







ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA YOGOYASS, ESPECIALIZADA EN LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DERIVADOS DE LA LECHE, EN PALMIRA, VALLE DEL CAUCA.

STRATEGIES FOR THE ORGANIZATIONAL OPTIMIZATION OF THE YOGOYASS COMPANY SPECIALIZED IN THE PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF FOODS DERIVED FROM MILK, IN PALMIRA, VALLE DEL CAUCA.

DOI: www.doi.org/10.54198/innova14.02

 *Ahedys Nazmilly Medina Rojas*¹
 *Daniel Alfonso Araujo Romero*²
 *Juan David Marín Herrada*³
 *Jorge Armando Enríquez Flórez*⁴

Cómo citar este artículo: Medina Rojas, A. N., Araujo Romero, D. A., Marín Herrada, J. D., y Enríquez Florez, J. A. (2024). Estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, especializada en la producción y distribución de alimentos derivados de la leche, en Palmira, Valle del Cauca., *Revista Innova ITFIP*, 14 (1), 12-30



Recibido: Febrero de 2024. **Aprobado:** mayo de 2024

Resumen

El objetivo principal de este estudio es proyectar las estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass en Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Esta sociedad especializada en la producción y distribución al por menor de alimentos derivados de la leche, se encuentra funcionando desde el año 2012, inició sus operaciones con la venta semanal de 30 tarros de 2 litros de su producto principal el yogurt, actualmente en el año 2023, distribuye en varias partes del país, sobresaliendo la ciudad de Palmira, Santander de Quilichao, Cali y Bogotá; gracias a su amplia gama de sabores y la excelencia de sus productos, lo que, por un lado, le ha permitido

¹ Ahedys Nazmilly Medina Rojas, Ingeniera de Alimentos, Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Doctorando en Educación UNADE, Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD - Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional y Proyección Comunitaria. Carrera. 28#40-56 - Barrio Versalles, Palmira, Colombia. ahedys.medina@unad.edu.co (+571)3137351423 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5520-0439>

² Daniel Alfonso Araujo Romero, Ingeniero Agroindustrial, Magister en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Doctorando en Ciencias de la Educación, Docente Investigador Grupo Vulcanos, UNAD - Calle 14 #28-45 – Pasto, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1767-1287>

³ Juan David Marín Herrada, Ingeniero Ambiental, Especialista en Gestión Pública, Maestrante en Política, Derecho y Gestión Ambiental de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Docente de la Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional VIDER. Carrera. 28#40-56 - Barrio Versalles, Palmira, Colombia. david.marin@unad.edu.co , (+571)3153424790. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6986-7446>

⁴ Jorge Armando Enríquez Flórez, Administrador de Empresas, Abogado, Especialista en Derecho Empresarial, Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD - Docente de la Vicerrectoría de Inclusión Social para el Desarrollo Regional VIDER. Calle 14 No. 28-45 Bombonas, Pasto, Nariño, Colombia. jaenriquez85@hotmail.com , (+57)311307 6637. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4575-5578>

contar con un elemento diferenciador frente a sus competidores. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo documental a fin de revisar sistemáticamente la literatura interna y externa, que sirve de base para generar el diagnóstico situacional de la organización; se entrevistó a los propietarios de la empresa; se utilizó herramientas como la matriz DOFA; posteriormente se presenta la propuesta de las estrategias de mejoramiento organizacional para Yogoyass, que incluye aspectos entre otros, la optimización de la infraestructura, inversión en tecnología y automatización, desarrollo de nuevos sabores y productos, fortalecimiento de la cadena de suministro, monitoreo de mercados, expansión del mercado y estrategias de marketing; lo anterior no solo beneficiará a la compañía, sino también a la comunidad local al mantener empleos y contribuir a la economía regional.

Palabras clave: Comercialización, estrategia, mejoramiento organizacional, microempresa, lácteos.

Summary

The main objective of this study is to project the strategies for the organizational optimization of the Yogoyass company in Palmira, Valle del Cauca, Colombia. This company specialized in the production and retail distribution of foods derived from milk, has been operating since 2012, began its operations with the weekly sale of 30 2-liter jars of its main product, yogurt, currently in the year 2023, distributed in various parts of the country, highlighting the city of Palmira, Santander de Quilichao, Cali and Bogotá; thanks to its wide range of flavors and the excellence of its products, which, on the one hand, has allowed it to have a differentiating element compared to its competitors. The study was framed in a documentary-type investigation in order to systematically review the internal and external literature, which serves as a basis for generating the situational diagnosis of the organization; the owners of the company were interviewed; tools such as the SWOT matrix were used; Subsequently, the proposal for organizational improvement strategies for Yogoyass is presented, which includes aspects, among others, the optimization of infrastructure, investment in technology and automation, development of new flavors and products, strengthening of the supply chain, market monitoring, market expansion and marketing strategies; The above will not only benefit the company, but also the local community by maintaining jobs and contributing to the regional economy.

Keywords: Marketing, strategy, organizational improvement, microbusiness, dairy

Introducción

La comercializadora Yogoyass, es una sociedad familiar situada en Palmira, Valle del Cauca, Colombia, especializada en la producción y distribución al por menor de alimentos derivados de la leche, comenzó sus actividades en el año 2012, en ese momento su producción inicial era de 30 tarros de 2 litros de yogurt, por semana, que se vendían en el mercado local ; mientras que ahora se comercializan por otras partes del país, destacándose Palmira, Santander de Quilichao, Cali y Bogotá, en razón a su vasta gama de sabores y la calidad de sus productos, lo que de alguna forma le ha permitido contar con un elemento diferenciador con relación a sus competidores. En vía contraria al desarrollo organizativo resultante de las ventajas obtenidas ha presentado desafíos para la dirección debido a la progresiva dificultad de los procesos; consecuentemente, Yogoyass ha



establecido objetivos para aprovechar las oportunidades y minimizar los negativos impactos en este sector de la economía.

En este estudio sobre las estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, se proyecta con la exploración sistemática de la literatura interna y externa, requerida para generar el diagnóstico situacional de la compañía y posteriormente describir algunas propuestas de las estrategias de mejoramiento organizacional para Yogoyass, que servirá como hoja de ruta para optimizar el proceso

La industria láctea en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en la producción a través de su historia. Posicionado al país como el cuarto mayor productor de leche en Latino América, con un promedio por años de 6.789 millones de litros y una colecta de leche de 3.113 millones de litros por año. Se atribuye la competitividad del país a la alta calidad de su leche, con un contenido de proteína y grasa superior al de otros importantes productores mundiales como Suiza y Nueva Zelanda. Esta calidad ha permitido a Colombia ganar participación en el mercado de exportación de productos lácteos y materias primas, alcanzando exportaciones por valor cercano a los 27 millones de dólares, lo que representa un aumento del 38% con relación al año inmediatamente anterior; además, se clasifica en tercer lugar en el mercado de productos derivados de la leche en América Latina, con un valor de 2.862 millones de dólares anual (Carrillo, 2021).

Durante el tercer trimestre de 2022, el sector lácteo nacional experimentó un crecimiento del 3,5% en comparación con el mismo período del año anterior. Este aumento se debe a un incremento en la recolección de leche, una mejora en los precios tanto para los productores primarios como para los intermediarios y una alta elección por la producción nacional en lugar de las importaciones, impulsada por un tipo de cambio más alto y mayores costos logísticos. A pesar de esto, el sector aún presenta un déficit acumulado considerable en su balanza comercial, hasta septiembre de 2022, con un incremento del 42% en las importaciones y una disminución del 47% en las exportaciones. Mirando hacia el futuro, se espera que la producción láctea se mantenga estable hasta 2023, con precios más elevados para los productores primarios e intermediarios. (Sectorial, 2022)

Dentro del grupo de empresas dedicadas a la transformación en el sector lácteo, hay una dinámica dependencia de la producción primaria; la cual está sujeta a significativas fluctuaciones en los precios del producto, resultando influenciada en gran medida por la oferta y la demanda, lo cual causa que los costos de producción varíen de un mes a otro, por consiguiente, las compañías que se dedican a la transformación, deben prestar especial atención a las variables externas que afectan a la producción primaria.

En la frontera agrícola hay aproximadamente 40 millones de hectáreas disponibles y se encuentran alrededor de 28 millones de hectáreas adecuadas para la producción de leche cruda, distribuidas en 615,367 fincas. Sin embargo, el proceso y comercialización de la misma se ven afectados por la variabilidad climática estacional. Durante la primera fase de este ciclo, que influye tanto en los productores como en los consumidores, que ocurre entre abril y agosto, se registran los volúmenes más grandes de producción; la fase siguiente ocurre entre noviembre y marzo, período en el que se observa una notable reducción en la producción. (Estudios Económicos Sectoriales, 2021)

Es importante tener presente que el crecimiento del sector lácteo representa una gran oportunidad para las empresas transformadoras, incluida la empresa en estudio, como Yogoyass; por consiguiente, la empresa Yogoyass, especializada en la producción y distribución al por menor de

alimentos derivados de la leche, de acuerdo a lo narrado por sus dueños propietarios, se encuentra funcionando desde el año 2012, inició como un proyecto liderado por una ama de casa con el esposo, con el objetivo de aumentar los ingresos familiares, comenzó con la producción y comercialización de yogurt casero, inicialmente vendiendo alrededor de 2 litros por semana; con el tiempo, su experiencia empírica en la producción de yogurt se fortaleció, lo que les permitió mejorar su producto y ampliar la variedad de este derivado lácteo; con una idea de negocio más consolidada, inicialmente producían 6 sabores, pero en la actualidad (en 2023), la sociedad ha ampliado su oferta a 23 variedades, como se puede ver en su catálogo de productos disponible en su sitio web (<https://yogoyass-distribuidora-yogurtime.negocio.site/>). Esta diversidad de sabores y calidad de sus productos le ha permitido contar con un elemento diferenciador frente a sus competidores, dando como resultado, que la compañía ha incrementado su participación y crecimiento en el mercado; conforme la empresa ha crecido, sus operaciones se han tornado ligeramente más complejas. En 2019, contaba con una planta de 22 empleados, pero para el 2022, debido a los efectos de la pandemia de COVID-19, se redujo a 12. Este factor externo tuvo un impacto significativo en la empresa, resultando en dificultades financieras y una disminución participativa en el mercado.

En relación a lo estudiado por Villamil, et al (2020), actualmente, los principales agregados bioactivos que se añaden en la producción de alimentos derivados de la leche incluyen probióticos, prebióticos, antioxidantes, fibras y ácidos grasos insaturados; la estrategia tecnológica predominante para su incorporación es la encapsulación, debido a su capacidad para mejorar la conservación de nutrientes en la matriz láctea y aumentar su biodisponibilidad en el cuerpo y estabilidad; los lácteos funcionales potencian sus beneficios para la salud, se ha evidenciado que estos beneficios se enfocan en optimizar los marcadores de salud cardio-metabólica, regulan la sensación de saciedad y el apetito, así mismo modulan la microbiota intestinal, según el compuesto agregado.

Internamente, la empresa presentaba numerosas falencias, especialmente en lo que respecta al conocimiento y la implementación de tecnologías destinadas a optimizar los procesos productivos, logísticos, comerciales y de distribución; las cuales agravaron aún más la crisis operativa y financiera. Además de esto, se asignaron una variedad de procesos, como tareas administrativas, financieras, de marketing, logísticas, diseño en planta, control de calidad y políticas laborales, al personal actual de la compañía, sin una evaluación previa de los roles y habilidades requeridas, más aún, no hubo un liderazgo o dirección clara por parte de los dueños, quienes estaban a cargo de la gerencia de la empresa. Estas afirmaciones provienen de los propios propietarios.

Por este motivo, se ha designado a un gerente, el cual ha intentado disminuir algunas de estas debilidades; por consiguiente, su conocimiento es empírico, lo que ha causado la falta de diseño de estrategias comerciales y de marketing, plan de compra, proyección de presupuestos, actividades de innovación, que permitan la recuperación del dinamismo de la compañía. Así mismo, no se tiene claridad sobre el modelo de negocio de la sociedad.

La carencia de planes empresariales, la falta de claridad del modelo de negocio y la ausencia de innovación como factor competidor, a pesar del reconocimiento en el mercado, ha conllevado en un estancamiento de la sociedad Yogoyass en los dos últimos años, por lo tanto, es urgente dinamizar las actividades económicas y crear mecanismos o estudios que le faciliten recuperar su dinámica de desarrollo hasta el año 2019.

En lo que respecta a planes empresariales, de acuerdo a Jiménez & Álvarez (2022), contar con planes sólidos que incluyan medidas de protección contra riesgos organizacionales y sean adaptables para incorporar cambios ante indicios iniciales de futuras amenazas, no asegura su



ejecución rápida y sin posponer la toma de decisiones; sin embargo aunque cuente con las óptimas condiciones en términos de producción, finanzas, mercado y recursos humanos, surgen imprevistos que pueden llevar a la suspensión de la implementación de planes debido a diferencias en las decisiones sobre la acción a determinar.

Al igual que numerosos sitios a nivel nacional y global, Palmira, experimentó condiciones adversas para las pequeñas y medianas empresas, afectadas por varios factores externos, especialmente la pandemia de COVID -19, que generó pérdidas en todos los aspectos para estas pymes. La pandemia demandó transformaciones radicales para la compañía Yogoyass, lo que ha llevado a la organización a reflexionar sobre las estrategias que podría implementar para aumentar su producción en respuesta a las nuevas opciones de demanda, así mismo que mejoren la calidad de vida tanto de sus empleados y de los clientes,(González Gómez, 2020).

En Colombia la industria láctea consta de distintas etapas, comenzando con la producción y venta de leche cruda, la cual se utiliza como materia prima para la elaboración de productos lácteos; por consiguiente, es necesario examinar la disponibilidad en la producción de leche, teniendo en cuenta que es el componente principal para la preparación de productos lácteos, en esta situación la compañía Yogoyass, que produce bebidas lácteas fermentadas, la falta de disponibilidad de leche desencadenó un aumento en el valor de la misma, ocasionando un incremento en los costos para el proceso de producción, según lo narrado por los dueños de compañía; en cuanto a los precios, la inflación local continuó en aumento, según el DANE, hubo un cambio anual en el índice de precios al consumidor del 9,67% en junio, comparado con el 3,63% de igual periodo de 2021. La tasa de inflación durante el primer semestre de 2022 alcanzó el 7,09%., en contraste con el 3,13% del igual periodo del año anterior, (DANE, 2022).

En lo que respecta a las estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, especializada en la producción y distribución de alimentos derivados de la leche, en Palmira, Valle del Cauca, es importante tener en cuenta diferentes conceptos a aplicar para el fortalecimiento estratégico y organizacional.

Según lo expresado por Romo y Márquez (2014), la estrategia organizacional, implica desarrollar procedimientos competitivos para implementar políticas y establecer un esquema empresarial adecuado; esto se logra mediante la asignación de herramientas, que faciliten el éxito de estas acciones guiadas por la táctica. De acuerdo con esta contribución, la estrategia organizacional, puede entenderse como una herramienta para prever y gestionar colectivamente los cambios, permitiendo idealizar dinámicamente estrategias que fortifiquen el propósito fundamental de la organización y su proyección futura, oportunas para el capital humano.

Por otro lado, para autores como Cuesta (2015), la estrategia organizacional procede del ejército, este concepto lleva consigo la influencia de la lucha, buscando una posición más estratégica que facilite anticipar los movimientos del adversario y planificar los propios; logrando afectar donde sea menos esperado y donde el oponente esté más vulnerable.

La permanente evolución de las organizaciones impulsa a la creación de estrategias para fortalecer la posición de las empresas en el mercado mundial. Actualmente, es importante mantener un equipo de Capital Humano motivado, Proactivo y debidamente remunerado, de esta manera se potencian como un instrumento eficaz y garante de la productividad en las compañías.

Grosso modo, la importancia de la cultura en el análisis de las organizaciones, se fundamenta en por lo menos dos puntos de vista: Primero, la necesidad de establecer un modelo de gestión, basado en la comprensión de los numerosos contextos culturales y en la claridad al implementar estrategias de fortalecimiento organizacional. Segundo, la incorporación del espacio cultural como un factor

clave y específico en los estudios enrutados en la mejora de la calidad y productividad, desde una visión integral. En consideración a lo manifestado por Schein (2004), uno de los principales expertos en este campo, para el proceso de instauración del fortalecimiento de la cultura organizacional, es fundamental considerar la interacción con el entorno, la percepción del espacio y del tiempo y la naturaleza de la realidad, así como el individuo en sus movimientos y relaciones con los demás. Estos aspectos se hacen notorios mediante los valores divulgados y los componentes simbólicos habituales de la antropología, tales como ritos, mitos, entre otros.

De acuerdo con Castro (2012), la comunicación organizacional es un componente fundamental para el funcionamiento de las asociaciones, actuando como una herramienta clave y desempeña un esencial papel en el sostenimiento de la institución. Su acción es factible, teniendo en cuenta la transferencia de información entre los diferentes niveles y puntos de vista del medio; se instauran pautas típicas de comportamiento comunicativo entre los miembros en función de factores sociales, lo que implica que cada individuo desempeña un rol específico en la comunicación.

Según Marshak (2010), el cambio organizacional implica la habilidad de una organización para adaptarse a diferentes modificaciones generadas a manera interna como externa, mediante procesos de aprendizaje. Se refiere a las modificaciones en la estructura de una organización. Considerando lo postulado por Méndez (2010), el Clima Organizacional surge de las influencias que se perciben del sistema formal, el estilo de gestión informal de los dirigentes y demás elementos ambientales de importancia, los cuales impactan en las actividades, valores, creencias y motivación de los empleados dentro de una determinada organización.

Es importante considerar lo expuesto por Riascos & Aguilera (2024), en lo que atañe a las prácticas relacionadas con los criterios individuos /organizaciones y tecnologías, ya que se interrelacionan con el grado de madurez en la administración del conocimiento y al mismo tiempo, este nivel de influye en la capacidad de generar innovación en las Pymes. En este sentido las dinámicas de la industria 4.0 facilitan a los entes organizacionales el desarrollo en términos de competitividad e innovación.

Mientras que Arias & Caro (2024), consideran que la innovación en procesos y/o productos, representa un tema de gran interés para las empresas en Córdoba, Argentina; con el fin de examinar los diversos factores que influyen en esta innovación, se diseñó un modelo logístico mixto para calcular la probabilidad de lograr efectos innovadores, tomando en cuenta un grupo de factores particulares tanto de las empresas como de su entorno. Los resultados indican que varios factores, como el tamaño de la empresa, las ventas destinadas a la inversión en eventos de innovación, la persistencia en el arrojado innovador y el uso de fondos provenientes de programas gubernamentales de apoyo, entre otros, afectan la probabilidad de alcanzar innovaciones en procesos y/o productos.

Otro de los conceptos de gran relevancia en este estudio de estrategias para la optimización de la compañía Yogoyass, es la psicología organizacional, que en base a Rucci (2008), citado por Aamodt (2010), la describe como la responsable de “aumentar la dignidad y el desempeño de los seres humanos, así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (pág. 24). En este contexto, para el especialista en psicología organizacional, Furnham (2001), citado por Muñoz y Mesa (2017), se refiere a la psicología organizacional como el análisis de cómo las personas son reclutadas, seleccionadas y socializadas en las organizaciones; cómo son motivadas y recompensadas; cómo se estructuran las organizaciones de manera formal e informal en secciones, grupos y equipos y también la forma



como se comportan los líderes. La Psicología Organizacional, se orienta hacia la mejora de los espacios laborales y analiza el comportamiento de las personas en su día a día en el trabajo (Gómez, 2016). Los psicólogos desempeñan un importante papel en el área de Gestión Humana, para prevenir el uso indebido de herramientas psicológicas y prejuicios en las interpretaciones de los análisis (según Zimmerman & Prado, 2018).

Realmente, el elemento impulsor de las organizaciones es su talento humano y por ello es fundamental gestionar adecuadamente para alcanzar los objetivos de la compañía; lo que implica proporcionar estabilidad, bienestar, oportunidades de desarrollo y otros beneficios a los empleados. Estas prácticas tienen un efecto positivo en el rendimiento de los colaboradores y en la eficiencia de la empresa. Lo anterior se soporta en diversas investigaciones sobre estrategias organizacionales y competitividad, que se han convertido en áreas de investigación importantes en las organizaciones en lo que atañe a la gestión de talento humano, Ramírez y Ampudia (2018).

Actualmente las empresas experimentan cambios permanentes, debido a las demandas de los clientes, un buen administrador, utilizará herramientas adecuadas para captar información, efectuar ajustes y tomar decisiones, cuando sea necesario; toda esta operación busca garantizar la satisfacción del cliente, es aquí donde se conjugan aspectos vitales como la motivación permanente que debe aplicar las diferentes empresas a sus colaboradores; autores como Chiavenato (2009) postula que la motivación en una empresa es fundamental para promover la colaboración y el trabajo en equipo, además, es necesaria para que los empleados alcancen los niveles óptimos de rendimiento; mientras que Robbins (2003), expone que la motivación laboral se define como el impulso voluntario para aplicar un alto grado de esfuerzo hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, influenciados por la satisfacción de necesidades individuales.

Según Picard & Manfred (2023), se debe adoptar un proceso común y documentar una base de conocimientos para brindar una visión global de la posición de la empresa en materia de sostenibilidad. Significa sistematizar la cultura de simular, medir, decidir, e implementar para poder identificar áreas clave de mejora en una organización, dar prioridad a las palancas de optimización de la huella ambiental más trascendentales y realizar un seguimiento permanente de los resultados.

Con relación a la proyección del diagnóstico y evaluación de las áreas funcionales de la empresa Yogoyass, se hace necesario la aplicación de la matriz DOFA para identificar estrategias para la optimización organizacional. La matriz DOFA, es una herramienta altamente funcional, para realizar una evaluación de la situación actual de la compañía, cuando esta sea requerida, ya que capta los datos necesarios para ser analizados por medio de metodologías específicas, con el objetivo de desarrollar estrategias que impulsen a la organización hacia una mejora continua; este modelo, facilita al equipo gerencial empresarial, reflexionar sobre su funcionamiento y que tenga una comprensión más amplia del negocio, maximizando de esta manera las ventajas de cada área.

Por su parte, García Espalter y García Espalter (2009), hacen referencia a la matriz DOFA, se trata de un análisis que examina la posición competitiva de una compañía en su mercado, así como sus propiedades internas, con el propósito de identificar sus amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas: Las fortalezas y debilidades son elementos internos de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades resultan del ámbito externo; lo que significa que son factores ajenos a él, se hace necesario preverlas para sacar provecho a las oportunidades y sortear las amenazas.

Este instrumento se originó a inicios de los años setenta y marcó un cambio significativo en la órbita de la estrategia empresarial. Se piensa que este método fue inicialmente sugerido en Estados Unidos por Albert Humphrey (se conoce también como SWOT o DAFO), este prototipo implica identificar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de un plan de negocios o proyecto. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos que pueden ser mejorados, en tanto que, las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan a la organización (María Luisa, 2018).

Materiales y Métodos

Diseño de la investigación. Se efectuó un estudio, empleando un enfoque de tipo cualitativo, soportado en la exploración de documentos y entrevistas con una guía flexible. Cuyo fin principal consistió en diagnosticar las áreas funcionales de la compañía Yogoyass, enfocada en comercializar productos alimenticios a base de lácteos.

Se desarrolló una revisión de diversas literaturas que existen y que están relacionadas con la comercialización de productos alimenticios derivados de la leche, así mismo se analizaron fuentes literarias alineadas a las metodologías para el diagnóstico empresarial; las fuentes que se consultaron fueron artículos académicos, libros, estudios de casos, informes empresariales; sobre los criterios de selección de documentos pertinentes al área de productos alimenticios y de estrategias de optimización organizacional, la mayor parte tiene menos de diez años de publicación.

Entrevistas Semiestructuradas. Los que participaron en esta entrevista, son los propietarios y colaboradores claves de compañía Yogoyass.

Proceso de Selección. Los diferentes participantes, se seleccionaron por su vasta experiencia y conocimiento en operación y administración de la compañía.

Guía de Entrevista: La entrevista se orientó de una forma semiestructurada que contenía consultas sobre los antecedentes de la compañía, su estructura operacional y conocimiento del mercado.

Diagnóstico de las áreas funcionales de la compañía. Se hizo uso de diferentes instrumentos de evaluación empresarial, enfatizando la matriz DOFA (Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Fortalezas).

Proceso de Evaluación. Se recopilaron los datos, mediante una consolidación de información producto de las entrevistas y de la revisión documental; posteriormente se desarrolló el análisis de datos, los cuales se hicieron de forma cualitativa, permitiendo identificar patrones y temas frecuentes.

Resultados y Discusión

Resultados

Esta investigación tuvo lugar en el Palmira, Colombia en el año 2023, en lo relacionado con las estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, especializada en la



producción y distribución de alimentos derivados de la leche, encontrando los siguientes resultados.

Matriz DOFA

Se efectúa una sistematización del contorno externo e interno de la compañía Yogoyass, a través de la caracterización de la matriz DOFA

A través de este análisis, se intenta entender la actual posición de la organización y utilizar esta información para proponer estrategias que amplíen sus ventajas competitivas y reduzcan los posibles riesgos; Teniendo en cuenta el rumbo ambicioso de Yogoyass en lo que respecta a la innovación, las estrategias de desarrollo y la segmentación del mercado, es fundamental tener una clara comprensión de sus fortalezas y áreas para mejorar.

Se presenta el análisis DOFA, que proporciona un horizonte más claro sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta la compañía Yogoyass, en su trayectoria de fortalecimiento conquista del mercado

Debilidades

El diseño estructural de la planta no está especificado, toda vez, que la compañía para su producción efectúa sus operaciones en dos lugares distintos. La empresa carece de planificación y gestión de la producción, así mismo, de un análisis de métodos y tiempos para optimizar los procesos de fabricación; sin embargo, dispone de herramientas, maquinarias y equipos, pero no ha identificado los cuellos de botella en su producción, debido a la naturaleza interrumpida de su línea de producción; sus costos de manufactura son elevados por causa de insumos lácteos y su dependencia de proveedores de leche; además, no ha diversificado en otros productos derivados de la leche, cuenta con restricciones en su capacidad productiva y mínima presencia en los mercados internacionales.

Oportunidades

Personal capacitado y dispuesto a adaptarse a las modificaciones necesarias; directivos preparados para aprovechar las contribuciones destinadas a mejorar la calidad de vida en la compañía, la cual está libre de deudas y representa una gran oportunidad para analizar una posible inversión en el diseño de una planta; potencial para propagarse a mercados extranjeros; desarrollo de yogures nuevos con innovadores sabores; creciente inclinación hacia una alimentación consciente y saludable.

Fortalezas

Diversidad de yogures de sabores; alta calidad en la producción; marca consolidada y de reconocimiento en el mercado; excelentes relaciones con los proveedores de insumos lácteos.

Amenazas

La intensa competencia de yogures de otra marca; variaciones en los precios de la leche y demás insumos; reformas en las regulaciones estatales de la industria del sector lácteo; riesgo de las diferentes enfermedades que podrían padecer el ganado, que de alguna forma impactarían negativamente la provisión de leche; cambios en los patrones de compra de los consumidores con relación a otros productos derivados de la leche o nuevas alternativas a base de planta.

Análisis del Cliente

La clientela de la compañía Yogoyass, se dividen en clientes finales, ya que los productos se presentan en envases de un litro y están destinados a los hogares. No se realiza una estratificación en estas viviendas, en razón a que los precios son accesibles y no se trata de artículos de lujosos que no puedan ser adquiridos por familias de bajos recursos económicos, también se debe considerar que la mayor parte de estas ventas se realizan directamente en el punto de venta de la empresa.

Por otra parte, se considera a los distribuidores como un segundo cliente, sin embargo, actúan como un canal distribuidor, por lo que se les identifica como clientes canal; a estos distribuidores, se les vende en cantidades significativas para su repartición, pero se hace necesario realizar un seguimiento para asegurar que durante la gestión de distribución, no se pierda valor; en razón a que el producto requiere refrigeración, es fundamental conservar la cadena de frío y respetar el precio sugerido para asegurar la calidad para el cliente final.

Análisis de los Competidores

Tabla 1

Matriz Competitiva Multidimensional

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	YOGOYASS			LACTEOS LA MARIA			LACTEOS JA			ALQUERÍA		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	P°C
Localización	0,07	4	0,28	0,07	2	0,1	0,07	2	0,1	0,07	4	0,28
Producto	0,11	3	0,33	0,11	3	0,3	0,11	3	0,3	0,11	4	0,44
Servicio de venta	0,09	4	0,36	0,09	3	0,3	0,09	3	0,3	0,09	4	0,36
Precios	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4
Innovación	0,09	2	0,18	0,09	2	0,2	0,09	1	0,1	0,09	4	0,36
Propuesta de valor	0,09	2	0,18	0,09	2	0,2	0,09	2	0,2	0,09	4	0,36
Logística de distribución	0,08	1	0,08	0,08	3	0,2	0,08	3	0,2	0,08	4	0,32
Posicionamiento de marca	0,1	2	0,2	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3
Antigüedad	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2	0,05	2	0,1	0,05	4	0,2
Segmento de mercado	0,07	2	0,14	0,07	3	0,2	0,07	3	0,2	0,07	3	0,21
Estrategias comerciales	0,07	2	0,14	0,07	2	0,1	0,07	2	0,1	0,07	4	0,28
Capacidad financiera	0,08	1	0,08	0,08	3	0,2	0,08	3	0,2	0,08	4	0,32
TOTAL	1	1	1	2,6	1	1	1	1	1	1	3,83	

Fuente: propia.

La compañía Yogoyass, dentro de sus principales competidores se encuentran, lácteos la María, localizada en el eje cafetero, empresa Lácteos JA, situada en Tuluá y la organización Alquería que tiene cobertura el territorio nacional, cuenta entre otras sedes con una planta de producción en Palmira Valle del Cauca.

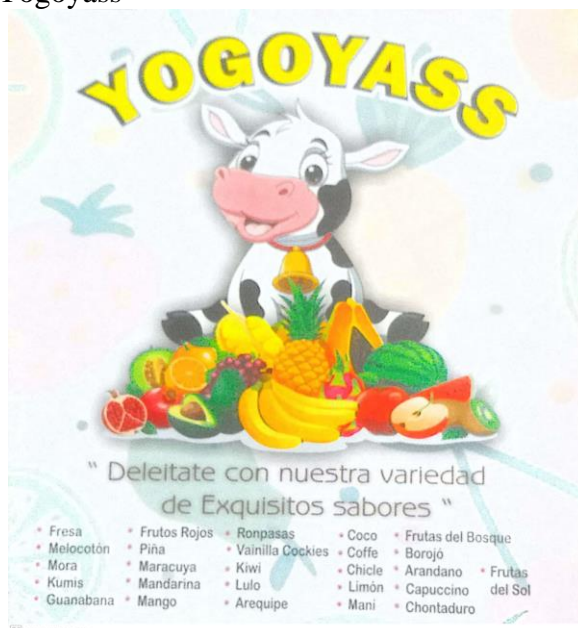
Para evaluar la competencia, se emplea la matriz de perfil competitivo, donde se definen las variables y se les establece un peso ponderable en función de su importancia relativa; posteriormente, cada variable se valora en comparación con la empresa y sus competidores, utilizando una escala del 1 al 4, donde 1 indica un impacto menor y 4 indica un impacto mayor. Teniendo en cuenta los resultados, se concluye que la compañía Yogoyass, no representa ser competitiva en comparación con sus competidores, toda vez que se encuentra por debajo de ellos. Sin embargo, al mejorar ciertos aspectos, podría aumentar su nivel de competitividad.

Descripción del Producto o Servicio.

La compañía Yogoyass, ofrece una amplia variedad de productos que, hasta el año 2023, incluye 26 tipos de yogurt, entre estos se encuentran los sabores de frutos rojos, fresa, arequipe, mango, maracuyá, limón, chile, lulo, mora, maní, piña, guanábana, melocotón, ron con pasas, café, vainilla cookies, kiwi, kumis, arándanos, frutas del sol borojé y festival de colores. Todos estos producidos en las instalaciones de la fábrica.

Figura 1

Difusión de la compañía Yogoyass



Fuente: Empresa Yogoyass (2023)

Yogoyass, hace uso de envases de plástico tipo garrafa cuadrada con tapa roscada de seguridad, elaborada en polietileno de densidad alta (PEAD); estos envases son 100% originales y aprobados por la FDA para contacto con alimentos según las especificaciones de Sajoplast (2022). Yogoyass solo comercializa kumis y yogurt en presentaciones de 2 litros.

Tabla 2

Características del envase utilizado por la empresa Yogoyass

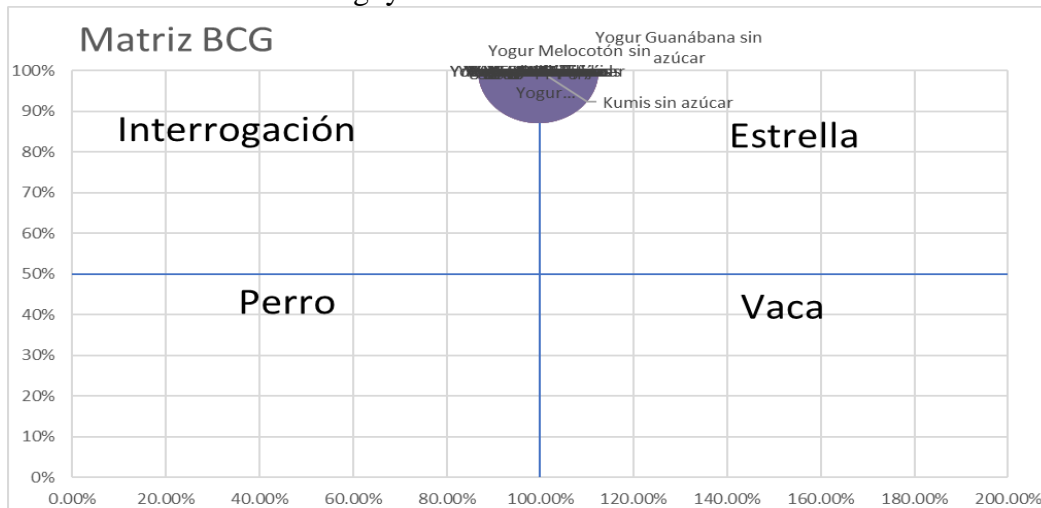
Item	Descripción	Especificación
1	Capacidad	2000 ml
2	Material	Polietileno de Alta Densidad
3	Peso	68 g
4	Ancho	103 mm
5	Alto	259 mm
6	Colores	Natural/lechoso
7	Tapa	38 mm con banda de seguridad

Fuente: Compañía Yogoyass (2023)

La leche empleada para producir el yogurt se adquiere de productores locales y es transportada a la fábrica; allí se transforma su composición antes de ser utilizada en la elaboración del yogurt; primero, se pasteuriza y se homogeneiza a 80°, luego se deja enfriar la leche a 43° y se le adiciona el cultivo de fermentación con una concentración estimada del 2%. Una vez enfriada, se agrega azúcar y frutas antes de envasarla.

Figura 2

Resultado de la matriz BCG de Yogoyass



Nota. En la matriz estratégica BCG, se aprecia que los productos de la compañía Yogoyass se encuentran clasificados como productos estrella; esto significa que poseen un crecimiento alto y una elevada participación en el mercado, lo que genera liquidez y se encuentran en una fase de expansión.

El concepto del servicio o producto. Se concentra en la producción y comercialización de productos derivados de la leche, particularmente de bebidas lácteas fermentadas como el yogurt y el kumis; los cuales se diferencian de los demás por su sabor hogareño y una extensa diversidad de sabores que son únicos en el mercado. Por consiguiente, el enfoque del significado del producto se basa en ofrecer bebidas lácteas de alta calidad, elaboradas de manera artesanal y con una variedad de sabores.

Propuesta de valor. Yogoyass, se concientiza en crear una marca que refleje el valor, productos de alta calidad con procesos de elaboración, empaques, compra y sabores; la empresa reconoce que estos atributos representan valor para los consumidores, quienes están dispuestos a comprarlos. Fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la compañía y optimizar el ambiente laboral entre los empleados.

De otra manera, se generarán de forma continua impactos a través de los slogans siguientes, los que estarán incorporados de manera implícita en cada producto, adaptándose al grupo de clientes y sus gustos, creando así elementos distintivos para cada público objetivo.

El yogurt elaborado a tus gustos. Se ofrece un yogurt personalizado que se adapta a tus preferencias de sabor y requerimientos nutricionales, que, a través de una aplicación, las clientelas pueden elegir los sabores y nutrientes que prefieren, recibiendo así un producto único y diferenciado.

Más que un yogurt, es una vivencia. Con esta idea, se busca presentar el yogurt como parte de una experiencia integral, que podría abarcar desde una selección musical, una breve narrativa o incluso un juego para recrearse durante el consumo del producto, que incluso puede ser compartido en línea con otros clientes de la marca

Sabores con conciencia. Cada variedad de yogurt está vinculada a una causa ambiental o social, con una fracción del precio destinada a apoyar alguna organización benefactora o proyecto social con relación a este sabor.

Salud general en cada cucharada. Se presenta un yogurt creado para promover tanto la salud digestiva, como el equilibrio emocional.

La expresión artística de los sabores en forma de yogurt. Se presenta un producto que fusiona las expresiones artísticas con la alta gastronomía; estableciendo entornos de creación abierta para idear sabores nuevos y ediciones especiales de envases con imágenes creadas por los propios clientes.

Cada propuesta de valor conlleva sus propios alcances en cuanto a su proceso de producción, repartición y estrategias de mercadeo. No obstante, una propuesta de valor sólida y única puede ser un factor determinante clave para el éxito de tu producto.

Tabla 2

Proyección de Porcentaje de Participación de Mercado

Proyección porcentual de incremento de participación de mercado					
Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de incremento de mercado	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: propia

Considerando la tabla 2, en el 2020, según el análisis financiero de la compañía Yogoyass, se registró una reducción de ventas del 40%, desde entonces, se ha logrado recuperar un 15% en los dos últimos años posteriores a la pandemia y se mantiene una expectativa de recuperación del 5% anual en los cinco años próximos, logrando alcanzar nuevamente el nivel del 40% registrado en el año 2019; de igual manera, como se mencionó, el sector lácteo ha registrado un incremento del 3.5% y se ajustan las proyecciones para rescatar la participación en el mercado en un escenario real.

Tabla 3

Costos de Producción de la empresa Yogoyass, Proyectados a Cinco Años

Costo de producción proyectado a cinco años					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materias primas directas	2.489.786.040	2.705.774.979	2.946.183.086	3.189.390.500	3.452.674.685
Mano de obra directa	899.209.300	966.348.207	1.052.208.242	1.139.068.036	1.233.098.102
Costos indirectos de fabricación	936.837.517	1.004.719.755	1.080.276.589	1.073.379.871	1.131.126.330
Total	4.315.832.857	4.676.842.941	5.078.667.920	5.401.838.406	5.816.899.117

Fuente: propia

Al igual que se necesita una infraestructura para producir los actuales productos, también se requiere asumir gastos de producción. Es así como en la tabla 3, se proyecta para los próximos 5 años, la distribución de estos costos en términos de mano de obra directa, materias primas directas y costos indirectos de fabricación

A continuación, se proponen algunas estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass, especializada en la producción y distribución de alimentos derivados de la leche, en Palmira, Valle del Cauca, con el fin de posicionarse de buena manera en el mercado, mejorar su competitividad y alcanzar sus metas en el mediano y largo plazo.

Tabla 4

Propuestas de estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA YOGOYASS
Optimización de la infraestructura: Considerando la preocupación por la ubicación de los equipos y maquinarias, sería beneficioso consolidar todas las operaciones en un solo lugar para evitar posibles problemas de contaminación cruzada y mejorar la eficiencia en la producción.
Inversión en tecnología y automatización: Con el objetivo de potenciar la eficacia operativa y la excelencia en la calidad del producto, sería útil invertir en tecnología y automatización de procesos. Esto puede ayudar a reducir costos de producción a largo plazo y garantizar estándares de calidad consistentes
Desarrollo de nuevos sabores y productos: Dado que una de las fortalezas de Yogoyass es su amplia variedad de sabores de yogur, seguir innovando en este aspecto puede ayudar a mantener el interés de los clientes y a diferenciarse de la competencia. Explorar opciones de productos complementarios también puede ampliar la línea de productos.
Fortalecimiento de la cadena de suministro: Dado que la empresa depende de la leche comprada a productores locales, sería beneficioso establecer relaciones sólidas con estos proveedores para garantizar un suministro constante y de alta calidad. Además, considerar la posibilidad de diversificar las fuentes de suministro para reducir el riesgo.



Mejora continua en la gestión de recursos humanos: Aunque se destaca una baja rotación de personal, es importante seguir invirtiendo en el crecimiento y la formación de los colaboradores. Esto podría abarcar iniciativas de capacitación enfocadas en liderazgo, habilidades técnicas y adaptación al cambio para mantener un equipo altamente competente y comprometido con la compañía.

Expansión del mercado y estrategias de marketing: Aprovechando las propuestas de valor únicas de la empresa, se pueden diseñar estrategias de marketing dirigidas a diferentes segmentos de clientes. Además, considerar la posibilidad de expandirse a nuevos mercados geográficos o canales de distribución puede contribuir al crecimiento futuro de la empresa.

Monitoreo constante del entorno competitivo y del mercado: Dado que el mercado lácteo es dinámico y competitivo, es crucial estar al tanto de los cambios en el entorno empresarial y del comportamiento del consumidor. Realizar análisis periódicos de la Competencia y recopilar retroalimentación de los clientes puede ayudar a ajustar las estrategias comerciales de manera proactiva.

Fuente: propia

Discusión

El crecimiento de la empresa ha llevado a desafíos internos en términos de administración de personal, procesos y tecnología, así mismo la falta de claridad en el modelo de negocio y la ausencia de planes estratégicos han frenado el crecimiento de Yogoyass, por lo cual resulta urgente la necesidad de implementar y/o fortalecer estrategias para el mejoramiento organizacional.

Es de destacar el crecimiento significativo del sector lácteo en el país, tanto en producción como en exportaciones. Sin embargo, se observa un déficit en la balanza comercial y una dependencia de factores externos como el clima, que pueden afectar la producción primaria y, por ende, a las empresas transformadoras como Yogoyass.

Por otro lado, el brote del COVID-19, tuvo un impacto profundo en las empresas pequeñas, incluida la compañía Yogoyass. Se señala una disminución significativa en el número de colaboradores y un aumento en la complejidad de los procesos a raíz de la necesidad de acomodarse a nuevas modalidades laborales que demanda el mercado.

En lo concerniente a las oportunidades y desafíos, teniendo en cuenta los obstáculos, se reconoce que el sector lácteo ofrece oportunidades para el crecimiento, especialmente para empresas innovadoras y con una estrategia clara. Sin embargo, Yogoyass debe abordar desafíos internos, como la falta de capacitación en tecnología y la necesidad de optimizar procesos para competir efectivamente en el mercado.

La estrategia de mejoramiento organizacional de Yogoyass no solo beneficiará a la empresa, sino también a la comunidad local, al mantener empleos y contribuir a la economía regional. Además, en la excelencia de los servicios y productos brindados por la compañía puede tener un impacto positivo en los consumidores locales.

Los hallazgos obtenidos a través del análisis de la literatura consultada mediante una ecuación de búsqueda y los datos empíricos arrojados mediante los relatos de los propietarios de la compañía

en estudio, con relación a diferentes temas como: fundación, funcionamiento, descripción y producción de la compañía Yogoyass, especializada en la producción y distribución de alimentos derivados de la leche, en Palmira, Valle del Cauca

En concordancia con otros estudios efectuados sobre aspectos de estrategias para la optimización organizacional que se consideran desarrollar, es la de actualizar los perfiles del cargo con información clara de cada función en los diferentes niveles de la organización, alineándolos a los objetivos estratégicos, tomando aspectos asociados al trabajo colaborativo como ese eje articulador de la interiorización, no solo en conocimiento, sino en la identidad del capital humano con la organización y el reconocimiento en las actuaciones del capital humano. Albornoz (2005) y Fernández, Juvinao, & Solano (2016).

Por otro lado, es fundamental la administración del capital humano basada en competencias, la cual permite el abordaje de los elementos y describe la ruta específica para la definición de los lineamientos que integra cada cargo en una organización y su alineación a la gestión estratégica previamente definida por la empresa, respondiendo a toda una serie de especificaciones esenciales que garanticen el actuar del trabajador acorde a los lineamientos estratégicos de la organización, de acuerdo a lo postulado por autores como Díaz. (2012); Chiavenato (2007); Soltura Laseria y Cuesta Santos (2010). En resumen, la orientación de la discusión se concentra en la necesidad de establecer unas estrategias de mejoramiento organizacional para la compañía Yogoyass, que aborde los desafíos internos y aproveche las oportunidades del sector lácteo, contribuyendo así al crecimiento económico y la sostenibilidad tanto de la empresa como de la comunidad local.

Conclusiones

La información arrojada en este estudio, a través de los diferentes actores involucrados, permitieron establecer algunas conclusiones, sobre las estrategias para la optimización organizacional de la compañía Yogoyass en el Municipio de Palmira, Valle del Cauca, mediante la compilación de información interna y externa de la compañía, a través de un estudio cualitativo efectuado a los directivos de la empresa. Esta investigación se basa en la recopilación directa de información confiable, adecuada, válida y efectiva, lo que permite comprender los factores que afectan el rendimiento de la organización. Se ha obtenido una visión clara de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que enfrenta la Yogoyass, lo que proporciona una sólida base para tomar importantes decisiones.

En el diagnóstico efectuado a la sociedad Yogoyass, se confirma que no enfrenta dificultades en lo que atañe a la planificación estratégica ni al segmento del mercado. Así mismo, es necesario mencionar su consistente planeación financiera y su gran valor agregado, representado en la diversidad de sabores, la propuesta de valor orbita en introducir en el mercado una variedad de productos lácteos (yogurt) con sabores diversos, que no son frecuentes en el mercado, lo que ha promovido un elevado nivel de innovación en el producto. Otro aspecto importante, son los bajos precios competitivos en comparación con los existentes en el mercado, lo que añade valor, especialmente con la oferta de presentaciones en tamaño familiar. Este análisis es fundamental para determinar estrategias y diseñar un plan de optimización organizacional.



No obstante, se evidencia una deficiencia por el lado de los directivos en lo que respecta a la infraestructura, por causa de la disposición de las máquinas y equipos, lo que exige la utilización de dos lugares para llevar a cabo el proceso de fabricación, lo que podría ocasionar una contaminación cruzada entre los productos.

Se observa que la compañía, cuenta con una sobresaliente fase de trabajo, considerando que brinda oportunidades para el fortalecimiento del capital humano y cuenta con directivos prestos para efectuar los ajustes necesarios para optimar la calidad de vida en la organización. Así mismo, es de considerar, que a empresa no tiene deudas de consideración, lo cual facilita la posibilidad de invertir en una modernización tanto en la parte organizativa como en la infraestructura.

Basado en el diagnóstico, se proponen diversas estrategias para la optimización organizacional de la compañía; estas propuestas abarcan estrategias para aprovechar las fortalezas, afrontar las debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas.

Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado*. 6ta. Edición, ISBN 10: 607-481-346-9; ISBN 13: 978-607-481-346-3. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>
- Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupart, R; Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Leggis.
- Albornoz, J. M. C. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. (1 ed.). Barcelona. España: ESIC Editorial.
- Arias, V., & Caro, N. P. (2024). Factores determinantes de la innovación en el sector manufacturero de la provincia de Córdoba, Argentina. *Contaduría y administración*, 69(4), 122-142. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/4796>
- Carrillo, G. A. (2021). Evaluación técnico-económica preliminar de la producción industrial de una bebida láctea simbiótica fermentada a partir de suero lácteo. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1739&context=ing_alimentos.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2007-7467201800010076400002&lng=en
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8 ed.) México D. F. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Motivación. En: *Comportamiento organizacional*. 2 ed. México: McGraw-Hill, p. 235-268.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (Quinta edición). Ediciones ECOE. Colombia
- DANE (2022) https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jun22.pdf.
- Díaz, S. C. S. (2012). Modelo de gestión por competencias aplicado al proceso de capacitación en una institución de salud pública de la quinta región de Chile. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 23-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3841401>

- Estudios Económicos, G. (2021). Análisis del Sector Lácteo en Colombia: Evidencia para el periodo 2010-2020. *Estudios Económicos Sectoriales*.
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Estudios+Econ%C3%B3micos+Sectores+Sectori
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editorial Oxford.
- García Espalter, R.E. y García Espalter, J.A. (2009). Aplicación de un enfoque prospectivo para la proyección de la fuerza de trabajo calificada en el perfil de las ciencias económicas y empresariales. Málaga: Edumed.net. <http://www.eumed.net/libros/2009c/572/>
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales* Vol. 7(1), 131-153.
- Heredia Zurita, A., & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/dd4ec335-f397-4c38-89f2-7150dbb72d3>
- Jiménez, J. V., & Álvarez, G. M. (2022). El Factor preponderante para la gestión eficiente de la implementación de planes empresariales. *Investigación y Ciencia Aplicada a la Ingeniería*, 5(31), 54-62. <https://ojs.incaing.com.mx/index.php/ediciones/article/view/142>
- María Luisa, N.-M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 27.
- Marshak, R. (2010). *Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales*. San Francisco, Estados Unidos: Duesto. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Marshak%2C+R.
- Méndez, C. (2010). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial “Universidad del Rosario”
- Muñoz, J., & Mesa, I. (2017). Diagnóstico de clima organizacional en una planta de derivados cárnicos. Trabajo de grado. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. <http://200.24.17.74:8080/jspui/handle/fcsh/840>.
- Picard, M. S. & Manfredi, L. C. (2023). Transformación operativa de la sostenibilidad corporativa en una empresa de bienes de consumo de rápida rotación. *Revista Estudios Gerenciales*, 39(169), 464-475. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5989>
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*. Volumen 4, N°1. Maracaibo -Venezuela. (Pp. 16-32).
- Riascos, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). LA Innovación y madurez de la gestión del conocimiento en la industria 4.0, caso PYMES colombianas. *Revista Journal of Technology Management & Innovation*, 19(1), 29-39. <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/4316>
- Romo, G. y Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista: pensamiento y gestión*. N° 36. México. (Pp.:265-288)
- Rucci, A. (2008). I-O psychology’s “core purpose”: Where science and practice meet. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 46(1), 17-34.



- Schein, E. H. (2009). La Cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica. Editorial Félix Varela. <https://search.worldcat.org/es/title/La-Cultura-empresarial-y-el-liderazgo-una-vision-dinamica/oclc/1011179960>
- Sectorial (2022) <https://www.unidadvictimas.gov.co/wp-content/uploads/2023/04/informesectorialrdcvigencia2022.pdf>
- Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2010). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 29(1), 5-pág. <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/21/4>
- Villamil, R. A., Robelto, G. E., Mendoza, M. C., Guzmán, M. P., Cortés, L. Y., Méndez, C. A., & Giha, V. (2020). Desarrollo de productos lácteos funcionales y sus implicaciones en la salud: Una revisión de literatura. *Revista chilena de nutrición*, 47(6), 1018-1028. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182020000601018&script=sci_arttext
- Zimmerman, H., & Prado, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. México: Manual Moderno.