

Información Importante

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

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

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

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**ESTUDIO PROSPECTIVO DE PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA HACIA EL
INCREMENTO EN VENTAS DE LA LÍNEA DE GALLETA EN LAS GRANDES
SUPERFICIES PARA EL AÑO 2015**

JOSE FERNANDO ARISTIZABAL GALLO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
INVESTIGACIÓN APLICADA
MEDELLÍN
2013**

**ESTUDIO PROSPECTIVO DE PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA
HACIA EL INCREMENTO EN VENTAS DE LA LÍNEA DE GALLETA EN LAS
GRANDES SUPERFICIES PARA EL AÑO 2015**

JOSE FERNANDO ARISTIZABAL GALLO

Trabajo de grado para título de Especialista en Gerencia Estratégica

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
INVESTIGACIÓN APLICADA
MEDELLÍN
2013**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Junio de 2013.

DEDICATORIA.....

A mi Esposa y mi familia, quienes han dado de sí la motivación y credibilidad para mi proceso de formación.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento hoy y siempre a Dios, a mi familia, a nuestro asesor, a la Universidad y en general a todas y cada una de las personas que desde lo más profundo de mi sentimiento reconozco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración ánimo y amistad

José.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER	21
1.2 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 TIPOS DE PLANEACIÓN	23
2.1.1 Planeación tradicional	23
2.1.2 Planeación estratégica	23
2.1.3 Planeación prospectiva	24
2.2 METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	24
2.2.1 Análisis DOFA	24
2.3 METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA	25
2.3.1 Talleres de prospectiva	25
2.3.2 Matriz de macro – segmentación	25
2.3.3 Árbol de competencias	25
2.3.4 Análisis Estructural MIC - MAC	26
2.3.5 Método de los escenarios	26
2.3.6 Análisis morfológico – MORPHOL	27
2.3.7 Método DELPHI	27
2.4 OTRAS METODOLOGÍAS	27

2.4.1 Balanced Scorecard – BSC	27
3. METODOLOGÍA	30
3.1 ANÁLISIS DOFA.....	30
3.2 MATRIZ DE MACRO - SEGMENTACIÓN	30
3.3 ÁRBOL DE COMPETENCIA.....	30
3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL MIC - MAC.....	30
3.5 MÉTODOS DE ESCENARIOS	31
3.6 ANÁLISIS MORFOLÓGICO.....	31
3.7 MÉTODO DELPHI	31
3.8 BALANCE SCORED CARD.....	31
3.9 GUÍA PARA EL ESTUDIO PROSPECTIVO DE PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA.....	31
3.9.1 Definición del sistema	32
3.9.2 Reseña Histórica.....	32
4. ESTRUCTURA	33
4.1 VISIÓN.....	33
4.2 MISIÓN	33
4.3 NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR	33
4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS	34
4.5 FASE ANÁLISIS DEL SISTEMA.....	34
4.5.1 Análisis de la competencia.....	34
4.5.2 Diagnóstico de la empresa.....	35
4.5.3 Ventas competitivas.....	35
4.5.4 Principios que nos guían.....	36
4.5.5 Matriz de macrosegmentación	36
4.6 FASE II ANÁLISIS DEL SISTEMA.....	37
4.6.1 Análisis Interno – Análisis de la competitividad.....	37
4.6.2 Árbol de competencias.....	38
4.7 DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO	39
4.7.1 Árbol de competencias: factores de cambio endógenos.....	39

4.7.2 Evaluación de los factores internos – MATRIZ MEFI.....	40
4.7.3 Matriz de perfil competitivo – MPC	42
4.7.4 Análisis externo – análisis de la atractividad.....	45
4.7.5 Evaluación de factores externos – M.E.F.E	48
4.7.6 Árbol de competencias de Marc Giget.	51
4.7.7 Factores de cambio exógenos.	54
4.7.8 Análisis estructural.....	55
4.8 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	55
4.9 MATRIZ RELACIONAL.....	57
4.10 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO.....	61
5. ACTORES SOCIALES.....	70
5.1 JUEGO DE ACTORES	70
5.2 CUADRO DE INTERESES	71
5.3 VALORACIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS	72
5.4 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS	73
5.5 DETERMINACIÓN DE ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS.....	74
5.6 VALORACIÓN DE LAS CONVERGENCIAS	76
5.7 VALORACIÓN DE DIVERGENCIAS	77
5.8 PODER DE ACTORES.....	78
5.9 CLASIFICACIÓN DE ACTORES	78
5.10 RELACION PODER ENTRE ACTORES.....	79
5.11 NEGOCIACION	79
6. ESCENARIOS	81
6.1 EVENTOS ELABORADOS (MÉTODO DELPHI)	81
6.2 EVENTOS HIPÓTESIS.....	82
6.3 ANÁLISIS EVENTOS – HIPÓTESIS (EVALUACIÓN EXPERTOS).....	83
6.4 DETERMINACIÓN DE CONSENSO	99
6.5 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES	100
6.6 ESCENARIO TENDENCIAL	101
6.7 ESCENARIOS ALTERNOS.....	102

6.8 FAMILIAS POR CATEGORÍAS	102
6.9 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS	103
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
7.1 ESCENARIO APUESTA	108
7.2 ANÁLISIS DOFA.....	109
7.3 IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES	114
7.4 CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD	119
7.5 ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	122
7.6 EJECUCIÓN DE ACCIONES DE LARGO PLAZO	124
7.7 ÁRBOL DE PERTINENCIA.....	125
8. CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA.....	129

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Rangos para la evaluación de la competitividad	42
Gráfica 2. Rangos para la evaluación de la atraktividad.	50

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Matriz de macrosegmentación de Pepsico Alimentos.....	37

GLOSARIO

Amenazas Externas: son aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.

Competencia: interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, que a nivel organizacional predice el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos.

Debilidades Internas: se refiere actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Escenario: combinación de eventos secuenciales, generalmente situados los unos respecto a los otros en un doble sistema de relaciones causales en vista de poner en evidencia los caracteres probables de una evolución dada a partir de un cierto número de hipótesis relativas.

Estrategia: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

Factor Clave: por el factor clave de éxito se entiende aquella variable de la actividad o de la estructura de la organización que explica su éxito.

Guía: documento que contiene información detallada y de fácil comprensión para un usuario con el fin de proporcionar metódicamente los pasos para desarrollar una actividad.

Oportunidades Externas: son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Previsión: demostración probabilista, teniendo por objeto el describir una situación futura estimada como posible, en razón de la evolución esperada de un cierto número de variables existentes o anticipadas.

Pronostico: declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia.

Prospectiva: disciplina que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado que teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables cuantitativas y cualitativas, así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Stakeholders: cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (asociaciones, competidores, accionistas y otros)

Tendencias: método que nos permite conocer el futuro tendencial o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.

Visualización: método de prospectiva que mediante un proceso permite crear imágenes de futuro coherentes y estructuradas. Puede utilizarse como paso previo a la formulación de objetivos o líneas de actuación.

Variables Entorno: se sitúan en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un “decorado” del sistema a estudio.

Variables Reguladoras: Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en “llave de paso” para alcanzar el cumplimiento de las variables – clave y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del sistema. Las variables reguladoras son aquellas que determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

Variables Resultado: se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

RESUMEN

Se diseña una guía para el Estudio Prospectivo de Pepsico Alimentos Colombia hacia el incremento en ventas del 18% para la línea de galleta presentado para las marcas reconocidas QUAKER Y GAMESA en las grandes superficies para el año 2015 que integra metodologías cuantitativas y cualitativas que se contemplan y además permite un análisis minucioso de la compañía a nivel interno y externo.

Como propósito identificar elementos presentes en el consumo y la elección del cliente final al momento de escoger y comprar la marca. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó esta investigación con un diseño descriptivo, utilizando matrices y metodologías como técnica de recolección de información y el análisis del contenido como técnica.

Se presenta la metodologías aplicadas en la planeación estratégica y que serán desarrolladas, posteriormente presento paso a paso como PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA puede implementar el modelo propuesto que contempla y permitirá la definición de los objetivos estratégicos hasta el diseño del Balanced ScoreCard – BSC, incluidos los indicadores que son clave para hacer seguimiento al logro de los mismos.

Palabras clave: Análisis, Balanced Scorecard, Estrategía, Metodología, Planeación.

ABSTRACT

A guide designed for Pepsico Foods Survey of Colombia to the increase in sales of 18% for biscuit line filed for QUAKER and GAMESA brands in supermarkets 2015 that integrates quantitative and qualitative methodologies are contemplated and allows a detailed analysis of the company internally and externally.

Purpose is to identify elements present in consumption and end customer choice when choosing and buying the brand. To fulfill this goal, this research was a descriptive design, using matrices and methodologies and data collection techniques and content analysis as a technique.

We present the methodologies used in strategic planning to be developed and the presented step by step how PEPSICO FOOD COLOMBIA can implement the proposed model that contemplates and allows the definition of strategic objectives to scorecard balanced design – BSC, including indicators that are key to monitor the achievement of the same.

Keywords: Analysis, Balanced Scorecard, Strategy, Methodology, Planning

INTRODUCCIÓN

Las grandes multinacionales como PEPSICO ALIMENTOS generan día a día un gran número de productos innovadores que así mismo ingresan a nuestro mercado los cuales son medidos a través de nuevos indicadores como resultado de éxito o quizá fracaso.

Muchas veces se generan tantas mediciones que no se tiene bien claro cuál será el resultado esperado ni cual es problema que se debería atacar para alinear a todo el equipo involucrado del buen resultado del nuevo producto.

Este proyecto genera un estudio de clarificar las mediciones y responsabilidades involucrando la misión, visión y estrategias, mostrando el enfoque para guiar a la compañía analizando no solo el sector, sino también todas áreas, incluyendo mercadeo, business innovation, administración y ventas.

La nueva línea de galleta QUAKER y GAMESA que ingresa en Colombia, genera un gran reto para la organización por la cultura de compra de las marcas tradicionales que tenemos todos los colombianos, por ello se genera este estudio de un direccionamiento estratégico que permita sobreponer con éxito las situaciones actuales del mercado en el sector de alimentos y consumo masivo.

En el proceso actual de planeación estratégica de PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA, identificamos algunas falencias entre ellas están:

- Canales de distribución para la nueva línea de galleta
- Divulgación del portafolio de productos y servicios
- Publicidad masiva de los nuevos productos
- Diferencia de precios frente al mercado

Todo esto genera el estudio y análisis de las grandes competencias así como la necesidad de estrategias cambiantes que puedan intervenir en el proceso del éxito de los nuevos productos que ingresan en el mercado.

Por ello el objetivo principal presentando esta investigación de planeación prospectiva.

- **PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA - FRITOLAY**

Historia.¹ Pepsi presentó por primera vez como "Bebida de Brad" en New Bern, Carolina del Norte, los Estados Unidos, en 1893 por Caleb Bradham, que hizo en su farmacia donde fue vendida la bebida. Más tarde fue con la etiqueta de Pepsi Cola, el nombre de las enzima digestiva pepsina y nueces de kola utilizadas en la receta. Bradham intentó crear una bebida que ayuda en la digestión y aumentar la energía. En 1902, Caleb Bradham solicitó el registro de la marca y fundó la empresa con 97 acciones de capital, empezando a vender el concentrado de Pepsi. Bradham comprendió desde un principio que los aspectos del marketing serían la base del éxito y así, durante su primer año gastó \$1.900 dólares en publicidad (suma muy grande si se toma en cuenta que apenas había vendido 8.000 galones de concentrado).

En 1986 cuando le entregó el mando a Wayne Calloway, la corporación PepsiCo, a la cual pertenecían ya Frito Lay y los restaurantes Pizza Hut y Taco Bell vendían cerca de 9.000 millones de dólares al año, elevó 18 veces los niveles de venta que tenían en 1965, el año en que se constituyó legalmente Pepsi Co.

La compañía propietaria de Pepsi, es también dueña de marcas como Quaker Oats, Gatorade, Frito-Lay y Tropicana, entre otras.

Frito-Lay es una empresa internacional estadounidense, subsidiaria del grupo

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Pepsi>; 11.180.243.27:8099/frito_ad/autenticacion.jsp

Pepsico, dedicada a la comercialización de papas fritas entre otros aperitivos. La sede principal está ubicada en Plano, un suburbio de Dallas. También operan desde una planta ubicada en Beloit que está en proceso de expansión.

La empresa tiene presencia en más de 42 países, y además genera 13 mil millones de dólares, siendo la mitad de las ganancias totales del grupo PepsiCo.

Frito-Lay es el resultado de la fusión en 1945 de dos empresas estadounidenses; The Frito Company y The Lay Company. Más tarde, en 1965 se uniría al grupo PepsiCo. Frito-Lay tiene más de 15 marcas registradas.

Productos alimenticios Margarita Colombia fundada en 1950 y posteriormente adquirida por Fritolay en el año 2000.

LA MARCA FRITO LAY EN COLOMBIA: En cuanto a la marca y su posicionamiento en Colombia, cabe resaltar que es una de las más grandes empresas de snacks que aquí existe debido a que tiene bastante variedad de productos y son de muy buena calidad; debido a esto FRITO LAY ha sido una marca muy excelente la cual día tras día crece y alcanza la cumbre como número uno en frituras y pasabocas.

- **Marcas y productos**





1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

Pepsico Alimentos Colombia. PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA, posee una gran variedad en productos alimenticios, posicionado en el mercado nacional como el principal proveedor de pasabocas su filial FRITOLAY COLOMBIA donde de acuerdo a la evaluación NIELSEN tenemos un 63% de aceptación.

Dentro de su variedad de productos alimenticios encontramos la producción de galletas avena, integrales y saludables con su marca internacional y reconocida QUAKER y galleta dulce con la marca internacional GAMESA, donde esta línea se ha caracterizado por llevar altos estándares de calidad, innovación y tecnología, donde ha ingresado en el mercado nacional desde hace 5 años pero ocupando solo un 2% de la gran torta que ocupan nuestros competidores donde un 60% está cubierta por NOEL, ocasionando una afectación directa no solo en la disminución de los ingresos sino una alta complejidad de una mayor participación del mercado de galletas.

1.2 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestros distribuidores exclusivos de la marca y las grandes superficies como Éxito y Carrefour informan sobre el decrecimiento de las ventas de la línea galleta y la gran cobertura de la marca NOEL en sus estantes de exhibición.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Recuperar las unidades de venta y crecer un 18% para el año 2015 en 2 clientes de grandes superficies, Éxito y Carrefour.

1.4 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Incrementar las ventas de todos los puntos de venta en un 18% en galleta QUAKER Y GAMESA para el año 2015 en los clientes, Éxito y Carrefour como grandes superficies.

2. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fortalecer el entendimiento de la guía para la aplicación del modelo, presentamos los principales aspectos de las metodologías que desarrolle en cada fase:

2.1 TIPOS DE PLANEACIÓN

Según los autores, existen tres tipos de planeación, los cuales se definen a continuación.²

2.1.1 Planeación tradicional. Como su nombre lo indica es un tipo de planeación que consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo e interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos; es decir, es una forma general de planeación por objetivos, en la que los directivos de las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo y se espera que una vez comunicados al personal de la organización, éste trabaje para lograrlos.

2.1.2 Planeación estratégica. Este es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno interno y externo, para formular los objetivos y estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivos.

² BERNAL T, Cesar Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío; Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, Bogotá. p. 52

2.1.3 Planeación prospectiva.³ Sus principales desarrollos se han fundamentado en el análisis de escenarios posibles y su propósito es construir diferentes escenarios en los que actuarán las organizaciones en los próximos años. Esos desarrollos se han caracterizado por ser altamente cualitativos y, en numerosos casos, también por tener alto contenido subjetivo, lo que para muchos estudiosos de las organizaciones representan altos márgenes de incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre los objetivos y estrategias a implementar. Teniendo en cuenta lo anterior, se considera conveniente para FRITOLAY COLOMBIA, adoptar la planeación estratégica combinada con la planeación prospectiva, porque permite a partir del conocimiento del entorno interno y externo, construir escenarios para los próximos años y de esta manera diferenciarse de las demás empresas de Snacks consumo masivo

2.2 METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 Análisis DOFA. El análisis DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de la estrategia; su nombre corresponde a la sigla de las palabras – Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas.

Este análisis consiste en evaluar los factores externos para identificar las oportunidades y amenazas y los factores internos para las debilidades y fortalezas estableciendo el grado de impacto de estos factores sobre el logro de los objetivos que pretende alcanzar una organización.

Se considera conveniente utilizar este análisis para la Planeación estratégica de FRITOLAY COLOMBIA porque permite un análisis exhaustivo, tanto a nivel interno como externo, contando con la participación activa del personal de las diferentes áreas.

³ Fuente BERNAL T, Cesar Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío; Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, Bogotá. p. 52

2.3 METODOLOGÍAS DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA

2.3.1 Talleres de prospectiva. El objetivo de esta metodología es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico, de tal manera que los integrantes del grupo se familiaricen con las metodologías a utilizar, el objetivo de la planeación y su rol dentro de ella; Estos talleres se convierten en una herramienta fundamental para la sensibilización y preparación del grupo.

2.3.2 Matriz de macro – segmentación. Es una herramienta para la definición del sistema, propuesta por Derek Abell, que responde a las preguntas QUE, COMO, A QUIEN Y DONDE.⁴

Considero conveniente la utilización de esta matriz para FRITOLAY, porque permite definir de una manera específica su razón de ser, sus clientes y usuarios, la ejecución y la zona de influencia.

2.3.3 Árbol de competencias. Los árboles de competencia, procuran retrospectivamente, representar la empresa en su totalidad en un plano a través de un árbol, involucrando el saber y el hacer, los recursos humanos, financieros, tecnológicos, sin reducirla únicamente a sus productos y mercados.⁵

Consideramos conveniente adoptar esta metodología para el análisis del sistema, porque involucra todas las áreas de la Entidad y además, la forma de representar a FRITOLAY en el árbol, cada una de las partes de éste, se asemeja a las perspectivas del Balanced ScoreCard, lo que facilita su posterior integración.

⁴ GODET, Michael. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno Segunda Edición. Enero de 2007. P 49

⁵ Ibíd.

2.3.4 Análisis Estructural MIC - MAC. El análisis estructural, describe la evolución del sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos constitutivos del mismo, para descubrir las principales esenciales.

El análisis estructural tiene dos objetivos que se complementan entre sí:

- Lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado.
- Reducir la complejidad del sistema.

Se considera conveniente adoptar este análisis para FRITOLAY, porque estimula la reflexión sobre el comportamiento del sistema, logrando de esta manera tener la mejor representación del sistema estudiado.

2.3.5 Método de los escenarios. Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo

Este método consiste en el análisis de diferentes escenarios coherentes, que permiten, identificar para la empresa los escenarios posibles, realizables y deseables, mediante un estudio detallado de la misma y de su entorno.

2.3.6 Análisis morfológico – MORPHOL.⁶ El método consiste en la descomposición del sistema o de la función estudiada en subsistemas o componentes independientes, los cuales deben ser tan independientes como sea posible y deben explicar la totalidad del sistema estudiado. Se construye un “espacio morfológico” a partir de las posibilidades de combinación de los componentes del sistema.

Consideramos conveniente utilizar este método dentro de la planeación estratégica prospectiva de FRITOLAY, pues facilita la identificación de nuevos productos o procesos y el análisis completo del sistema.

2.3.7 Método DELPHI.⁷ El método Delphi es la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Consiste en la integración de expertos mediante la elaboración de cuestionarios, considerándose muy importante el diseño de éstos y la selección del grupo de expertos.

Considero conveniente utilizar este método para la planeación estratégica de FRITOLAY, porque éste permite que los expertos se expresen libremente sus opiniones, logrando un consenso que es demostrable mediante técnicas cuantitativas.

2.4 OTRAS METODOLOGÍAS

2.4.1 Balanced Scorecard – BSC.⁸ Es un sistema de medición táctico u operativo, se utiliza como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la

⁶ GODET, Michael. De la anticipación a la acción Manual de Prospectiva y Estrategia. Ediciones Alfaomega. 1995. México D.F, p. 39, 130, 144.

⁷ *Ibíd.*

⁸ KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Balanced scorecard - BSC, Editorial Gestión. 2000. Barcelona 2002, p 23 - 39

estratégica a largo plazo transformando el objetivo y la estrategia de una entidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El BSC proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos para llevar a cabo los procesos decisivos de:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y estratégica.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Formación estratégica.

El BSC establece cuatro perspectivas:

- Financiera: resultado financiero de la empresa, de interés de los accionistas.
- Clientes: segmentos de clientes y de mercado seleccionados.
- Procesos Internos: son aquellos con los que la organización satisface las necesidades de los clientes y genera valor.
- Formación y Crecimiento: infraestructura que la organización debe construir para lograr mejora y crecimiento a largo plazo.

Considero conveniente utilizar esta metodología para FRITOLAY porque cada una de las perspectiva que maneja se asemeja a las partes que componen el árbol de competencias, además, permite eliminar la brecha entre la formulación y la ejecución.

Los estudios recientes comprueban que mantener el crecimiento y el control de las diferentes inversiones de las grandes multinacionales implican en la innovación de nuevos productos al mercado puesto que el crecimiento en algunos sectores de la región dependen mucho de la innovación del mismo, supone un problema a futuro en la medida que cada nuevo producto no está amarrado a un estudio y una estrategia es allí donde la planeación representa un proceso de integrar toda la

cadena de abasto por medio de la integración de decisiones donde se diseñan planes estratégicos para el logro de las metas propuestas.

Probablemente la tarea más difícil desde la investigación es el desarrollo e implementación del estudio donde se genera grandes estrategias de reinversión.

Uno de los problemas más relevantes de la economía colombiana es la informalidad empresarial, estos hechos ponen en evidencia la clara necesidad de un replanteamiento en las estrategias y estudios de mercado, hasta ahora utilizados, para así lograr el éxito del planteamiento.

Esta informalidad también es un indicador de las fallas en el mercado y manifestación de las deficiencias en las estrategias para formalizarlas.

Y con el ánimo de fortalecer el entendimiento del estudio se presenta los principales aspectos de las metodologías que se desarrollarán en cada una de las fases:

- Planeación tradicional
- Planeación Estratégica
- Planeación Prospectiva

3. METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA nos mostrará la formulación y evaluación de la estrategia.

Este análisis evalúa los factores externos para identificar oportunidades y amenazas y los factores internos para las debilidades y fortalezas estableciendo el grado de impacto de estos factores sobre el logro de los objetivos y pretende alcanzar PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA.

3.2 MATRIZ DE MACRO - SEGMENTACIÓN

Considero aplicar la utilización de esta matriz para PEPSICO ALIMENTOS, por que permite definir de una manera específica su razón de ser, sus clientes y usuarios la ejecución y la zona de influencia.

3.3 ÁRBOL DE COMPETENCIA

Este representa la empresa en su totalidad en un plano involucrando el saber y el hacer, los recursos humanos, financieros y tecnológicos adopté este sistema por que integra todas las áreas de la entidad.

3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURAL MIC - MAC

El análisis estructural, describe la evolución del sistema con la ayuda de la matriz que relaciona todos los elementos constitutivos del mismo, para descubrir las principales esenciales.

El análisis estructural tiene dos objetivos que se complementan entre sí:

- Lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado.
- Reducir la complejidad del sistema

3.5 MÉTODOS DE ESCENARIOS

Este nos mostrará la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

3.6 ANÁLISIS MORFOLÓGICO

Este nos mostrará la identificación de nuevos productos o procesos y el análisis completo del sistema.

3.7 MÉTODO DELPHI

Este nos permitirá que los expertos se expresen libremente sus opiniones, logrando un consenso que es demostrable mediante técnicas cuantitativas.

3.8 BALANCE SCORED CARD

Es un sistema de medición táctico u operativo, se utiliza como sistema de gestión estratégica, para gestionar a largo plazo transformando el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

3.9 GUÍA PARA EL ESTUDIO PROSPECTIVO DE PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA.

Hacia el incremento en ventas de la línea de galleta en las grandes superficies para el año 2015.

El estudio que se propone adoptar en PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA, incorpora una propuesta para complementar el modelo y por considerarse una fase fundamental para lograr que la compañía determine los objetivos estratégicos que son claves para el posicionamiento de la empresa

3.9.1 Definición del sistema. La fase de definición del sistema comprende el conocimiento de la misión, Visión, Objetivos Corporativos, filosofía de la organización y competencias esenciales de la empresa. La herramienta que apoya la definición de la misión y de la visión es la matriz de macrosegmentación.

3.9.2 Reseña Histórica.⁹ Frito-Lay es una empresa internacional estadounidense, subsidiaria del grupo Pepsico, dedicada a la comercialización patatas fritas entre otros aperitivos. La sede principal está ubicada en Plano, un suburbio de Dallas. También operan desde una planta ubicada en Beloit que está en proceso de expansión.

La empresa tiene presencia en más de 42 países, y además genera 13 mil millones de dólares, siendo la mitad de las ganancias totales del grupo PepsiCo.

Frito-Lay es el resultado de la fusión en 1945 de dos empresas estadounidenses; The Frito Company y The Lay Company. Más tarde, en 1965 se uniría al grupo PepsiCo. Frito-Lay tiene más de 15 marcas registradas.

PepsiCo, la compañía propietaria de Pepsi, es también dueña de marcas como Quaker, Gatorade, Frito – Lay y Tropicana.

Productos alimenticios Margarita fundada en 1950 y posteriormente adquirida por Fritolay en el año 2000 es una empresa dedicada al negocio de los snacks

⁹ http://11.180.243.27:8099/frito_ad/autenticacion.jsp

4. ESTRUCTURA¹⁰

4.1 VISIÓN

La misión de PepsiCo es ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos y bebidas convenientes. Intentamos proporcionar beneficios económicos adecuados a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y superación a nuestros empleados, socios comerciales y comunidades en las que operamos.

4.2 MISIÓN

Nuestra misión es llegar al objetivo EXPEDICIÓN 500, es nuestro modelo de negocio donde PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA alcanzará ventas anuales superiores a \$500 millones de dólares apartir del 2015.

4.3 NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR

Generamos bienestar en nuestro mundo mediante experiencias alimenticias únicas.

Este objetivo se lleva baja 4 pilares:

- Acelerar Salado
- Escalar Cookies and Crackers
- Potenciar Ganancias
- Alinear Organización, cultura y talento

¹⁰ Ibíd.

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS¹¹

- Contribuir a maximizar el valor agregado a los accionistas.
- Estandarización de los procesos y mejora continua de los nuestros productos.
- Presupuestar cualquier trabajo a fin de reducir la mala utilización de los recursos y presupuesto.
- Disponer del personal profesionalmente idóneo, motivado, satisfecho e integrado a PepsiCo.
- Lograr integración con los clientes para mejorar la venta y distribución de nuestros productos.

4.5 FASE ANÁLISIS DEL SISTEMA

4.5.1 Análisis de la competencia. Competencia y posicionamiento.¹²

En la categoría de snacks en Colombia se destacan tres fabricantes principales: Frito Lay, Yupi y Súper Ricas, los dos primeros de cobertura nacional y el último con gran posicionamiento en la capital del país.

Entre sus productos principales están:

Papas, mixtos, extruidos de maíz, tortillas, maní, plátanos y harinas. Sin embargo, entre los snacks también se incluyen otro tipo de alimentos como los cereales, galletas, chocolates, que hacen parte de la dieta de grandes y pequeños, pero que

¹¹ http://11.180.243.27:8099/frito_ad/autenticacion.jsp

¹² <http://www.scribd.com/doc/96525778/Distribucion-y-Logistica-Frito-Lay>

no son considerados comidas principales. La diferencia entre unos y otros radica en los momentos de consumo.

El reto para cada marca y producto es convertirse en la primera opción del comprador, ganarse todos los momentos.

4.5.2 Diagnóstico de la empresa.

Audiencia objetiva: el grupo de consumidores abarca casi todas las edades ya que es un producto natural y alimenticio, personas de cualquier estrato lo consumen.

4.5.3 Ventas competitivas.

Marcas Favoritas:

- Portafolio de Marcas enfocado.
- Innovación diferenciada y de alto impacto
- Productos superiores
- Aprovechar las tendencias de salud y bienestar
- Desarrollo de Nuevos negocios

Adueñarnos de la calle:

- Favoritos en opinión del cliente
- Activación del punto de ventas
- Distribución Universal Rentable y adaptada al cliente

Excelencia operativa:

- Integración de la cadena de servicio
- Más bajo Costo / Gasto

- Optimización de las inversiones

Lugar preferido e innovador para trabajar:

- Administración de talento en una cultura diversa e incluyente.
- Organización rápida, flexible y facultada
- Sustentabilidad y responsabilidad social

4.5.4 Principios que nos guían.¹³

Nos esforzamos siempre por:

- Cuidar a nuestros clientes, consumidores y al mundo en que vivimos.
- Vender solo productos de los que podamos sentirnos orgullosos.
- Hablar con honestidad y franqueza.
- Balancear el corto y largo plazo.
- Ganar con la diversidad y la inclusión.
- Respetar a los demás y obtener los éxitos juntos.

4.5.5 Matriz de macrosegmentación.¹⁴ La matriz de macrosegmentación es una herramienta que permite identificar qué productos ofrece, como lo hace, a quien y en dónde: responde a las preguntas:

- ¿Qué?: hace referencia a los productos y servicios de Pepsico Alimentos con los que satisface las necesidades de los productores agropecuarios y cliente en general.
- ¿Cómo?: hace relación a los procesos a través de los cuales PEPSICO ALIMENTOS satisface las necesidades.

¹³ http://11.180.243.27:8099/frito_ad/autenticacion.jsp

¹⁴ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Pensamiento y análisis estratégico. Modelo de Planeación Estratégica
Prospectiva. Especialización en Gerencia Estratégica. Notas de Clase.

- ¿A quién?: se refiere al segmento de la población que demanda los productos de Pepsico Alimentos.
- ¿Dónde?: Lugar o zona geográfica de influencia de Pepsico Alimentos.

Figura 1. Matriz de macrosegmentación de Pepsico Alimentos¹⁵



4.6 FASE II ANÁLISIS DEL SISTEMA

4.6.1 Análisis Interno – Análisis de la competitividad. La competitividad es entendida como el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia por parte de una organización o un país que le permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición a nivel nacional e internacional.

¹⁵ BERNAL T, Cesar Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI, Bogotá. p 36.

Es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado; ser mejor que la competencia y ser preferido en el mercado

Para llevar a cabo el análisis interno se deben evaluar las fortalezas y debilidades de Pepsico Alimentos; para esto habrá un grupo de personas que tendrán en cuenta variables o aspectos sobre los que la compañía pueda ejercer control, es decir no dependen del control de un externo.

Realizando el análisis interno, se pueden citar como fortalezas y debilidades las que se muestran en el cuadro de Árbol de Competencias.

4.6.2 Árbol de competencias. El árbol de competencias consta de cuatro partes que representan las principales áreas funcionales clásicas de una empresa, que a su vez guardan relación con las cuatro perspectivas del Balanced Score Card:¹⁶

- Raíz: Lo relacionado con activos o capitales intangibles, así por ejemplo:
 - Capital conocimiento o capital intelectual, Saber Hacer
 - Capital Marca
 - Capital Reputación
 - Capital ético o Moral
 - Capital relacional
 - Capital Organizacional / estructural
- Tronco: Son los recursos tangibles
 - Infraestructura
 - Capital tecnológico
 - Capital Económico / financiero
 - Capital Humano

¹⁶ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Pensamiento y análisis estratégico. Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva. Especialización en Gerencia Estratégica.

- Capital Natural: Recursos Naturales
- Ramas: los segmentos o procesos si se mira desde el punto de vista de la producción.

Frutos. Bienes y/ o servicios. Una vez ubicadas las debilidades y fortalezas en la parte del árbol que corresponda, se analiza y selecciona los que se consideran factores claves o críticos

4.7 DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

Son los principales fenómenos que determinan la evolución, transformación o cambio del desarrollo de las organizaciones.

4.7.1 Árbol de competencias: factores de cambio endógenos.

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
MERCADEREO	Desarrollo de Mercadeo	Falta de publicidad y material POP donde describa las características diferenciadoras del producto frente a la competencia	Presupuestos mas altos para investigaciones de mercado	Exigencia en el cumplimiento del perfil de las mercaderistas	precios competitivos	No se permite por parte de la compañía promociones para el consumidor de la linea galleta
	Capacitaciones intensivas a la fuerza de venta		Apoyo de mercaderistas en los puntos de venta	No se sostienen las posiciones de exhibición de los productos fuera de temporada	Reconocimiento de la marca por parte del consumidor final (especialmente con QUAKER)	
	Capacidad en el desarrollo de la marca QUAKER Y GAMESA		Incremento de pautas publicitarias		Innovación de diseños	
			Focalización de productos para cada segmento de mercado		Calidad garantizada en todos los productos	
			Promociones comerciales			

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
ADMINISTRACIÓN	Información de reportes sobre la gestión		Lealtad de los clientes Éxito y Carrefour	Agilidad en la aprobación de devoluciones	Ranking de calidad	
	Procedimientos para todas las actividades		Respaldo de los proveedores			
TECNOLOGÍA	Plataformas tecnológicas		Manejo óptimo de los procesos tecnológicos			
	Montaje de nuevas líneas de producción		Maquinaria de punta para la respectiva producción			
FINANZAS	Respaldo Financiero de Pepsico		Gestión de recaudo del área de cartera		Alta calificación crediticia	
			Controles de presupuestos			

4.7.2 Evaluación de los factores internos – MATRIZ MEFI. Una vez seleccionados los factores claves se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI. Los factores claves identificados, se registran en la columna “Factor Interno Crítico” según corresponda a una debilidad o fortaleza. Posteriormente se asigna un peso a cada una de las variables identificadas, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones y se registra el valor en la columna denominada “PESO”

La sumatoria del peso asignado a cada uno de los factores críticos debe ser igual a uno (1).

Se debe asignar un mayor peso a la variable crítica que se considere más importante para PEPSICO ALIMENTOS.

Posteriormente se califican cada uno de los factores críticos, según se trate de una fortaleza o debilidad, con la siguiente escala y se registra el valor de la columna denominada “calificación”:

4. Gran Fortaleza
3. Fortaleza
2. Debilidad
1. Gran Debilidad

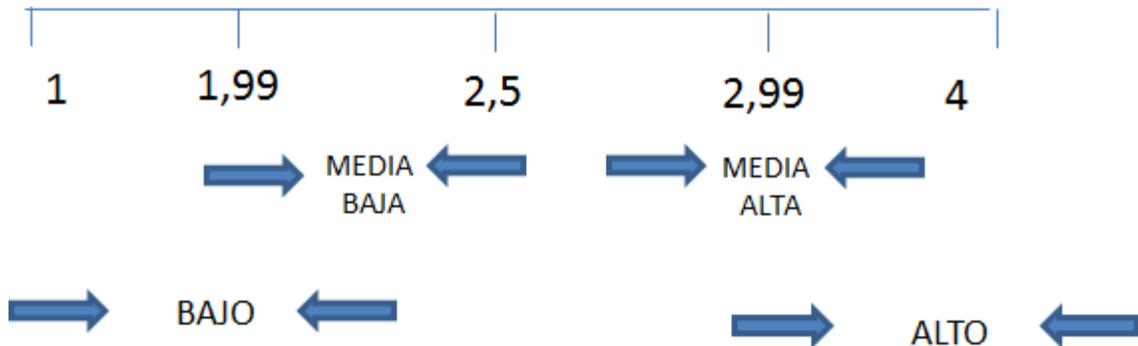
Asignadas estas calificaciones, se multiplica el peso por la calificación para obtener una calificación ponderada que se registra en la columna con este mismo nombre. La sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores críticos corresponde al nivel de competitividad de PepsiCo Alimentos.

FACTOR INTERNO CRITICO	PESO	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
FORTALEZAS			
Liderazgo en el mercado	0,05	4	0,20
Conocimiento del mercado, innovación, marca de respaldo (PepsiCo)	0,08	4	0,32
Fortalezas en el desarrollo de las campañas publicitarias	0,08	3	0,24
Fritolay posee una plataforma tecnológica para la transmisión y actualización de inventarios	0,02	4	0,08
Departamento de investigación y desarrollo con experiencia en el mercado colombiano y trayectoria	0,02	3	0,06
Utilización de herramientas de capacitación presencial y virtual	0,04	3	0,12
Liderazgo corporativo y gerencial que facilitan los procesos de cambio e integración de la organización	0,08	4	0,32
Cubrimiento en los canales de comercialización	0,03	3	0,09
Desarrollo de productos con altos estándares de calidad, cumpliendo la normatividad en procesos de manufactura	0,02	3	0,06
RRHH se encarga de definir los perfiles del personal contratado	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Dependencia de proveedores en suministro de materias primas	0,02	2	0,04
Control presupuestal, ajustes de gastos en todas las áreas	0,03	2	0,06
Restricción de recursos	0,04	1	0,04
Falta de experiencias en el manejo de sistemas de información	0,07	1	0,07
Restricción de presupuestos	0,09	1	0,09
Dependencia de agencias externas en los procesos de contratación del personal	0,05	1	0,05
Procesos de fusión muy seguidos, generan inestabilidad en el equipo de apoyo	0,03	2	0,06
Procesos logísticos en entrega de producto terminado en los canales de distribución	0,04	1	0,04
Dependencia de los proveedores materias primas costos que puedan afectar la definición de precios	0,03	2	0,06
Dependencia de las agencias de empleo en los procesos de contratación	0,10	1	0,10
	1,00		2,42

Fuente: El autor.

Para la evaluación de la competitividad se tienen en cuenta los rangos que se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfica 1. Rangos para la evaluación de la competitividad¹⁷



De acuerdo con los rangos de evaluación anteriores, al obtener PEPSICO ALIMENTOS un nivel de competitividad de 2.42 se encuentra en el rango Media Baja; como ventajas comparativas de PEPSICO ALIMENTOS tenemos: La ejecución de programas, los recursos a bajo costo y los ingresos de cartera; se presentan oportunidades de mejora la comunicación interna.

4.7.3 Matriz de perfil competitivo – MPC. Con base en la Matriz MEFI construimos la matriz de perfil competitivo. Esta matriz es el resultado de adicionar a la matriz MEFI la evaluación de esos mismos factores críticos en por lo menos dos competidores de Pepsico Alimentos.

Para seleccionar los principales competidores se deben tener en cuenta algunas variables, tales como el tipo de Entidad, segmento de la población a la cual van dirigidos sus productos y tamaño entre otras; se selecciona a empresas de consumo masivo en snacks que son YUPI Y SUPER RICAS.

¹⁷ Fuente: Álvaro Ramírez. Rangos para la evaluación de la competitividad.

El peso de cada factor crítico a cada uno de los competidores seleccionados, se calcula según la escala:¹⁸

4. Gran Fortaleza
3. Fortaleza
2. Debilidad
1. Gran Debilidad

Se calcula la calificación ponderada de cada factor crítico para cada competidor y se suman las calificaciones ponderadas de cada competidor para obtener el nivel de competitividad de cada uno de ellos. En el siguiente cuadro se muestran los resultados.

¹⁸ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Pensamiento y análisis estratégico. Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva. Especialización en Gerencia Estratégica.

- **Matriz de perfil competitivo.**

FACTOR INTERNO CRITICO	PESO	PEPSICO ALIMENTOS FRITOLAY		YUPI		SUPER RICAS	
		CALIFICACION	CAURCACION PONDERADA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
FORTALEZAS							
Liderazgo en el mercado	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Conocimiento del mercado, innovación, marca de respaldo (PepsiCo)	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Fortalezas en el desarrollo de las campañas publicitarias	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Fritolay posee una plataforma tecnológica para la transmisión y actualización de inventarios	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
Departamento de investigación y desarrollo con experiencia en el mercado colombiano y trayectoria	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Utilización de herramientas de capacitación presencial y virtual	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Liderazgo corporativo y gerencial que facilitan los procesos de cambio e integración de la organización	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Cubrimiento en los canales de comercialización	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Desarrollo de productos con altos estándares de calidad, cumpliendo la normatividad en procesos de manufactura	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06
RRHH se encarga de definir los perfiles del personal contratado	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
DEBILIDADES							
Dependencia de proveedores en suministro de materias primas	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Control presupuestal, ajustes de gastos en todas las áreas	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Restricción de recursos	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Falta de experiencias en el manejo de sistemas de información	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
Restricción de presupuestos	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Dependencia de agencias externas en los procesos de contratación del personal	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Procesos de fusión muy seguidos, generan inestabilidad en el equipo de apoyo	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Procesos logísticos en entrega de producto terminado en los canales de distribución	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Dependencia de los proveedores materias primas costos que puedan afectar la definición de precios	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Dependencia de las agencias de empleo en los procesos de contratación	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
	1,00		2,42		2,40		2,29

Fuente: el Autor.

Obtenido el nivel competitivo de los competidores y comparado con el de Pepsico Alimentos. Fritolay, se lleva a cabo la evaluación de los competidores. Para realizar una buena evaluación de los competidores se debe obtener como mínimo la siguiente información:

- Identificar quienes son los competidores de Pepsico Alimentos
- Identificar las estrategias de los competidores
- Conocer los objetivos de los competidores
- Valorar la fuerza y la vulnerabilidad de los competidores
- Estimar los patrones de reacción de la competencia.

Esta información se puede obtener de la página web de cada uno de ellos.

El análisis de los competidores se realiza en forma vertical y en forma horizontal.

El primero consiste en la comparación del nivel de competitividad obtenido para cada uno de los competidores frente al obtenido por Pepsico Alimentos, con base en la escala de calificación que se muestra en el gráfico 1. Rangos para evaluación de la competitividad.

Para el análisis horizontal se evalúa la calificación ponderada de cada uno de los factores internos críticos, contra ese mismo factor en los competidores. Si la calificación de un factor para Pepsico Alimentos es similar a la calificación de ese mismo factor en cualquiera de los otros competidores, significa que no se puede ejercer una posición dominante por parte de alguno de los actores. Si en cambio uno de los factores críticos obtiene una calificación inferior a la de uno de los competidores, este factor se constituye en una debilidad para Pepsico Alimentos y en una fortaleza para el competidor que lo supera.

Este análisis es muy importante porque permite identificar, a partir de las fortalezas y debilidades de Pepsico Alimentos, oportunidades para la implementación de estrategias que permitan anticiparse.

4.7.4 Análisis externo – análisis de la atractividad. Análisis de microentorno, análisis de los stakeholders. Este análisis tiene como base la identificación de las

oportunidades y amenazas; para ello se recomienda la distribución de un grupo que será quienes estarán apoyados por un padrino de grupo siguiendo la siguiente metodología:

Se identifican los stakeholder, es decir quienes con sus decisiones, acciones, políticas y prácticas tiene un impacto sobre Pepsico Alimentos, el cual podrá ser positivo (+) oportunidades y negativo (-) amenazas.

Para la compañía, podríamos citar como Stakeholders:

- Accionistas: es una parte interesada en la compañía porque sus decisiones impactan directamente a la empresa y esperan que ésta genere valor.
- Entes de control: emiten reglamentación específica que afecta a Pepsico Alimentos y los hallazgos producto de la ejecución de sus funciones de vigilancia y control impactan directamente las políticas y procedimientos diseñados.
- Proveedores: interesados en brindar sus productos o servicios, cumpliendo con los requisitos exigidos, en cuanto a documentación, legalidad y estándares de calidad.
- Familia empleados: por la estabilidad que brinda la compañía a sus empleados esta se traduce a mejoramiento de la calidad de vida y el compromiso de todos de ayuda mutua.

Análisis Macro - entorno: para llevar a cabo el análisis del Macroentorno, se analizan las diferentes variables externas que afectan a Pepsico Alimentos, las que se clasifican en cinco (5) esferas:

- Econósfera: análisis de factores económicos que afectan positiva o negativamente; tales como tasas de interés especialmente la DTF, tasa

representativa del mercado, tasa de inflación, factores de importación y exportación, ahorro, déficit del gobierno, mercado de valores, política monetaria, política cambiaria.

- **Sociosfera:** análisis de factores sociales, culturales, demográficos y étnicos que afectan positiva o negativamente a Pepsico Alimentos, como por ejemplo: Desplazamientos, orden público, seguridad social, analfabetismo.
- **Politisfera:** factores relacionados con el gobierno y temas legales que afectan positiva o negativamente a la compañía, tales como cambios en leyes tributarias y de financiamiento, aranceles, incentivos, tratados de libre comercio, relaciones exteriores, ambiente político.
- **Tecnosfera:** Factores relacionados con la ciencia, tecnología, la investigación y el desarrollo que podrían afectar positiva o negativamente a Pepsico Alimentos; presupuesto para inversión y desarrollo tecnológico en el sector de consumo masivo, requerimientos de inversión y evolución.
- **Biosfera:** Factores relacionados con el medio ambiente y la energía que podrían afectar positiva o negativamente a Pepsico Alimentos; así por ejemplo: Fenómenos climatológicos, catástrofes, impacto ecológico, contaminación, topografía y calidad de tierras.

Identificadas las variables para cada esfera, se registran en una matriz denominada Análisis de Macroentorno en la columna de Oportunidades o Amenazas según injerencia que se considere tengan para Pepsico Alimentos; si afecta positivamente es una oportunidad y si afectan negativamente es una amenaza. El registro de algunas de las variables identificadas para la compañía, se muestra en el siguiente cuadro.

- **Matriz de Análisis de Macroentorno para Pepsico Alimentos**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONOSFERA	Crecimiento económico del país	Relaciones comerciales con otros países
	Tratado de libre comercio	Tasa de tributación
	Política Monetaria	Cierre de tratados con países
	Política Cambiaria	Intervención de nuevas leyes
SOCIOSFERA	Generación de empleo (inversión extranjera)	Desplazamiento
	Integración rural (principalmente para el canal distribuidores)	Problemas de orden público
	involucramiento del gobierno procesos rurales	Políticas mal fundamentadas
	Población rural en el campo colombiano	Cultura de no pago
POLITISFERA	Existencia de población vulnerable que genera nuevas líneas	Desplazamiento
	Políticas del gobierno dirigidas a los papicultores	Déficit gubernamental
	Subsidios para pequeños distribuidores	Políticas crédito a corto plazo
	Liberación de impuestos para sectores específicos	
TECNOSFERA	Subsidios	
	Apoyo internacional en ciencia y tecnología	Dependencia de terceros para nuevos desarrollos
	Intercambio de conocimientos entre países	Restricción de recursos
	Alianzas de conocimientos con aliados	Grandes competidores con tecnología de punta
BIOSFERA		Falta desarrollo de los sistemas de información
	Apoyo a sectores afectados por factores ambientales	Nuevas regulaciones ambientales
	Convenios internacionales de regulaciones ambientales	uso inadecuado de las tierras
		Cultivos ilícitos

4.7.5 Evaluación de factores externos – M.E.F.E. Para llevar a cabo la evaluación de los factores externos, se debe seleccionar los que considere son críticos para Pepsico Alimentos (Ver cuadro 7 matriz de análisis de Macroentorno para Pepsico Alimentos los sombreados) y se registran en una matriz denominada Matriz de evaluación de Factores Externos – MEFE, en el campo oportunidades o Amenazas, según corresponda.¹⁹

Se recomienda la selección de dos oportunidades y dos amenazas por cada esfera o sector. Seleccionados los factores claves se les asigna un peso según la importancia que ese factor tenga para el desarrollo de la compañía y se registran en la columna denominada “Peso”. Es importante anotar que la sumatoria de los pesos asignados debe ser igual a uno (1).

¹⁹ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Pensamiento y análisis estratégico. Modelo de Planeación Estratégica Prospectiva. Especialización en Gerencia Estratégica.

Posteriormente se asigna una calificación a cada factor clave en la que se determina con qué eficacia las estrategias actuales de Pepsico Alimentos responden a este factor según la siguiente escala:

4. Excelente
3. Bueno
2. Regular
1. Malo

Fijada la calificación se multiplica ésta por el peso y se obtiene un valor total ponderado. Luego se suma el total ponderado de cada variable para obtener un valor ponderado total de la compañía. Este valor total ponderado representa el nivel de atractividad de Pepsico. La matriz M.E.F.E se muestra en la siguiente tabla.

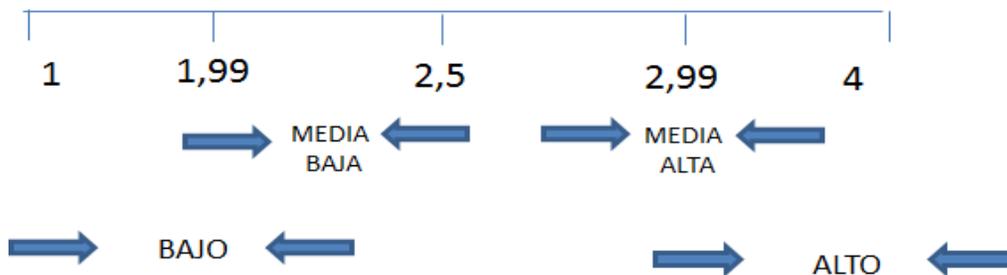
- **Matriz M.E.F.E para Pepsico Alimentos**

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Política Monetaria	0,05	4	0,20
2	Política Cambiaria	0,05	4	0,20
3	Población rural en el campo colombiano	0,01	2	0,02
4	Existencia de población vulnerable que genera nuevas líneas	0,06	3	0,18
5	Políticas del gobierno dirigidas a los papicultores	0,08	4	0,32
6	Subsidios	0,1	4	0,40
7	Apoyo internacional en ciencia y tecnología	0,03	2	0,06
8	Alianzas de conocimientos con aliados	0,04	2	0,08
9	Apoyo a sectores afectados por factores ambientales	0,03	1	0,03
10	Convenios internacionales de regulaciones ambientales	0,05	2	0,10
	AMENAZAS			
11	Relaciones comerciales con otros países	0,05	2	0,1
12	Tasa de tributación	0,05	4	0,2
13	Cultura de no pago	0,01	3	0,03
14	Desplazamiento	0,06	2	0,12
15	Déficit gubernamental	0,08	2	0,16
16	Políticas crédito a corto plazo	0,10	3	0,3
17	Dependencia de terceros para nuevos desarrollos	0,03	1	0,03
18	Restricción de recursos	0,04	2	0,08
19	Nuevas regulaciones ambientales	0,03	1	0,03
20	uso inadecuado de las tierras	0,05	2	0,1
		1,00		2,74

Es importante anotar que, independientemente del número de oportunidades y amenazas clave, incluidas en la matriz M.E.F.E, el valor más alto posible es cuatro (4) y el menor valor es de uno (1).

El análisis de este valor lo hacemos de la misma manera que analizamos el nivel de competitividad; según la escala que presento en la siguiente gráfica

Gráfica 2. Rangos para la evaluación de la atractividad.



Fuente: Álvaro Ramirez. Rangos para Evaluación de la atractividad.

Al realizar el análisis vertical, y según el valor obtenido es posible identificar si Pepsico Alimentos está preparado o no para enfrentar las oportunidades y Amenazas que le ofrece el entorno.

4.7.6 Árbol de competencias de Marc Giget.

		ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
RAIZ	MERCADERO	Se desarrollaron investigaciones de mercados, para conocer las necesidades del consumidor dándole importancia al desarrollo de	Mayor inversión en las investigaciones de mercado determinando factores críticos y afectan directamente la comercialización del producto	Investigaciones de mercado sobre el desarrollo de la marca e innovaciones
		El personal de promoción era capacitado presencialmente enfatizando en las especificaciones de producto unicamente	Se desarrollan capacitaciones dirigidas a todo el personal con todo el proceso de comercialización	Capacitaciones sobre desarrollo de anticompetencias con grandes enfoques técnicos de calidad
	ADMINISTRACIÓN	Ausencia de procedimientos	Existen procesos de mejora continua para todas las áreas	Fortalecimiento en la documentación de procedimientos para las nuevas tareas
		Existe un reporte sobre la información pero su acceso es limitada	El outlook como herramienta de correos electrónicos facilita el acceso de información para gran parte de los empleados	Optimizar la utilización de las herramientas de información que puedan llegar directamente al front line
	TECNOLOGIA	No se contaba con plataformas tecnologicas que permitieran el acercamiento con el cliente	Adquisición de nuevo software (SCP) cuya plataforma permite alimentar por medio del PRICAT, la activación, actualización de precios, embalajes de nuevos productos o quizá la inactivación de los mismos	Mayor inversión en el desarrollo de páginas web, potencializando las herramientas tecnologicas utilizadas en el portal para la comercialización on - line
		La ausencia de plataformas no permitían tener visibilidad de inventarios y reposiciones del mismo hacia los clientes	Se implementan herramientas como CEN Y EDIOPER los cuales nos dan visibilidad, necesidad de inventarios y solicitud de los pedidos	Desarrollar herramientas de comunicación bidireccional, con la finalidad de implementar procesos comerciales en los canales tradicionales, para obtener información oportuna y confiable en los procesos comerciales
	FINANZAS	Se tenía respaldo financiero permanente por parte de PEPSI COMPANY	Se implementan procedimientos para la apertura de clientes con el objetivo de proteger los intereses de la organización y garantizar el pago de las ventas a crédito para así lograr la estabilidad financiera	Lograr sostenibilidad y aumentar la autonomía financiera generando dividendos esperados para la organización

		ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
TRONCO	MERCADEO	Se constituyó QUAKER como marca reconocida por su calidad e especificaciones y contenidos en los diferentes productos	Se desarrollan nuevas especificaciones en la línea de galleta, básicamente en la xerografía	QUAKER se consolidará como la marca líder en el mercado mundial
		No se tienen definidos planogramas de exhibición	Se ha definido con los clientes las áreas de exhibición y sobre stock de inventarios, para evitar agotados de productos	Se tendrán definidos los planogramas de exhibición
	ADMINISTRA	Las relaciones fueron importantes y favorables con los diferentes canales a nivel nacional, confianza hacia la misma marca	Se fortalecieron las relaciones con los diferentes canales a nivel nacional e internacional, garantizando la lealtad hacia la marca	Se priorizarán las relaciones con los canales
	TECNOLOGIA	Utilización de equipos obsoletos en procesos de fabricación y logística	Actualización en líneas de producción, perfeccionamiento de los procesos, implementación de radio frecuencia para hacer más efectivo el proceso logístico	Reducción en tiempos de fabricación, con alta eficiencia en producción
	FINANZAS	Con la circularización de cartera trimestral se logró tener una recuperación importante de recaudo	El manejo de cartera es más estricto debido al mismo crecimiento de la compañía	Los indicadores de rotación de cartera deben continuar mejorando, para que el flujo de caja sea altamente positivo

		ANALISIS DEL PASADO	ANALISIS DEL PRESENTE	ANALISIS DEL FUTURO
RAMAS	MERCADEO	Se desarrollo una excelente relación con licenciatarios fuertes como Cartoon Networks	Incremento en el número de licencias adquiridas, logrando una mayor preferencias por parte del cliente, dado que las regalías se han incrementado	Crecimiento en la adquisición de licencias, generando con ello la fidelización.
		Se impulsa el plan promocional anual con contenidos a los diferentes segmentos de consumo	Se amplia el número de novedades que serán promocionados en el año	Incremento del portafolio en el año
	ADMINISTRACIÓN	La compañía no promueve las certificaciones de calidad que existen a nivel mundial	La compañía se certifica en ISO18001,9001, Y 14001	Lograr las actualizaciones de las certificaciones de cada una de normas de calidad

4.7.7 Factores de cambio exógenos.

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS		Restricción de la utilización de marcas específicas
		Cambios en los planes comerciales
		Nuevas normas de regulación ambiental para el control de los procesos de fabricación de polipropileno
	Aprobación de TLC para facilitar el ingreso al mercado americano	
ECONOMICOS	Crecimiento de los canales de distribución	Variación en el sistema cambiario que estimule las importaciones
		Pérdida en la negociación de licencias existentes
		Incremento en los precios de las materias primas importadas
		Incremento en fletes de los productos importados
		Disminución de poder adquisitivo
		Ingreso de competidores al mercado nacional con altos estándares de calidad
		Facilidad en los procesos de importación de productos competidores por los canales de distribución directamente

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SOCIALES	Desarrollo y participación de promociones de grandes superficies	Controles de listas de escala para los diferentes estratos sociales
		Deserción a comidas mas saludables
TECNOLOGICOS	Desarrollar productos alternativos para el registro y almacenamiento de la información	Desarrollo de comunicación electrónica con canales tradicionales
	Desarrollo de adquisición de nuevas tecnologías de fabricación	
	Aumento en la publicidad a través de redes sociales	
LOGISTICOS		Deterioro de la infraestructura vial
		Incumplimiento en los compromisos de calidad en la entrega por parte de los proveedores de transporte

4.7.8 Análisis estructural.²⁰ Una vez realizado el análisis del sistema, es necesario identificar los factores claves del sistema para apuntarle a ese objetivo, lo cual se realiza mediante el análisis estructural, apoyándonos en el aplicativo Mic – Mac. El análisis estructural consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble entrada – Matriz de Análisis Estructural y para ello se obtiene las variables que veremos a continuación.

4.8 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

De acuerdo al análisis obtenido del estudio de los factores endógenos y exógenos para la organización, se obtienen los siguientes grupos de variables que impactan el desarrollo de la compañía dentro de una amplia visión del presente.

²⁰ GODET, Michael. De la anticipación a la acción Manual de Prospectiva y Estrategia. Ediciones Alfaomega. 1995. México D.F., p 79.

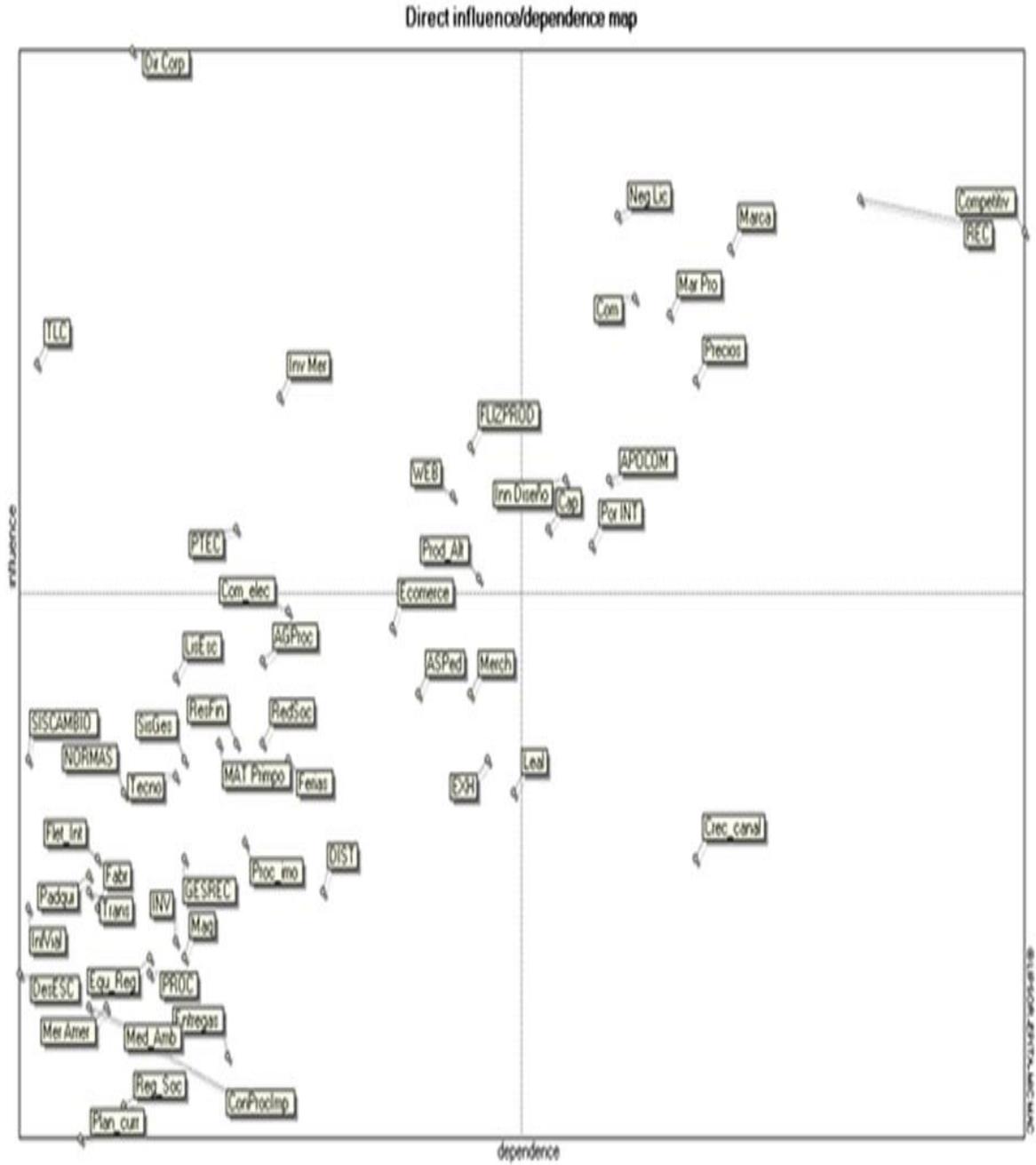
VARIABLES ENDOGENAS	VARIABLES EXOGENAS
Merchandising	Normas de regulación
Comunicación	Fabricación de polipropileno (PPN)
Capacitación	Sistema cambiario
Marcas Propias	Materias primas importadas
Investigación de mercados	TLC
Negociación de licencias	Mercado americano
Exhibición	Precios
Asesorías de producción	Poder adquisitivo
Portafolio Integral	Competitividad
Reconocimiento	Listas Escala
Directrices corporativas	Deserción hacia comidas mas saludables
Marca de prestigio	Ferias de las grandes superficies
Innovación de diseños	Redes sociales
Sistemas de gestión	Comercio electrónico
Apoyo Comercial	Infraestructura vial
Distribución	Transporte
Agilidad en procesos	Fletes internacionales
Lealtad	Productos alternativos
Gestión de recaudo	Comunicación electrónica
Inventarios	Equipos para registro
Procedimientos establecidos	Entregas
Paginas web	Crecimiento de canales
Maquinaria moderna	Medio Ambiente
Conocimiento del proceso de impresión	Regulación Social
Plataforma tecnologica	Tecnología
Respaldo Financiero	Proceso de Importación
Focalización de productos	Planes comerciales

- **Matriz relacional**

VARIABLE	ABREVIADO	AREA
Merchandising	Merch	Mercadeo
Comunicación	Com	Mercadeo
Capacitación	Cap	RRHH
Marcas Propias	Mar Pro	Mercadeo
Investigación de mercados	Inv Mer	Mercadeo
Negociación de licencias	Neg Lic	Mercadeo
Exhibición	Exh	Mercadeo
Asesorías de producción	Aspod	Mercadeo
Portafolio Integral	Por Int	Mercadeo
Reconocimiento	REC	Mercadeo
Directrices corporativas	Dir Cop	Gerencia Corp
Marca de prestigio	Marca	Mercadeo
Innovación de diseños	Inn Diseño	Mercadeo
Sistemas de gestión	SisGes	Gerencia Corp
Apoyo Comercial	APOCOM	ventas
Distribución	DIST	logística
Agilidad en procesos	AGProc	logística
Lealtad	Leal	RRHH
Gestión de recaudo	GESREC	Financiera
Inventarios	Inv Mer	Logística
Procedimientos establecidos	PROC	Gerencia Corp
Páginas web	WEB	Mercadeo
Maquinaria moderna	Maq	Producción
Conocimiento del proceso de	ConProcimpre	Producción
Plataforma tecnológica	PTEC	Logística
Respaldo Financiero	ResFin	Financiera
Focalización de productos	PLA FIN	Financiera
Normas de regulación	NORMAS	Gerencia Corp
Fabricación de polipropileno	Fabr	Producción
Sistema cambiario	SISCAMBIO	Financiera
Materias primas importadas	Mat Primpor	Producción
TLC	TLC	Mercadeo
Mercado americano	Mer Amer	Mercadeo
Precios	Precios	Mercadeo
Poder adquisitivo	Padqui	Financiera
Competitividad	Competitividad	Gerencia Corp
Listas Escala	LisEsc	Mercadeo
Deserción hacia comidas mas	Desesc	Mercadeo
Ferias de las grandes superficies	Ferias	Mercadeo
Redes sociales	RedSoc	Mercadeo
Comercio electrónico	Ecommerce	Mercadeo
Infraestructura vial	InfVial	Logística
Transporte	Trans	Logística
Fletes internacionales	Fle_Int	logística
Productos alternativos	Prod_Alt	Mercadeo
Comunicación electrónica	Com_elec	Mercadeo
Equipos para registro	Equ_Reg	Mercadeo
Entregas	Entregas	logística
Crecimiento de canales	Crec_canal	Mercadeo
Medio Ambiente	Med_Amb	Mercadeo
Regulación Social	Reg_soc	Gerencia Corp
Tecnología	Tecno	Mercadeo
Proceso de Importación	Proc_imo	Mercadeo
Planes comerciales	Plan_com	Mercadeo

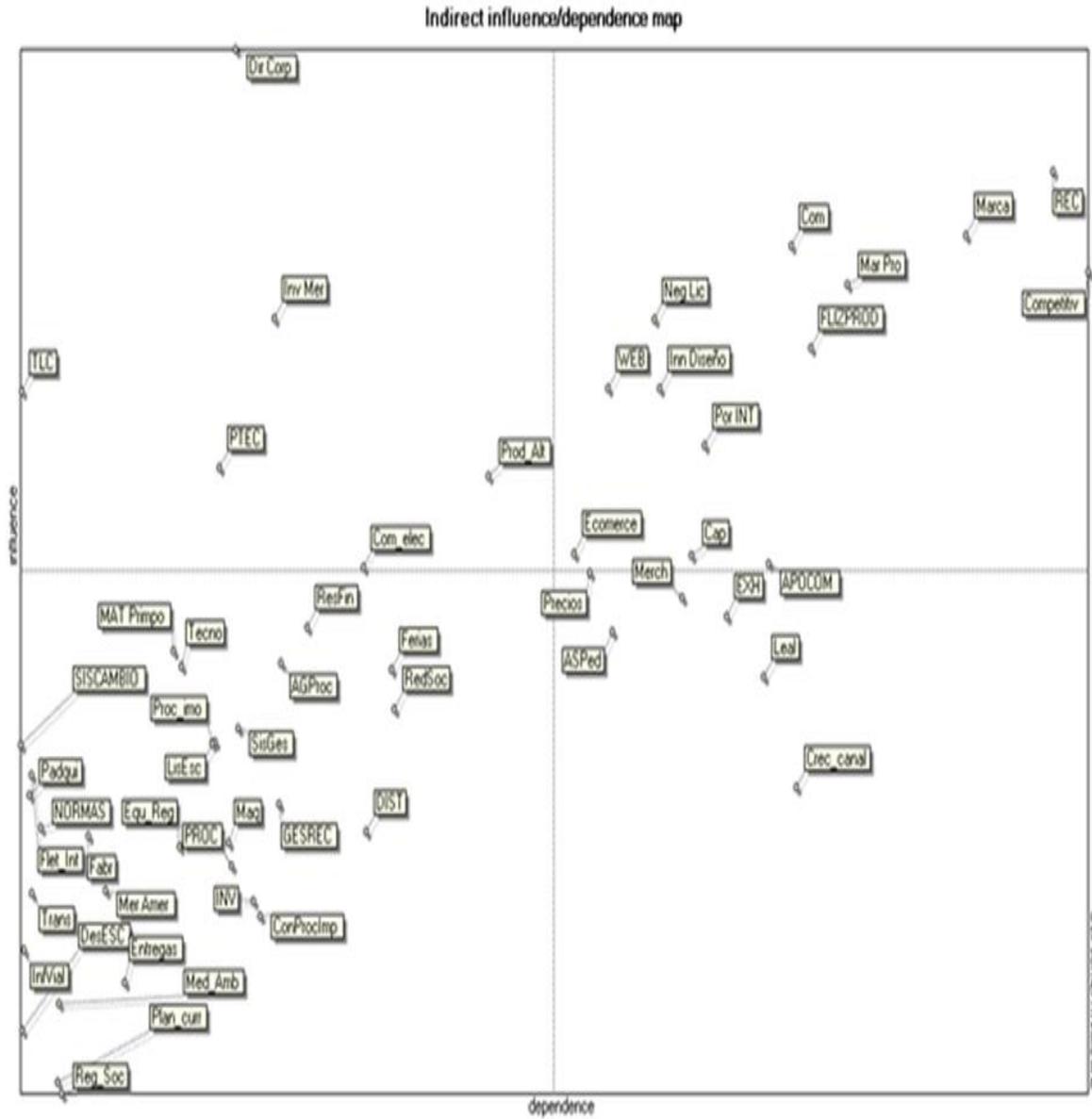
Fuente: autor.

- **Mapa de influencia directa**



Fuente: autor

- **Mapa de influencia indirecta**



Fuente: autor.

4.10 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

RECONOCIMIENTO	DESCRIPCION
En que consiste?	Se basa en la distinción que tiene la empresa en cuanto a las características de cada uno de sus productos, que marcan la diferencia e imponen estilos propios dentro de un mercado definido
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera positiva en los siguientes aspectos: 1. Lealtad de los clientes 2. aceptación y preferencia de los productos en el mercado. 3. Liderazgo en ventas.
Como se podría medir cada manifestación?	Lealtad: Compras constantes. Aceptación y preferencias de marca: Rotación de inventarios Liderazgo en ventas: Unidades vendidas
Que tendencia presenta el factor?	El factor presenta una tendencia creciente y se marca de manera muy fuerte, de acuerdo a la trayectoria de la empresa y el respaldo de los canales
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	El ingreso al mercado colombiano de un líder de otro país a un nuevo fabricante de productos de galletería
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El reconocimiento puede permitir el ingreso al mercado de nuevos productos o marcas propias desarrolladas por la organización

CAPACITACIÓN	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el conjunto de procesos organizados, dirigidos a incrementar la capacidad intelectual individual y colectiva para contribuir al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera negativa, en cuanto hace referencia a la baja actividad de los empleados en el desarrollo de sus actividades
Como se podría medir cada manifestación?	Programas de capacitación Efectividad de capacitaciones
Que tendencia presenta el factor?	Presenta una tendencia creciente, enmarcada en la falta de eficiencia al momento de llevar a cabo los procesos
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	La Planeación y desarrollo de los programas de capacitación. La Determinación de controles que midan La efectividad de las mismas
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El impacto que podría tener este factor sobre la organización es la baja efectividad en el cierre de los negocios.

COMUNICACIÓN	DESCRIPCION
¿ En que consiste ?	Es el proceso de interaccion de un emisor frente a un receptor, mediante el cual se puede transmitir y/o intercambiar cualquier tipo de informacion.
¿ Cómo se manifiesta ?	Se manifiesta de manera positiva en la ejecucion de los procesos y en el manejo de los canales publicitarios.
¿ Cómo de podría medir cada manifestación ?	<u>Ejecucion de procesos:</u> <u>Efectividad</u> <u>(Tareas Terminadas/Total de tareas programadas en un periodo de tiempo)*100</u> <u>Canales publicitarios:</u> <u>Publicidad</u> <u>Total de personas que ingresan a las paginas web, de cada uno de los canales.</u>
¿ Qué tendencia presenta el factor ?	El factor presenta una tendencia creciente con respecto a años anteriores, lo que evidencia que seguira siendo muy fuerte en el desarrollo y crecimiento de la organización.
¿ Qué rupturas se opondrían a la tendencia ?	La falta de actualizacion de la plataforma tecnologica, que dificulte el buen desarrollo de los canales de comunicación, como paginas web. Ausencia de acuerdos con los proveedores publicitarios.
¿ Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	El impacto de este factor seguira siendo muy fuerte en el futuro, debido la importancia que tiene el el desarrollo de la actividad economica de la empresa.

PRECIO	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el valor pecuniario en el que se estima algo.
Como se manifiesta?	Se manifiesta de manera positiva en: La percepción de valor que tiene el cliente ante el producto. Manejo de inventarios. Ganancia por el precio
Como se podría medir cada manifestación?	Unidades vendidas Ganancia por el precio (Precio corriente del mercado por canal/ Ganancia por canal en un tiempo determinado)*100 Manejo de inventario Inventario Persepción Aceptación
Que tendencia presenta el factor?	El factor presenta una tendencia fuerte y netamente creciente, gracias a la trayectoria y al posicionamiento que tiene la organización en los diferentes nichos y canales de mercado
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	Se opondrían a la tendencia el aumento de productos importados en el mercado. La aparición de nuevos fabricantes de productos de galletería. La incursión al mercado nacional de un competidor internacional
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Tendrá un impacto fuerte debido a que determina el posicionamiento, credibilidad y liderazgo de la organización en el mercado

APOYO COMERCIAL	DESCRIPCION
¿ En que consiste ?	Es un sistema economico de sostenibilidad, utilizado para facilitar el impacto en la negociacion de un producto.
¿ Cómo se manifiesta ?	Se manifiesta de manera positiva en el impulso de venta de un producto, en la atencion especializada.
¿ Cómo de podría medir cada manifestación ?	<u>Impulso de ventas</u> <u>Ventas</u> <u>(Unidades Vendidas logradas/Total de la meta establecida en nun periodo de tiempo)*100</u>
¿ Qué tendencia presenta el factor ?	El factor presenta una tendencia creciente y fuerte
¿ Qué rupturas se opondrían a la tendencia ?	El incremento de negocios orientados al desarrollo de canales virtuales
¿ Qué potencialidades hacia el futuro presenta el factor ?	Impacto positivo tanto en el incremento de las ventas como en el desarrollo de actividades de marketing.

MARCA DE PRESTIGIO	DESCRIPCION
En que consiste?	La marca es todo el respaldo reconocido por el consumidor, con posicionamiento en conceptos de calidad y seguridad
Como se manifiesta?	QUAKER es la marca de prestigio en productos alimenticios tanto en el mercado nacional como internacional, con innovación permanente en especificaciones y contenidos, la preferencia de los productos y el liderazgo actual evidencia el apoyo de la marca
Como se podría medir cada manifestación?	Con el indicador de participación de mercado medido por NIELSEN
Que tendencia presenta el factor?	Positiva, el incremento en la compras por parte de los canales y de las ventas de las grandes superficies
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	Introducción por lo canales de marcas líderes en otros mercados
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El impacto seguirá siendo positivo en los resultados, el reconocimiento continúa en crecimiento de acuerdo a los resultado en ventas de los ultimos 4 años

INNOVACION DE DISEÑOS	DESCRIPCION
En que consiste?	Introducción en el mercado de nuevos productos, servicios o conceptos que el consumidor valore
Como se manifiesta?	Renovación de diseños, marcas en cada temporada, desarrollo de nuevas especificaciones y valores agregados en los productos
Como se podría medir cada manifestación?	(Numero de productos nuevos/ Número de productos activos en el portafolio)
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es fuerte, la innovación es cada día más dinámica, el consumidor exige en el mercado de galletería cambios y nuevos productos
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	Desarrollo de nuevos conceptos de diseño de los competidores nacionales.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	El desarrollo de nuevos conceptos de diseño, de productos, de extensiones de marca impactarán fuertemente el resultado de las empresas que participen en este mercado

MARCA PROPIA	DESCRIPCION
En que consiste?	Marcas desarrollada por la empresa, sobre las cuales se tiene derecho uico y exclusivo para su utilización, las desarrollan para minimizar la dependencia de las licencias
Como se manifiesta?	Desarrollo y posicionamiento en el mercado de cada una de las marcas propias, incremento en las ventas de los productos a los cuales se les ha colocado estas marcas
Como se podría medir cada manifestación?	(Unidades vendidas con las marcas propias en el año/Unidades vendidas con las marcas propias en el año anterior)
Que tendencia presenta el factor?	La tendencia es creciente, la empresa focaliza los recursos en el desarrollo de las marcas propias con el conocimiento del mercado y la experiencia adquirida en este desarrollo
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	La dinamica de creación de nuevas marcas propias no es alta.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Ser la empresa con mayor número de marcas propias activas del mercado, permiten garantizar un futuro favorable en el segmento y una diferencia competitiva frente a los demás competidores

PORTAFOLIO INTEGRAL	DESCRIPCION
En que consiste?	El portafolio integral está compuesto por productos alimenticios, innovadores y productos divertidos
Como se manifiesta?	Los consumidores encuentran diversos productos con la marca, los cuales satisfacen necesidades específicas
Como se podría medir cada manifestación?	Cumplimiento de los presupuestos de ventas en cada sublínea de productos
Que tendencia presenta el factor?	La exigencia en el cumplimiento de las metas de facturación de cada línea, hacen que este factor tenga siempre una tendencia creciente
Que ruptura se opondrían a la tendencia?	El ingreso de competidores especializados en cada línea de negocio.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	la variedad de productos permite que tengamos oportunidades de crecimiento

5. ACTORES SOCIALES

5.1 JUEGO DE ACTORES

ACTOR	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
CANALES COMERCIALIZACION	Lograr una rentabilidad mínima esperada	Economicas	Aumentar su participación en ventas	Crecimiento en la rentabilidad	Dinámicas comerciales
CONSUMIDORES	Satisfacer su necesidad específica	Productos novedosos	Precio Favorable	Registro de informaciones	Desplazamiento a puntos de ventas
PROVEEDORES	Proveer materias primas	Economicas	Incrementar los ingresos	Cerrar la venta	Entregar degustaciones
GOBIERNO	Definición de planes comerciales	Mejorar la calidad de productos alimenticios	Social	Mejorar los hábitos de consumo	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Incremento de pautas publicitarias	Economicas	Lograr un incremento en sus ingresos	Cubrir espacios disponibles en radio y TV	Negociación
COMPETIDORES	Aumentar su participación de mercado	Reconocimiento y prestigio	Aumentar la rentabilidad	Lograr liderazgo del mercado	Promociones, Negociación, Implementación de valores agregados en los productos

5.2 CUADRO DE INTERESES

CAMPOS DE BATALLA											
ACTORES SOCIALES	RECONOCIMIENTO	COMPETITIVIDAD	MARCA PROPIA	MARCA DE PRESTIGIO	COMUNICACIÓN	INNOVACION DE DISEÑOS	CAPACITACIÓN	PORTAFOLIO INTEGRAL	NEGOCIACION DE LICENCIAS	PRECIOS	APOYO COMERCIAL
CANALES COMERCIALIZACION	O1 Aumento en su participación de mercado	O2 Aumento de recordación del consumidor	O3 Posicionar la marca de los productos	O4 Lograr una mayor recordación y preferencia	O5 Disponibilidad de la información y aprovechamiento de plataformas tecnológicas	O6 Lograr diferenciación del cliente	O7 Asesoría especializada	O8 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado	O9 Incrementar las ventas	O10 Aumentar los ingresos	O11 Facilitar la negociación de los productos y servicios
CONSUMIDORES	O12 satisfacción en el desempeño de productos	O13 Recibir un servicio eficiente	O14 Obtener calidad y mejor precio	O15 Lograr un status	O16 Confiabilidad y claridad	O17 Nuevos productos y valores agregados	O18 Asesoría Especializada	O19 Encontrar solución a todas las necesidades	O20 Tener acceso a marcas importantes	O21 Precios Favorables	O22 Asesoría Especializada
PROVEEDORES	O23 Mayor preferencia	O24 Apoyar la eficiencia en procesos	O25 Incremento de la facturación	O26 Lograr una mayor recordación y preferencia	O27 Confiabilidad y claridad	O28 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos con	O29 Asesoría Especializada	O30 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado	O31 Incremento de la facturación	O32 Aumentar los ingresos	O33 Desarrollar negociación basada en la confianza
GOBIERNO	O34 Regulaciones alimenticias	O35 Certificar y controlar la puesta en marcha de las regulaciones sociales	O36 Sostenibilidad organizacional	O37 Sostenibilidad organizacional	O38 Disponibilidad de la información	O39 Sostenibilidad organizacional	O40 Disponibilidad de la información	O41 Sostenibilidad organizacional	O42 Garantías en el cumplimiento de las leyes	O43 Garantías en el cumplimiento de las leyes	O44 Sostenibilidad organizacional
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	O45 Mayor preferencia	O46 Potencializar, alcanza, sostener y mejorar posición del mercado	O47 Aumentar el número de pautas publicitarias	O48 Lograr una mayor recordación y preferencia	O49 Disponibilidad de la información	O50 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos	O51 Ofrecer asesoría especializada	O52 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos	O53 Aumentar el número de pautas publicitarias	O54 Aumentar los ingresos	O55 Facilitar la negociación de los productos y servicios
COMPETIDORES	O56 Alcanza el liderazgo en el mercado	O57 Potencializar, alcanza, sostener y mejorar posición del mercado	O58 Posicionar los productos con la marca	O59 Lograr una mayor recordación y preferencia	O60 Aprovechamiento de nuevos medios tecnológicos	O61 Lograr diferenciación	O62 Ofrecer asesoría especializada	O63 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos	O64 Lograr un mayor número de exclusividad en licencias	O65 Aumentar los ingresos	O66 Facilitar la negociación de los productos y servicios

5.4 CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVOS CONFLICTIVOS	OBJETIVOS CONFLICTIVOS
O10 Aumentar los ingresos	O1 Aumento en la participación de mercado
O14 Obtener calidad y mejor precio	O3 Posicionar la marca de los productos
O25 Incremento de la facturación	O5 Disponibilidad de la información y aprovechamiento de plataformas tecnológicas
O64 Lograr un mayor número de exclusividad en licencias	O6 Lograr diferenciación
	O7 Asesoría especializada
	O8 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado
	O9 incrementar las ventas
	O11 facilitar la negociación de los productos y servicios
	O12 Satisfacción en el desempeño de los productos
	O13 Recibir un servicio eficiente
	O15 Lograr un status
	O16 Confiabilidad y claridad
	O17 Nuevos productos
	O19 Encontrar solución a todas las necesidades
	O20 Tener acceso a marcas importantes
	O21 Precios Favorables
	O23 Mayor preferencia
	O24 Apoyar la eficiencia en procesos
	O28 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos
	O33 Desarrollar negociación basada en la confianza
	O34 Regulaciones alimenticias
	O35 Certificar y controlar la puesta en marcha de las regulaciones
	O36 Sostenibilidad Organizacional
	O42 Garantías en el cumplimiento de las leyes
	O46 Potencializar, alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado
	O47 Aumentar el número de pautas publicitarias
	O48 Lograr una mayor recordación y preferencia
	O56 Alcanzar el liderazgo en el mercado

5.5 DETERMINACIÓN DE ALIANZAS Y ENFRENTAMIENTOS

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS		PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES	
O1 Aumento en la participacion de mercado	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores	Grupo 1	Competidores	Grupo 1
O3 Posicionar la marca de los productos	* Canales Comercializacion * Proveedores * Medios de Comunicacion	Grupo 2	Competidores	Grupo 1
O5 Disponibilidad de la informacion y aprovechamiento de plataformas tecnologicas	* Canales Comercializacion * Consumidores	Grupo 3	* Medios de Comunicacion * Competidores	Grupo 2
O6 Lograr diferenciacion	* Canales * Consumidores * Medios de Comunicacion	Grupo 4	Competidores	Grupo 1
O7 Asesoría especializada	* Canales Comercializacion * Consumidores	Grupo 3	Competidores	Grupo 1
O8 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores	Grupo 1	Competidores	Grupo 1
O9 Incrementar las ventas	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores * Medios de Comunicacion	Grupo 5	Competidores	Grupo 1
O10 Aumentar los ingresos	* Canales Comercializacion * Proveedores	Grupo 6	Competidores	Grupo 1
O11 Facilitar la negociacion de los productos y servicios	* Canales Comercializacion	Grupo 7		
O12 Satisfacion en el desempeño de los productos	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores * Gobierno	Grupo 8	Competidores	Grupo 1
O13 Recibir un servicio eficiente	* Canales Comercializacion * Consumidores	Grupo 3	Competidores	Grupo 1
O14 Obtener calidad y mejor precio	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores	Grupo 1	Competidores	Grupo 1
O15 Lograr un status	* Canales Comercializacion * Consumidores	Grupo 3	Competidores	Grupo 1
O16 Confiabilidad y claridad	* Canales Comercializacion * Consumidores * Gobierno * Medios de Comunicacion	Grupo 9		
O17 Nuevos productos y valores agregados	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores * Medios de Comunicacion	Grupo 5	Competidores	Grupo 1
O19 Encontrar solucion a todas las necesidades	* Canales de Comercializacion * Consumidores * Proveedores	Grupo 1	Competidores	Grupo 1
O20 Tener acceso a marcas importantes	* Canales Comercializacion * Consumidores	Grupo 3	Competidores	Grupo 1
O21 Precios favorables	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores	Grupo 1	Competidores	Grupo 1
O23 Mayor Preferencia	* Canales Comercializacion * Consumidores * Proveedores * Medios de Comunicacion	Grupo 5	Competidores	Grupo 1

CAMPO DE BATALLA	ESTOS ACTORES SE ENCUENTRAN ALIADOS	PARA ENFRENTARSE A ESTOS ACTORES		
O24 Apoyar la eficiencia en procesos	*Canales Comercialización *Gobierno	Grupo 10	Competidores	Grupo 1
O25 Incremento de la facturación	*Canales Comercialización *Proveedores	Grupo 6	Competidores	Grupo 1
O28 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos con respecto a la competencia	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2	Competidores	Grupo 1
O33 Desarrollar negociación basada en la confianza	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2		
O34 Regulaciones alimenticias	*Gobierno	Grupo 11		
O35 Certificar y controlar la puesta en marcha de las regulaciones sociales	*Gobierno *Consumidores	Grupo 12		
O36 Sostenibilidad organizacional	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 13	Competidores	Grupo 1
O42 Garantías en el cumplimiento de las leyes	*Canales Comercialización *Consumidores *Gobierno	Grupo 14		
O46 Potencializar, alcanza, sostener y mejorar posición del mercado	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2	Competidores	Grupo 1
O47 Aumentar el número de pautas publicitarias	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2	Competidores	Grupo 1
O48 Lograr una mayor recordación y preferencia	*Canales Comercialización *Consumidores *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 5	Competidores	Grupo 1
O56 Alcanza el liderazgo en el mercado	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2	Competidores	Grupo 1
O64 Lograr un mayor número de exclusividad en licencias	Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	Grupo 2	Competidores	Grupo 1

5.6 VALORACIÓN DE LAS CONVERGENCIAS

LOS ACTORES		CONVERGEN EN LOS OBJETIVOS N.	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
Grupo 2	*Canales Comercialización *Proveedores *Medios de Comunicación	O3 O28 O33 O46 O47 O56 O64	1250
Grupo 3	*Canales comercialización *Consumidores	O5 O7 O13 O15 O20	1010
Grupo 5	*Canales Comercialización *Consumidores *Proveedores *Medios de Comunicación	O9 O17 O23 O48	1000
Grupo 1	*Canales comercialización *Proveedores	O1 Aumento en su participación de mercado O8 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado O14 Obtener Calidad y Mejor precio O19 Encontrar solución a todas las necesidades O21 Precios favorables	940
Grupo 13	*Canales Comercialización *Proveedores *Gobierno *Medios de Comunicación	O36 Sostenibilidad organizacional	310
Grupo 8	*Canales Comercialización *Consumidores *Proveedores *Medios de Comunicación	O12 satisfacción en el desempeño de productos	300
Grupo 4	*Canales *Consumidores *Medios de comunicación	O6 Lograr diferenciación del cliente	230
Grupo 9	*Canales Comercialización *Proveedores *Gobierno *Medios de Comunicación	O16 Confiabilidad y claridad	230
Grupo 14	*Canales Comercialización *Consumidores *Gobierno	O42 Garantías en el cumplimiento de las leyes	170
Grupo 6	*Canales Comercialización *Proveedores	O10 Aumentar los ingresos O25 incremento de la facturación	160
Grupo 12	*Consumidores *Gobierno	O35 Certificar y controlar la puesta en marcha de las regulaciones sociales	130
Grupo 10	*Canales Comercialización	O24 Apoyar la eficiencia en procesos	100
Grupo 11	*Gobierno	O34 Regulaciones alimenticias	100
Grupo 7	*Canales Comercialización	O11 Facilitar la negociación de los productos y servicios	70

5.7 VALORACIÓN DE DIVERGENCIAS

LOS ACTORES		DIVERGEN EN LOS OBJETIVOS No	SUMATORIA DE POSICIONES VALORADAS
Grupo 1	Competidores	01 Aumento en la participacion de mercado 03 Posicionar la marca de los productos 06 Lograr diferenciacion 07 Asesoría especializada 08 Atender la demanda de diferentes segmentos de mercado 09 Incrementar las ventas 10 Aumentar los ingresos 12 Satisfacion en el desempeño de los productos 13 Recibir un servicio eficiente 14 Obtener calidad y mejor precio 15 Lograr un status 17 Nuevos productos y valores agregados 19 Encontrar solución a todas las necesidades 20 Tener acceso a marcas importantes 21 Precios favorables 23 Mayor Preferencia 24 Apoyar la eficiencia en procesos 25 Incremento de la facturación 28 Aumentar la cantidad de productos o servicios ofrecidos con respecto a la competencia 36 Sostenibilidad Organizacional 46 Potencializar, alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado 47 Aumentar el número de pautas publicitarias 48 Lograr una mayor recordación y preferencia 56 Alcanzar el liderazgo en el mercado	-1950
Grupo 2	* Medios de Comunicación * Competidores	05 Disponibilidad de la información y aprovechamiento de plataformas tecnológicas	-130

5.8 PODER DE ACTORES

ACTOR	CANALES COMERCIALIZACION	CONSUMIDORES	PROVEEDORES	GOBIERNO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COMPETIDORES	INFLUENCIA
CANALES COMERCIALIZACION	X	30	30	0	0	70	130
CONSUMIDORES	70	X	30	0	0	0	100
PROVEEDORES	30	X	X	0	0	30	60
GOBIERNO	70	0	70	X	100	30	300
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	30	30	0	0	X	100	240
COMPETIDORES	30	70	0	0	30	X	130
DEPENDENCIA	270	200	130	0	130	230	

5.9 CLASIFICACIÓN DE ACTORES

ACTORES	INFLUENCIA				DEPENDENCIA			
	ALTA	MEDIA	BAJA	DEBIL	ALTA	MEDIA	BAJA	DEBIL
CANALES COMERCIALIZACION	130	----	----	----	270	----	----	----
CONSUMIDORES	100	----	----	----	200	----	----	----
PROVEEDORES	----	60	----	----	130	----	----	----
GOBIERNO	300	----	----	----	----	----	----	0
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	240	----	----	----	130	----	----	----
COMPETIDORES	130	----	----	----	230	----	----	----

5.10 RELACION PODER ENTRE ACTORES

INFLUENCIA				
	ACTORES DOMINANTES	ACTORES CONFLICTIVOS		
	Gobierno	Canales Comercializacion Consumidores Medios de Comunicacion Competidores		
	ACTORES INTERMEDIOS	DEPENDENCIA MEDIA ACTORES INTERMEDIOS		
	Proveedores			
	ACTORES AUTONOMOS	ACTORES DOMINADOS		
	INFLUENCIA NULA DEPENDENCIA NULA	INFLUENCIA NULA DEPENDENCIA ALTA		
				DEPENDENCIA

5.11 NEGOCIACION

EL ACTOR
Grupo 6 (Canales Comercialización, Proveedores)
APOYARIA AL ACTOR
Grupo 1 (Competidores)
EN LOS OBJETIVOS EN LOS CUALES AMBOS COINCIDEN
O10 Aumentar los ingresos
A CONDICION DE QUE ESE ACTOR DECLINE SUS INTERESES CON RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASUNTOS EN LOS CUALES EXISTE DIVERGENCIA
Baja de precios
Pomociones desmesuradas
En las negociaciones no permitir que los canales de comercializacion vendan con precio predatorio.

EL ACTOR
Grupo 6 (Canales Comercialización, Proveedores)
APOYARIA AL ACTOR
Grupo 1 (Competidores)
EN LOS OBJETIVOS EN LOS CUALES AMBOS COINCIDEN
O25 Incremento de la facturación
A CONDICION DE QUE ESE ACTOR DECLINE SUS INTERESES CON
Baja de precios
Pomociones desmesuradas
En las negociaciones no permitir que los canales de comercializacion vendan con precio predatorio.

EL ACTOR
Grupo 2 (Canales Comercialización, Proveedores, Medios de Comunicación)
APOYARIA AL ACTOR
Grupo 1 (Competidores)
EN LOS OBJETIVOS EN LOS CUALES AMBOS COINCIDEN
O64 Lograr un mayor numero de exclusividad en licencias
A CONDICION DE QUE ESE ACTOR DECLINE SUS INTERESES CON RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASUNTOS EN LOS CUALES EXISTE DIVERGENCIA
Negociar las licencias antes que estas sean ofrecidas en el mercado
Competencia desleal
Ofrecer cantidades desmesuradas de dinero por una licencia, generando con ello ser los unicos oferentes en el mercado

6. ESCENARIOS

6.1 EVENTOS ELABORADOS (MÉTODO DELPHI)

EVENTO N.	VARIABLE CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
E1	RECONOCIMIENTO	Para el año 2010 el reconocimiento afecta la venta de las grandes superficies generando un decrecimiento en 6% para el 2015 se genera un crecimiento del 18%
E2	COMPETITIVIDAD	Para el año 2015 se apoya en una participación en ventas del 24%
E3	MARCA PROPIA	Para el 2010 las marcas propias participaron en ventas del 2% para el 2015 tendrán participación del 24%
E4	MARCA DE PRESTIGIO	En el 2010 encuesta de satisfacción del cliente fue del 45% para el 2015 será de 90%
E5	COMUNICACIÓN	No se han utilizado herramientas como CEN, EDIOPER, PRICAT para el 2015 el nivel de utilización de estas herramientas será del 100%
E6	INNOVACIÓN DE DISEÑOS	En el 2010 encuesta de satisfacción del cliente fue del 58% para el 2015 será de 95%
E7	CAPACITACIÓN	Hasta el 2010 las capacitaciones del personal de impulso no se evaluaban cuantitativamente, para el 2015 las capacitaciones deberán ser evaluables
E8	PORTAFOLIO INTEGRAL	Se ha incrementado las innovaciones en el portafolio pero han resultado muchos productos IN & OUT lo cual no ha sido rentable, para el 2015 se efectuará un mercadeo mas efectivo
E9	NEGOCIACION DE LICENCIA	En el 2010 los planes comerciales decrecieron un 3%, para el 2012 estas mismas presentarán un crecimiento del 7% en unidades vendidas
E10	PRECIOS	En el año de 2010 la precepción de precios estuvo acorde a los productos logrando una aceptación del 76% para el 2015 deberá alcanzar 90%
E11	APOYO COMERCIAL	Para el 2010 el apoyo al área comercial fue inducido a instalación de exhibidores lo cual para el 2015 generará un reconocimiento y mayor espacio en clientes del 18%

6.2 EVENTOS HIPÓTESIS

EVENTO		
No.	VARIABLE CLAVE	PREGUNTAS SOBRE LOS EVENTOS - HIPÓTESIS
E1	RECONOCIMIENTO	¿Qué tan probable es que en el año 2015 el reconocimiento se mejore si se logra un crecimiento del 18% en las grandes superficies?
E2	COMPETITIVIDAD	¿Qué tan probable es que en el año 2015 la competitividad se mejore si se logra una participación en ventas del 24%?
E3	MARCA PROPIA	¿Qué tan probable es que en el año 2015 las marcas propias tengan una participación del 24%
E4	MARCA DE PRESTIGIO	¿Qué tan probable es que en el año 2015 como marca de prestigio logre como encuesta de satisfacción del cliente sea del 90%?
E5	COMUNICACIÓN	¿Qué tan probable es que en el año 2015 se logre la utilización de las herramientas del 100%?
E6	INNOVACION DE DISEÑOS	¿Qué tan probable es que en el año 2015 la innovación de diseños presente una satisfacción del cliente del 95%?
E7	CAPACITACION	¿Qué tan probable es que en el año 2015 las capacitaciones del personal se realice con resultados superiores del 90%?
E8	PORTAFOLIO INTEGRAL	¿Qué tan probable es que en año 2015 se efectuara un mercado mas efectivo?
E9	NEGOCIACION DE LICENCIAS	¿Qué tan probable es que en el año 2015 la negociación de licencias presentara un crecimiento del 7% en unidades vendidas?
E10	PRECIOS	¿Qué tan probables es que en el año 2015 haya una aceptación del 95% en precio del producto?
E11	APOYO COMERCIAL	¿Qué tan probable es que en el año 2015 haya un crecimiento y exhibiciones adicionales del 18% en las grandes superficies?

6.3 ANÁLISIS EVENTOS – HIPÓTESIS (EVALUACIÓN EXPERTOS)

EXPERTO 1	
Evento: Reconocimiento 80%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 el reconocimiento se mejore si se logra crecimiento del 18% en las grandes superficies?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
El TLC favorecerá la incursión a nuevos mercados	Facilidad de los procesos de importación que favorecen el ingreso de materias primas y productos en los canales de comercialización
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
El crecimiento de los canales de comercialización es favorable para el logro del objetivo	Manejo de la comunicación ineficiente para la ejecución de los procesos

EXPERTO 1	
Evento: Competitividad 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la competitividad se mejore si se logra una participación en ventas del 24%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Avances tecnológicos accesibles para la adquisición de ejecución de procesos mas ágiles	Ingreso de líderes internacionales al mercado colombiano
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Manejo de sistemas integrales de gestión, que garantizan la calidad en los productos	Planeación financiera ineficiente para la adquisición de licencias

EXPERTO 1	
Evento: Marca Propia 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las marcas propias tenga una participación del 24%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
El TLC favorecerá la incursión a nuevos mercados	redireccionamiento continuo en los procesos de importación
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de investigaciones de mercado, que favorecen los procesos de fabricación	Ingreso de nuevos competidores al mercado

EXPERTO 1	
Evento: Marca de Prestigio 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 como marca de prestigio logre como encuesta de satisfacción del cliente sea del 90%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Aumento de alternativas de comercialización enfocadas al internet	Competencia desleal
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Alternativas de ventas diferentes a los convencionales, creando diversidad de servicios ofrecidos	Cambios de prioridad con respecto a otras decisiones

EXPERTO 1	
Evento: Comunicación 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 se logre la utilización de las herramientas del 100%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Avances tecnológicos que facilitan los procesos de comunicación	Dificultades en la actualización de la misma herramienta
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de la herramienta tecnológica en la organización	Mal manejo de la herramienta, capacitaciones insuficientes

EXPERTO 1	
Evento: Innovación de diseños 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la innovación de diseños presente una satisfacción del cliente del 95%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Procesos de importación de materias primas mas ágiles	Salida al mercado de productos con las mismas características de la competencia de manera más rápida
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de investigaciones de mercado para entender las tendencias	Apoyo comercial con baja efectividad en el ofrecimiento de productos

EXPERTO 1	
Evento: Capacitación 100%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las capacitaciones del personal se realice con resultados superiores al 90%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de programas virtuales para fortalecer el proceso de capacitación	Cambios de acuerdos con los proveedores de las mismas capacitaciones
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Compromiso de las directivas con el proceso de mejoramiento	Falta de continuidad en el proceso, generando alta rotación del personal

EXPERTO 1	
Evento: Portafolio integral 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 se efectuara un mercado mas efectivo?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los consumidores buscan acceso a productos con respaldo de calidad	Ingreso en el país de nuevos proveedores
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Fortaleza en los productos	Presencia de grandes competidores

EXPERTO 1	
Evento: Negociación de licencias 50%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la negociación de licencias presentara un crecimiento del 7% en unidades vendidas?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los licenciarios desarrollan estrategias de comunicación muy fuerte para los lanzamientos que se tienen	La oferta de las licencias es abierta es un mercado de negociación competitivo
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Tenemos el reconocimiento de cartoon Network, estos es muy favorable por el reconocimiento internacional	Selección errada de las licencias

EXPERTO 1	
Evento: Precios 40%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 haya una aceptación del 95% en precio del producto?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Actualmente los consumidores buscan productos con valores agregados adicionales y también los que estén dispuestos a cancelar	Llegada de productos importados con precios mas bajos que los productos nacionales
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
La empresa desarrolla productos de gran aceptación en el mercado de forma permanente	Problemas en procesos productivos

EXPERTO 1	
Evento: Apoyo Comercial 60%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 haya un crecimiento y exhibiciones adicionales del 18% en las grandes superficies	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
El factor clave actualmente es el apoyo comercial en el canal supermercado	La llegada de nuevos competidores en el mercado, o marcas propias como Éxito y Carrefour
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de estrategias para el GO TO MARKET	Ajuste presupuestal para la inversión en exhibiciones y materiales promocionales en puntos de venta

EXPERTO 2	
Evento: Reconocimiento 80%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 el reconocimiento se mejore si se logra crecimiento del 18% en las grandes superficies	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
El crecimiento de las ventas en las grandes superficies hace que las posibilidades de cumplimiento de este objetivo sea variable. Tendencia de los consumidores de buscar productos de calidad	Facilidad en los procesos de importación y la llegada de nuevos competidores
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
procesos de producción. Fortaleza en el manejo de negociaciones de materia prima con los proveedores . Desarrollo de dinámicas comerciales.	Ajustes presupuestales. Retrasos en los procesos de fabricación. Problemas en las entregas

EXPERTO 2	
Evento: Competitividad 80%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la competitividad se mejore si se logra una participación en ventas del 24%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Accesos a nuevos proveedores. Los Consumidores son mas exigentes en la parte de calidad y desempeño	Facilidad en los procesos de importación de producto terminado. Fabricantes especializados por segmentos de mercado
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Liderazgo actual en el mercado, posicionamiento en la mente del consumidor. Lealtad de los canales de comercialización	Ajustes presupuestales. Retrasos en los procesos de fabricación. Problemas en las entregas

EXPERTO 2	
Evento: Marca propia 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las marcas propias tengan una participación del 24%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Fortalecimiento generalizado en el manejo de marcas propias en el mercado. Los elementos de publicidad y mercadeo disponibles facilitan los procesos de posicionamiento de las marcas propias	Fortaleza en la publicidad y merchandising de las licencias. Llegada de nuevos competidores.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Marcas ya posicionadas en el segmento infantil. Trayectoria y conocimiento del mercado universitario y juvenil. Optimización de los recursos tecnológicos para promover las marcas propias	Pocas marcas propias para el mercado infantil. El proceso de posicionamiento de la marca es lento.

EXPERTO 2	
Evento: Marca de prestigio 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 como marca de prestigio logre como encuesta de satisfacción del cliente sea del 90%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
<p>Los consumidores tienen una tendencia de obtener nuevos productos con valores agregados buscando beneficios adicionales.</p> <p>Las materias primas actuales y el apoyo tecnológico permiten desarrollar valores agregados importantes para los consumidores</p>	<p>Diversidad de marcas y de productos.</p> <p>Globalización de la oferta.</p> <p>Competidores con desarrollos permanentes en los diferentes segmentos de</p>
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<p>Los procesos controlados con el sistema de gestión integral ayudan en la ejecución de cada uno de ellos ajustado a los objetivos trazados en la organización.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y valores</p>	<p>Incremento en los indicadores de reclamación de problemas de calidad.</p> <p>Problemas logísticos en entregas</p>

EXPERTO 2	
Evento: Comunicación 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 se logre la utilización de las herramientas del 100%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
<p>Las herramientas tecnológicas disponibles hoy son amigables y de fácil implementación</p>	<p>La falta de integración de los canales de comercialización</p>
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
<p>Plataforma tecnológica instalada.</p> <p>Acceso a información de los consumidores.</p> <p>Recolección de información en nuestras páginas web</p>	<p>Falla en los sistemas de información.</p>

EXPERTO 2	
Evento: Innovación de diseños 80%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la innovación de diseños presente una satisfacción del cliente del 95%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Nuevos materiales disponibles. Los consumidores cada día son mas especializados y se pueden segmentar claramente. Diversos medios de llegada a los consumidores	Competidores agresivos. Llegada de productos importados.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Acceso a proveedores confiables. Definición clara de estrategias basado en el análisis. Poder de negociación de materias primas. Departamento de mercadeo y desarrollo con experiencia en el mercado	Velocidad en el desarrollo de proyectos innovadores. Accesos a la información recopilada por otras empresas

EXPERTO 2	
Evento: Capacitación 100%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las capacitaciones del personal se realice con resultados superiores del 90%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Nuevos procesos de capacitación apoyan las tendencias de Iso departamentos de gestión humana en búsqueda de obtener el mejor resultado de cada recurso	El personal temporal tiene un bajo nivel de compromiso con los resultados
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Implementación de nuevos procesos de capacitación, presencial y virtual, realizando el énfasis en las competencias de orientación al cliente y servicio al cliente	No se tiene diseñado un proceso de evaluación de capacitaciones para el personal temporal

EXPERTO 2	
Evento: Portafolio Integral 85%	
¿Qué tan probable es que en año 2015 se efectuara un mercado mas efectivo?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los canales y consumidores están buscando permanentemente proveedores integrales en cuanto a productos, servicios y calidad	Llegada de grandes marcas que ofrecen un portafolio importante en galletas
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
El proceso de fusión nos permite ofrecer un portafolio muy fuerte para cookies & crackers	Ajustes de interacción con los proveedores

EXPERTO 2	
Evento: Negociación de licencias 85%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la negociación de licencias presentara un crecimiento del 7% en unidades vendidas?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los licenciatarios desarrollan estrategias de comunicación muy fuerte para los lanzamientos que se tienen. La exposición en medios masivos es favorable tienen gran penetración en el mercado	La oferta de licencias es abierta es un mercado de negociación competido. No lograr la negociación de las licencias más fuertes. Licencias de bajo impacto
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Tenemos el reconocimiento como una de las mejores empresas en Colombia en resultados de ventas para las licencias.	Selección errada de las licencias. Adquirir licencias de poco reconocimiento

EXPERTO 2	
Evento: Precio 75%	
¿Qué tan probables es que en el año 2015 haya una aceptación del 95% en precio del producto?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Actualmente los consumidores buscan productos con valores agregados adicionales y lo mas importante están dispuestos a pagar por ellos.	Llegada de productos importados con precios más bajos que los productos nacionales. Incremento de precios en materias primas
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
La compañía desarrolla productos de gran aceptación en el mercado de forma permanente. Políticas de precios claras en la organización	Problemas en procesos productivos de los valores agregados nuevos de los productos

EXPERTO 2	
Evento: Apoyo Comercial 100%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 haya un crecimiento y exhibiciones adicionales del 18% en las grandes superficies?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
En la actualidad un factor clave es el apoyo comercial en los canales de comercialización a nivel global. Las herramientas tecnológicas están en constante crecimiento para mejorar los procesos comerciales y los resultados	La llegada de nuevos competidores en el mercado. Incremento de las acciones comerciales de los competidores.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de estrategias desde mercadeo apoyado en el conocimiento del mercado. Realizar planes de acción enfocados en la rotación, en la logística y la promociones en las grandes cadenas	Ajuste presupuestal para la inversión en exhibiciones y materiales promocionales en puntos de venta. Debilidad en la comunicación

EXPERTO 3	
Evento: Reconocimiento 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 el reconocimiento se mejore si se logra un crecimiento del 18% en las grandes superficies?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
La tendencia de crecimiento en el canal supermercado actualmente es muy favorable	Ingreso de productos importados
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Presencia fuerte en las grandes superficie, como líder de categoría de galletas	Ajustes presupuestales

EXPERTO 3	
Evento: Competitividad 75%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la competitividad se mejore si se logra una participación en ventas del 24%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
La globalización permite la llegada de nuevos productos en el mercado nacional. La exigencia de los consumidores es mas alta en aspectos de calidad y beneficios	Especialización de los proveedores en cada segmento
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Liderazgo actual en el mercado, presencia en todos los canles de comercialización	Retrasos en los procesos de fabricación. Problemas en las entregas de producto terminado en los puntos de venta

EXPERTO 3	
Evento: Marca propia 85%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las marcas propias tengan una participación del 24%	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Las marcas propias están en auge, todos los segmentos de mercado de consumo masivo lo están realizando	Fortaleza en la publicidad de las licencias. Las licencias de seriados de televisión
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Posee marcas fuertes posicionadas, desarrolladas con los estudios de mercado	Marcas infantiles en desarrollo

EXPERTO 3	
Evento: Marca de prestigio 80%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 como marca de prestigio logre como encuesta de satisfacción del cliente sea del 90%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los clientes actualmente buscan productos que reflejen status, que se ajusten a sus características, gusto y comportamientos	Globalización de la oferta. Competidores con fortaleza financiera
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Procesos certificados. Materias primas de alta calidad. Marcas y productos reconocidos	Entregas incompletas. Agotados en productos de alta rotación

EXPERTO 3	
Evento: Comunicación 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 se logre la utilización de las herramientas del 100%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Las herramientas de manejo de información de clientes es muy importante en la actualizad	Los canales de información restringen el acceso a su información
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
La plataforma tecnologica instalada posee una herramienta fuerte	Desconocimiento por parte de los colaboradores de las herramientas

EXPERTO 3	
Evento: Innovación de diseños 90%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la innovación de diseños presente una satisfacción del cliente del 95%?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Materias primas alternativas disponibles. Evolución de los procesos de impresión	Productos importados.
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Empresa que siempre ha estado a la vanguardia en la innovación, ha introducidos los cambios en tecnología	Dependencia de los proveedores en materias primas y publicidad

EXPERTO 3	
Evento: Capacitación 100%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 las capacitaciones del personal se realice con resultados superiores del 90%?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS EXÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de nuevos sistemas de capacitación, enfocados en la alineación de los objetivos de la organización y los colaboradores	Dependencia de la tercerización en los procesos de capacitación del personal de apoyo
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Implementación de procesos de capacitación con estructura enfocada en servicio al cliente y orientación a resultados	Aún está pendiente implementar en el proceso de contratación el requisito del resultado de la evaluación

EXPERTO 3	
Evento: Portafolio integral 90%	
¿Qué tan probable es que en año 2015 se efectuara un mercado mas efectivo?	
ASPECTOS EXÓGENOS	
TENDENCIAS EXÓGENAS	RUPTURAS
Los consumidores buscan acceso a productos con respaldo de calidad y beneficios adicionales	Ingreso al país de nuevos proveedores
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Fortaleza en los productos y presencia en las grandes superficies que permiten que los productos estén cerca al consumidor	Presencia de grandes portafolios en la competencia

EXPERTO 3	
Evento: Negociación de licencias 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 la negociación de licencias presentara un crecimiento del 7% en unidades vendidas?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Los licenciarios desarrollan estrategias de comunicación muy fuerte para los lanzamientos que se tienen	La oferta de las licencias es abierta es un mercado de negociación competido
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Tenemos el reconocimiento del mercado	Selección errada de licencias

EXPERTO 3	
Evento: Precios 65%	
¿Qué tan probables es que en el año 2015 haya una aceptación del 95% en precio del producto?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
Actualmente los consumidores buscan productos con valores agregados	Llegad de productos importados con precios mas bajos
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
La compañía desarrolla productos de gran aceptación en el mercado de forma permanente	Problemas en procesos productivos de los valores agregados

EXPERTO 3	
Evento: Apoyo comercial 70%	
¿Qué tan probable es que en el año 2015 haya un crecimiento y exhibiciones adicionales del 18% en las grandes superficies?	
ASPECTOS EXOGENOS	
TENDENCIAS EXOGENAS	RUPTURAS
En la actualidad un factor clave es el apoyo comercial en los canales de comercialización a nivel global	La llegada de nuevos competidores en el mercado
ASPECTOS ENDÓGENOS	
TENDENCIAS ENDÓGENAS	RUPTURAS
Desarrollo de estrategias desde mercadeo apoyado en el conocimiento del mercado.	Ajuste presupuestal para la inversión en exhibiciones y materiales promocionales en puntos de venta

6.4 DETERMINACIÓN DE CONSENSO

Evento	Evento	Expert 1	Expert 2	Expert 3	Probabilidad prometido	CV	CONSENSO*
E1	RECONOCIMIENTO	80	80	90	83,33	6,93	SI
E2	COMPETITIVIDAD	70	80	75	75,00	6,67	SI
E3	MARCA PROPIA	70	90	85	81,67	12,74	SI
E4	MARCA DE PRESTIGIO	90	70	80	80,00	12,50	SI
E5	COMUNICACION	90	70	90	83,33	13,86	SI
E6	INNOVACION DE DISEÑOS	70	80	90	80,00	12,50	SI
E7	CAPACITACION	100	100	100	100,00	0,00	SI
E8	PORTAFOLIO INTEGRAL	90	85	90	88,33	3,27	SI
E9	NEGOCIACION DE LICENCIAS	50	85	70	68,33	25,70	SI
E10	PRECIOS	40	75	65	60,00	30,00	SI
E11	APOYO COMERCIAL	60	100	70	76,67	27,15	SI

6.5 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES

EVENTO	0.0 a 0.39	0.40 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
	Evento muy	Evento improbable	Existe duda	Evento probable	Evento muy
E1	RECONOCIMIENTO				83.33
E2	COMPETITIVIDAD				75.00
E3	MARCA PROPIA				81.67
E4	MARCA DE PRESTIGIO				80.00
E5	COMUNICACIÓN				83.33
E6	INNOVACION DE DISEÑOS				80.00
E7	CAPACITACION				100
E8	PORTAFOLIO INTEGRAL				88.33
E9	NEGOCIACION DE LICENCIAS			68.33	
E10	PRECIOS		60.00		
E11	APOYO COMERCIAL				76.67

6.6 ESCENARIO TENDENCIAL

ESCENARIO TENDENCIAL		
Variable clave	Causas	Comportamientos al año
Reconocimiento	Estructura de buenas prácticas que fortalecen la distinción de las características de cada uno de los productos en cuanto a innovación y calidad. Se establecen protocolos de servicio al cliente.	Incremento de la rentabilidad. Fortalecimiento del liderazgo en el mercado. Preferencia por parte de los clientes
Competitividad	Se crearon células de servicio en una estrategia en la cual se involucran los canales de comercialización, proveedores y apoyo comercial para la implementación de controles de procesos	Mayor utilidad. Ingresos a nuevos mercados y canales. Fortalecimiento de relaciones con los canales comerciales
Marca Propia	Desarrollo de indicadores de preferencia y posición de la marca en el mercado. Se diseñaron pruebas piloto para cada uno de los productos de marca propia. Se fortalece la relación con el canal supermercados	Incremento en ventas de las marcas GAMESA & QUAKER. Mayor utilidad para la compañía
Marca de prestigio	Cambios en la estructura directiva de la organización que motivó la implementación de nuevas prácticas orientada al crecimiento rentable de la compañía	Fortalecimiento de la marca. Preferencia para la negociación por parte de los licenciarios. Mejores relaciones con los medios de comunicación
Comunicación	Explotación de la información disponible en la compañía para ingresar a nuevos nichos de mercado y la potencialización de productos. Se desarrollan investigaciones de mercados para identificar las tendencias del mercado	Renovación constante de la plataforma tecnológica. Garantía en el trámite, disponibilidad e integridad de la información
Innovación de diseños		Incremento de la rentabilidad. Preferencia en el mercado. Fortalecimiento de la marca
Capacitación	Renovación de los planes y programas de capacitación. Direccionamiento al desarrollo de habilidades y competencias de acuerdo a las políticas organizacionales	Personal idóneo para la ejecución de las actividades propuestas. Efectividad en el cierre de los negocios. Potencialización de las habilidades del personal en pro del crecimiento personal y de la organización
Portafolio Integral	Fortalecimiento de alianzas con empresas que ofrecen productos complementarios al portafolio	Portafolio mas completo. Incremento en las ventas. Mayor rotación de productos
Negociación de licencias	Planeación financiera para la negociación de la exclusividad de las licencias. Se establecen protocolos para el	Mayor rentabilidad. Posicionamiento de la compañía ante los clientes
Apoyo Comercial	Se establecen protocolos de servicio al cliente. Determinación de perfiles en el momento de la contratación para la fuerza comercial	Dinamización del área comercial. Incremento en ventas. Incremento de los indicadores de productividad

6.7 ESCENARIOS ALTERNOS

Elaboración de Escenarios Alternos	
Familia de Variables	Variables incluidas en la familia
INVESTIGACION	1 Innovacion de Diseños
	2 Portafolio Integral
	4 Negociacion de Licencias
	Variables incluidas en la familia
DESARROLLO	1 Reconocimiento
	2 Competitividad
	3 Marca de Prestigio
	3 Marca Propia
	4 Precios
	Variables incluidas en la familia
FORMACION	1 Comunicacion
	2 Capacitacion
	3 Apoyo comercial

6.8 FAMILIAS POR CATEGORÍAS

ASOCIACION DE LAS FAMILIAS DE VARIABLES POR CATEGORÍAS	
CATEGORIAS	VARIABLES
Categoria 1	INVESTIGACION
	DESARROLLO
Categoria 2	FORMACION

6.9 DESCRIPCIÓN DE ESCENARIOS ALTERNOS

ESCENARIO E1	
Crecimiento en unidades vendidas de galleta, recuperación de la participación del mercado y posicionamiento de la marca	
CATEGORIAS	MOMENTO
Categoría 1 (Investigación, Desarrollo)	(+)
Categoría 2 (Formación)	(+)
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Agilidad en la negociaciones de licencias	Innovación de diseños. Mayor rentabilidad
Desarrollo publicitario	Reconocimiento
Negociación con nuevos canales de comercialización	Incremento en ventas. Impulso de Gamesa & Quaker
Implementación de controles en cuanto al manejo de inventarios	Disminución en los costos de inventarios. Mayor rotación de productos
Desarrollo de programas de capacitación	Talento humano comprometido
Implementación de controles en los procesos de contratación	Contratación de personal idóneo para cada rol
Desarrollo de programas basados en investigación de mercados	Desarrollo de nuevos productos. Ingreso a nuevos mercados
Fortalecimiento en la relación con los proveedores	Adquisición de materias primas de mejor calidad a precios más
Implementación y control sobre los sistemas de gestión	Productos con alta calidad garantizada.
Fortalecimiento de fusiones o alianzas con empresas que comercializan productos complementarios al portafolio	Variedad de portafolio. Mejores utilidades. Incremento en ventas
Se establecen protocolos de servicio al cliente	Reconocimiento. Satisfacción del servicio. Preferencia y Good will

ESCENARIO E2	
Pérdida de participación en el mercado de galletas	
CATEGORIAS	MOMENTO
Categoría 1 (Investigación, Desarrollo)	(+)
Categoría 2 (Formación)	(+)
CAUSAS	CONSECUENCIAS
No se tiene agilidad en las negociaciones de licencias	Decrecimiento en ventas. Pérdida de participación en el mercado
Inadecuado manejo de canales publicitarios y medios de comunicación	No se dan a conocer los productos ofrecidos
No se establece la búsqueda de nuevos puntos de comercialización	Baja rentabilidad. Bajo impulso de las marcas
Desorden en el manejo de inventarios	Pérdida de productos a causa de la baja rotación.
Programa de capacitaciones inexistentes	Talento humano poco comprometido con las políticas de la organización
No se establece controles en los procesos de contratación	Contratación de personal por fuera de los perfiles establecidos
Los proyectos son ejecutados sin una previa planeación e investigación	Lanzamiento de productos o servicios nuevos sin éxito
No se realiza mantenimiento continuo a los sistemas y plataforma tecnológica	Procesos lentos
No se cuenta con una buena relación con los proveedores	demora en la entrega de materias primas
Falta de control sobre los sistemas de gestión	Productos de baja calidad
No se realizan alianzas con empresas que comercializan productos complementarios	Baja posibilidad de ofrecer un portafolio más completo
No se tienen protocolos de servicio al cliente	Pérdida de reconocimiento. Baja calificación en los indicadores de satisfacción de clientes

ESCENARIO E3

Ineficiente direccionamiento administrativo para la negociación, innovación y distribución de las galletas en los diferentes canales de comercialización

CATEGORIAS	MOMENTO
Categoría 1 (Investigación, Desarrollo)	(+)
Categoría 2 (Formación)	(+)
CAUSAS	CONSECUENCIAS
No se tiene agilidad ni planeación financiera para las negociaciones de licencias	Pérdida de negocios. Decrecimiento en volúmenes de ventas. Pérdida de participación en el mercado.
Adecuado manejo de canales publicitarios y medios de comunicación	Reconocimiento. Inversiones en publicidad. Prestigio y status
No se establece la búsqueda de nuevos puntos de comercialización	Pérdida de oportunidades aprovechadas por la competencia
Desorganización en el manejo de inventarios	Incremento en los costos de inventarios.
Establecimiento y planeación de programas de capacitación	Talento humano comprometido. Efectividad en el desarrollo de procesos
Establecimiento de controles en los procesos de contratación	Contratación de personal idóneo para cada rol
Los proyectos son ejecutados sin previa planeación e investigación de mercados	Lanzamiento de productos sin éxito
Se establece programa de mantenimiento a los sistemas informáticos	Optimización de procesos. Mayores controles y agilidad de los mismos.
No se cuenta con una buena relación con los proveedores	Incumplimiento en la entrega de materias primas
Falta de control sobre los sistemas de gestión	Productos de baja calidad. Pérdida de clientes

ESCENARIO E4	
Productos novedosos, reconocimiento en el mercado, ineficiente manejo de los canales de comunicación y de la labor del apoyo comercial	
CATEGORIAS	MOMENTO
Categoría 1 (Investigación, Desarrollo)	(+)
Categoría 2 (Formación)	(+)
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Agilidad en las negociaciones de licencias	Innovación de diseños. Mayor rentabilidad
Inadecuado manejo de canales publicitarios y medios de comunicación	No se dan a conocer los productos ofrecidos.
Negociación con nuevos puntos de comercialización	Incremento en ventas. Impulso de las galletas GAMESA & QUAKER
Implementación de controles en cuanto al manejo de inventarios	Disminución en los costos de inventarios. Mayor rotación de productos
Programa de capacitaciones inexistentes	talento humano poco comprometido
No se establece controles en los procesos de contratación	Contratación de personal por fuera de los perfiles establecidos
Desarrollo de proyectos basados en investigación de mercados	Desarrollo de nuevos productos. Ingreso a nuevos mercados
No se realiza mantenimiento continuo a los sistemas y plataforma tecnológica	Procesos lentos.
Fortalecimiento en la relación con los proveedores	Adquisición de materias primas de mejor calidad a precios
Falta de control sobre los sistemas de gestión	Productos de baja calidad
Fortalecimiento de alianzas con empresas que ofrecen productos complementarios al portafolio	Portafolio mas completo Incremento en las ventas
No se tienen protocolos de servicio al cliente	Pérdida de reconocimiento. Baja en los indicadores de satisfacción de clientes

ESCENARIO DESEABLE	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Agilidad en las negociaciones de licencias	Innovación de diseños. Mayor rentabilidad
Adecuado manejo de canales publicitarios y medios de comunicación	Reconocimiento Prestigio y status
Negociación con nuevos puntos de comercialización	Incremento en ventas. Impulso de las galletas GAMESA & QUAKER
Implementación de controles en cuanto al manejo de inventarios	Disminución en los costos de inventarios. Mayor rotación de productos
Desarrollo de programas de capacitación	Talento humano comprometido Efectividad en el desarrollo de procesos
Implementación de controles en el proceso de contratación	Contratación de personal idóneo para cada rol
Desarrollo de proyectos basados en investigación de mercados	Desarrollo de nuevos productos. Ingreso a nuevos mercados
Mantenimiento de tecnología y plataforma tecnológica actualizada	Optimización de procesos Mayores controles y agilidad de los mismos
Fortalecimiento en la relación con los proveedores	Adquisición de materias primas de mejor calidad a precios cómodos
Implementación y control sobre los sistemas de gestión	Productos con alta calidad garantizada Reconocimiento y preferencia
Fortalecimiento de alianzas con empresas que ofrecen productos complementarios al portafolio	Portafolio mas completo Incremento en las ventas
Se establecen protocolos de servicio a cliente	Reconocimiento Satisfacción del servicio Preferencia y Good Will

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 ESCENARIO APUESTA

ESCENARIO APUESTA	
OBJETIVO	DESCRIPCION
O1	Lograr para el 2015 un crecimiento en ventas de las grandes superficies en un 18% con gran reconocimiento de la marca de galletas QUAKER
O2	Incrementar la participación de las marcas propias en un 24%
O3	Desarrollar para el 2015 indicadores de aceptación y marca reconocida del 90%
O4	Implementar y desarrollar los sistemas de información en un 100% para el 2015
O5	Establecer mecanismos que permitan una mayor percepción de innovación del 95%
O6	Definir planes de capacitación donde podamos para el 2015 ser evaluables
O7	Consolidar para el 2015 experiencias de los productos in & out cuales han sido más efectivos y de mayor aceptación
O8	Fomentar en crecimiento en planes comerciales del 7% para el 2015
O9	Establecer un incremento sostenible de precios para el 2015 con una aceptación del 90%
O10	Garantizar el apoyo al área comercial de ventas efectivas para el 2015 en un crecimiento del 18%

7.2 ANÁLISIS DOFA

OBJETIVO 1	
Lograr para el 2015 un crecimiento en ventas de las grandes superficies en un 18% con gran reconocimiento de la marca de galletas QUAKER	
FORTALEZAS	Liderazgo en el mercado, Conocimiento del mercado
OPORTUNID	Licencias nuevas con gran apoyo promocional
DEBILIDADES	Dependencia de proveedores e suministro de materias primas
AMENAZAS	Llegada de nuevas marcas al mercado colombiano
OBJETIVO 2	
Incrementar la participación de las marcas propias en un 24%	
FORTALEZAS	Conocimiento del mercado, Innovación, Marca de respaldo
OPORTUNID	Mercado dinámico compuesto por consumidores que están buscando permanentemente nuevas propuestas de productos y marcar
DEBILIDADES	Control, presupuestal, ajustes de gastos en todas las áreas de la organización
AMENAZAS	Llegada de nuevos competidores con nuevas innovaciones en galleta

OBJETIVO 3	
Desarrollar para el 2015 indicadores de aceptación y marca reconocida del 90%	
FORTALEZAS	Fortaleza en el desarrollo de campañas publicitarias
OPORTUNID	Los clientes buscan productos reconocidos en el mercado
DEBILIDADES	Restricción de recursos
AMENAZAS	Grandes competidores con un alto respaldo financiero
OBJETIVO 4	
Implementar y desarrollar los sistemas de información en un 100% para el 2015	
FORTALEZAS	PEPSICO posee una plataforma tecnológica para transmisión y actualización de inventarios
OPORTUNID	Los procesos de fidelización generados por las herramientas tecnológicas
DEBILIDADES	Falta de experiencia en el manejo de las herramientas, CEN, EDIOPER
AMENAZAS	Canales de comercialización con autonomía y acceso a información de consumidores finales

OBJETIVO 5	
Establecer mecanismos que permitan una mayor percepción de innovación del 95%	
FORTALEZAS	Departamento de investigación y desarrollo con experiencia en el mercado colombiano y trayectoria en el manejo de nuevos
OPORTUNID	Consumidores que buscan permanentemente productos novedosos
DEBILIDADES	Restricción de presupuesto
AMENAZAS	Llegada de competidores extranjeros que tienen acceso a nuevos materiales

OBJETIVO 6	
Definir planes de capacitación donde podamos para el 2015 ser evaluables	
FORTALEZAS	Utilización de herramientas de capacitación presencial y virtual
OPORTUNID	Los consumidores requieren asesoría especializada
DEBILIDADES	Dependencia de agencias externas en los procesos de contratación del personal
AMENAZAS	Competidores especializados en mercadeo

OBJETIVO 7	
Consolidar para el 2015 experiencias de los productos in & out cuales han sido más efectivos y de mayor aceptación	
FORTALEZAS	Liderazgo corporativo y gerencial que facilitan los procesos de cambio e integración de las organizaciones
OPORTUNID	Llegar a los canales de comercialización con un amplio portafolio
DEBILIDADES	Procesos de fusión muy seguidos, generan inestabilidad en el equipo apoyo
AMENAZAS	Llegad de nuevos proveedoes al mercado

OBJETIVO 8	
Fomentar en crecimiento en planes comerciales del 7% para el 2015	
FORTALEZAS	Cubrimiento de los canales de comercialización
OPORTUNID	Grandes campañas promocionales , permiten que tengamos posibilidades de incremento en las unidades vendidas
DEBILIDADES	Procesos logísticos en entrega de producto terminado en los canales de distribución
AMENAZAS	Nuevos competidores extranjeros con gran respaldo financiero

OBJETIVO 9	
Establecer un incremento sostenible de precios para el 2015 con una aceptación del 90%	
FORTALEZAS	Desarrollo de productos con altos estándares de calidad, cumplimiento la normatividad en procesos de manufactura
OPORTUNID	El crecimiento en el canal supermercado permitirán generar nuevos ingresos
DEBILIDADES	Dependencia de los proveedores en materias primas costos que pueden afectar la definición de precios
AMENAZAS	Grandes promociones de la competencia a precios bajos

OBJETIVO 10	
Garantizar el apoyo al área comercial de ventas efectivas para el 2015 en un crecimiento del 18%	
FORTALEZAS	RRHH se encarga de definir los perfiles del personal contratado
OPORTUNID	Mejorar capacitación del personal para que asesore efectivamente a los clientes
DEBILIDADES	Dependencia de las agencias de empleo en los procesos de contratación
AMENAZAS	La especialización de segmentos de mercado de los competidores que facilitan los procesos de capacitación de los asesores

7.3 IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O1	<p>Lograr para el 2015 un crecimiento en ventas de las grandes superficies un 18% con gran reconocimiento de la marca de galleta QUAKER</p>	Realizar ajustes en el proceso de aprobación de las negociación de licencias
		Fortalecer el desarrollo de la marca para frenar el acceso de nuevos competidores
		Incrementar los procesos de promoción y publicidad de los productos y la marca
		Aumentar nuestro proceso de gestión comercial en los canales
		Fortalecer el liderazgo en el mercado, aumentando la participación en la categoría esto genera una barrera para el ingreso de nuevos competidores

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O2	<p>Incrementar la participación de las marcas propias en un 24%</p>	Desarrollar la marca QUAKER para niños
		Fortalecer los procesos de investigación de mercado, para entender los cambios en las expectativas de los consumidores
		Mantener el liderazgo en el desarrollo y comercialización de la marca
		Fortalecer la estrategia de comunicación en las exhibiciones, publicaciones con la presencia de la marca QUAKER
		Diseñar planes de crecimiento de ventas para los puntos de comercialización

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O3	Desarrollar para el 2015 indicadores de aceptación y marca reconocida del 90%	Utilizar las herramientas on- line de la marca para realizar campañas de difusión y promoción
		Fortalecer en las comunicaciones la marca QUAKER
		Realizar los procesos de recertificación para las normas de calidad que se tienen implementadas en el sistema de gestión integral
		Aumentar los procesos de promoción en las grandes superficies
		Flujo de caja para enfrentar a los nuevos competidores

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O4	Implementar y desarrollar los sistemas de información en un 100% para el 2015	la empresa posee una plataforma tecnológica, No se requiere realizar una inversión adicional
		Los procesos de fidelización generados con la información del sistema de información son muy importantes para los resultados comerciales
		Canales de comercialización con autonomía y acceso a información de consumidores finales

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O5	Establecer mecanismos que permitan una percepción de innovación del 95%	Fortalecimiento de los programas dirigidos al desarrollo del pensamiento innovador
		Buscar proveedores de materias primas alternos
		Planeación presupuestal dirigida a los procesos de innovación
		Determinar las tendencias del mercado
		Fortalecer la relaciones con los medios de comunicación y canales publicitarios

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O6	Definir planes de capacitación donde podamos para el 2015 ser evaluables	Desarrollar actividades para motivar al empleado y fortalecer sus responsabilidad dentro de la compañía
		Implementar y promover las capacitaciones de manera virtual y presencial
		Fortalecer el respaldo del área de gestión humana para el control y la evaluación de las capacitaciones asignadas al personal de mercaderistas
		Definir de acuerdo al desempeño y resultados obtenidos, beneficios como programas que potencialicen el desarrollo de competencias
		Diseñar capacitaciones vivenciales

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O7	Consolidar para el 2015 experiencias de los productos in & out cuales han sido más efectivos y de mayor aceptación	Fortalecer el liderazgo gerencial que facilitan las buenas relaciones con otras organizaciones
		Ofrecimiento del portafolio a nuevos puntos de comercialización
		Definición de cumplimiento de metas
		Establecer con que productos se cuenta y cuales serían los productos complementarios
		Negociaciones gana - gana con las organizaciones que ofrecen productos complementarios

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O8	Fomentar en crecimiento en planes comerciales del 7% para el 2015	Asignación de una planeación financiera al momento de la negociación
		Fomentar la lealtad de los clientes con exclusividad de productos
		Diseñar programas publicitarios que impacten en el mercado
		Establecer acuerdo con competidores extranjeros con derechos sobre licencias importantes del mercado
		Desarrollar programas con los puntos de comercialización para el impulso en ventas

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O9	Establecer un incremento sostenible de precios para el 2015 con una aceptación del 90%	Desarrollar políticas de incremento de precios sostenibles
		Negociar con los proveedores que las materias primas mantengan regulados los precios de adquisición
		Disminuir los costos de inventarios
		Estabilizar y controlar los procesos productivos
		Adquisición y renovación continua de sistemas tecnológicos con el fin de optimizar procesos

	OBJETIVO	ACCIONES POSIBLES
O10	Garantizar el apoyo al área comercial de ventas efectivas para el 2015 en un crecimiento del 18%	Definir con las empresas encargadas de la contratación outsourcing, que el personal cumpla con los perfiles definidos
		Diseñar planes de acompañamiento en los canales de comercialización
		Verificar semanalmente los indicadores de desempeño
		Establecimiento de indicadores de cumplimiento de metas semanales
		Fomentar la utilización de células de servicio

7.4 CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

ACCIONES POSIBLES	CALIFICACIÓN IGO	
	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1 Realizar ajustes en el proceso de aprobación de las negociaciones de licencias	100	100
2 Fortalecer el desarrollo de la marca para frenar el acceso de nuevos competidores	100	100
3 Incrementar los procesos de promoción y publicidad de los productos y la marca	70	70
4 Aumentar nuestro proceso de gestión comercial en los canales	100	100
5 Fortalecer el liderazgo en el mercado, aumentando la participación en la categoría	70	70
6 Desarrollar la marca QUAKER para niños	70	100
7 Fortalecer los procesos de investigación de mercado	70	100
8 Mantener el liderazgo en el desarrollo y comercialización de la marca	100	100
9 Fortalecer la estrategia de comunicación en las exhibiciones, publicaciones con la presencia de la marca QUAKER	70	70
10 Diseñar planes de crecimiento de ventas para los puntos de comercialización	100	100
11 Utilizar las herramientas on - line de la marca para realizar campañas de difusión y promoción	70	30
12 Fortalecer en las comunicaciones la marca QUAKER	70	100
13 Realizar los procesos de recertificación para las normas de calidad que se tienen implementadas en el sistema de gestión integral	70	70
14 Aumentar los procesos de promoción en las grandes superficies	70	70
15 Flujo de caja para enfrentar a los nuevos competidores	70	70

ACCIONES POSIBLES		CALIFICACIÓN IGO	
		IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
16	La empresa posee una plataforma tecnológica, No se requiere realizar una inversión adicional	70	70
17	Los procesos de fidelización generados con la información del sistema son muy importantes para los resultados comerciales	70	70
18	Canales de comercialización con autonomía y acceso a información de consumidores	70	30
19	Fortalecimiento de los programas dirigidos al desarrollo del	70	70
20	Buscar proveedores de materias primas alternos	70	30
21	Planeación presupuestal dirigida a los procesos de innovación	30	30
22	Determinar las tendencias del mercado	100	70
23	Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación y canales publicitarios	30	30
24	Desarrollar actividades para motivar al empleado y fortalecer sus responsabilidades dentro de la compañía	30	70
25	Implementar y promover las capacitaciones de manera virtual y presencial	70	70
26	Fortalecer el respaldo del área de gestión humana para el control y la evaluación de las capacitaciones asignadas al personal de mercaderistas	70	70
27	Definir de acuerdo al desempeño y resultados obtenidos, beneficios como programas que potencialicen el desarrollo de competencias	70	70
28	Diseñar capacitaciones vivenciales	100	70
29	Fortalecer el liderazgo gerencial que facilitan las buenas relaciones con otras organizaciones	70	70
30	Ofrecimiento del portafolio a nuevos puntos de comercialización	100	100

ACCIONES POSIBLES		CALIFICACIÓN IGO	
		IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
31	Definición de cumplimiento de metas	100	100
32	Establecer con que productos se cuenta y cuales serían los productos complementarios	30	70
33	Negociaciones gana - gana con las organizaciones que ofrecen productos complementarios	100	100
34	Asignación de una planeación financiera al momento de la negociación	30	70
35	Fomentar la lealtad de los clientes con exclusividad de productos	70	70
36	Diseñar programas publicitarios que impacten en el mercado	70	70
37	Establecer acuerdo con competidores extranjeros con derechos sobre licencias importantes del mercado	70	30
38	Desarrollar programas con los puntos de comercialización para el impulso en ventas	100	70
39	Desarrollar políticas de incremento de precios sostenibles	70	70
40	Negociar con los proveedores que las materias primas mantengan regulados los precios de adquisición	70	70
41	Disminuir los costos de inventarios	30	70
42	Estabilizar y controlar los procesos productivos	30	70
43	Adquisición y renovación continua de sistemas tecnológicos con el fin de optimizar procesos	100	100
44	Definir con las empresas encargadas de la contratación outsourcing, que el personal cumpla con los perfiles definidos	100	70
45	Diseñar planes de acompañamiento en los canales de comercialización	70	70
46	Verificar semanalmente los indicadores de desempeño	0	70
47	Establecimiento de indicadores de cumplimiento de metas semanales	70	70
48	Fomentar la utilización de células de servicio	30	30

7.5 ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA

ACCION	ACCIONES INMEDIATAS
1	Realizar ajustes en el proceso de aprobación de las negociaciones de licencias
2	Fortalecer el desarrollo de la marca para frenar el acceso de nuevos competidores
3	Incrementar los procesos de promoción y publicidad de los productos y la marca
4	Aumentar nuestro proceso de gestión comercial en los canales
5	Fortalecer el liderazgo en el mercado, aumentando la participación en la categoría
6	Desarrollar la marca QUAKER para niños
7	Fortalecer los procesos de investigación de mercado
8	Mantener el liderazgo en el desarrollo y comercialización de la marca
9	Fortalecer la estrategia de comunicación en las exhibiciones, publicaciones con la presencia de la marca QUAKER
10	Diseñar planes de crecimiento de ventas para los puntos de comercialización
11	Utilizar las herramientas on - line de la marca para realizar campañas de difusión y promoción
12	Fortalecer en las comunicaciones la marca QUAKER
13	Realizar los procesos de recertificación para las normas de calidad que se tienen implementadas en el sistema de gestión integral
14	Aumentar los procesos de promoción en las grandes superficies
15	Flujo de caja para enfrentar a los nuevos competidores
16	La empresa posee una plataforma tecnológica, No se requiere realizar una inversión adicional
17	Los procesos de fidelización generados con la información del sistema son muy importantes para los resultados comerciales
18	Canales de comercialización con autonomía y acceso a información de consumidores finales
19	Fortalecimiento de los programas dirigidos al desarrollo del pensamiento innovador
20	Buscar proveedores de materias primas alternos
21	Planeación presupuestal dirigida a los procesos de innovación
22	Determinar las tendencias del mercado

23	Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación y canales publicitarios
24	Desarrollar actividades para motivar al empleado y fortalecer sus responsabilidades dentro de la compañía
25	Implementar y promover las capacitaciones de manera virtual y presencial
26	Fortalecer el respaldo del área de gestión humana para el control y la evaluación de las capacitaciones asignadas al personal de mercaderistas
27	Definir de acuerdo al desempeño y resultados obtenidos, beneficios como programas que potencialicen el desarrollo de competencias
28	Diseñar capacitaciones vivenciales
29	Fortalecer el liderazgo gerencial que facilitan las buenas relaciones con otras organizaciones
30	Ofrecimiento del portafolio a nuevos puntos de comercialización
31	Definición de cumplimiento de metas
32	Establecer con que productos se cuenta y cuales serían los productos complementarios
33	Negociaciones gana - gana con las organizaciones que ofrecen productos complementarios
34	Asignación de una planeación financiera al momento de la negociación
35	Fomentar la lealtad de los clients con exclusividad de productos
36	Diseñar programas publicitarios que impacten en el mercado
37	Establecer acuerdo con competidores extranjeros con derechos sobres licencias importantes del mercado
38	Desarrollar programas con los puntos de comercialización para el impulso en ventas
39	Desarrollar políticas de incremento de precios sostenibles
40	Negociar con los proveedores que las materias primas mantengan regulados los precios de adquisición
41	Disminuir los costos de inventarios
42	Estabilizar y controlar los procesos productivos
43	Adquisición y renovación continua de sistemas tecnológicos con el fin de optimizar procesos
44	Definir con las empresas encargadas de la contratación outsourcing, que el personal cumpla con los perfiles definidos
45	Diseñar planes de acompañamiento en los canales de comercialización
46	Verificar semanalmente los indicadores de desempeño
47	Establecimiento de indicadores de cumplimiento de metas semanales
48	Fomentar la utilización de células de servicio

7.6 EJECUCIÓN DE ACCIONES DE LARGO PLAZO

ACCION	ACCIONES DE MEDIANO Y LARGO PLAZO
1	Utilizar las herramientas on - line de la marca para realizar campañas de difusión y promoción
2	Fortalecer en las comunicaciones la marca QUAKER
3	Buscar alianzas con los puntos de comercialización para obtener información de los consumidores que están registrados en su data
4	Buscar proveedores de materias primas alternos
5	Planeación presupuestal dirigida a los procesos de innovación
6	Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación
7	Desarrollar actividades para motivar al empleado y fortalecer sus responsabilidades
8	Establecer que productos pueden ser complementarios de otras compañías
9	Asignación de una planeación financiera flexible al momento de la negociación
10	Disminuir costos de inventarios
11	Estabilizar y controlar los procesos productivos
12	Verificar semanalmente los indicadores de desempeño
13	Fomentar la utilización de células de servicio

7.7 ÁRBOL DE PERTINENCIA

OPCION ESTRATEGIA		
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
Incrementar las ventas de todos los puntos de venta en un 18% en galleta QUAKER Y GAMESA para el 2015 en los clientes, Éxito y Carrefour, como grandes superficies	Lograr para el 2015 un crecimiento en ventas de las grandes superficies en un 18% con gran reconocimiento de la marca de galletas QUAKER Y GAMESA	Realizar ajustes en el proceso de aprobación de las negociaciones de licencias
		Fortalecer el desarrollo de la marca para frenar el acceso de nuevos competidores
		Incrementar los procesos de promoción y publicidad de los productos y marca
		Aumentar nuestro proceso de gestión comercial en los canales
		Fortalecer el liderazgo en el mercado, aumentando la participación en la categoría.
	Incrementar la participación de las marcas propias en un 24%	Desarrollar la marca QUAKER para niños
		Fortalecer los procesos de investigación de mercado, para entender los cambios en las expectativas de los consumidores
		Mantener el liderazgo en el desarrollo y comercialización de la marca
		Fortalecer la estrategia de comunicación en las exhibiciones, publicaciones con la presencia de la marca QUAKER y GAMESA
		Diseñar planes de crecimiento de ventas para los puntos de comercialización
	Desarrollar para el 2015 indicadores de aceptación y marca reconocida del 90%	Utilizar las herramienta on - line de la marca para realizar campañas de difusión y promoción
		Fortalecer en la comunicaciones la marca QUAKER
		Realizar los procesos de recertificación para las normas de calidad que se tien implementadas en el sistema de gestión integral
		Aumentar los procesos de promoción en las grandes superficies
		Flujo de caja para enfrentar los nuevos competidores
	Implementar y desarrollar los istemas de información en un 100% para el 2015	La empresa posee un aplataforma tecnológica, no se requiere realizar una inversión adicional
		Los procesos de fidelización generados con la información del sistema de información son muy importantes par also resultados comerciales
		Canales de comercialización con autonomía y acceso a información de consumidores finales
	Establecer mecanismos que permitan una percepción de innovación del 95%	Fortalecimiento de Iso programas dirigidos al desarrollo del pensamiento innovador
		Buscar proveedores de materias primas alternos
Planeación presupuestal dirigida a los procesos de innovación		
Determinar las tendencias del mercado		
Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación y canales publicitarios		

OPCION ESTRATEGIA		
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
Incrementar las ventas de todos los puntos de venta en un 18% en galleta QUAKER Y GAMESA para el 2015 en los clientes, Éxito y Carrefour, como grandes superficies	Definir planes de capacitación donde podamos para el 2015 ser evaluables	Desarrollar actividades para motivar al empleado y fortalecer sus responsabilidades dentro de la compañía
		Implementar y promover las capacitaciones de manera virtual y presencial
		fortalecer el respaldo del área de gestión humana para el control y la evaluación de las capacitaciones asignadas al personal de
		Definir de acuerdo al desempeño y resultados obtenidos, beneficios como programas que potencialicen el desarrollo de competencias
		Diseñar capacitaciones vivenciales
	Consolidar para el 2015 experiencias de los productos in & out cuales han sido más efectivos y de mayor aceptación	Fortalecer el liderazgo gerencial que facilitan las buenas relaciones con otras organizaciones
		Ofrecimiento del portafolio a nuevos puntos de comercialización
		Definición de cumplimiento de metas
		Establecer con que productos se cuenta y cuales serían los productos complementarios
		Negociaciones gana - gana con las organizaciones que ofrecen productos complementarios
	Fomentar el crecimiento en planes comerciales del 7% para el 2015	Asignación de una planeación financiera al momento de la negociación
		Fomentar la lealtad de los cliente con exclusividad de productos
		Diseñar programas publicitarios que impacten en el mercado
		Establecer acuerdo con los competidores extranjeros con derechos sobre licencias importantes del mercado
		Desarrollar programas con los puntos de comercialización para el impulso en ventas
	Establecer un incremento sostenible de precios para el 2015 con una aceptación del 90%	Desarrollar políticas de incremento de precios sostenibles
		Disminuir los costos de inventarios
		Negociar con los proveedores que las materias primas mantengan regulados los precios de adquisición
	Garantizar el apoyo al área comercial de ventas efectivas para el 2015 en un crecimiento del 18%	Adquisición y renovación continua de sistemas tecnológicos con el fin de optimizar procesos
		Definir con las empresas encargadas de la contratación outsourcing, que el personal cumpla con los perfiles definidos
Diseñar planes de acompañamiento en los canales de comercialización		
Verificar semanalmente los indicadores de desempeño		
Establecimiento de indicadores de cumplimiento de metas semanales		
Fomentar la utilización de células de servicio		

8. CONCLUSIONES

El aporte fundamental de este trabajo es poner en manifiesto los eventos que se involucran directamente con el decrecimiento en ventas de las grandes superficies, principalmente de las cadenas Éxito y Carrefour, quienes representan el 67% en ventas del canal a nivel nacional, a través de herramientas que nos permiten obtener una visión holística de este proceso en la organización PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA, logrando de esta forma determinar acciones y desarrollar planes de direccionamiento focalizados en 3 áreas estratégicas fundamentales para el logro del objetivo propuesto:

- Se determinan la falencias de toda las variables involucradas en el desarrollo del proceso de Investigación, lo que nos lleva a tomar medidas sobre el fortalecimiento y aprovechamiento de las relaciones con los puntos de comercialización, así mismo la plena utilización de la información producto de las investigaciones de mercado, favoreciendo con ello la puesta en marcha de la elaboración de nuevos productos.
- En el ámbito de desarrollo se evidencia que no existe, a pesar de contar con la disponibilidad de los canales de comunicación, buenas estrategias que favorezcan el impulso de las marcas QUAKER Y GAMEESA, por tal motivo se establece como prioridad el desarrollo de programas publicitarios que favorezcan el posicionamiento de dichas marcas.
- Parte fundamental del proceso de comercialización está dado por las competencias y habilidades que tiene el personal de impulso para concretar el cierre de las ventas, sin embargo se evidencia que los controles, programas y medios de capacitación del personal son ineficientes y no logran el objetivo por el cual fueron creados, es por ello que se da a conocer la importancia de una

comunicación efectiva, logrando mejores resultados en el desarrollo de los procesos, formando un talento humano más comprometido con las políticas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. Segunda edición. Pearson educación México _ Pretice hall, 2006.

BERNAL, Cesar y SIERRA, Dario. Proceso administrativo para las organizaciones del Siglo XXI. Pearson Prentice Hall, México 2008.

GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Santa Fe de Bogotá. Alfaomega – Marcombo, 1999