ganado en el Estado Portuguesa. Esto supone la existencia de una preferencia de los productores artesanales de la zona hacia la producción de leche, por encima de la cría de ganado para el consumo de su carne.

### **3.5. Mercado Objetivo Potencial**

Según lo observado en el mercado de la leche enfriada, se puede concluir que el mercado objetivo de la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. son las grandes procesadoras de leche del sector Noroccidental de Venezuela, que es la región que concentra en su mayoría (más del 70%) de las empresas que conforman el sector lácteo venezolano. Entre las más representativas de ellas: Parmalat, Indulac, Lácteos Los Andes y Alpina. Estas grandes empresas compran diariamente considerables cantidades de leche enfriada y concentran las ventas de la industria.



#### **4. Alcance del Tema a Abordar**

El Plan Estratégico de cinco años que se desarrollará en esta Tesis, comprenderá:

- Determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización, específicamente en Venezuela.
- Identificar los recursos estratégicos con los que cuenta la empresa.
- Formular una estrategia basada en sus fortalezas y oportunidades.
- Elaborar una propuesta de estrategias funcionales para lograr la estrategia planteada.

## 5. Descripción del Tema a Abordar y Preguntas a Responder

Esta Tesis se centra en proponer un Plan Estratégico que le permita a la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., competir de manera eficiente y eficaz en la zona en que desarrolla sus actividades económicas.

Para identificar las preguntas a responder, en el trabajo se siguen los lineamientos establecidos para la realización de una Auditoría Estratégica, desarrollados en el libro "Administración Estratégica y Política de Negocios" de T. Wheelen:

### 5.1. Ambiente Externo

- ¿Qué fuerzas ambientales generales influyen tanto en la organización como en las industrias donde ésta compete?
- ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras?
- ¿Cuáles representan oportunidades? (PEST)
- ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria?
- ¿Existe la amenaza de nuevos entrantes?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los compradores?
- ¿Existe la amenaza de servicios sustitutos?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuál es el nivel de rivalidad entre los competidores?
- ¿Poder relativo de los *Stakeholders*?

### 5.2. Ambiente Interno

- ¿Cómo está estructurada la organización?
- ¿Concuerda la estructura con los objetivos de la organización?
- ¿Cuál es la situación actual de finanzas, marketing, operaciones y logística, administración de recursos humanos, sistemas de información?
- Análisis de Factores Estratégicos:
  - ¿Cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen en el rendimiento presente y futuro de la organización?

- ¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos claves?

### **5.3. Alternativas Estratégicas y Estrategia Recomendada**

- ¿Cuáles son las estrategias alternativas más viables para la organización?
- ¿Cuál será la estrategia de negocios para la empresa?
- ¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?

### **5.4. Implantación**

- ¿Qué tipo de programas se deben desarrollar para implementar la estrategia recomendada?
- ¿Son los programas viables financieramente?

### **5.5. Evaluación y Control**

- ¿Se pueden medir los factores estratégicos?
- ¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad con el plan estratégico recomendado?

## **6. Objetivos y Resultados Esperados**

### **6.1. Objetivo General:**

La Tesis tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para los próximos cinco años, para la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., que le permita competir de manera eficiente y eficaz en el mercado de receptorías de leche caliente del Municipio Guanarito, del Estado Portuguesa en Venezuela, ampliando la capacidad operativa y diversificando su cartera de clientes.

Los resultados esperados de la implementación del Plan Estratégico son:

1. Estrechar las relaciones entre la empresa, sus clientes y sus proveedores.
2. Disminuir los efectos que tienen el control de divisas y de precios del producto en Venezuela.
3. Generar una cadena de suministros flexible y de respuesta al cliente, que asegure el abastecimiento de la leche.

### **6.2. Objetivos Específicos:**

En el desarrollo de la Tesis se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el ambiente externo para determinar oportunidades del mercado y amenazas del entorno.
2. Estudiar la organización para determinar recursos, capacidades y competencias centrales que permitan aprovechar oportunidades y evadir amenazas.
3. Conceptualizar la visión y misión en función de las oportunidades y competencias.
4. Determinar una estrategia de negocios.
5. Proponer las estrategias funcionales para la empresa.
6. Recomendar parámetros de control de desempeño.
7. Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

## 7. Marco Conceptual

Como marco conceptual se utilizará el proceso de administración estratégica planteado en el libro: "Administración Estratégica y Política de Negocios" de los autores Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva, 2007.

Este marco conceptual plantea que la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Esta administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- **Análisis ambiental:** implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la organización.
- **Formulación de la estrategia:** es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base a las fortalezas y debilidades organizacionales.
- **Implementación de la estrategia:** es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.
- **Evaluación y control:** proceso en el que se supervisan las actividades organizacionales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Estos elementos interactúan de la siguiente manera:

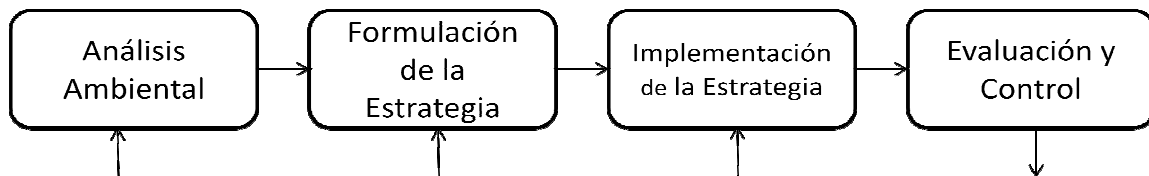


Figura 11: Elementos básicos del proceso de dirección estratégica

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios, 2007

El modelo de Administración Estratégica se presenta a continuación:

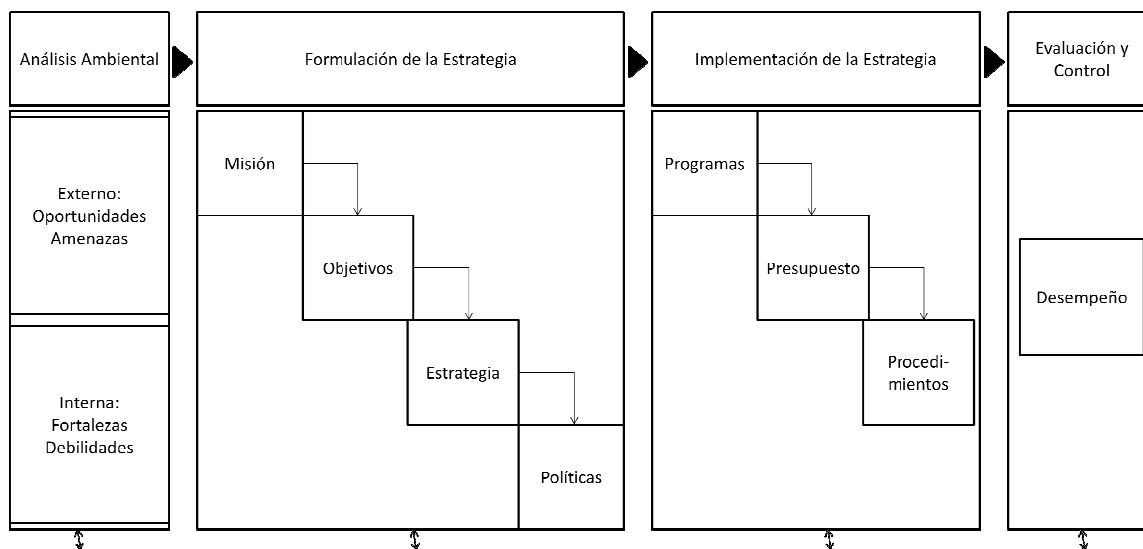


Figura 12: Modelo de Administración Estratégica

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios, 2007

Adicionalmente, se aplicarán herramientas técnicas y conocimientos adquiridos en diversas asignaturas del Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile. Entre las asignaturas que proveerán herramientas de análisis destacan: Política de Negocios, Gestión Financiera, Dirección de Marketing y Gestión de Operaciones.

## 8. Metodología

En esta sección se expone la secuencia metodológica utilizada en el desarrollo del Plan Estratégico para la receptoría de leche Venezolana Láctea de Portuguesa.

<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Entregables</b>
Análisis Ambiental	Análisis Externo	Análisis PEST Análisis de las 5 Fuerzas de Porter EFAS
	Análisis Interno	Cadena de Valor IFAS
Formulación de la Estrategia	Desarrollo de Planes a Largo Plazo	Misión Objetivos Estrategias Políticas
Implementación	Puesta en Marcha de la Estrategia	Programas Presupuestos Procedimientos
Evaluación y Control	Supervisión del Desempeño	Indicadores de Desempeño

Tabla 3: Actividades y Entregables

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los entregables se presenta a continuación:

<b>Entregables</b>	<b>Detalle</b>
Análisis PEST	Factores políticos Factores económicos Factores sociales Factores tecnológicos
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	Amenaza de nuevos participantes Rivalidad entre empresas existentes Amenaza de productos sustitutos Poder de negociación de los compradores Poder de negociación de los proveedores
EFAS	Análisis y ponderación de las oportunidades y amenazas
Estructura de la Empresa	Cultura Creencias Expectativas
Cadena de Valor	Determinación de actividades que agregan valor
IFAS	Análisis y ponderación de fortalezas y debilidades
Misión	Razón de existencia de la empresa
Objetivos	Estrechamiento de Relaciones con clientes y Proveedores Disminuir los efectos de control de divisas y precios Cadena de suministros flexible y de respuesta
Estrategias	Operaciones Marketing Finanzas Recursos humanos
Políticas	Directrices para la Toma de decisiones
Programas	Actividades Necesaria para lograr el plan
Presupuestos	Costos de los programas
Procedimientos	Secuencia de pasos necesarios para realizar el trabajo
Indicadores de Desempeño	Medición de resultados

Tabla 4: Detalle Entregables

Fuente: Elaboración Propia



## **9. Análisis Ambiental**

Es la vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los ambientes externo e interno hasta el personal de la organización. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo.

### **9.1. Análisis Externo**

Comprende el Análisis PEST, el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter y la Síntesis de Factores Externos.

#### **9.1.1. Análisis PEST**

Analiza las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir en sus decisiones a largo plazo.

##### **9.1.1.1. Factores Políticos Legales**

La política agrícola y ganadera implantada por el gobierno en los últimos años, ha sido inestable, en algunos casos se apoya la producción de carne y en otros la de leche. Esta política ha incrementado la variabilidad de los cruces de razas e impedido el desarrollo de una selección genética especializada, ha desestimulado la inversión privada y el aprendizaje continuo que permitirían desarrollar la competitividad del sector. Los controles han creado incertidumbre en cuanto al precio final del producto, el costo de los insumos y los aranceles de importación de leche en polvo. Por lo cual, la producción de leche se ha convertido en un negocio de alto riesgo.

Resulta evidente para todos los involucrados en el sector industrial de la leche, la necesidad de un gran esfuerzo nacional, para promocionar el consumo de la leche en todas sus formas y muy especialmente el consumo de leche fresca. Los programas de asistencia alimentaria que tienen como base el suministro gratuito, o a precios reducidos, para la población vulnerable, han contado con el apoyo gubernamental, aún en situaciones económicas y sociales muy difíciles. En general estos programas han tenido éxito porque inciden directamente en el consumidor final.

El Estado cada año aumenta más su participación dentro de esta compleja cadena productiva de leche. También, se cuenta con la participación de empresas nacionalizadas con amplio impacto en el mercado, así como la promoción de un sin número de empresas de interés social, de cuyas actividades, volumen de procesamiento y participación, no existe información periódica consistente en las distintas regiones del país.

##### **9.1.1.2. Factores Económicos**

La apertura y globalización en Venezuela, han implicado un derrumbamiento total de las barreras de comercio, sin el menor criterio de la importancia que tiene la dependencia y vulnerabilidad alimentaria a la que se expone el país. Competir con los productos lácteos de alta tecnología y amplia protección, como los de la Comunidad Europea, Nueva Zelanda, Australia, Canadá y los Estados Unidos, sería una tarea difícil, sino imposible, para los productores venezolanos, lo cual parece indicar que será el sector del comercio importador y no el productor, quien obtenga las mejores ventajas competitivas.

En este sentido, la producción láctea constituye uno de los sectores en Venezuela que presenta baja productividad en comparación con promedios internacionales, productividad reflejada en rendimientos por vaca con un promedio de 4 litros/día, aunque algunos productores obtienen más de 10 litros/día, cuando la media internacional está sobre 18 litros por día.

A raíz de la regulación de precios, muchos productores y plantas industriales dejaron de laborar debido a la baja o casi nulidad de rentabilidad que les proporcionaba el mercado. Sin embargo, la infraestructura que ellos utilizaban, aún está funcional en la espera de una política acertada por parte del Estado hacia los productores.

Uno de los problemas que agrava la distribución de la leche en Venezuela es la vialidad. Las autopistas son insuficientes. Estas se encuentran altamente deterioradas debido a la gran cantidad de vehículos pesados que transitan sobre ellos. No ha habido una inversión importante en vialidad en los últimos 20 años. En general, los servicios públicos son deficientes.

#### **9.1.1.3. Factores Sociales Culturales**

De acuerdo con el estudio del Profesor Paredes, "Perspectivas de la producción de leche en Venezuela"(Paredes, 2009), entre 1998 y 2009, el consumo de leche por persona al año se redujo en 16,6%, al pasar de 84 a poco menos de 70 litros per cápita. Pero si se toma en cuenta el consumo de leche en el año 1988, la contracción es mucho más dramática, pues de 149 litros por persona al año, bajó a casi 70 litros al cierre de 2009, lo que significó una caída de 53% en la ingesta de este importante rubro.

Durante los últimos años, Venezuela ha alcanzó un promedio de 92,65 Litros/ Habitante/ Año, estando sólo por encima de países que tradicionalmente han tenido problemas agudos de nutrición, como Haití (30 Litros/ Habitante/ Año), Bolivia (55 Litros/ Habitante/ Año) y Perú (60 Litros/ Habitante/ Año), según cifras de la asociación de industriales de leche en polvo (ASOLEP), esta situación se vio agravada por la decisión gubernamental de monetizar los programas sociales, al sustituir la beca láctea que suministraba un aporte parcial en el consumo de leche para la población de menores recursos, por un pago en dinero que se desviaba hacia otros fines.

#### **9.1.1.4. Factores Tecnológicos**

A nivel de *Know How* y conocimiento tecnológico en el área láctea, Venezuela cuenta con profesionales de alto nivel con una amplia experiencia y trayectoria en el ramo lechero. Teniendo suficientes veterinarios, ingenieros agrónomos e ingenieros de alimentos para el desarrollo sostenible del país.

Por otro lado, el bajo nivel de calificación del trabajador ha sido un freno para el desarrollo tecnológico del sector productor de leche. Los procesos son intensivos en mano de obra. En la industria procesadora la situación es diferente: hay plantas modernas con gran capacidad de envasado y tecnología para el procesamiento.

Según la investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia sobre la competitividad del sector lácteo venezolano (2009), conducidas por Boscán y Sandra, la mano de obra tradicionalmente está dispuesta a aceptar las condiciones de trabajo y salario mínimo. El bajo nivel de capacitación del personal limita el uso de tecnologías tales como

el ordeño mecánico, en la fase de producción primaria de leche, también influye el poco interés por parte del productor para entrenar a los trabajadores. Por otra parte, la inestabilidad económica y el deterioro del salario real, están ocasionando escasez de personal en esta fase. Mientras que, en la agroindustria aunque no existe escasez de personal, el nivel de instrucción es insuficiente, incluso en el nivel gerencial, aunque muchos gerentes poseen amplia experiencia.

### **9.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

#### **9.1.2.1. Barreras de Entrada**

- Alta inversión para la operación de una receptoría de leche.
- El modelo de comodato es necesario para asegurar el desarrollo del giro de la empresa.
- Específicamente para el Municipio de Guanarito del Estado Portuguesa, la cantidad de receptorías instaladas es suficiente para cubrir con la capacidad de producción del sector.

#### **9.1.2.2. Amenaza de Nuevos Entrantes**

- Las principales productoras lácteas, tienen ya representación en el Municipio Guanarito.
- Altas Barreras de Entrada disminuyen la amenaza de nuevos entrantes.

#### **9.1.2.3. Fuerza de los Proveedores**

- Los proveedores, pequeños y medianos productores de leche, deben elegir entre vender la leche cruda al precio establecido por el Estado, o utilizar su capacidad propia para hacer productos sustitutos para su venta.
- Las importaciones de leche del extranjero y las mismas empresas elaboradores de productos lácteos, son sus competidores principales. Pero no tienen representación relevante en la zona en el Municipio Guanarito.

#### **9.1.2.4. Fuerza de los Clientes**

- El costo de cambio del cliente es relativamente alto. Al no haber suficiente leche cruda para satisfacer la demanda del mercado, no le queda otra opción a los productores lecheros de aceptar el producto de todos los posibles proveedores.
- La logística asociada al giro comercial de las receptoras de leche es complicado debido a la necesidad con una gran cantidad de pequeños y medianos proveedores. Por lo tanto, la amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes, es baja.

#### **9.1.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos**

- El principal sustituto al servicio prestado por las receptorías de leche, es la compra de leche importada. Aunque su producto puede ser de menor precio por provenir de países

más eficientes, su flujo es incierto, y su pago depende de la disponibilidad de divisas de la empresa productora de lácteos.

#### 9.1.2.6. Rivalidad Entre Competidores

- El control de precios evita la guerra de precios entre las empresas receptoras de leche. Se busca la eficiencia laboral para aumentar el margen del negocio.
- Las receptoras normalmente tienen un cliente principal al que destinan su producto. Por tanto, la rivalidad es baja en el sector.

#### 9.1.2.7. Barreras de Salida

- Con activos altamente especializados, la desinversión de una receptoría puede ser complicada. Por lo tanto se considera que las barreras de salida son altas.

Se presenta un esquema donde se resume el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter a continuación:

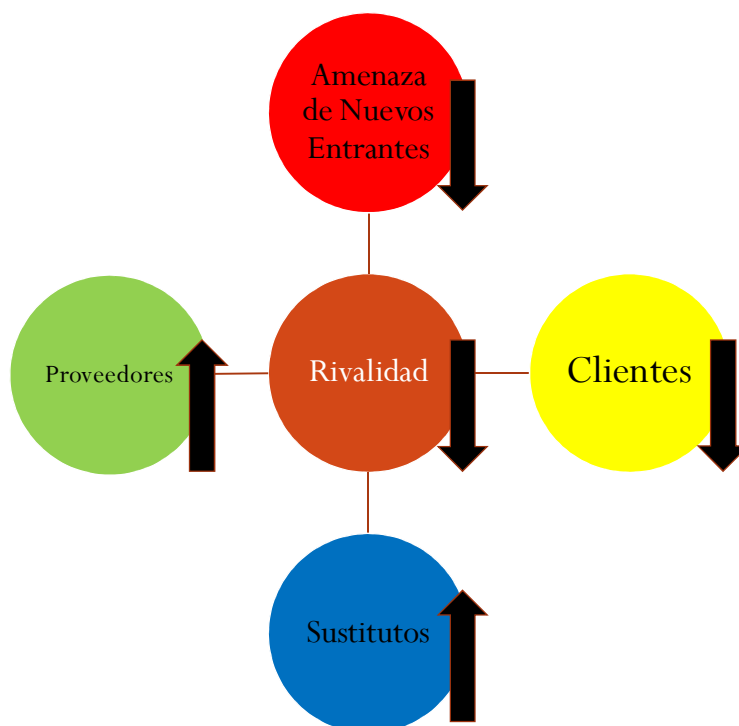


Figura 13: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar claramente que el mercado de la leche en Venezuela no es particularmente atractivo, especialmente por los controles de precio y divisas, y el desabastecimiento general del producto. Será el objetivo de este Plan Estratégico mitigar los efectos de esta particular situación.

### 9.1.3. Síntesis de Factores Externos: EFAS

El uso de la tabla EFAS (por sus siglas en inglés, *External Factors Analysis Summary*) es una manera de organizar los factores externos en categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida de éstos para ella. La tabla EFAS para la empresa receptora Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se presenta a continuación:

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Porponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
Control cambiario	0,2	3	0,6	Las empresas productoras de lácteos deben cubrir su demanda de leche con leche importada pagada a dólar paralelo si no tienen acceso a cupo oficial
Políticas de ayuda al sector	0,1	4	0,4	Especialmente referidas al acceso a financiamiento y muy bajas tasas de interés.
Poca oferta de leche nacional	0,1	3	0,3	Implica la venta segura si se cuenta con el suministro.
Producto forma parte de la cesta básica	0,05	2	0,1	Independientemente de su precio y las variaciones en su consumo, existe un mercado de consumidores.
Trato con pequeños y medianos productores	0,05	3	0,15	Existe la necesidad de involucrar a un intermediario para facilitar su gestión.
<b>Amenazas</b>				
Control de precios	0,15	4	0,6	Los productores de leche se ven inclinados a hacer productos sustitutos antes de vender la leche a precio regulado.
Disminución de la producción nacional	0,1	3	0,3	Enfoque hacia la importación del producto.
Aumento del Estado en la cadena comercial	0,1	2	0,2	Amenaza latente de expropiaciones por parte del Estado.
Proceso productivo altamente artesanal	0,1	2	0,2	Separación entre el Know How desarrollado en el país y el sector productivo. Es imposible para el sector nacional competir en costo con el excedente de las demás naciones.
Pésima vialidad y servicios	0,05	3	0,15	Dificultan el desarrollo de las actividades de la cadena de suministro.
<b>Calificaciones Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>	

Tabla 5: Síntesis de Factores Externos

Fuente: Elaboración Propia

La calificación ponderada total indica con qué eficacia responde la empresa a los factores actuales y esperados de su ambiente externo. Con una calificación de 3,00, Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se considera una empresa promedio en la industria.

## 9.2. Ambiente Interno

Implica el análisis de los factores internos de una organización para identificar las posibles fortalezas y debilidades que determinen la capacidad para competir en un ambiente externo dado.

### 9.2.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que inicia con las materias básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final.

A continuación se presenta el modelo de la Cadena de Valor de una corporación genérica:

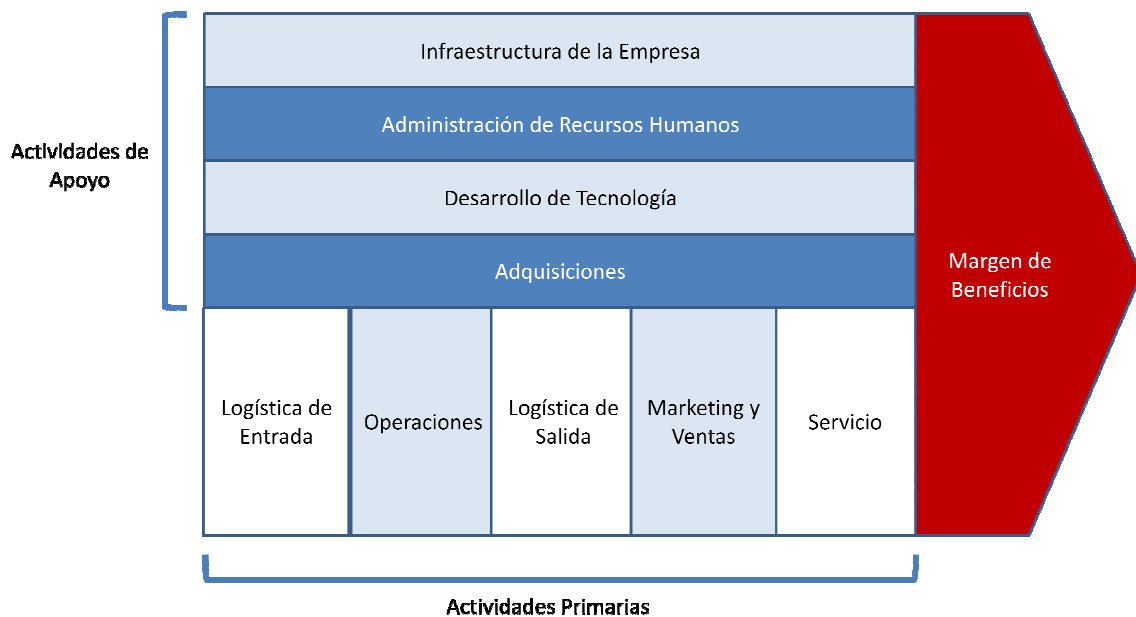


Figura 14: Cadena de Valor de una Corporación

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios, 2007

A partir del modelo, se puede hacer el análisis de la Cadena de Valor para Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., donde se resume la situación actual de la empresa:

<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Comprende</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>Infraestructura de la Empresa</b>	Administración, contabilidad, finanzas y planificación estratégica.	Principales actividades desarrolladas por el Gerente General. Las actividades de contabilidad son tercerizadas. No existe una estrategia de financiamiento clara. Tendencia conservadora a la hora de endeudarse independientemente de las políticas del Estado para beneficiar la industria. Como es normal para PYMES, la planificación se desarrolla a nivel táctico y operacional, sin miras a un desarrollo estratégico.
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Reclutamiento, capacitación y desarrollo.	No existen políticas establecidas de reclutamiento o capacitación. Los empleados actuales fueron asignados por Parmalat.
<b>Desarrollo de Tecnología</b>	Investigación y desarrollo, mejora de productos y procesos.	No hay inversión en desarrollo o mejora de los procesos. Se ha invertido en aumentar la capacidad de almacenamiento y transporte para asegurar el despacho a su cliente.
<b>Adquisiciones</b>	Adquisición de materias primas, máquinas y mercancías.	Es una actividad que debería diferenciar a cualquier receptora de leche. Especialmente en el caso de Venezuela donde los productores de leche tienen alto poder, asegurar la adquisición de la leche es clave. La empresa no presenta ningún sistema de fidelización o de desarrollo de sus proveedores. Además, no se cuenta con una propuesta de valor clara para los mismos.

Tabla 6: Análisis de las Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

<b>Actividades Primarias</b>	<b>Comprende</b>	<b>Situación Actual</b>
<b>Logística de Entrada</b>	Manejo y almacenamiento de materias primas.	Comprende la recepción de los camiones cisternas que provienen de los pequeños y medianos productores con la leche cruda, el control de calidad y el almacenamiento en tanques de pasaje. Ninguna de estas actividades generan valor tanto para el cliente inmediato o el cliente final. Pero son importantes para asegurar la satisfacción del mismo.
<b>Operaciones</b>	Uso de maquinarias, ensamblaje y pruebas.	Implica el paso desde los tanques de pasaje a las cubetas de enfriamiento, donde se disminuye la temperatura de la leche a 4°C para ser posteriormente almacenados en silos, donde se mantiene la leche fría para su transporte seguro hasta los productores de lácteos.
<b>Logística de Salida</b>	Almacenamiento y distribución de productos terminados.	La leche es agitada en los silos hasta que es almacenada en los camiones cisterna propios de la empresa para ser llevados a los productores lácteos. La coordinación de esta actividad debe ser una capacidad central de las receptorías de leche, para asegurar la satisfacción del cliente. El abastecimiento confiable de los clientes, debe ser la propuesta de valor de una receptoría.
<b>Marketing y Ventas</b>	Publicidad, promoción, precios y relaciones de canales.	Hasta el momento, la empresa solo cuenta con Parmalat como cliente. No existe una estrategia de Marketing B2B. Las actividades comerciales recaen sobre los dueños. No hay una fuerza de ventas establecida.
<b>Servicio</b>	Post-venta y relación con los clientes.	El servicio culmina con la entrega de la leche a los productores de lácteos. No existen sistemas de fidelización de clientes. Normalmente, las únicas interacciones que se dan después de la entrega, suceden cuando hay inconformidades con el producto por parte del cliente.

Tabla 7: Análisis de las Actividades Principales de la Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia



## 9.2.2 Síntesis de Factores Internos: IFAS

La tabla IFAS (por sus siglas en inglés, *Internal Factor Analysis Summary*) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. La tabla IFAS para la empresa receptora Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se presenta a continuación:

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
Estructura liviana	0,05	4	0,2	Permite la aplicación de rápidos cambios estratégicos.
Apellido de los dueños	0,1	3	0,3	La familia Moser conocida por su tradición en actividades agropecuarias.
Últimas en inversiones en aumento de capacidad	0,15	3	0,45	Específicamente en el desarrollo de la logística de salida.
Relación de confianza con su cliente actual	0,15	4	0,6	Asegura flujo que permite la existencia de la organización, al menos a corto plazo.
Capacidad operativa de fácil desarrollo	0,05	3	0,15	Permite el crecimiento de la organización en el corto plazo.
<b>Debilidades</b>				
Énfasis en desarrollo Operacional	0,1	3	0,3	No hay miras a un desarrollo estratégico.
Recursos humanos no comprometidos con la organización	0,05	3	0,15	Asignados por cliente bajo la estructura de comodato.
No cuenta con fuerza dedicada de ventas	0,15	2	0,3	Dificulta incrementar la cartera de clientes.
No se cuenta con sistemas de fidelización	0,15	3	0,45	Ni de proveedores ni de clientes.
Proceso productivo implica actividades que no agragan valor	0,05	4	0,2	Entre ellas el almacenamiento de producto dentro de la planta. No se está invirtiendo en la mejora de las mismas.
<b>Calificaciones Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>	

Tabla8: Síntesis de Factores Internos

Fuente: Elaboración Propia

La calificación ponderada total indica qué tan bien la empresa responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. Con una calificación de 3,15, Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se considera una empresa ligeramente por encima del desempeño del promedio en la industria.

## 10. Formulación de la Estrategia

### 10.1. Análisis de la situación: Análisis FODA

La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una organización se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas. La matriz FODA para Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se presenta a continuación:

<b>Factores Externos</b>	<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		Estructura liviana Apellido de los dueños Últimas en inversiones en aumento de capacidad Relación de confianza con su cliente actual Capacidad operativa de fácil desarrollo	Enfasis en desarrollo Operacional Recursos humanos no comprometidos con la organización No cuenta con fuerza dedicada de ventas No se cuenta con sistemas de fidelización Proceso productivo implica actividades que no agragan valor
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Control cambiario Políticas de ayuda al sector Poca oferta de leche nacional Producto forma parte de la cesta básica Trato con pequeños y medianos productores		Ofrecer un servicio diferenciado que permita operar fuera del esquema de control de precios basado en la confianza y en asegurar el abastecimiento de los clientes.	Fortalecer las relaciones y puntos de contacto con el cliente. Además de desarrollar propuestas de valor tanto para los clientes como los proveedores.
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Control de precios Disminución de la producción nacional Aumento del Estado en la cadena comercial Proceso productivo altamente artesanal Pésima vitalidad y servicios		Disminuir el riesgo de expropiación alejándose de las actividades productivas del sector. Considerar un cambio de actividad comercial. Dejar de utilizar un esquema de intermediario y prestar servicios como trader.	Concentrarse en el desarrollo de actividades que agregan valor al cliente. Considerar la posibilidad de tercerizar las demás con miras a reducir costos. El control de precio siempre representa un impedimento a la hora de generar rentabilidad, es necesario disminuir costos.

Tabla 9: Matriz FODA

Fuente: Elaboración Propia

### 10.2. Revisión de la Misión, Visión y Valores

#### Misión

Es la razón de existencia de la organización:

“Ayudar al desarrollo del sector lácteo de Venezuela mediante el abastecimiento de nuestros clientes y el desarrollo de nuestros stakeholders.”

#### Visión

Es una declaración de hacia dónde se dirige la empresa:

“Proyectarnos como una empresa de excelencia en nuestro servicio, satisfaciendo las necesidades de abastecimiento de nuestro cliente, permitiéndoles alcanzar su potencial productivo.”

## Valores

Son aquellos principios que conforman el marco de referencia sobre la forma de enfrentar diversas situaciones y que orientan el qué hacer en el desarrollo de las actividades establecidas para conseguir los objetivos, tanto personales como organizacionales. En otras palabras, son los lineamientos que determinan el cómo la empresa desea cumplir con su misión, puesto que marcan patrones para la toma de decisiones.

Se considera que los valores necesarios para hacer parte de la estrategia son los siguientes:

- **Orientados hacia el Cliente:** El cliente es el propósito de nuestra existencia. Al ser un servicio de abastecimiento, nos desvivimos para satisfacer sus necesidades, logrando asociarnos exitosamente con nuestro cliente.
- **Comprometidos con el Servicio:** Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando las relaciones entre las personas, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados. Tenemos como norte la calidad: Todo lo que hacemos lo hacemos bien.
- **Trabajamos en Equipo:** Para el desarrollo de nuestra labor, es vital el aporte que el otro agrega al trabajo que uno hace, lo que nos permite disponer de una mezcla más amplia de destrezas, experiencias y conocimientos, el aprendizaje individual deviene colectivo e institucional. Facilitamos así la búsqueda conjunta de soluciones y la superación mancomunada de los obstáculos. Promovemos la flexibilidad, permitiendo que la gerencia piense estratégicamente, perseguimos así el incremento en el rendimiento y la mejora en la prestación del servicio.
- **Lideramos con el ejemplo:** Generamos confianza, construimos relaciones basadas en el respeto personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos. Motivamos a nuestros compañeros a asumir sus responsabilidades, a realizar el trabajo diario, para que la empresa se desarrolle y sea tan competitiva como lo deseamos.
- **Actuamos con Responsabilidad y Compromiso:** Creemos en el valor que le asignamos a la capacidad de las personas de comprometerse y cumplir las promesas que hacen a entera satisfacción del cliente, así como cumplir con los requerimientos del trabajo y las tareas asignadas, respondiendo cabalmente con las consecuencias de las diversas acciones que ejecuta en la organización.

### 10.3. Proceso de Desarrollo de la Estrategia

Se presenta a continuación el esquema utilizado para la creación de la estrategia:

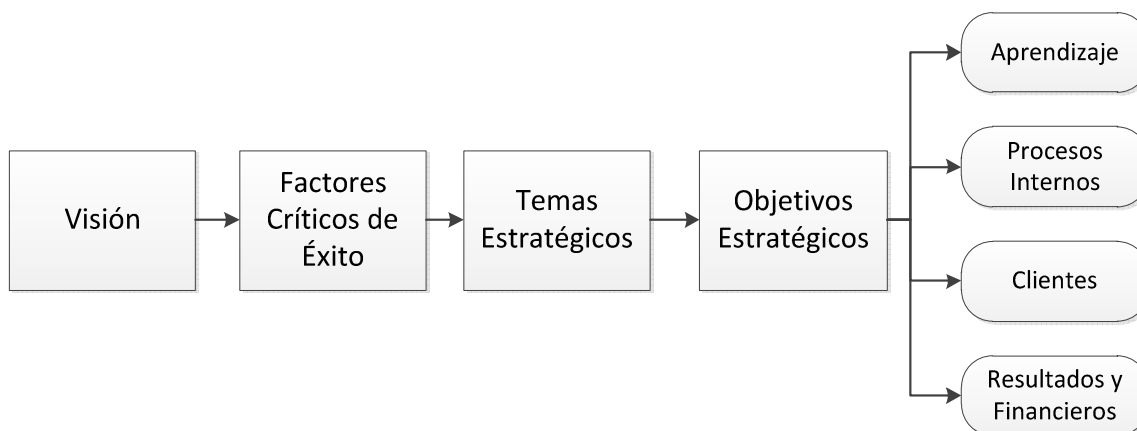


Figura 15: Desarrollo de la Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

#### 10.3.1. Factores Críticos de Éxito

Representan los puntos clave que definen el éxito de un objetivo definido en una planificación estratégica. Para lograr los objetivos, la empresa Venezolana Láctea de Portuguesa debe prestar especial atención a los siguientes factores:

- **Propuesta de Valor para Proveedores y Clientes:** Generar una propuesta de valor tanto para los proveedores como para los clientes debe ser el principal objetivo de esta Planificación Estratégica. Con esto se pretende asegurar el giro de la empresa.
- **Calidad de la Logística y Procesos Comerciales:** La buena gestión de la logística, junto con una eficiente comercialización del producto, resultan imprescindibles para el modelo de negocios.
- **Diferenciación del Servicio:** Es la cualidad que atraerá nuevos clientes, eventualmente permitiendo la diversificación de la cartera.
- **Alianzas Estratégicas:** El modelo de alianza estratégica parece asegurar la existencia de un cliente interesado en el producto.
- **Plataforma Tecnológica:** Estructura que permitirá coordinar la cadena de suministros y asegurar la satisfacción del cliente. En ella descansará la posibilidad de generar una verdadera propuesta de valor.
- **Obtención de Financiamiento:** La obtención de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las propuestas comprendidas en el plan estratégico.

### **10.3.2. Temas Estratégicos**

Son desafíos de mayor trascendencia y de carácter permanente, en torno a los cuales la organización debe focalizar su preocupación y orientar su accionar futuro. Generalmente están asociadas a desarrollar el negocio, incrementar la rentabilidad de los clientes, alcanzar la excelencia operacional y mejorar la sustentabilidad e imagen corporativa. Para la organización Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se identificaron los siguientes temas estratégicos:

- Desarrollar la confianza a lo largo de la cadena de valor.
- Recursos humanos orientados a la satisfacción del cliente y altamente proactiva en la venta.
- Generar una cadena de suministros altamente flexible y de respuesta.
- Desarrollar los proveedores para asegurar abastecimiento.

## 10.4. Mapa Estratégico

Es un medio visual a través del cual se esboza la estrategia de una organización. Delimita cuáles son los objetivos que se deben alcanzar para lograr la visión de la empresa.

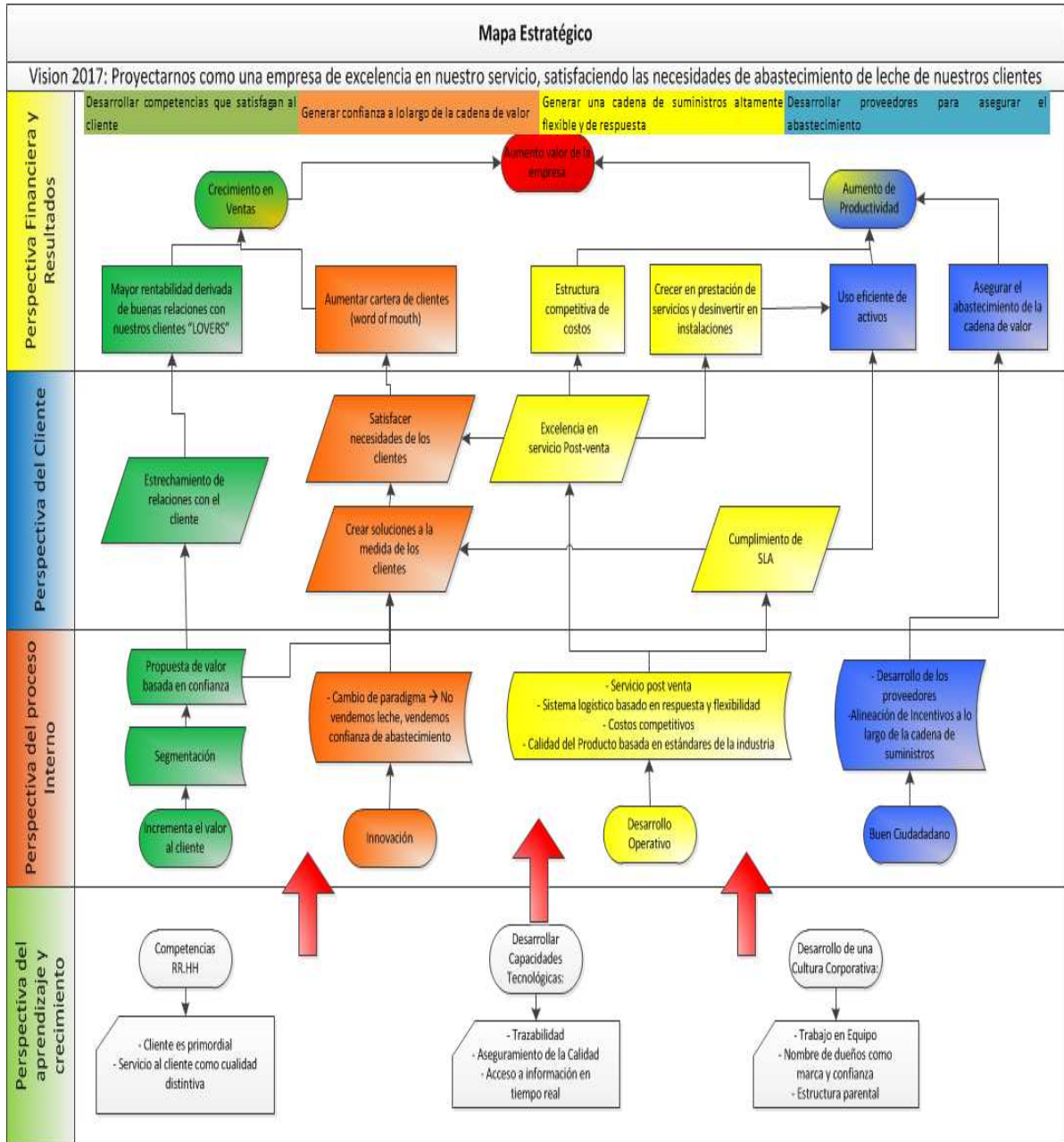


Figura 16: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

## 10.5. Estrategia de Negocios

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en una industria. Esta puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar contra otros competidores).

La estrategia competitiva plantea las siguientes preguntas:

- Se debe competir con base en costos bajos (y por tanto, en precios) o diferenciar los productos y servicios sobre una base distinta al costo, como la calidad y el servicio?
- Se debe competir frente a frente con los principales competidores por el principal, aunque más codiciado, segmento de mercado o enfocarse en un nicho donde se pueda satisfacer un segmento de un mercado menos codiciado, aunque también menos rentable?

Michael Porter propone dos estrategias competitivas genéricas: menor costo y diferenciación. Se denominan genéricas porque pueden ser aplicadas en cualquier organización sin importar industria o tamaño.

**Estrategia de Menor Costo:** Radica en la capacidad de una empresa para diseñar, producir y vender un producto o servicio de manera más eficiente que sus competidores.

**Estrategia de Diferenciación:** Implica la capacidad de una empresa para producir al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Estos dos enfoques, combinados con un objetivo amplio o reducido del mercado, generan las cuatro estrategias genéricas competitivas presentadas a continuación:

		Ventaja Competitiva	
		Menor Costo	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque de Costos	Enfoque de Diferenciación

Figura 17: Estrategias Genéricas Competitivas de Porter.

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios.

Para cumplir con los objetivos estratégicos plasmados en el Mapa Estratégico, Venezolana de Portuguesa, CA. Debe seguir una estrategia competitiva de Enfoque de Diferenciación. Esto implica tratar de diferenciarse en su mercado meta.

Aunque el enfoque en costos puede ser conveniente, específicamente para mejorar la rentabilidad del negocio considerando el control de precio al que está sujeto el producto comercializado, el factor clave necesario para su desarrollo, las economías de escala, son muy difíciles de lograr bajo la capacidad instalada y prospectos de crecimiento de la planta física.

Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. debe por tanto, desarrollar una propuesta de servicio diferenciadora que cautive a los clientes objetivos y permita satisfacer sus necesidades de una manera eficiente.

Considerando el estado del mercado lácteo en Venezuela, la propuesta de valor que se debe ofrecer a los clientes (productores de lácteos) debe ser la del aseguramiento de su suministro de materia prima (leche), junto con un servicio postventa de excelencia.

Esta estrategia de Enfoque de Diferenciación, se logrará con el despliegue de las siguientes estrategias funcionales:

### 10.6. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, se puede capturar una mayor parte del mercado o desarrollar nuevos mercados. La estrategia de marketing se traduce en la implantación de un plan de marketing conformado por:



Figura 18: Plan de Marketing

Fuente: Apuntes de Gestión Comercial I



La primera etapa del Plan de Marketing está desarrollada en los análisis del ambiente externo e interno de la empresa, presentados en los capítulos anteriores. Por lo que en esta sección se presentará exclusivamente el diseño de la estrategia de marketing y la formulación del plan de marketing.

### **10.6.1. Segmentación**

Cualquier estrategia de negocios que implique el estrechamiento de relaciones con el cliente, debe tener presente la segmentación de su mercado. Esto se debe a que la estrategia de estrechamiento busca satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes. La segmentación a utilizar va a ser análoga a la utilizada por CMPC en su negocio de celulosa. Dependiendo únicamente de la posible demanda de insumos de sus clientes, se establecen tres segmentos específicos del mercado:

*Lovers* (amantes): Son los clientes cuya demanda podría ser mayor a 30.000 litros de leche al día (capacidad de un camión cisterna). Permite aprovechar las economías de escala asociadas al despacho del producto. A estos clientes se busca prestarle la propuesta de valor completa en la que la empresa se encarga de articular por completo sus relaciones de cadena de suministro y asegurar por lo tanto su abastecimiento de leche.

*Friends* (amigos): Con demanda de producto entre 15.000 y 30.000 litros de leche al día. A estos clientes se le ofrece la venta del producto, pero no se articula su cadena de suministros. Su cercanía a otros clientes los podría hacer muy rentables.

*Knowns* (conocidos): Con demanda de producto de menos de 15.000 litros de leche al día, no son los clientes más rentables. Cluster geográficos será la clave para hacerlos rentables. El servicio que se les ofrecería sería solo de venta de producto.

### **10.6.2. Targeting**

EL target de la organización deben ser los posibles clientes *Lovers*. Bajo el esquema de control de precio del producto, la rentabilidad asociada al segmento de cliente es clave. La idea es cobrar por el servicio de abastecimiento, o la seguridad del mismo, y no por los litros de leche vendidos a los productores.

El segmento de *Lovers*, por su tamaño, son los clientes que estarían dispuestos a pagar un poco más por el servicio prestado. Los clientes con plantas de elaboración de productos lácteos en la región Noroccidental de Venezuela serán de mayor interés, debido a su cercanía relativa a la planta física de la receptoría

### **10.6.3. Posicionamiento**

El posicionamiento que debe tener la organización es muy parecido a la visión que se presenta en el nuevo Plan Estratégico. Debe por tanto la empresa posicionarse como una organización en que los clientes pueden confiar para asegurar su abastecimiento de materia prima. La empresa además se debe distinguir por la excelencia en servicio y servicio postventa.

Pero no basta solamente con un posicionamiento con los clientes industriales. Para asegurar el completo desarrollo de la cadena de valor de la leche, Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. también debe generar una propuesta de valor para los pequeños y medianos proveedores,

logrando la fidelización de los mismos. El plan de incentivos será desarrollado en la estrategia operacional.

#### 10.6.4. Producto

**Núcleo:** Es la entrega según los *Service Level Agreements* que se tengan con el cliente. Normalmente los estándares de calidad para leche enfriada son:

Parámetro	
Grasa % m/v mínimo	3,00
Extracto seco total % m/m mínimo	11,30
Extracto seco desengrasado % m/m mínimo	8,30

	Mínimo	Máximo
Densidad 15/15 °C g/ml	1,030	1,033
Índice lacto métrico	8,400	
Acidez expresado como ácido láctico % m/v	0,130	0,170
Índice °C	-0,530	-0,510
Crioscópico °H	-0,550	-0,530

Tabla 10: Características Técnicas de la Leche Enfriada

Fuente: Norma COVENIN 3046-93

**Cuerpo:** Es el servicio de transporte desde los productores artesanales hasta los clientes, las grandes productoras de productos lácteos.

**Ampliado:** La confianza y el buen trato hacia el cliente. La capacidad de resolver los problemas de abastecimiento que pueda tener el cliente.

#### 10.6.5. Precio

El precio de venta de una receptora a sus clientes está regulado a 4.40 BsF. por litro de leche. A los productores se les cancela 3.30 BsF. por litro de leche. El precio del servicio que se quiere prestar de articulador de la cadena de suministro viene de la disparidad cambiaria debido al control de cambio. El precio del litro de leche importado en Venezuela gira alrededor de 0.90 centavos de dólar por litro de leche, que al cambio oficial de 4.30 BsF. por dólar es de 3.90 BsF. por litro de leche. Pero si la empresa productora no tiene acceso a divisas a precio preferencial, debe recurrir a la compra de dólares en el mercado negro, cuyo precio ronda por los 8 BsF. Por lo que las empresas productoras de productos lácteos llegan a pagar 6.8 BsF. por litro de leche importada para satisfacer su demanda del producto.

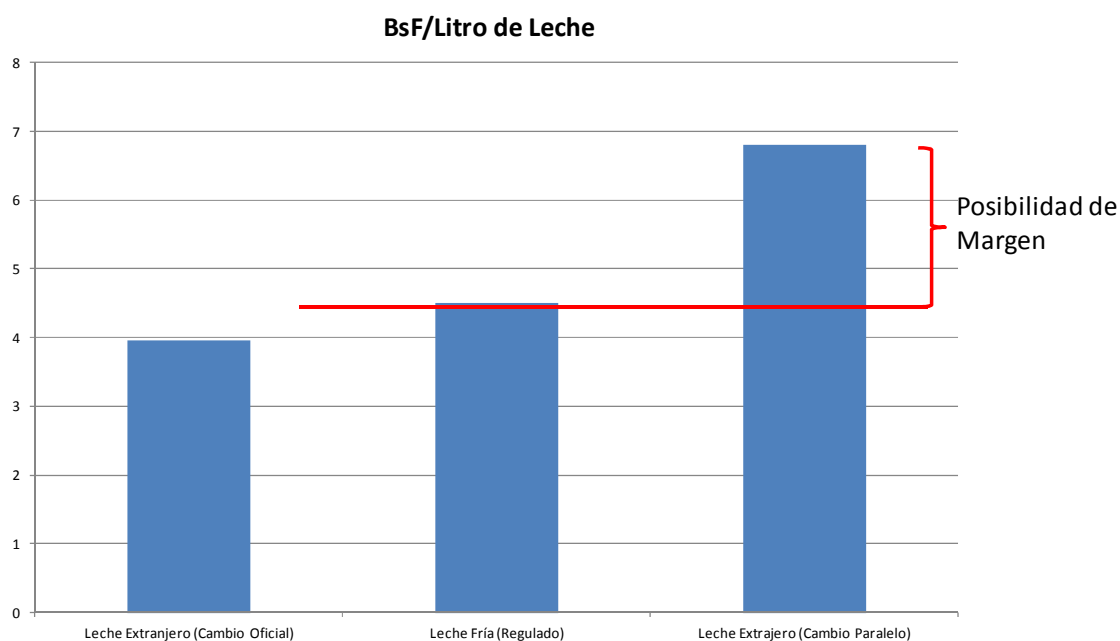


Figura 19: Posibilidad de Margen

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el precio depende del servicio que se preste al cliente. Dependiendo del tamaño de la orden que pida el cliente, al igual que la localización de la planta productora, se puede imponer un precio de hasta 6.80 BsF. por litro, y al mismo tiempo generar valor al cliente.

#### 10.6.6. Plaza

La receptora en este momento se encuentra en el municipio Guanarito del estado Portuguesa. Esta ubicación tenía la finalidad de disminuir los costos asociados a la recolección de la leche de los pequeños y medianos productores de la zona. Además cuenta con una sede administrativa en el municipio Altamira en Caracas. Con la nueva estrategia de estrechamiento de relaciones con los clientes, resulta mucho más importante tener una sede cerca de los clientes potenciales. Estos, en su gran mayoría, se encuentran en la capital de Venezuela, Caracas. Por lo tanto, se considera conveniente el traslado de la fuerza de ventas, servicio postventa y el personal que se encargará de coordinar las cadenas de suministro a la oficina en la capital. De esta manera se facilita la relación directa entre la fuerza de ventas y servicio postventa de la empresa y el cliente. La ubicación de los principales productores de productos lácteos se presenta a continuación:



Figura 20: Localización de Principales Productores de Productos Lácteos

Fuente: Informe CAVILAC, 2008

La planta de operaciones en el Estado Portuguesa, está convenientemente situada para permitir la entrega del producto a los clientes situados en la región noroccidental de Venezuela. Región que agrupa la mayor cantidad de productores de lácteos.

#### 10.6.7. Promoción

La promoción debe venir por parte de los mismos dueños. Ellos deben ser los evangelizadores de la confianza y el valor de su servicio. Las visitas a los grandes productores para explicar los beneficios del servicio debe ser su principal prioridad.

Por tratarse de un esquema B2B, las herramientas tradicionales de promoción utilizadas para los consumidores como lo son muestras, cupones y bonificaciones, no son las más efectivas. Se debe buscar generar nuevos contactos de negocios, estimular compras, recompensar a los clientes y motivar a los vendedores. Se recomienda por lo tanto tomar dos medidas básicas: la asistencia a exposiciones y conferencias del circuito lácteo en Venezuela, y los concursos de ventas.

Entre las conferencias a las que se recomienda asistir a los dueños de la empresa para hacer *Networking* se encuentran: el Congreso Venezolano de Producción e Industria Animal, que es realizado anualmente por la Universidad Central de Venezuela. También se recomienda asistir a las exposiciones de GADEMA y la Fundación Venezolana de Criadores de Ganado de Doble Propósito, para tener contacto directo con los que eventualmente podrían convertirse en proveedores.

Los concursos son sencillamente métodos de recompensa para los vendedores cuyo desempeño sea sobresaliente. La recompensa puede tomar la forma de un porcentaje de las ventas como comisión para el vendedor.

#### 10.7. Estrategia de Recursos Humanos

Los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, la empresa debe adoptar un enfoque estratégico. Sastre y Aguilar incluso se

refieren a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano.

También existe la tendencia que concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar "es el grupo humano quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas".

Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

1. Los empleados deben ser una fuente de valor agregado.
2. Los empleados deben ser "raros" o únicos de alguna manera.
3. Los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de recursos humanos.

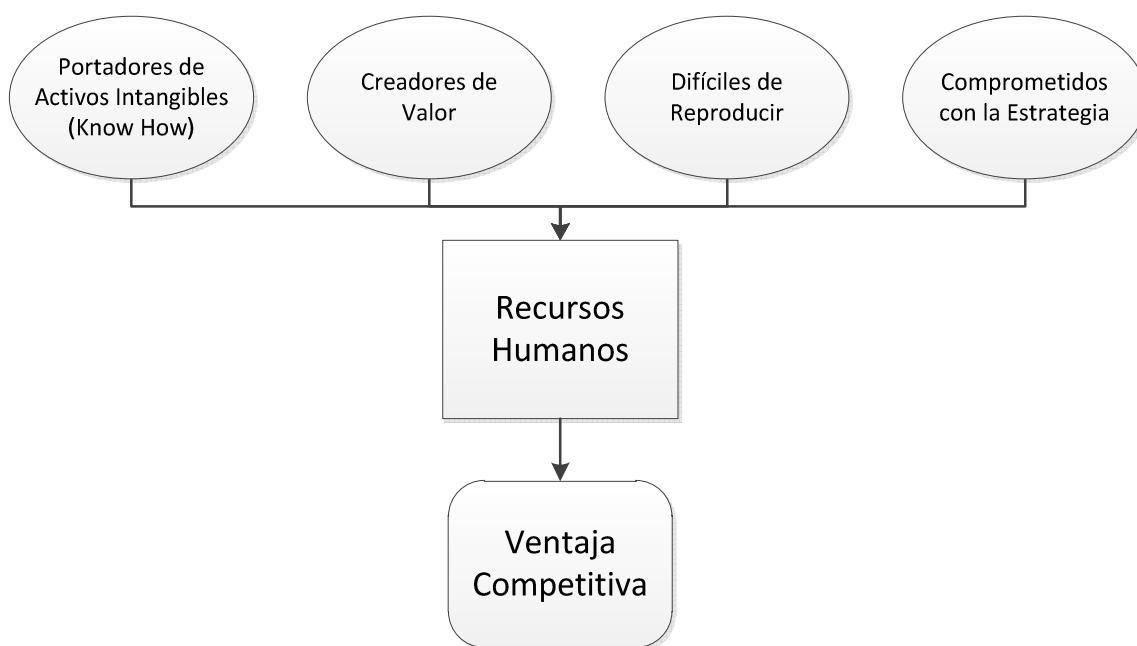


Figura 21: Generación de Ventaja Competitiva a partir de los Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

### 10.7.1. Modelo Básico de Competencias

Para lograr la visión de la empresa, se presenta a continuación las competencias que debe poseer el recurso humano que se desarrollará o seleccionará para la ejecución de las tareas correspondientes:

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS REQUERIDAS	SELECCIÓN V/S FORMACIÓN
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conocimientos del funcionamiento de la cadena de suministro de la leche.</li> <li>•Énfasis en la experiencia en ventas y trato con los clientes.</li> <li>•Conocimiento básico en TICs.</li> </ul>	<b>SISTEMA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE</b>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Trabajo en equipo.</li> <li>•Comunicación efectiva (saber escuchar y transmitir).</li> <li>•Capacidad para la interacción/vinculación.</li> <li>•Capacidad de negociación.</li> <li>•Orientación al cliente.</li> <li>•Capacidad de resolución de problemas.</li> </ul>	
<b>ACTITUDES Y VALORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actitud de servicio.</li> <li>•Capacidad de aprendizaje y adaptación.</li> <li>•Tolerancia, respeto, empatía, lealtad, honestidad.</li> <li>•Confiable.</li> </ul>	<b>SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>

Tabla 11: Modelo Básico de Competencias

Fuente: Elaboración Propia, basado en Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

Por lo tanto, se presenta una propuesta del sistema de Formación y Aprendizaje y del sistema de Reclutamiento y Selección que deberá ser aplicado por el Departamento de Recursos Humanos, para asegurar que los empleados contribuyan a alcanzar los objetivos planteados en la Planificación Estratégica.

### 10.7.2. Sistema de Formación y Aprendizaje

Para la obtención del personal con las características descritas en el modelo anterior, que marquen la diferencia respecto a la competencia, se propone el siguiente sistema de formación que pone énfasis en el conocimiento de la visión estratégica de la empresa, y su compromiso e identificación con la ejecución del negocio.

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Producto</b>
<b>Inducción o Reinducción</b>	Presentación de la empresa y su negocio. Misión, Visión Estratégica. Sensibilización con la cultura de la empresa. Deberes y derechos.	Gerente de Recursos Humanos.	Una jornada de trabajo.	Empleado que conoce la visión interna de la empresa. Compromiso estratégico.
<b>Formación Técnica</b>	Detección de brechas en conocimientos técnicos de los empleados. Formación en TICs, trato al cliente y trabajo en equipo. Formación en áreas de conocimientos específicos (nuevos procesos o sistemas)	Gerente de Recursos Humanos en coordinación con el Gerente del área que corresponda.	Dependiendo del programa, hasta dos jornadas de trabajo.	Empleados con formación en la materia relacionada con la atención al cliente de calidad con los conocimientos tecnológicos necesarios para el desarrollo de la actividad.
<b>Reforzamiento de la Cultura</b>	Mantener el compromiso de los trabajadores con la empresa y sus valores, a través de revisiones periódicas (anualmente) y contacto con la dirección de la empresa.	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos.	Una jornada de trabajo.	Renovación del Compromiso. Feedback del desarrollo de la actividad comercial y ambiente laboral.

Tabla 12: Sistema de Formación y Aprendizaje

Fuente: Elaboración Propia

### 10.7.3. Sistema de Reclutamiento y Selección

Con el objeto de incorporar al personal idóneo que desarrolle la estrategia de la empresa, que se identifique con los valores y la cultura de la organización, se propone el siguiente sistema de reclutamiento y selección:



Figura 22: Sistema de Reclutamiento y Selección

Fuente: Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Revisión de Antecedentes o CV</b>	Experiencia en trato con clientes. Darle prioridad a la experiencia en el área y ventas. Formación técnica en el área. Saber lidiar con los distintos perfiles culturales de los proveedores y clientes, según ubicación geográfica.
<b>Registro de Elegibles</b>	Contar con un registro de candidatos tanto internos como externos, que cumplan con las cualidades mencionadas anteriormente, para cubrir las vacantes que requiera la empresa.
<b>Entrevistas Profundas y Simulaciones</b>	Probar presencialmente que a partir de un cuestionario generado por el Gerente de Recursos Humanos y el encargado del área que el candidato cuenta con las habilidades necesarias para ejercer el cargo.
<b>Evaluación Psicológica</b>	Comprobar que actitudes y valores del candidato corresponden con la cultura de la organización.
<b>Revisión de Referencias y Exámenes Médicos</b>	Considerar antecedentes penales y capacidad física para el desempeño de la actividad.

Tabla 13: Detalles del Sistema de Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración Propia



#### 10.7.4. Modelo de Liderazgo Situacional

Si bien es cierto que es muy importante la selección adecuada de los empleados, no es menos cierto que en el éxito de la gestión del talento marca la diferencia el modelo de liderazgo implementado. Por esta razón, se plantea el siguiente modelo de liderazgo para ser implementado por la gerencia de la organización:

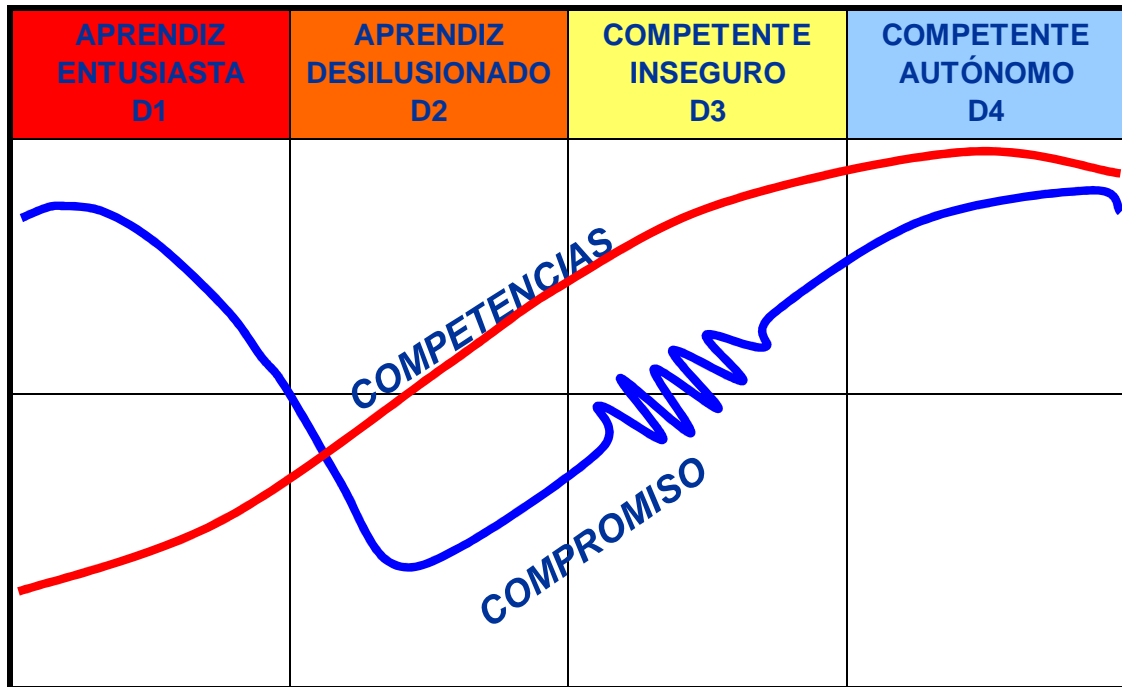


Figura 23: Modelo de Liderazgo Situacional

Fuente: Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

Este modelo apunta hacia determinar la situación laboral en la que se encuentra el empleado en el desarrollo de su actividad, con la finalidad de brindarle ya sea el apoyo o la motivación que requiera.

<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Necesidades</b>
<b>D1</b>	Aprendiz Entusiasta	Baja competencia y alto compromiso.	Metas claras, estandarización de las tareas, conocimiento de las reglas y entender cómo será evaluado.
<b>D2</b>	Aprendiz Desilusionado	Baja a alguna competencia y bajo compromiso.	Metas claras, perspectiva, retroalimentación frecuente sobre los resultados, sentir que los errores están permitidos.
<b>D3</b>	Competente Inseguro	Moderada a alta competencia y compromiso variable.	Asesor accesible, oportunidades para expresar preocupaciones y apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas.
<b>D4</b>	Competente Autónomo	Alta competencia y alto compromiso.	Diversidad y desafíos, un líder consejero, autonomía y autoridad, y confianza.

Tabla 14: Detalle de Modelo de Liderazgo Situacional

Fuente: Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

### 10.7.5. Estructura Empresarial

Henry Mintzberg propone cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas.

Los cinco componentes estructurales son:

1. Cúspide estratégica o administración superior: Corresponde a la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.

2. Centro operativo: Está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
3. Línea Media: Administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
4. Estructura técnica: Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
5. Personal de apoyo: Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

A partir de estos componentes básicos se obtienen las siguientes estructuras:

<b>Tipo de Estructura</b>	<b>Características</b>
<b>Simple (Parental)</b>	La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
<b>Burocracia Mecánica</b>	Coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
<b>Burocracia Profesional</b>	Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
<b>Divisionalizada</b>	Coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades tiene gran autonomía.
<b>Adhocracia</b>	Organizaciones más complejas, en las que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo.

Tabla 15: Estructuras Organizacionales Básicas

Fuente: Apuntes del Ramo de Control de Gestión

Actualmente la empresa cuenta con una estructura paterna, que es recomendada para PYMEs. Esta estructura tiende a ser altamente jerárquica y una alta estandarización de los procedimientos. Normalmente está asociada a formalidad y procesos simples, y considera que es exactamente el tipo de estructura que debe ser implementada.

Por lo tanto, el papel del gerente general junto con el de la gerencia de la organización de ser el de asegurar el desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades de los integrantes de la empresa.

### 10.7.6. Modelo de Motivación

Frederick Herzberg propuso la teoría de los "Dos Factores", que explica que la motivación de una persona está directamente relacionada con:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

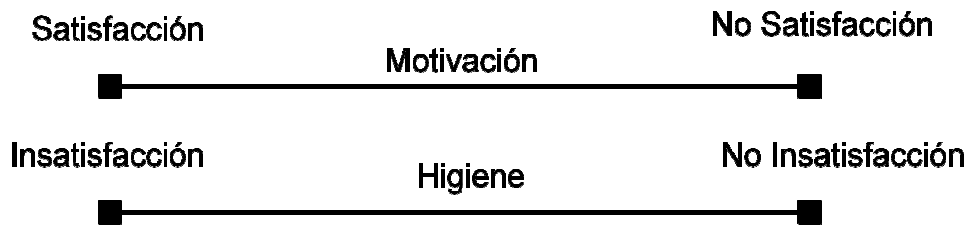


Figura 24: Teoría de Dos Factores

Fuente: Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

Por lo tanto, para asegurar la motivación de los empleados de Venezolana Láctea de Portuguesa, CA, se deben implementar las siguientes prácticas basadas en las necesidades y actividades que actualmente se desarrollan:

<b>Factores que Aumentan la Satisfacción</b>	<b>Factores Cuya Ausencia Generan Insatisfacción</b>
Trabajo estimulante, con la posibilidad de manifestar la personalidad desafiante.	Salarios y beneficios competitivos con el mercado.
Darle a entender a los empleados su contribución a la creación de valor.	Gestión de seguridad laboral y condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad.
Retroalimentación y reconocimiento de un trabajo bien hecho.	El fomento del trabajo en equipo y la relación entre los distintos departamentos.
Propuestas de mejora aceptadas por superiores.	Creación de puestos claros en la empresa y sus respectivas responsabilidades.
Plan de carrera y posibilidades de ascensos.	Claridad en el procedimiento de generación de quejas y reclamos.

Tabla 16: Actividades para Teoría de Dos Factores

Fuente: Apuntes del Ramo Comportamiento Organizacional

## 10.8. Estrategia de Operaciones

En el mapa estratégico se incluye el concepto de valor agregado y flexibilidad, por lo tanto, es fundamental identificar qué tipo de servicio se está prestando para estructurar correctamente la cadena de suministros.

Se pueden distinguir distintos tipos de productos en una misma empresa, lo cual requiere diferentes estructuras de cadena de suministro. Marshall L. Fisher, en su texto "*What is the Right Supply Chain for Your Product*" (1997), define dos tipos de productos:

1. Funcionales: Productos que satisfacen necesidades básicas, con largos ciclos de vida, demanda predecible y por lo tanto bajo margen.
2. Innovadores: Productos que incorporan diseños, tecnologías y/o desarrollan conceptos especiales que buscan incrementar el valor del consumidor.

	Producto Funcional	Producto Innovador
<b>Aspectos de la Demanda</b>	Predecible	Impredecible
<b>Ciclo de Vida del Producto</b>	Mayor a 2 años	3 meses a 1 año
<b>Contribución al Margen</b>	5 a 20%	20 a 60%
<b>Variedad de Productos</b>	Baja	Alta
<b>Promedio de Error en la Estimación de la Demanda</b>	10%	40 a 100%
<b>Promedio de Stock Out</b>	1 a 2%	10 a 40%
<b>Descuentos Promedio por Obsolescencia del Producto</b>	0%	10 a 25%
<b>Tiempo de Pedido Promedio para Productos Made To Order</b>	6 meses a 1 año	1 día a 2 semanas

Tabla 17: Características de los Productos Funcionales e Innovadores

Fuente: Fisher, "*What is the Right Supply Chain for Your Product*" (1997)

Si se analiza específicamente el producto de la leche, claramente se trata de un **Producto Funcional**. Pero si se considera el nuevo enfoque estratégico que se le quiere dar a la empresa Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. donde se hace hincapié en la prestación de un servicio que asegura el abastecimiento de materia prima a los clientes, se trata entonces de un servicio

innovador. Por lo tanto, la gestión adecuada de la cadena de suministros debe asegurar incrementar el valor para los clientes.

Una vez identificado el tipo de servicio que se presta, es necesario elegir el tipo de cadena de suministro:

	<b>Proceso Físicamente Eficiente</b>	<b>Proceso de Respuesta al Mercado</b>
<b>Propósito</b>	Satisfacer la demanda predecible al menor costo posible.	Responder rápidamente a la demanda impredecible para minimizar Stock Out, inventarios obsoletos y liquidaciones forzadas.
<b>Producción</b>	baja capacidad en exceso, foco, pocas plantas centralizadas.	Capacidad en exceso, manufactura flexible, muchas fábricas pequeñas.
<b>Inventario</b>	Bajos niveles de inventario, pocos ítems.	Altos niveles de inventario, amplio surtido de ítems.
<b>Localización</b>	Pocas ubicaciones para áreas extensas.	Muchas ubicaciones cerca del cliente.
<b>Transporte</b>	Pocos embarques, de gran tamaño, más lento y barato.	Embarques frecuentes, modo rápido y flexible.
<b>Información</b>	Condicionado a mejoras directas monetarias de costo total.	Recolectar y compartir rápido, datos precisos, modelos de coordinación.

Tabla 18: Características de los Tipos de Cadena de Suministro

Fuente: Apuntes del Ramo Dirección de Operaciones

	Productos Funcionales	Productos Innovadores
Cadena de Suministros Eficiente	<b>Alineados</b>	<b>No Alineados</b>
Cadena de Suministro de Respuesta	<b>No Alineados</b>	<b>Alineados</b>

Figura 25: Alineación del Tipo de Producto con la Cadena de Suministros

Fuente: Fisher, "What is the Right Supply Chain for Your Product" (1997)

Bajo este esquema, será necesario implementar una cadena de suministros del tipo "**Proceso de Respuesta al Mercado**", para asegurar la satisfacción de los clientes y el abastecimiento de su materia prima.

Por último, se debe identificar el tipo de estrategia de operaciones a implementar en la empresa:

<b>Estrategias</b>	<b>Útil Para</b>	<b>Beneficios</b>
<b>Make to Stock</b>	Productos estandarizados y altos volúmenes.	Costos bajos, respuesta al cliente.
<b>Make to Order</b>	Productos con requerimientos variados.	Customización, reducción de inventarios y buen nivel de servicio.
<b>Configure to Order</b>	Productos customizados y/o con demanda infrecuente.	Bajo inventario, variedad en opciones y simplifica la planificación.
<b>Engineer to Order</b>	Productos complejos con requerimientos muy específicos.	Permite respuesta a los requerimientos de los clientes.

Tabla 20: Estrategia de Operaciones

Fuente: Apuntes del Ramo Dirección de Operaciones

Para la prestación adecuada del servicio, se considera apropiada una estrategia de operaciones de "**Make to Order**", la cual se gatilla al momento de emitir una orden de compra por parte del cliente. Por lo tanto, el énfasis en el desarrollo de las operaciones debe estar en la entrega confiable del servicio y en la relación directa con los clientes.

Habiendo caracterizado el tipo de producto y la cadena de suministros que implica la el nuevo enfoque estratégico, se propone:

### 10.8.1. Rediseño de la Cadena de Valor

A partir del análisis de la cadena de valor presentada en los capítulos anteriores, y el nuevo enfoque que se le quiere dar al modelo de negocio de la empresa, se debe analizar qué actividades se deben realizar particularmente bien para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El análisis de la cadena de valor según Charles Fine, permite tomar decisiones basadas en cinco criterios de evaluación:

1. Importancia para el cliente: Relevancia que le da el cliente al buen desempeño de una actividad.
2. Reloj Tecnológico: Es la velocidad con la que la tecnología asociada a tales actividades avanza.

3. Posición Competitiva: Qué tan eficiente se es realizando la actividad en comparación con la competencia.
4. Capacidad de Proveedores: Analiza la cantidad y calidad de los proveedores capaces de realizar dicha actividad fuera de la organización.
5. Arquitectura: Evalúa qué tan fácil de externalizar es una actividad.

Del análisis de la cadena de valor se desprende información muy importante que influye directamente en el desarrollo operacional de la empresa:

1. Aquellas actividades cuya arquitectura es integral, deben ser desempeñadas específicamente por la empresa. Las que poseen una arquitectura modular pueden ser tercerizadas, si existen proveedores capaces de ofrecer resultados de calidad comparable a un menor precio.
2. Las actividades con alta importancia para el cliente (generación de valor) y con un reloj tecnológico rápido, son candidatas para ser desarrolladas por la organización.
3. Si se realizan actividades en las que se tiene una ventaja sobre la competencia y tienen un valor estratégico considerable, se debe evaluar su desarrollo dentro de la empresa. Por el contrario, si la actividad presenta una posición competitiva inferior y posee un alto valor estratégico, se debe reflexionar sobre la posibilidad de la subcontratación. En el caso de que se tenga una posición competitiva por encima del promedio en una actividad con bajo valor estratégico, es posible generar un negocio nuevo a manera de *Spin Off*.

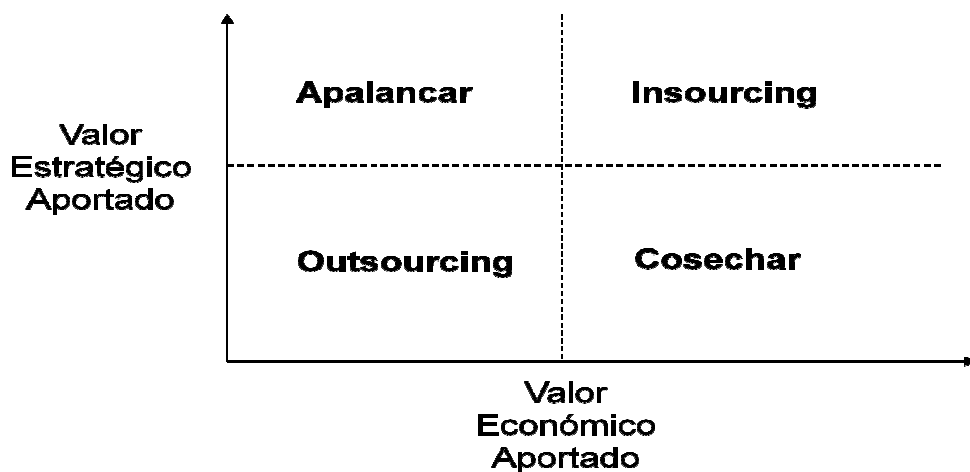


Figura 26: Diseño de la Cadena de Valor

Fuente: Apuntes del Ramo Dirección de Operaciones

El análisis de las actividades de la cadena de valor para la empresa Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. se presenta a continuación:



	Actividades	Importancia para el Cliente	Relej Tecnológico	Posición Competitiva	Capacidad de Proveedores	Arquitectura
<b>Apoyo</b>	Infraestructura de la Empresa	Baja	Lento	Equilibrio	Ninguno	Integral
	Administración de Recursos Humanos	Alta	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral
	Desarrollo de Tecnología	Media	Rápido	Desventaja	Muchos	Modular
	Adquisiciones	Baja	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral
<b>Primarias</b>	Logística de Entrada	Baja	Promedio	Equilibrio	Pocos	Modular
	Operaciones	Baja	Promedio	Equilibrio	Pocos	Modular
	Logística de Salida	Alta	Rápido	Desventaja	Muchos	Integral
	Marketing y Ventas	Media	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral
	Servicio	Alta	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral

Tabla 21: Rediseño de la Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla anterior se puede observar que las actividades con una arquitectura integral, que cuentan con una importancia para el cliente de media a alta, y la capacidad de los proveedores es baja, son: Administración de Recursos Humanos, Logística de Salida, Marketing y Ventas y Servicios.

Lo notable es que las actividades mencionadas anteriormente son puntos de contacto directo entre la empresa y su cliente. Por lo tanto, dichas actividades se deben considerar como el negocio central de la empresa.

Para el nuevo enfoque estratégico que se le quiere dar a Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., las actividades que realice la unidad de Recursos Humanos, en especial la selección y desarrollo de trabajadores, eventualmente generará la capacidad distintiva que le permitirá a la empresa ser competitiva en su mercado. Estos empleados con las características descritas anteriormente, serán los responsables de crear el estrechamiento de relaciones con el cliente y los proveedores para asegurar el abastecimiento.

Esto no significa que las demás actividades deban ser exteriorizadas o desatendidas, sino que el mayor esfuerzo de la empresa, junto con las inversiones monetarias, se deben concentrar en el foco estratégico ya explicado.

Adicionalmente, para ahondar en el análisis de la cadena de valor que desarrolla la organización, es necesario aplicar los criterios de Fine para las actividades operacionales que se ejecutan en la planta física.

El análisis de las actividades operativas que desempeña la organización se presenta a continuación:

Actividades Operacionales	Importancia para el Cliente	Reloj Tecnológico	Posición Competitiva	Capacidad de Proveedores	Arquitectura
Recepción de Leche en Muelles de Descarga	Baja	Lento	Desventaja	Muchos	Integral
Control de Calidad	Alta	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular
Almacenaje en Tanques de Recepción	Baja	Lento	Equilibrio	Muchos	Modular
Enfriamiento de la Leche	Media	Lento	Equilibrio	Muchos	Modular
Almacenaje en Silos	Baja	Lento	Equilibrio	Muchos	Modular
Despacho en Camiones Cisterna	Alta	Promedio	Equilibrio	Pocos	Integral

Tabla 22: Análisis de Actividades Operacionales Según Criterios de Fine

Fuente: Elaboración Propia

Bajo los mismos criterios de Fine, de todas las actividades operacionales que realiza la empresa en su planta física, el **despacho en camiones cisterna**, representa la actividad que debe concentrar la suma de esfuerzos, para asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico. Bajo los esquemas de una cadena de suministros enfocada a la respuesta al cliente, esto se traduce en la necesidad de una sobre capacidad y especial atención para su desempeño.

Para la Planificación Estratégica, esto implica una inversión considerable en la capacidad de entrega, específicamente en la compra de camiones. Bajo el esquema de cadena de suministro de respuesta al mercado, se le debe dar prioridad a la flexibilidad que estos pueden agregar a la entrega del producto, por encima de la eficiencia. Por lo tanto se recomienda la inversión en camiones con una capacidad de 15.000 lts. sobre los de 30.000 lts., con los que actualmente trabaja la empresa.

### 10.8.2. Alineación de los Incentivos a lo Largo de la Cadena de Suministros

V.G. Narayan y Ananth Raman en su texto: "*Aligning Incentives in Supply Chains*" (2004), aseguran que no basta con tener una cadena de suministros estructurada para asegurar su buen desempeño. Normalmente las empresas no se preocupan del desarrollo de las actividades de las demás organizaciones que forman parte de su cadena de suministros, más bien, las empresas se dedican a operar buscando su beneficio propio, considerando que esto es suficiente para maximizar los beneficios a lo largo de la cadena.

Los autores argumentan que es necesario influenciar las relaciones entre las partes que conforman la cadena de suministros. Esto se puede lograr con la alineación de los incentivos.

Por lo tanto proponen una serie de buenas prácticas que organizan los intereses de la cadena de suministro. El modelo puede ser muy útil para asegurar el abastecimiento por parte de los pequeños y medianos productores de leche caliente. El modelo se presenta a continuación:

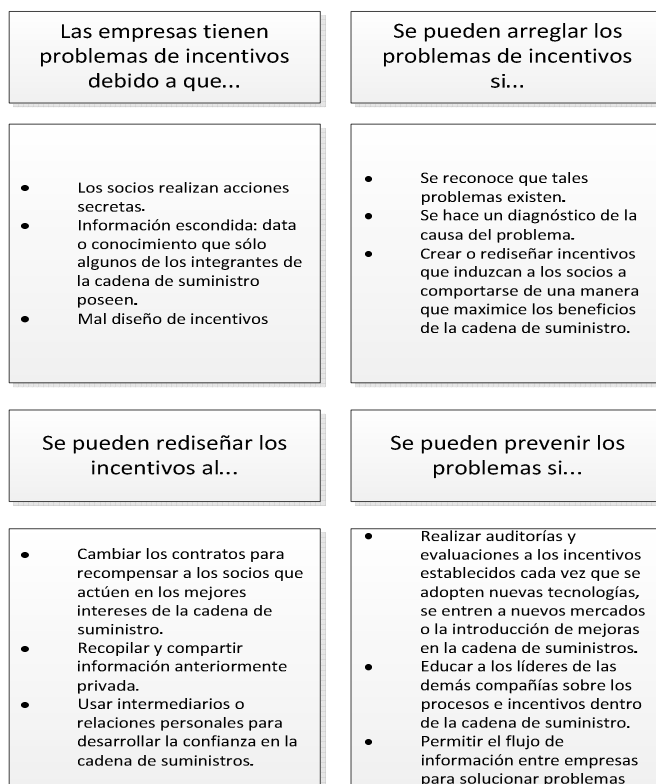


Figura 27: Buenas Prácticas para la Alineación de los Incentivos en la Cadena de Suministros

Fuente: Anarayan y Raman, "Aligning Incentives in Supply Chains" (2004)

Por lo tanto, a la empresa se le recomienda tomar las siguientes iniciativas:

- Fomentar la transparencia y claridad entre los integrantes a lo largo de la cadena de suministro.
- Compartir, en la medida que sea posible, la información relevante asociada a la demanda de los clientes.
- Generar un sistema de incentivos que recompense y permita desarrollar a los pequeños y medianos productores que se apeguen a los contratos y a los *Service Level Agreements*. Para asegurar tal desarrollo, se debe asegurar el pago oportuno del producto que se le compra, evitando la práctica de ahogar al proveedor.
- Se debe considerar la posibilidad de contratar a un veterinario dentro de la plantilla de trabajo. La idea consiste en prestar un servicio gratuito de veterinaria para aquellos productores artesanales que estén dispuestos a vender su producto a Venezolana Láctea de Portuguesa, CA. De esta manera se puede generar una propuesta de valor para los proveedores, se establece una relación de confianza entre los productores, contribuye con la calidad del producto y , hasta cierto punto, se fideliza al proveedor.

### 10.8.3. Iniciativas en Tecnologías de Información

Las Tecnologías de Información serán imprescindibles para el desarrollo del nuevo Plan Estratégico. Las TICs tendrán dos grandes funciones dentro de la organización y a lo largo de la cadena de suministros:

1. Integrar la información de los distintos procesos de la empresa, tanto en el interior como en el exterior.
2. Reducir la latencia de la información, que se refiere tiempo que transcurre desde que la información es generada, hasta que es integrada en el sistema de información de la empresa, para ser visible y utilizable por otros procesos.

Para asegurar la articulación de una cadena de suministros, especialmente de manera remota, es sumamente importante la inclusión de un sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP). El ERP vincula todas las actividades de negocios importantes de una empresa, desde el procesamiento de pedidos, hasta la producción, en una sola familia de módulos de software. El sistema proporciona acceso instantáneo a información crucial a todos los que forman parte de la organización.

Los módulos que podrían beneficiar al negocio son:

- *Material Management*: Para integrar la información respecto compras, inventario y devoluciones.
- *Sales and Distribution*: Planificación de la logística de salida y ventas al cliente.
- *Finance*: Llevar los procesos contables básicos de la empresa.

De los beneficios más importantes que un sistema ERP puede otorgarle a la empresa, es la trazabilidad. Esta es una cualidad sumamente importante cuando se desea asegurar la calidad del producto.

La empresa venezolana ISE, SA., ofrece su servicio de consultoría de instalación de su ERP llamado Profit Plus 2K8, especialmente para Pymes. Su propuesta de valor consiste en proporcionar una solución de software ERP, competitiva operacionalmente con los grandes proveedores de software como SAP, por una fracción del precio. Tal tipo de solución es recomendada para la empresa.

Por otro lado, bajo una estrategia de estrechamiento de relaciones con el cliente, resulta obvio la necesidad de instaurar un sistema de Customer Relations Management (CRM). Pero los costos asociados a su instalación y capacitación pueden ser privativos. Ello no impide que se puedan utilizar conceptos del CRM para asegurar la satisfacción del clientes. Entre ellos se encuentra:

- Generar un servicio específico.
- Identificar necesidades particulares.

Todo esto a partir de la información integrada por el ERP y Recursos Humanos comprometidos con satisfacer las necesidades del cliente.

## 10.9. Estrategia Financiera

Es imprescindible para el desarrollo de una estrategia financiera, y por lo tanto, para determinar la estructura de endeudamiento del proyecto que se desea lograr con la planificación estratégica, determinar la inversión necesaria asociada a las iniciativas estratégicas expuestas anteriormente en las estrategias funcionales. A continuación se presenta la estimación de dichas inversiones:

Iniciativas Estratégicas	Inversión 2012	Costo 2013	2014	2015	2016	2017	Comentarios
Contratación de nuevo personal de ventas y servicio		180.000	180.000	360.000	360.000	360.000	Incluye el salario anual de 4 nuevos empleados, los procesos de selección, inducción y formación.
Reequipamiento de la sede administrativa	640.000						Equipamiento de espacio apropiado de trabajo para el personal que desarrollará sus actividades en la sede administrativa.
Gestión de venta de los dueños		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	Se considera que 4 visitas mensuales a posibles clientes es necesario para una venta proactiva del servicio.
Implantación del Modelo Básico de Competencias, modelo de Formación y Aprendizaje, y Motivación	200.000						Capacitación del Gerente de Recursos Humanos en las nuevas estrategias.
Modelo de Liderazgo Situacional	150.000						Taller de Explicación a los líderes de la empresa.
Talleres de formación para los empleados actuales		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	Sobre la nueva estrategia y la iniciativa tecnológica.
Inversiones en capacidad para logística de salida	1.380.000						Para garantizar la flexibilidad del sistema, se hace la compra de camiones cisterna de 15.000 litros en vez de camiones de 30.000 litros. Esto le agrega flexibilidad y capacidad de respuesta a la cadena de suministros.
Inversiones en capacidad de recepción de leche	500.000						Con el crecimiento de la cartera de clientes, será necesario el aumento de la capacidad de almacenamiento en la planta.
Servicio de veterinaria para proveedores artesanales.		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	Considera su salario más insumos.
Instalación del ERP	700.000						La inversión en la que se va a apoyar el cambio estratégico.
<b>Total</b>	<b>3.570.000</b>	<b>600.000</b>	<b>600.000</b>	<b>780.000</b>	<b>780.000</b>	<b>780.000</b>	

Tabla 23: Costos e Inversión Necesaria para el desarrollo del Plan Estratégico en BsF.

Fuente: Elaboración Propia

El Banco de Venezuela, instituto que pertenece al Estado Venezolano, ofrece préstamos preferenciales a los proyectos asociados con el desarrollo del sector lácteo. Estos préstamos se transan a una tasa de interés del 13%, cuando el promedio de la tasa de interés anual de los préstamos empresariales giran en torno al 21%. Con la posibilidad de endeudarse a una tasa relativamente baja, le conviene a la empresa incurrir en deuda para hacer las inversiones necesarias para llevar a cabo el Plan Estratégico.

Como los flujos futuros son inciertos, se recomienda que la proporción Deuda/Patrimonio sea de 0.66. Lo que significa, adquirir una deuda de 892.500 BsF. con el Banco de Venezuela para la inversión inicial.

No existe información pública sobre el riesgo sistemático por industria en Venezuela. Pero en la base de datos electrónica *Damodaran Online*, se consiguen Betas desapalancados para la industria del procesamiento de alimentos en los países en desarrollo, de los que Venezuela forma parte. El riesgo sistemático es de 0,74. La industria de leche en Venezuela es especialmente riesgosa, por lo que se debe hacer el supuesto que a este valor de riesgo se le debe castigar con un incremento de por lo menos el 40%, obteniendo por lo tanto un riesgo sistemático para la industria lechera en Venezuela de 1,036. El Beta apalancado con la estructura de deuda propuesta es de 1,096.

Del Banco Central de Venezuela se obtienen los datos generales del mercado. La tasa libre de riesgo es de 12,11% (obtenida del YTM de los Bonos del Estado). El premio por riesgo es de 9.10%. A partir de los datos del mercado y el valor del Beta apalancado, se puede obtener el Capital Asset Pricing Model (CAPM), que es el retorno que esperan los accionistas de la inversión en este proyecto. Se utiliza la fórmula:

$$K_p = CAPM = r_f + (r_m - r_f)\beta^a$$

Se obtiene un valor de  $K_p$  de 21,53%. Con el valor de  $K_p$ , la estructura de B/P, la tasa de endeudamiento  $K_b$  y la tasa de impuestos de 12%, se puede obtener el valor de la tasa de descuento del proyecto, que no es más que el *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*, con la siguiente fórmula:

$$k_o = WACC = k_b \frac{B}{V} (1 - t_c) + k_p \frac{P}{V}$$

La tasa de descuento para el proyecto es de 19,01%. Con esta tasa es posible determinar la factibilidad del proyecto mediante la elaboración de un flujo de caja para el proyecto, determinando si se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo.

Para realizar el análisis del flujo de caja, es necesario considerar dos escenarios que pueden impactar el sector lácteo en Venezuela. En las elecciones presidenciales pautadas para el 7 de octubre de 2012, se juega la política macroeconómica del país.

Escenario 1: En el que el partido oficialista gana las elecciones y se mantiene en el poder. En cuyo caso, las políticas de sustitución de producción por importaciones se mantiene, al igual que el control de divisas y precios de la leche.

Por lo que se considera que el precio de venta a los clientes será de 4,8 BsF/lit, con un precio de compra a los proveedores de 3,5 BsF/lit, una capacidad que aumenta hasta llegar a los 30.000 litros de leche diarios y los costos reflejados en la Tabla 33. Se obtienen los siguientes flujos:

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
+ Ventas		25.920.000	32.400.000	36.288.000	38.880.000	42.768.000
- Costo de Producto Vendido		17.820.000	22.275.000	24.948.000	26.730.000	29.403.000
= Margen Bruto		8.100.000	10.125.000	11.340.000	12.150.000	13.365.000
- Gasto Administración y Ventas		1.314.000	1.314.000	1.494.000	1.494.000	1.494.000
= Resultado Operacional		6.786.000	8.811.000	9.846.000	10.656.000	11.871.000
+ Depreciación y Amortización		714.000	714.000	714.000	714.000	714.000
= EBITDA		7.500.000	9.525.000	10.560.000	11.370.000	12.585.000
- Incremento en Capital de Trabajo Neto	1.050.000					
- Inversión en Capital Fijo	2.520.000					
- Impuestos		814.320	1.057.320	1.181.520	1.278.720	1.424.520
= Flujo de Caja Libre	-3.570.000	6.685.680	8.467.680	9.378.480	10.091.280	11.160.480

Tabla 24: Flujo de Caja Libre en BsF. para Escenario 1

Fuente: Elaboración Propia

Escenario 2: Considera la victoria del partido opositor, cuyas políticas macroeconómicas tienden a ser de libre mercado. Por lo tanto, se refleja en un aumento del precio de venta de los proveedores al igual que el precio de venta a los clientes. Por lo tanto, para tener un aproximado, se utilizan los precios internacionales valorizados al dólar precio del dólar paralelo actual.

Se utiliza un precio de los proveedores de 3,9 BsF/litro, un precio de venta a los clientes de 5,2 BsF/litro, una capacidad que aumenta hasta llegar a los 30.000 litros de leche diarios y los costos reflejados en la Tabla 33. Se obtienen los siguientes flujos:

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
+ Ventas		28.080.000	35.100.000	39.312.000	42.120.000	46.332.000
- Costo de Producto Vendido		21.060.000	26.325.000	29.484.000	31.590.000	34.749.000
= Margen Bruto		7.020.000	8.775.000	9.828.000	10.530.000	11.583.000
- Gasto Administración y Ventas		1.314.000	1.314.000	1.494.000	1.494.000	1.494.000
= Resultado Operacional		5.706.000	7.461.000	8.334.000	9.036.000	10.089.000
+ Depreciación y Amortización		714.000	714.000	714.000	714.000	714.000
= EBITDA		6.420.000	8.175.000	9.048.000	9.750.000	10.803.000
- Incremento en Capital de Trabajo Neto	1.050.000					
- Inversión en Capital Fijo	2.520.000					
- Impuestos		684.720	895.320	1.000.080	1.084.320	1.210.680
= Flujo de Caja Libre	-3.570.000	5.735.280	7.279.680	8.047.920	8.665.680	9.592.320

Tabla 24: Flujo de Caja Libre en BsF. para Escenario 2

Fuente: Elaboración Propia

Cabe la pena destacar que para ambos análisis de Flujo de Caja Libre, solo toma en cuenta la inversión y los costos relacionados con la implantación del Plan Estratégico, pero no considera los costos fijos y variables en los que incurre actualmente la empresa en su desarrollo operacional. Lo que significa que el beneficio económico que se obtiene de VAN = 23.302.133 BsF. para el Escenario 1, y VAN= 19.506.939 BsF. son considerados el proyectos en negocios relacionados.

En ambos casos, se obtiene un VAN positivo, por lo que se recomienda llevar a cabo las propuestas del Plan Estratégico.

## 10.10. Tablero de Comando Central

Se propone a continuación el Tablero de Comando Central para la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDICIONES / INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	INICIATIVAS / ESTRATEGIAS
FINANCIERA	CRECIMIENTO EN VENTAS	VARIACIÓN DE VENTAS	MENSUAL	COMPRAS Y VENTAS	DUEÑOS PROACTIVOS EN VENTA SERVICIO POST VENTA
	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	LITROS ENTREGADOS/LITROS RECIBIDOS	MENSUAL	GERENCIA GENERAL	SISTEMA LOGISTICO BASADO EN RESPUESTA Y FLEXIBILIDAD
	RENTABILIDAD	EBITDA	MENSUAL	GERENCIA GENERAL	AUMENTAR CARTERA DE CLIENTES
CLIENTES	ESTRECHAMIENTO DE RELACIONES CON EL CLIENTE ADAPTAR OFERTA SEGÚN NECESIDAD DE LOS CLIENTES	Encuesta satisfacción de cliente (nota 1 a 7)	SEMESTRAL	VENTAS	ESTRATEGIA FUNCIONAL DE MARKETING, RRHH CAPACITADOS Y ENFOCADOS A SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
	ESTRATEGIA EN SERVICIO POST VENTA	RELACIÓN FECHA SOLIC/FECHA ENTREGADA ENCUESTAS	MENSUAL	VENTAS	INICIATIVAS DE CRM APOYADAS POR LA INFORMACIÓN DEL ERP
	REPARTIR BENEFICIOS A LOS LARGO DE LA CADENA DE VALOR	% DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS	MENSUAL	DISTRIBUCIÓN	INCENTIVOS ALINEADOS EN LA CADENA DE SUMINISTROS
PROCESOS INTERNOS	INCREMENTAR EL VALOR AL CLIENTE	% CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS A TIEMPO	MENSUAL	VENTAS	PLANIFICACIÓN LOGISTICA DE ENTRADA Y DE SALIDA, APOYADA POR LA INCLUSIÓN DEL ERP
	CAMBIO DE PARADIGMA	LITROS ENTREGADOS/LITROS RECIBIDOS	MENSUAL	COMPRAS Y VENTAS	INNOVACIÓN EN MODELO DE NEGOCIO
	EXCELENCIA OPERATIVA	MEDICIÓN DE LA LATENCIA TIEMPOS DE ENTREGA VS. SLA	MENSUAL	OPERACIONES	INCLUSIÓN DEL ERP
	BUEN CIUDADANO	INCREMENTO DE PROVEEDORES A LA CADENA	MENSUAL	DISTRIBUCIÓN	ENTREGAR INCENTIVOS MONETARIOS, PAGAR A TIEMPO A LOS PROVEEDORES Y PRESTAR EL SERVICIO DE VETERINARIA
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	EL CLIENTE ES PRIMORDIAL	N° DE NO CONFORMIDADES DE LOS CLIENTES	SEMANTAL	RRHH	SISTEMA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE, Y SISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
	SERVICIO AL CLIENTE COMO CUALIDAD DISTINTIVA				
	ACCESO A INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL	LATENCIA	SEMANTAL	OPERACIONES	ERP
	TRABAJO EN EQUIPO	Encuestas de ambiente laboral (nota 1 a 5)	SEMESTRAL	RRHH	SISTEMA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

Tabla 25: Tablero de Comando Central

Fuente: Elaboración Propia



## 11. Conclusiones

A lo largo del desarrollo de la Tesis, se observó que para la supervivencia de la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., es imprescindible el cambio de enfoque táctico operacional a uno estratégico, que le permita lidiar con las condiciones particulares que presenta el mercado de la leche en Venezuela.

A partir del Análisis FODA, en el que se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se logró elaborar la misión, visión y valores. Estos tres elementos, apuntan a satisfacer las necesidades del cliente, perspectiva que no estaba contemplada en el desempeño operacional de la organización.

Por medio de la visión, es posible crear una estrategia de negocios que le permitirá a la organización competir de una manera eficaz. Se trata, principalmente, de una estrategia de diferenciación con miras a estrechar las relaciones con el cliente.

Una vez estipulada la estrategia de negocios, fue necesario concebir las respectivas estrategias funcionales que le permitieran a la empresa lograr los objetivos plasmados en el Mapa estratégico. Dentro de estas estrategias se encuentran: la de marketing, la de recursos humanos, la de operaciones y, finalmente, la de finanzas.

En la estrategia de marketing, queda patente que la existencia de una propuesta de valor tanto para los clientes, como para los proveedores, representa el elemento primordial para el desarrollo de la actividad comercial.

En la estrategia de recursos humanos, se le da énfasis a la selección y formación de personal comprometido no solo con la estrategia, sino también con la motivación de satisfacer las necesidades del cliente.

La estrategia de operaciones, por su parte, busca establecer una cadena de suministros flexible y de respuesta al mercado que asegure el abastecimiento de los clientes. Se le concede especial importancia a los puntos de contacto que tiene la empresa con su cliente. Todo esto, sin descuidar las relaciones con sus proveedores, alineando los incentivos a lo largo de la cadena de suministros.

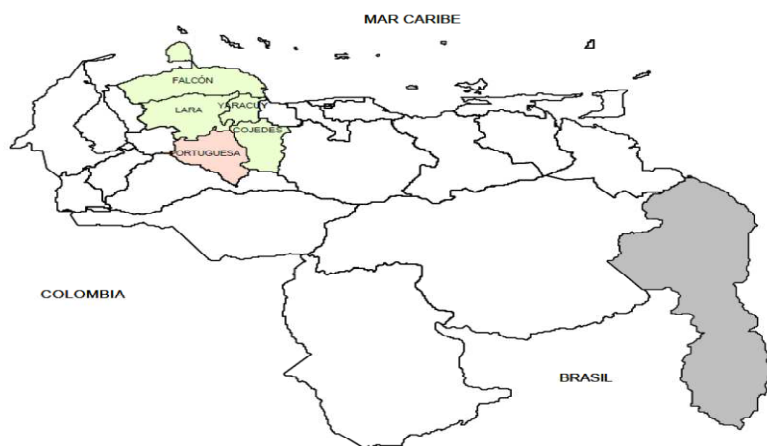
La estrategia de finanzas demuestra busca determinar una estructura de endeudamiento para el proyecto del Plan Estratégico. Los incentivos que ofrece el gobierno, traducidos en una muy baja tasa de interés, representan una buena oportunidad para que la empresa contraiga deuda, y no dependa únicamente del capital propio. Con VAN positivo para los escenarios evaluados, se recomienda ejecutar el Plan Estratégico, para la obtención de su beneficio económico.

## 12. Bibliografía

1. AGUDO, Rodrigo, Sector Lácteo Venezolano: Recuperación, 2009.
2. Cámara Venezolana de la Industria Láctea CAVILAC, Informe de la Industria Láctea en Venezuela, 2010.
3. Fundación para el Desarrollo de la Región Occidental de Venezuela, FUDECO, Dossier: Municipio Guanarito, Estado Portuguesa. 2004.
4. Federación Agrónoma de Venezuela, FEDEAGRO, Informe 2011.
5. FINE, Charles, Rapid-Response Capability In Value Chain Desing, 2002.
6. FISHER, Marshall, What is the Right Supply Chain for Your Product?, 1997.
7. LEE, Hau, The Triple-A Supply Chain, 2004.
8. NARAYANAN, V.G. y RAMAN, Anath, Aligning Incentives in Supply Chains, 2004.
9. PAREDES, Luis, Perspectivas de la Producción de Leche en Venezuela, 2009.
10. PAREDES, Luis, Visión presente y futura de la ganadería de leche en Venezuela, 2002.
11. WHEELLEN, Thomas L., HUNGER, J. David y OLIVA, Ismael, Administración Estratégica y Política de Negocios. Décima Edición. Editorial Prentice Hall, 2007.

### 13. Anexos

UBICACIÓN RELATIVA REGIONAL DEL ESTADO PORTUGUESA EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL Y VENEZUELA



UBICACIÓN RELATIVA DEL MUNICIPIO GUANARITO EN EL ESTADO PORTUGUESA



Anexo 1: Ubicación Relativa de Guanarito, Estado Portuguesa

Fuente: FUDECO - Dossier del Municipio Guanarito 2004