

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

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SABUFRUT S.A.S

NICOLÁS ESTÉVEZ TRUJILLO
PEDRO ALEXANDER GAONA JEREZ
LEIDY GISELA LEAL CONTRERAS
ANDREA MAYERLY MARÍN QUIROGA
JORGE IVÁN PARAMO CALDERÓN

Presentado a:
EDGAR IBARRA AYERBE



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA
BUCARAMANGA
2014

CONTENIDO

1. Introducción.....	5
2. Análisis prospectivo	9
2.1. Árbol de competencias.....	9
2.2. Matriz de macrosegmentación	10
2.3. Matriz microentorno.....	11
2.4. Matriz macroentorno	12
2.5. Matriz relacional	13
2.6. Matriz morfológica.....	16
2.7. Matriz meso y meta entorno.....	17
2.8. Matriz método Delphi	18
2.9. Matriz método Mic-Mac - factores claves o estratégicos.....	20
3. Formulación estratégica.....	24
3.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	24
3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	26
3.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	27
3.4. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)	28
3.5. Cadena de valor	31
3.6. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)....	33
3.7. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	35
3.8. Matriz Boston Consulting Group.....	36
3.9. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	40
4. Implementación y evaluación estratégica	43
4.1. Mapa de objetivos estratégicos	43
4.2. Mapa de indicadores	45
5. Conclusiones y recomendaciones	49
Referencias	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Árbol de competencias	9
Tabla 2. Análisis del microentorno	11
Tabla 3. Análisis del macroentorno	12
Tabla 4. Matriz relacional	13
Tabla 5. Matriz morfológica	16
Tabla 6. Matriz meso y meta	17
Tabla 7. Método Delphi	18
Tabla 8. Porcentajes de improbabilidad y probabilidad	19
Tabla 9. Nivel de probabilidad	19
Tabla 10. Variables indirectas	21
Tabla 11. Variables directas	22
Tabla 12. Resumen variables potenciales de influencia.....	23
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	24
Tabla 14. Glosario MEFE	24
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	26
Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	27
Tabla 17. Glosario (MEFI)	27
Tabla 18. Matriz cinco fuerzas de Porter	29
Tabla 19. Matriz cadena de valor	32
Tabla 20. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .	34
Tabla 21. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	35
Tabla 22. Resultados de análisis PEEA	35
Tabla 23. Matriz Boston Consulting Group.....	37
Tabla 24. MPEC - Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	40
Tabla 25. Mapa de indicadores	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Maquinaria actual	6
Figura 2. Identificación de la empresa	6
Figura 3. Matriz de macrosegmentación	10
Figura 4. Influencia indirecta	21
Figura 5. Influencia directa	22
Figura 6. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA.....	36
Figura 7. Matriz Boston Consulting Group.....	38
Figura 8. Matriz Boston Consulting Group II.....	39
Figura 9. Mapa de objetivos estratégicos	44

1. Introducción

En la actualidad Sabufrut es una empresa informal que opera bajo criterios de rentabilidad y sostenibilidad sin una visión prospectiva de los procesos y funciones; cuenta con once tipos de productos de pulpa de fruta congelada con un canal de distribución directa, trabajando la parte nororiente de la ciudad de Bucaramanga con veintiún puntos de venta de terceros.

En términos de visión corporativa, la estrategia de la empresa productora y comercializadora va enfocada a ser una compañía con mayor perfil de crecimiento, con mayor fortaleza estructural, más tecnológica y más transversal.

Dentro del diseño del plan de industrialización de la empresa es contar con un excelente equipo de alto desempeño que comparten este modelo único de generar valor, aunque cada uno con sus propias prioridades estratégicas en función de la etapa de desarrollo en la que está y los momentos del ciclo económico cumplen con un principio básico y es conservar la esencia del negocio con el cambio técnico a elaborar.

La visión de la empresa Sabufrut para el año 2019 es ser una empresa reconocida en el mercado nacional en la venta de productos derivados de las frutas que lleguen a satisfacer el gusto de nuestros clientes por medio de la innovación y el servicio.

La misión es comercializar productos que superen las expectativas del mercado, brindando el mejor producto y servicio a los clientes, con un elemento diferenciador y fuerte compromiso en proporcionar estándares de calidad.

El antecedente de la compañía productora y comercializadora de pulpa de fruta Sabufrut dio inicio a sus operaciones en el mes de febrero de 2013; donde se estableció una unidad de trabajo conformada por cinco personas las cuales se encargan de todas las labores de la empresa adicional a esto se hizo una inversión en Capex y capital de trabajo donde se compraron neveras, insumos, indumentaria y materia prima.

En un primer plano se estructuró un portafolio de once productos directos de la producción de pulpa de fruta (Guayaba, Guanábana, Lulo, Piña, Maracuyá, Mango, Tropical, Tomate de Árbol, Mora, Curuba y Fresa); en empaques plásticos zip de un gramaje promedio de 270 gr por unidad; adicional a esto se estableció un eslogan publicitario para llevar el nombre de la marca que en su momento de inicio se llamó Pulpas de Fruta MJ.

Figura 1. Maquinaria actual



Figura 2. Identificación de la empresa

<u>Identificación de la empresa en el acceso principal</u>					
<input type="checkbox"/>	Visible y Atractiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Poco Visible	<input type="checkbox"/>	Inexistente
<u>Observaciones:</u> Es un mercado potencial acorde al entorno económico dadas las expectativas del país; donde Sabufrut hace poca participación de dicho mercado.					
<u>Material Promocional</u>					
<input type="checkbox"/>	Existe material promocional y tiene buena presentación	<input type="checkbox"/>	Existe material promocional, pero no se nota desordenado	<input checked="" type="checkbox"/>	No existe material promocional
<u>Observaciones:</u> Dado el tamaño de la empresa y su presupuesto de ventas; Sabufrut no cuenta con las estrategias necesarias para invertir en un plan de mercadeo.					

Unidad de venta				
	Existe una unidad de ventas que ocupa oficinas propias	x	Existe una unidad de ventas, pero comparte con administración y finanzas.	No existe unidad de venta física
<p>Observaciones: Sabufrut cuenta con una actividad comercial informal; donde ejecuta sus operaciones y funcionamiento productivo. Actualmente la compañía no cuenta con un área administrativa estructurada dadas las condiciones actuales de la empresa</p>				

Dentro de la descripción del problema de la empresa Sabufrut, vemos que refleja un tipo de necesidades a satisfacer a nivel de demanda nutricional enfocada en la búsqueda hacia la nutrición por medio de productos manufacturados bajo estándares de calidad, practicidad en el momento de consumir el producto, considerándose que la alternativa de consumo puede ser por medio de alimentos en conserva y del aprovechamiento de frutas mediante el procesamiento de estas para ser convertidas en pulpa de fruta.

La justificación del direccionamiento estratégico va enfocado a nuestro sistema de valor desde la primera fase agrícola 100% orgánica mediante solicitudes estrictas a los proveedores en la siembra y recolecta basados en insumos naturales, seguido de la fase de transporte de materias primas que asegure la calidad y conservación de las frutas, permitiendo que en la fase de clasificación se reduzca la merma y pérdida del producto que a su vez va a permitir que la siguiente fase referente al despulpe sea alto el aprovechamiento y conservación de las propiedades organolépticas y a su vez permita que en la siguiente etapa identificada como procesadora se garantice la consistencia, niveles de calidad, productividad del producto final y empaque. Para la fase de distribución se planea la entrega en tiempo inmediato luego de la recepción de la orden de compra de nuestros clientes, quienes permitirán la promoción de forma integral de los productos de Sabufrut pasando a la etapa final de consumo donde lograremos la satisfacción con nuestro portafolio de productos.

El objetivo general de la compañía es preparar un direccionamiento estratégico para la productora y comercializadora Sabufrut a través del análisis prospectivo, formulación, implementación y evaluación estratégica, que permita la industrialización de la empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

Dentro del marco de análisis los objetivos específicos definidos son:

- Hacer un diagnóstico de las variables externas e internas de la empresa Sabufrut mediante la aplicabilidad de herramientas prospectivas.
- Formular la estrategia para la empresa Sabufrut a través de las etapas de aportación, ajuste y decisión que permita mejorar el direccionamiento estratégico
- Diseñar los lineamientos para la implementación y evaluación de la estrategia a través del mapa de objetivos estratégicos y del mapa de indicadores con el fin de garantizar mayor cobertura de mercado.

En un contexto organizacional vemos reflejados los siguientes valores corporativos:

- Compromiso Social: Somos una organización que contribuimos al desarrollo social y apoyamos a la preservación del medio ambiente, trabajando por un mejor país.
- Honestidad y Transparencia: Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos, construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas, comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.
- Responsabilidad: Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad de los productos, impactando positivamente en nuestro entorno.
- Cumplimiento: Incorporamos integral y cabalmente la normatividad; el cuidado y preservación del medio ambiente.

2. Análisis prospectivo

2.1. Árbol de competencias

Tabla 1. Árbol de competencias

Árbol de competencias	Áreas funcionales	B.S.C.	Fortalezas	Debilidades
Resultados	Finanzas	Accionistas	Crecimiento de ventas	Bajo nivel de endeudamiento
			Rentabilidad	
			Eficiencias en sistema de costos	
Ramas frutos	Mercadeo y ventas	Clientes	Cultura de servicio al cliente	Posicionamiento de marca
			Precios competitivos	Diversificación de productos
				Canales de distribución
Tronco	Operaciones y funciones	Procesos internos	Relacionamiento con proveedores	Deficiencia en infraestructura operacional
				Planeación de la producción
				Certificaciones de calidad
Raíz	Talento humano e innovación	Innovación y aprendizaje	Entrenamiento del personal	Innovación de productos
				Tecnologías para el procesamiento de productos

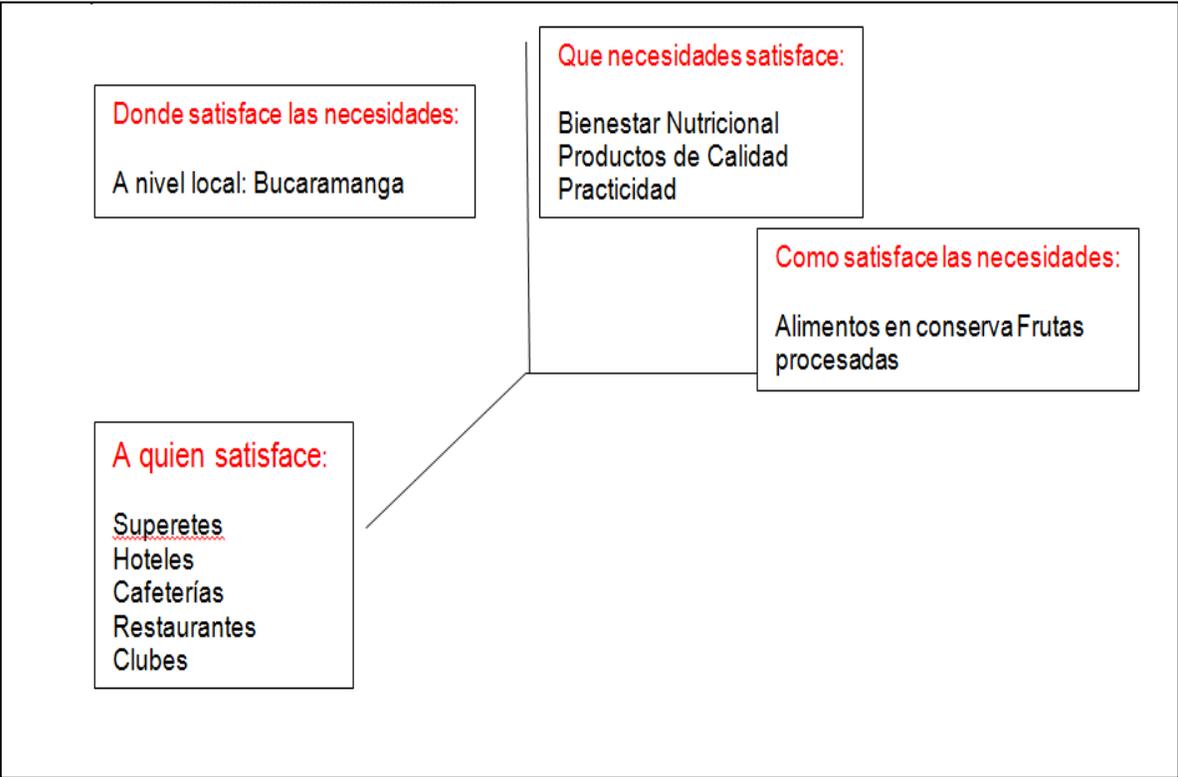
Buscando la coherencia dentro un marco de procedimiento de prospectiva estratégica, el objetivo es identificar opciones estratégicas que sean compatibles con la identidad de Sabufrut y por ende con los escenarios de evolución más probables del entorno que se analiza y donde nos ayude a seleccionar acciones encaminadas a alcanzar los objetivos globales.

Con este análisis de la técnica nos permitió relacionar los diferentes niveles jerárquicos del área de mercadeo y ventas donde del nivel superior al nivel inferior estos se corresponden por tanto con objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o con los medios empleados por la empresa como precios competitivos y la cultura de servicio al cliente, corroborado esto en que existen relaciones entre nodos de un mismo nivel y que los elementos de un mismo nivel son completamente independientes los unos de los otros. De igual forma no se identifica relación directa entre nodos de dos niveles sucesivos. Así mismo al llenar los niveles de mayor a menores estos están equilibrados logrando como una estabilidad del análisis del sistema en cuestión ameritando realizar otros enfoques complementarios que no han sido objeto de este trabajo.

Al realizar un análisis desde el enfoque ascendente que parte de las acciones inventariadas, se analiza los efectos y encontramos la relación con los objetivos alcanzados a través de esos efectos ayudando a que no se presenten las redundancias, a que se descubran nuevas ideas por no inclusión de objetivos y que se pueda explicar las decisiones tomadas pero lo más clave, el poder mejorar la coherencia que ayude a estructurar los objetivos y los medios dentro de una reflexión prospectiva estratégica.

2.2. Matriz de macrosegmentación

Figura 3. Matriz de macrosegmentación



La empresa Sabufrut refleja un tipo de necesidades a satisfacer a nivel de demanda nutricional enfocada en la búsqueda hacia la nutrición por medio de productos manufacturados bajo estándares de calidad, practicidad en el momento de consumir el producto, se considera que la alternativa de consumo puede ser por medio de alimentos en conserva y del aprovechamiento de frutas mediante el procesamiento de estas para ser convertidas en pulpa de fruta.

Sabufrut considera que puede satisfacer a sus clientes, representados en lugares como Superetes, hoteles, cafeterías, restaurantes y clubes, al tener esta infraestructura adecuada para impulsar la línea de frutos y aumentar el consumo de pulpa de fruta.

El área metropolitana de Bucaramanga se considera como la plataforma de lanzamiento, donde Sabufrut podrá impulsar su actividad comercial, satisfacer las necesidades de demanda y a futuro incursionar en mercados regionales y nacionales.

2.3. Matriz microentorno

Tabla 2. Análisis del microentorno

		Impacto de las acciones, decisiones, políticas o prácticas de los stakeholders	
		Positivas (+)	Negativas (-)
Sector	Stakeholders	Oportunidades	Amenazas
Industrial	Fenalco	* Campañas publicitarias de idealización acerca del consumo de productos nacionales * Brindar acciones formativas mediante conferencistas internacionales	* Incremento del valor de sostenimiento en la federación * Realización de alianzas estratégicas con productos sustitutos
	Andi		
Gubernamental	Corpoica	Desarrolla y ejecuta actividades de investigación, transferir tecnología y promover procesos de innovación tecnológica para el sector agropecuario	Demora en el tiempo de respuesta
	Ica	Diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos que puedan afectar la producción de los fruticultores	Incremento de tarifas
	Invima	Certificaciones en las buenas prácticas y condiciones sanitarias a los procesos establecidos	Incremento de tarifas
Social	Asohofrucol	* Incorporación de avances tecnológicos * Desarrollo de nuevas variedades de cultivos * Apoyo en el fortalecimiento de la marca	* Disminución del abastecimiento por paros * Publicidad negativa * Baja de la calidad de la materia prima
Conocimiento	Usta	Gestiona proyectos para la difusión de los productos investigativos y formativos de los distintos programas de la universidad y en facultades como admon. De empresas agropecuaria	Continuidad en procesos de asesoría y capacitación

		Impacto de las acciones, decisiones, políticas o prácticas de los stakeholders	
		Positivas (+)	Negativas (-)
Sector	Stakeholders	Oportunidades	Amenazas
Conocimiento	Sena	Financiación de proyectos o iniciativas empresariales capacitaciones técnicas	Continuidad en procesos de asesoría y capacitación
	Ucc	Estimula el quehacer investigativo de los estudiantes articulado con la docencia	

El sector de la producción de productos y subproductos de orden orgánico ha venido experimentando una consolidación en el sentido de buscar alternativas que le permitan avanzar de manera coherente entre los diferentes entes públicos y privados.

Lo anterior es positivo teniendo en cuenta que el sector agroindustrial y de manera específica el subsector de la producción de pulpa de fruta puede avanzar a fin de consolidar nuevos esquemas empresariales y contrarrestar aquellos aspectos de orden negativo identificados y a los cuales se les debe establecer acciones a fin de minimizar su incidencia.

2.4. Matriz macroentorno

Tabla 3. Análisis del macroentorno

	Oportunidades	Amenazas
Econosfera	Nivel de ingresos de la población	Tratado de libre comercio con ue y usa
	Patrones de consumo	Producto interno bruto
	Disponibilidad de créditos	Tipo de interés en prestamos
	Política comercial	Oferta monetaria
	Disminución de la inflación	Tasa de desempleo
	Disminución de las tasas de interés	Evolución de los precios de competidores
	Aumento del nivel de desarrollo	Reforma tributaria
Sociosfera		Aumento de la inflación
	Evolución demográfica	Envejecimiento de la población
	Aumento de tasa de natalidad	Incremento de la violencia
	Aumento de la migración	Cambios en hábitos de consumo de sustitutos
	Evolución del rol femenino	Aumento del nivel de pobreza
	Patrones culturales	Publicidad negativa por agricultores
	Aumento del niveles de educación	
Programas de rs por el gobierno		
Politisfera	Apoyo al sector agroindustrial por gobierno	Conflictos diplomáticos con países vecinos (Venezuela)
	Crecimiento del sector alimenticio	Cambios en pactos de estabilidad jurídica
	Cambios del gobierno	Aumento de la inseguridad pública
	Diálogos y acuerdo de paz	Cambios en las leyes de sanidad
		Cambios de gobierno

	Oportunidades	Amenazas
Politisfera		Controles de la calidad en mercados internacionales
		Conflicto armado, cultivos ilícitos
Tecnosfera	Aumento de la disponibilidad de tecnologías complementarias	Aumento de las tecnologías competitivas
	Disponibilidad de tecnología de punta	Mayor velocidad de cambio tecnológico
	Evolución tecnológica en el sector	Mayor cantidad de patentes de investigación del sector
	Mayor disponibilidad de información tecnológica	Procesos manuales en el sector
	Desarrollo de tech en recolección de fruta	
	Producción nacional de tec de punta en el sector	
	Disponibilidad de tecnologías para crm	
Biosfera	Aumento de proyectos para conservación medioambiente	Incremento de normas y leyes ambientales excesivas
	Estudios de protección del ambiente	Aumento de la intensidad en controles ambientales
	Aumento de conciencia de conservación del medioamb	Escasez de recursos naturales
	Aumento de investigación sobre energías alternativas	Aumento del precio del agua
	Presencia de diferentes pisos térmicos en Colombia	Aumento de las variaciones extremas del clima
	Conciencia ambiental (uso productos orgánicos)	Dificultad de producción de recursos naturales
		Cambios climáticos extremos
		Deforestación
		Uso de químicos en el sector
		Aumento de tratamiento químico de productos
	Mayor posibilidad de contaminación en insumos naturales	

En este análisis encontramos que el sector del procesamiento de pulpa de fruta tiene varios factores a su favor ya que ha estado consolidándose y donde se evidencia una gran investigación cuyos objetivos han sido encaminados a buscar convenios de cooperación entre el Estado, la academia y el sector privado.

A pesar de que el sector agroindustrial ha pasado por muchos cambios estructurales es destacable el cambio positivo en la cultura empresarial y de consumo en el mercado objetivo, que no solo en la producción sino en la comercialización se muestra que el avance ha sido alineado a las políticas integrales y con muchas experiencias positivas de calidad y de alianzas gubernamentales que a su vez han permitido abrir mercados internacionales.

2.5. Matriz relacional

Tabla 4. Matriz relacional

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	8	30	Fila	Columna	Proyectado						
Crecimiento de ventas	1	0	3	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	30	17	17	17	
Aumento de la rentabilidad	2	2	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	35	6	11	8,5		
Eficiencias en sistema de costos	3	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	5	33	12	23	17,5		
Servicio al cliente	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	11	14	12,5
Rapidez en entrega de productos	5	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	8	13	10,5
Segmentación de clientes	6	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	7	31	14	6	10	
Precios competitivos	7	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	34	9	10	9,5	
Control de producción en la cadena de valor	8	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6	32	13	13	13
Diversificación de mercados	9	0	0	2	3	0	3	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	16	9	12,5	
Relacionamiento con proveedores	10	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	34	6	5	5,5	
Manejo de la cadena de abastecimiento	11	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	31	12	6	9	
Cultura de servicio al cliente	12	0	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	14	10	12
Tipo de contratación	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	0	0	0
Entrenamiento del personal	14	1	0	0	3	1	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	9	5	7	
Mayor endeudamiento	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	0	0	0
Aumento de los costos y gastos	16	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	34	10	11	10,5	
Posicionamiento de marca	17	3	3	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	14	17	15,5	
Diversificación de productos	18	3	3	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	30	20	15	17,5	
Descuido del mercado local	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	37	3	4	3,5		
Ausencia de plan publicitario	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	37	3	3	3	
Posicionamiento en el mercado	21	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	9	13	11	
Innovación de productos	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	8	14	11	
Empaques modernos	23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	34	4	5	4,5	
Diversidad de canales	24	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	37	3	12	7,5		
Alianzas estratégicas con clientes	25	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	6	13	9,5		
Programa de fidelización	26	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	6	7	6,5	
Gestión de la infraestructura costos de inversión	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	37	3	6	4,5		
Alianzas estratégicas con canales	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	37	3	7	5	
Producción propia de pptos complementarios	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	12	6	9		
Planeación de la producción	30	0	0	-1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	7	31	14	18	16	
Certificaciones ambientales iso 14001, 18000 y 9001	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	8	1	4,5	
Gestión de marca	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	32	8	7	7,5	
Falta de estrategias robustas para enfrentar la crisis del sector	33	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	35	3	0	1,5		
Capacitación continua al personal	34	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	33	10	3	6,5		

2.6. Matriz morfológica

Luego de analizado los escenarios posibles por medio del método morfológico el cual nos permite identificar los espacios de pesimista, tradicional y optimistas al 2020, encontramos que Sabufrut debe emplear sus mayores esfuerzos, en la Eficiencia en el sistema de costos, Planeación de la producción y el control en la producción en la cadena de valor ya que fueron los puntos con mayor optimismo en el escenario analizado.

Tabla 5. Matriz morfológica

Perspectivas	Objetivos estratégicos		Indicadores	Escenario 2020		
				Pesimista	Tradicional	Optimista
Accionistas	1	Crecimiento de ventas	Tasa de crecimiento de ventas	15%	23%	60%
	2	Eficiencia en el sistema de costos	Margen bruto	70%	90%	120%
Clientes	3	Posicionamiento de marca	Top of mind	5%	10%	50%
	4	Servicio al cliente	Calificación del servicio	30%	40%	70%
Procesos	5	Planeación de la producción	Capacidad instalada	20%	40%	100%
	6	Control de la producción en la cadena de valor	Indicadores de eficiencia	5%	10%	80%
Innovación y crecimiento	7	Diversificación de productos	Participación en ventas netas	10%	20%	40%
	8	Innovación y desarrollo de nuevos productos	Productividad administrativa	5%	30%	50%

Mediante el uso de esta herramienta se concluye que se pudo concretar la interrelación de lo estructural entre los conceptos y desde allí la posibilidad de construir nuevos sistemas desde el ámbito político, social y económico de nuestra sociedad donde nuestros nuevos productos puedan tener cabida no solo por sus condiciones tecnológicas sino también por la construcción de nuevos escenarios.

En este sentido Sabufrut puede y tiene la posibilidad de abrir y explotar nuevos escenarios desde la perspectiva de Accionistas con su objetivo estratégico de eficiencia en costos; Clientes, con servicio al cliente y Procesos, con la Planeación

de la producción ya que actualmente está en buen escenario donde se ubica la posibilidad de ganar mercado.

2.7. Matriz meso y meta entorno

Tabla 6. Matriz meso y meta

	Fortalezas	Debilidades
Local	<ul style="list-style-type: none"> * Personal altamente capacitado. * Materia prima 100% natural. 	<ul style="list-style-type: none"> * Reconocimiento de marca. * Participación del mercado. * Deficiente estructura organizacional. * Carencia de infraestructura. * Falta de estandarización de procesos. * Débil musculo financiero.
Departamental	<ul style="list-style-type: none"> * Posibilidad de penetración de nuevos mercados. * Capacidad de compra a nuevos proveedores. * Presencia indirecta del producto en varios municipios. * Descubrimiento de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de infraestructura y distribución * Limitada capacidad de producción. * Reconocimiento de marca. * Falta de implementación de procesos de calidad.
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> * Presentación a nuevos mercados * Materia prima seleccionada y 100% natural. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de implementación de registro sanitario * Mayor nivel de competencia.

El área metropolitana de Bucaramanga está viviendo una de las transformaciones más importante de los últimos tiempos debido a que es objeto de múltiples grandes inversiones y porque hay tendencias visualmente crecientes a asumir esparcimiento, diversión y buena cocina. Muestra de ello es la tendencia a consumir productos más nutritivos incluidos en esta transformación, siendo el efecto de la globalización en los gustos de los colombianos por diferentes tipos de estos alimentos.

Cada vez es mayor el número de empresarios que ven en la capital Santandereana muy buenas oportunidades de negocios especialmente en el sector de los productos procesados y Sabufrut puede aprovechar esta coyuntura y en los

últimos años esta empresa en la ciudad de Bucaramanga ha fortalecido las ventas de todas las presentaciones de sus productos.

Al comparar en este momento, se tiene que Sabufrut conserva una fortaleza de orden nutricional como es la de tener materia prima natural, que le ayuda a contrarrestar sus debilidades y que busca ser promocionadas a través de planes de publicidad derivada de lo nutricional aunado a los diferentes convenios que existen de orden públicos privadas factibles a ser gestionados.

2.8. Matriz método Delphi

A continuación se presenta las siguientes hipótesis según las variables analizadas anteriormente, con el fin de estudiar las probabilidades en ventas, costos, Posicionamiento de marca, Servicio al cliente, Producción, cadena de valor, diversificación de productos e innovación, para lo cual se seleccionan tres expertos de la empresa Sabufrut.

Tabla 7. Método Delphi

Hipótesis Descripción	
H1	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, tener un crecimiento en ventas del 60% si actualmente es del 23%?
H2	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, incrementar la eficiencia en el sistema de costos al 120% si actualmente es del 90%?
H3	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, aumentar su posicionamiento de marca del 50% si actualmente es del 10%?
H4	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, mejorar el servicio al cliente al 70% si actualmente es del 40%?
H5	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, asegurar la planeación de la producción al 100% si actualmente es del 40%?
H6	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, mejorar el control de la producción en la cadena de valor al 80% si actualmente es del 10%?
H7	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, diversificar sus productos al 40% si actualmente es del 20%?
H8	¿Qué tan probable es para Sabufrut al 2020, innovar y desarrollar nuevos al 50% si actualmente es del 30%?

Tabla 8. Porcentajes de improbabilidad y probabilidad

Hipótesis	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Probabilidad promedio	Desviación estándar	CV
H1	70%	70%	90%	77%	12%	15%
H2	70%	90%	70%	77%	12%	15%
H3	70%	70%	50%	63%	12%	18%
H4	90%	90%	90%	90%	0%	0%
H5	70%	70%	70%	70%	0%	0%
H6	70%	70%	70%	70%	0%	0%
H7	90%	90%	90%	90%	0%	0%
H8	90%	90%	90%	90%	0%	0%

El coeficiente de varianza para las hipótesis anteriormente mencionadas no supera el 30 % lo que significa que existe un consenso entre los expertos, encontramos que la menos relacionada es el posicionamiento de marca ya que Sabufrut está atañida a la actual condición comercial. A continuación presentamos los expertos que fueron asignados para el método Delphi aportando sus conocimientos y experticia:

- Anselmo Jerez – Representante financiero
- Miryam Jerez Landazábal – Comercial y administrativa
- Nelly Jerez Landazábal – Responsable de procesos de producción

Tabla 9. Nivel de probabilidad

	Hipótesis probable	Hipótesis muy probable
Hipótesis	0,61 A 0,70	0,71 O Mas
H1	77%	-
H2	77%	-
H3	63%	-
H4	-	90%
H5	70%	-
H6	70%	-
H7	-	90%
H8	-	90%

Según el cuadro anterior se puede concluir que las hipótesis planteadas por los expertos tienen un gran nivel de probabilidad de que pueda ocurrir en los próximos años.

Teniendo en cuenta las hipótesis descritas anteriormente y seleccionadas por un grupo de expertos que se han considerado muy idóneos en el sector agroindustrial, para Sabufrut al año 2020, es probable que aumente su posicionamiento de marca al 50% si en la actualidad es del 10%; lo cual va seguido con la H1 y la H3 siendo esto muy consecuente con el estado estructural de la empresa.

2.9. Matriz método Mic-Mac - factores claves o estratégicos

El diseño y elaboración del modelo Mic-Mac es un sensibilizador de variables que da como resultado los esquemas fundamentales y de mayor relevancia en una organización.

Para Sabufrut, las variables más relevantes son las que se observan a continuación dado un análisis de cuantificación de dependencias realizado con excel y denominada matriz relacional.

Figura 4. Influencia indirecta

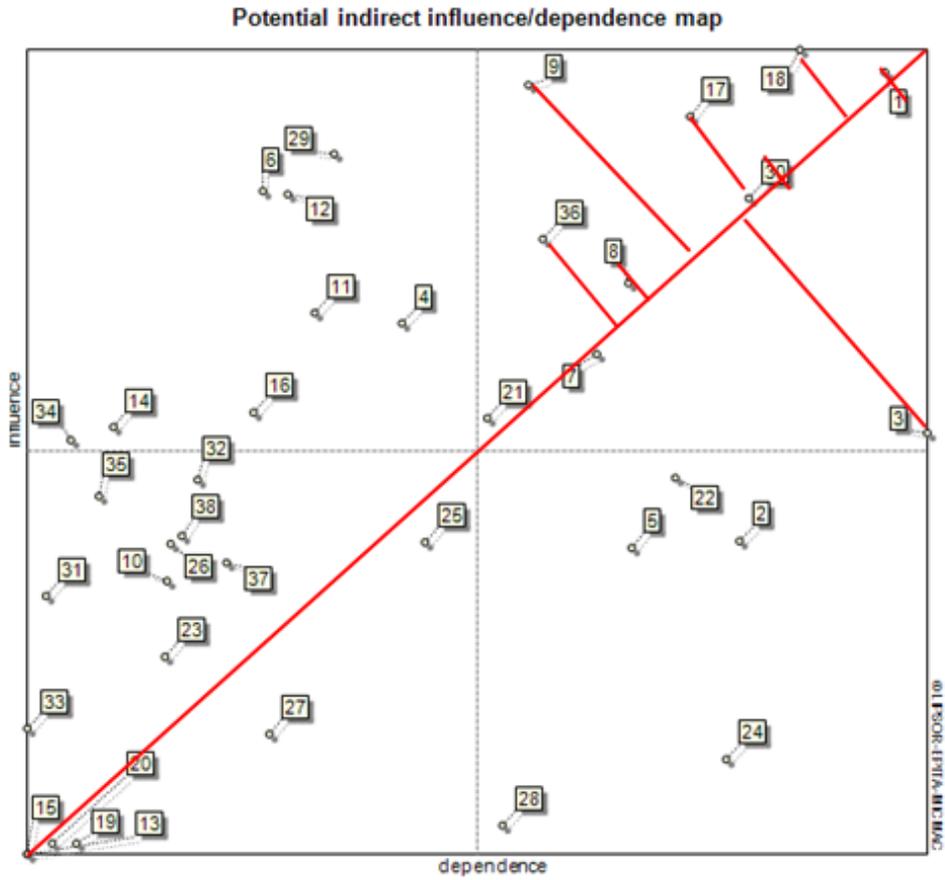


Tabla 10. Variables indirectas

Potencial indirecta
1. Crecimiento de ventas
18. Diversificación de productos
17. Posicionamiento de marca
30. Planeación de la producción
3. Eficiencia en el sistema de costos
9. Diversificación de mercados
8. Control de la producción en la cadena de valor
36. Innovación y desarrollo de nuevos productos

Figura 5. Influencia directa

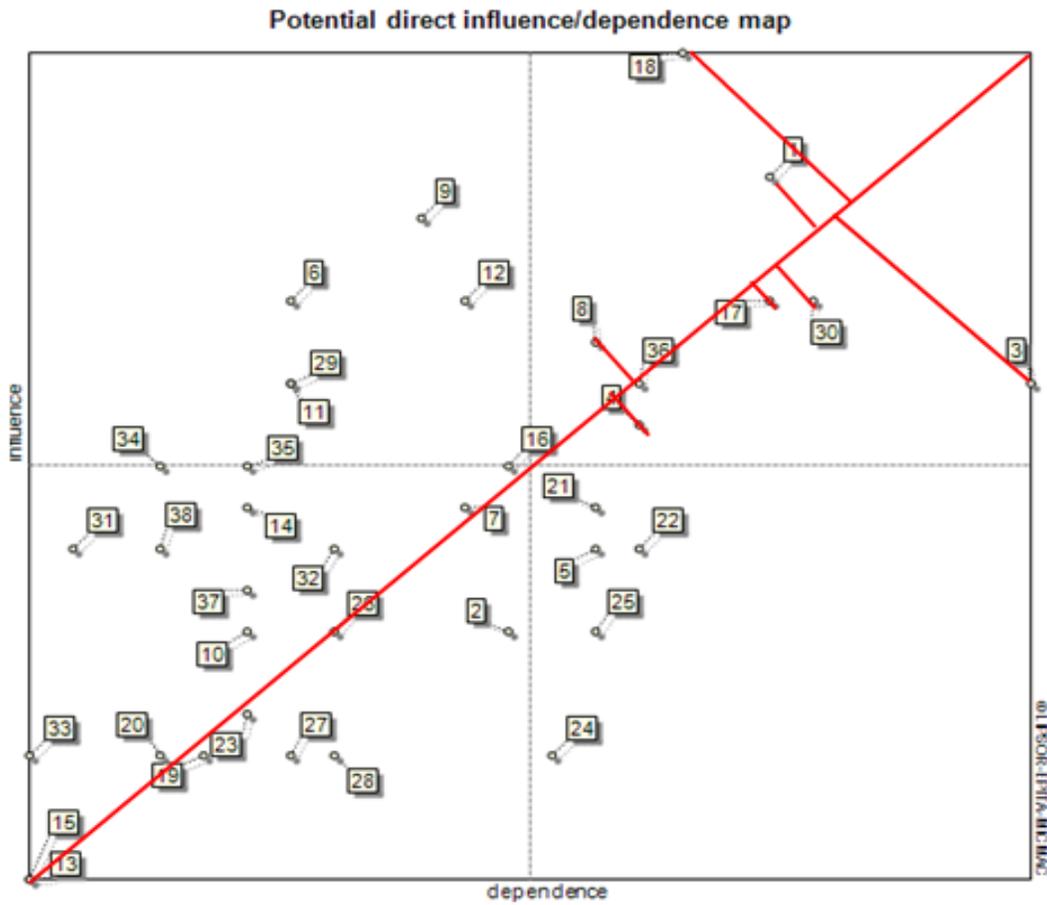


Tabla 11. Variables directas

Potencial directa
18. Diversificación de productos
3. Eficiencia en el sistema de costos
1. Crecimiento de ventas
30. Planeación de la producción
17. Posicionamiento de marca
36. Innovación y desarrollo de nuevos productos
8. Control de la producción en la cadena de valor
4. Servicio al cliente

Tabla 12. Resumen variables potenciales de influencia

Potencial directa	Potencial indirecta	Consolidado
18. Diversificación de productos	1. Crecimiento de ventas	18. Diversificación de productos
3. Eficiencia en el sistema de costos	18. Diversificación de productos	3. Eficiencia en el sistema de costos
1. Crecimiento de ventas	17. Posicionamiento de marca	1. Crecimiento de ventas
30. Planeación de la producción	30. Planeación de la producción	30. Planeación de la producción
17. Posicionamiento de marca	3. Eficiencia en el sistema de costos	17. Posicionamiento de marca
36. Innovación y desarrollo de nuevos productos	9. Diversificación de mercados	36. Innovación y desarrollo de nuevos productos
8. Control de la producción en la cadena de valor	8. Control de la producción en la cadena de valor	8. Control de la producción en la cadena de valor
4. Servicio al cliente	36. Innovación y desarrollo de nuevos productos	4. Servicio al cliente

3. Formulación estratégica

3.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos claves		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades				
O1	Crecimiento positivo económico del sector	0,1	2	0,2
O2	Cambio cultural hacia el aumento de consumo de productos orgánicos	0,16	2	0,32
O3	Disponibilidad de nuevas tecnologías	0,06	1	0,06
O4	Existe la necesidad en proveer al sector salud productos orgánicos	0,1	3	0,3
O5	Aprovechamiento de programas gubernamentales para raciones alimenticias	0,06	1	0,06
O6	Explotación de nuevas variedades de frutas exóticas	0,04	2	0,08
Subtotal		52%		
Amenazas				
A1	Alta competitividad en el sector alimenticio	0,16	1	0,16
A2	Entrada de productos sustitutos	0,1	1	0,1
A3	Desarrollo de economías de escala	0,1	1	0,1
A4	Firmas de tratados de libre comercio en tema agroindustrial	0,06	1	0,06
A5	Lealtad de marca	0,06	1	0,06
Subtotal		48%		
		100%		1,5

Tabla 14. Glosario MEFE

Factor externo		Descripción
O1	Crecimiento económico del sector	Aumento de valor del sector agroindustrial en el subsector de las frutas, en la economía de Santander.
O2	Cambio cultural hacia el aumento de consumo de productos orgánicos	Transformación a lo largo del tiempo de elementos culturales enfocados al mejoramiento del bienestar alimenticio.
O3	Disponibilidad de nuevas tecnologías	Aprovechamiento de los avances tecnológicos.
O4	Existe la necesidad en proveer al sector salud productos orgánicos	Incorporar a dietas y cuidados postoperatorios el consumo de productos orgánicos.
O5	Aprovechamiento de programas gubernamentales para raciones alimenticias	Suministro de alimentos para poblaciones apoyadas por el gobierno municipal y departamental

Factor externo		Descripción
O6	Explotación de nuevas variedades de frutas exóticas	Introducir al mercado nuevas propuestas en frutas como son las exóticas
A1	Alta competitividad en el sector alimenticio	Diferentes estándares en la oferta de productos agroindustriales
A2	Productos sustitutos	Producto que puede ser consumido o usado en lugar de productos orgánicos
A3	Economías de escala	Reducción de costos unitarios para el crecimiento en la productividad de la competencia.
A4	Tratados de libre comercio en tema agroindustrial	Entrada de alimento orgánicos según los acuerdos del gobierno
A5	Lealtad de marca	Fidelización que se logra para que el cliente prefiera nuestra marca de producto

La empresa Sabufrut presenta una puntuación de 1,5 lo que significa que requiere más atención en cuanto a las oportunidades que se están dando en el mercado y también nos describe la preparación para las amenazas que se aproximan según los factores externos, es decir se encuentra menos preparada para afrontar la disponibilidad de nuevas tecnologías y el deterioro del medio ambiente.

Sabufrut tiene un factor preponderante en la oportunidad para el cambio de cultura hacia el consumo de productos orgánicos; como amenazas la empresa se encuentra fuerte en una alta competitividad en el sector alimenticio, puesto que ofrecemos innovación en alimentos 100% Orgánicos. Sabufrut presenta mayores oportunidades en un 52% frente a las amenazas representadas por el 48% lo cual describe que tenemos mayor ventaja de crecimiento si nos enfocamos en las oportunidades.

Dentro de las oportunidades y amenazas se destacan los factores de O2 y A1, que al intervenirlos en el incremento de un punto cada uno dentro de un corto plazo nos reflejaría un aumento en el valor total acercándonos a la media en un 1,82.

La O4 es una oportunidad que puede mitigar A2, debido al consumo de alimentos sustitutos susceptibles de reemplazar por los alimentos orgánicos que ofrece Sabufrut.

3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC)

	Factores importantes del éxito	Peso	Sabufrut		Empresa: Fruitsan		Empresa: Neofrut	
			Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
1	Fidelización de clientes	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
2	Sistema de información	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
3	Canales de distribución	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
4	Calidad en procesos de gestión	0,17	2	0,34	3	0,51	4	0,68
5	Eficiencia en el sistema de costos	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
6	Cultura organizacional	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
7	Musculo financiero	0,17	2	0,34	3	0,51	3	0,51
8	Posición estratégica	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
		1,00		1,88		3,42		3,37

El competidor más cercano para Sabufrut en cuanto a las calificaciones totales es Neofrut, el cual arroja una diferencia de 1,49 considerándose representativo dentro de un contexto de competencia; la fuerza más amenazante respecto a los factores de competencia es el sistema de información debido a la baja calificación obtenida y como la menos amenazante se encuentra la eficiencia en sistema en el de costos, reflejado en el buen aprovechamiento de este factor.

Sensibilizando y luego de evaluar el cambio en un punto notamos que el factor importante para el éxito es el #3 (Canales de Distribución), #4 (Calidad en procesos de gestión) y #7 (Musculo Financiero) ya que si incluimos nuevos mecanismos de distribución abarcaríamos mayores mercados, de igual manera mejoramos los procedimientos en la operación y logramos mayor solvencia lo cual nos incrementa la posición competitiva en el sector.

Se destacan los tres más importantes factores de éxito como el músculo financiero, eficiencia en el sistema de costo y canales de distribución.

3.3. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores internos claves		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
F1	Aumento en el crecimiento de ventas	0,12	3	0,36
F2	Aumento de rentabilidad	0,10	4	0,40
F3	Eficiencia en el sistema de costos	0,05	3	0,15
F4	Buena cultura de servicio al cliente	0,05	4	0,20
F5	Mejores precios competitivos	0,05	3	0,15
F6	Excelente relación con los proveedores	0,12	3	0,36
F7	Continua capacitación del personal	0,02	2	0,04
Subtotal		51%		
Debilidades				
D1	Bajo nivel de endeudamiento	0,02	2	0,04
D2	Bajo posicionamiento de marca	0,10	1	0,10
D3	Escasa diversificación de productos	0,05	1	0,05
D4	Escasos canales de distribución	0,04	1	0,04
D5	No existen procedimientos claros	0,08	2	0,16
D6	No se cuenta con certificados de calidad	0,10	1	0,10
D7	No existe innovación de productos	0,05	1	0,05
D8	No existe tecnología para el procesamiento del producto	0,05	1	0,05
Subtotal		49%		
		1,00		2,25

Tabla 17. Glosario (MEFI)

Factor interno	Definición	
F1	Crecimiento positivo en ventas	Aumento de ventas consecuente al aumento del mercado
F2	Aumento de rentabilidad	Comportamiento ascendente del margen de rentabilidad
F3	Eficiencia en el sistema de costos	Aprovechamiento de la estructura de costos
F4	Buena cultura de servicio al cliente	Buen trato permanente con nuestros clientes
F5	Mejores precios competitivos	Precios ajustados al comportamiento del mercado
F6	Excelente relación con los proveedores	Constante comunicación y acuerdos comerciales con beneficio mutuo
F7	Continua capacitación del personal	Programa permanente de sensibilización de temas acordes a la operación
D1	Bajo nivel de endeudamiento	Poco riesgo en la adquisición de productos financieros.

Factor interno		Definición
D2	Bajo posicionamiento de marca	Deficiente labor en mercadeo para obtener reconcomiendo de marca.
D3	Escasa diversificación de productos	Una sola línea de producto (pulpa de fruta).
D4	Escasos canales de distribución	Único canal de distribución
D5	No existen procedimientos claros	Deficiente formalización de procesos en las operaciones.
D6	No se cuenta con certificados de calidad	No existe una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos.
D7	No existe innovación de productos	Solo se cuenta con un producto
D8	No existe tecnología para el procesamiento del producto	No se han incorporado procesos tecnológicos el cual es artesanal.

Teniendo en cuenta la calificación total de 2,25 significa que no le estamos haciendo frente a las debilidades por eso nuestra calificación está ligeramente por debajo de la media lo que representa que estamos poco preparados para afrontar las fortalezas.

Nos encontramos con una participación muy similar entre las fortalezas y debilidades manteniendo una diferencia de solo dos puntos siendo más representativas las fortalezas lo cual nos indica que podemos trabajar más en ellas para hacerle frente a las debilidades.

Se destacan los factores F1 Y D6 los cuales se pueden intervenir en un corto plazo logrando un cambio en el valor total que nos acercaría a la media, con un valor de 2,47. Este resultado significa que si se hace frente a la D6 podríamos mejorar en otros factores internos sin poner en peligro el desarrollo de Sabufrut.

Si nos concentramos en la F7 logramos hacerle frente a la D6, permitiéndonos mejorar en un corto plazo de manera representativa el estado de crecimiento de la empresa dentro del contexto de mejora continua.

3.4. Análisis de las cinco fuerzas (Porter)

Tabla 18. Matriz cinco fuerzas de Porter

Análisis de la situación y atractivita del sector								
Factores estratégicos		1	2	3	4	5		
I. Amenazas de nuevos participantes								
Barreras a la entrada								
Economías de escala	Pequeña				4		Alta	
Diferenciación de producto	Diferente		2				Estándar	
Experiencia y efectos de aprendizaje	Fácil			3			Difícil	
Lealtad de marca	Alta				4		Baja	
Costo del cambio	Bajo		2				Alto	
Requerimientos de capital	Altos		2				Bajos	
Acceso a tecnología	Difícil					5	Fácil	
Acceso a canales de distribución	Restringido					5	Fácil	
Acceso a materias primas	Restringido		2				Amplio	
Acción del gobierno								
Protección a la agroindustria	Alta			3			Poca	
Regulación de la agroindustria	Alto				4		Bajo	
Coherencias de políticas	Mucha				4		Poca	
Amenazas de nuevos participantes		0	4	2	4	2		
	3,33	Baja	0	8	6	16	10	Alta
II. Rivalidad entre competidores								
Rivalidad entre competidores								
Número de competidores igualmente equilibrados	Muchos			3			Pocos	
Crecimiento de la industria relativo a los alimentos orgánicos	Bajo		2				Alto	
Costo fijo o de almacenaje	Alto	1					Bajo	
Diferenciación del producto	Diferenciado		2				Estándar	
Incremento en la capacidad	Poco		2				Mucho	
Diversidad de competidores	Poco					5	Mucho	
Compromisos estratégicos	Pocos	1					Muchos	
Barreras a la salida								
Especialización de activos	No	1					Si	
Costo fijo de salida	Alto				4		Bajo	
Alianzas estratégicas	Bajas		2				Elevadas	
Restricciones gubernamentales y sociales	Muchas			3			Pocas	
Rivalidad entre competidores		3	4	2	1	1		
	2,17	Baja	3	8	6	4	5	Alta

Análisis de la situación y atractivita del sector							
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
III. Amenaza de productos sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja					5	Alta
Costos de cambio de usuarios	Bajo					5	Alto
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Baja				4		Alto
Precio-valor de sustitutos	Pocos				4		Muchos
Amenaza de productos sustitutos		1	0	2	0	1	
4,50	Baja	0	0	0	8	10	Alta
IV. Poder de negociación de los compradores							
Poder de los compradores							
Cantidad de compradores importantes	Muchos	1					Pocos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Bajo					5	Alta
Costos de cambio del comprador	Bajo			3			Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Baja		2				Alta
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja			3			Alta
Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Baja		2				Alta
Contribución de la industria al costo total de los compradores	No existe		2				existe
Poder de negociación de los compradores		1	3	2	0	1	
2,57	Baja	1	6	6	0	5	Alta
V. Poder de negociación de los proveedores							
Cantidad de proveedores importantes	Muchos		2				Pocos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Existente				4		No existente
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Bajo				4		Alto
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Baja		2				Alta
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Alta				4		Baja
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Bajo		2				Alto
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Bajo			3			Alto
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Baja	1					Alta
Poder de negociación de los proveedores		1	3	1	3	0	
2,75	Alta	1	6	3	12	0	Baja

		1	2	3	4	5
Amenazas de nuevos participantes	3,33	0	8	6	16	10
Rivalidad entre competidores	2,17	3	8	6	4	5
Amenaza de productos sustitutos	4,50	1	0	2	0	1
Poder de negociación de los compradores	2,57	1	6	6	0	5
Poder de negociación de los proveedores	2,75	1	6	3	12	0

Para la empresa Sabufrut, la fuerza más amenazante en el sector es la Amenaza de productos sustitutos con un 4.50, debido a la continua entrada de productos que son fáciles de reemplazar para nuestro portafolio. La segunda fuerza más amenazante se ve reflejada con un 3.33 en la amenazas de nuevos participantes, ya que cuanto mayores sean o más existan más atractivo resulta el sector.

Dentro de las fuerzas más amenazantes igualmente se resalta el factor relacionado con las amenazas de productos sustitutos teniendo en cuenta que cuanto mayor o fuerte es ésta, menos atractivo resulta el sector atribuible a que existe gran disponibilidad de productos sustitutos cercanos y el alto costo de cambio de usuarios. Para el factor de las Amenazas de Nuevos Participantes se resalta que tanto la economía de escala, lealtad de marca, regulación de la agroindustria y la coherencia de políticas son atribuibles al grado de desarrollo en que se encuentran los competidores. Por lo anterior, son a estos a los cuales se les debe brindar mayor atención como variables estratégicas y de gran impacto dentro de la organización; adicionalmente, se observa que existe una relación directa dado que Sabufrut cuenta con deficiencias para afrontar dicha amenaza. En cuanto a su relación está ligada con el factor A2, A3 Y A5 de la MEFE.

3.5. Cadena de valor

Tabla 19. Matriz cadena de valor

Dirección				
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de flujo de Información en la organización a través de medios tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento a las decisiones estratégicas para alcanzar los objetivos - Programación de junta de socios para toma de decisiones por consenso <ul style="list-style-type: none"> - Planeación para alcanzar objetivos de alto impacto - Inclusión a la organización de una ventaja competitiva 				
Finanzas				
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de proyección de flujos caja <ul style="list-style-type: none"> - Control de costos y eficiencias - Implementación de un plan estratégico comercial para el crecimiento de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Generación de mayores márgenes de ganancias - Retorno de las inversiones proyectando repartición de dividendos a dos años 				
Gestión humanos				
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua y entrenamiento para desarrollo de empleados especializados <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de sistemas de competencias laborales - Actividades para el fomento de buenas relaciones con los empleados - Inclusión de política salarial y de compensación con bonos, incentivos y prestaciones <ul style="list-style-type: none"> - Implementación y desarrollo de subprogramas de riesgos profesionales 				
Desarrollo tecnológico				
<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en prácticas innovadoras en producción y producto. - Diseño e instalación de sistemas de control de tiempos de servicio. <ul style="list-style-type: none"> - Investigación en calidad del producto - Inversión en nueva tecnología para mejoramiento de procesos - Implementación de Software para eficiencia de tiempos operativos 				
Abastecimiento				
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia y control de transporte interno - Alcance en la eficiencia de los espacios de centros de almacenamiento y distribución <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de los procesos de la producción de pulpa de fruta - Sostenimiento de buenas relaciones con los proveedores y compradores - Implementación y alimentación del sistema RUP (Registro Único de los Proveedores) 				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Mercadeo Y ventas	Servicio postventa
Actualización de las condiciones de procesos de compra	Uso de herramientas tecnológicas para manejo de los insumos	Verificación del almacenamiento de producto terminado	Realización de campañas publicitarias	Fidelización de clientes
Instauración de rangos de precios de los proveedores	Control y Calidad del producto	Distribución física del producto a los compradores	Definición de mecanismos en la participación de líneas de productos	Inclusión de programas de SQR
Consolidación del sistema de inventarios	Planteamiento y desarrollo de un centro de operaciones	Control de bodegaje con el cumplimiento de asexia	Impulso para la gestión de marca	Seguimiento al programa de los recambios del producto.

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadeo Y ventas	Servicio postventa
Control de sistema eficiente de producción de pulpa de fruta	Implementación de un sistema eficiente para embalaje	Recepcionamiento de pedidos dentro de horarios establecidos	Implementación de programas de fuerza de ventas	Implementación de línea de atención al cliente.
Mejoramiento en el manejo de insumos	Confirmación de control de lotes de producción	Minimizar tiempos en procesos de alistamiento	Promociones y ofertas en periodos definidos	Medición de las estadísticas de evaluación de atención al cliente
			Acuerdos comerciales con proveedores	

Teniendo en cuenta las actividades de apoyo se resalta que Sabufrut está realizando de manera adecuada las fuentes de generación de valor que se identifican de color azul, las cuales le permiten a la empresa desarrollar una mejor actividad, obtenidas a partir de la coordinación entre los distintos departamentos. Por otro lado se selecciona con color rojo las actividades que se deben mejorar con el fin de maximizar el interés de la empresa creando equipos multidisciplinarios para desarrollar los procesos.

En relación a las actividades primarias de Sabufrut se destacan en color azul las fuentes que se realizan adecuadamente y que por medio de ventajas competitivas se logra descartar frente a los competidores, y las actividades resaltadas en color rojo alertan a la empresa en un plan de mejoramiento para optimizar recursos.

Al revisar estas actividades de apoyo y primarias con los factores analizados en la MEFI, se encuentran relación en cuanto a su clasificación como fortalezas las fuentes resaltadas en azul y las debilidades identificadas en color rojo.

3.6. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Tabla 20. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Aumento en el crecimiento de ventas		D1	Bajo nivel de endeudamiento
	F2	Aumento de rentabilidad		D2	Bajo posicionamiento de marca
	F3	Eficiencia en el sistema de costos		D3	Escaza diversificación de productos
	F4	Buena cultura de servicio al cliente		D4	Escasos canales de distribución
	F5	Mejores precios competitivos		D5	No existen procedimientos claros
	F6	Excelente relación con los proveedores		D6	No se cuenta con certificados de calidad
	F7	Continua capacitación del personal		D7	No existe innovación de productos
	-	-		D8	No existe tecnología para el procesamiento del producto
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Crecimiento positivo económico del sector	(F1, O2)	Desarrollo del producto	(D6,O2)	Penetración de mercado
O2	Cambio cultural hacia el aumento de consumo de productos orgánicos	(F1, O1)	Penetración en el mercado	(D1, O1)	Desarrollo del producto
O3	Disponibilidad de nuevas tecnologías	(F7, O6)	Desarrollo del mercadeo	(D3, O6)	Penetración de mercado
O4	Existe la necesidad en proveer al sector salud productos orgánicos	(F2, O3)	Penetración en el mercado	(D5, O4)	Diversificación relacionada
O5	Aprovechamiento de programas gubernamentales para raciones alimenticias	(F5, O1)	Penetración en el mercado	(D7, O3)	Desarrollo del producto
O6	Explotación de nuevas variedades de frutas exóticas				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Alta competitividad en el sector alimenticio	(F1, A1)	Desarrollo de producto	(D6,A1)	Penetración de mercado
A2	Entrada de productos sustitutos	(F3, A3)	Recorte de gastos	(D3, A2)	Desarrollo del mercado
A3	Desarrollo de economías de escala	(F6,A1)	Integración hacia atrás	(D4,A5)	Desarrollo de producto
A4	Firmas de tratados de libre comercio en tema agroindustrial	(F5, A5)	Penetración en el mercado	(D2, A5)	Penetración del mercado
A5	Lealtad de marca	(F3, A4)	Desarrollo del producto	(D5,A4)	Desarrollo de producto

Luego de los cruces realizados en cada uno de los cuadrantes se analiza que para la estrategia FO, FA, DO Y DA la que más número de veces se repite es la Penetración de Mercado y Desarrollo de Productos, lo que nos indica que Sabufrut podrá incrementar sus ventas por medio del desarrollo de nuevos productos 100% orgánicos e Incorporando mayores esfuerzos para lograr participación en el mercado enfocándose en la diferenciación de tipo de producto.

3.7. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

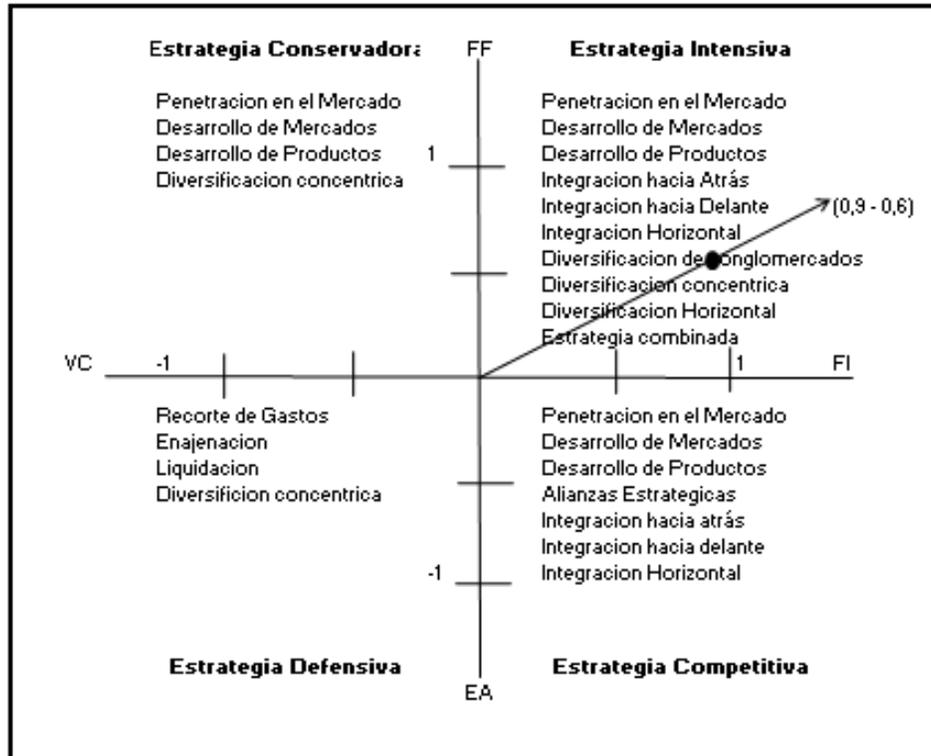
Tabla 21. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)					
Fortaleza financiera		Calificaciones		Estabilidad ambiental	Calificaciones
FF 1	Apalancamiento financiero	5	EA 1	Cambios tecnológicos	-1
FF 2	Capital de trabajo	4	EA 2	Cambios políticos	-4
FF 3	Liquidez	4	EA 3	Devaluación	-5
FF 4	Flujo de capital	2	EA 4	Tasa de inflación	-3
FF 5	Rendimiento sobre la inversión	2	EA 5	Variables de la demanda	-2
FF 6	Desplazamiento del producto	4	EA 6	Crecimiento del PIB	-2
FF 7	Facilidad para salir del mercado	2	EA 7	Barreras de ingreso al mercado	-2
FF 8	Riesgo involucrado en el mercado	5	EA 8	Políticas gubernamentales	-3
			EA 9	Presión competitiva	-4
Total de fortaleza financieras		28		Total estabilidad ambiental	-26
Fortaleza industrial		Calificaciones		Ventaja competitiva	Calificaciones
FI 1	Potencial de crecimiento	3	VC 1	Participación en el mercado	-2
FI 2	Potencial de utilidades	2	VC 2	Ciclo de vida del producto	-2
FI 3	Facilidad de ingreso al mercado	4	VC 3	Calidad del producto	-1
FI 4	Estabilidad financiera	5	VC 4	Lealtad de los clientes	-5
FI 5	Conocimiento tecnológico	4	VC 5	Utilización de la capacidad de la competencia	-5
FI 6	Utilización de recursos	3	VC 6	Conocimiento tecnológico	-2
FI 7	Intensidad de capital	5	VC 7	Control sobre proveedores y distribuidores	-3
FI 8	Productividad, utilización de la capacidad	4			

Tabla 22. Resultados de análisis PEEA

Promedio estabilidad ambiental	-2,9
Promedio ventajas competitivas	-2,9
Promedio fortalezas industriales	3,8
Promedio fortalezas financieras	3,5
Eje X	0,9
Eje Y	0,6

Figura 6. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA



En esta matriz se ve reflejado que la posición estratégica de fortaleza industrial pesa más que la de ventaja competitiva así como la posición estratégica fortaleza financiera pesa más que la estabilidad ambiental. Al ubicar estos resultados en el cuadrante superior derecho nos confirma el enfoque que debemos tener con la estrategia intensiva de las cuales se resalta, la penetración del mercado, el desarrollo del producto y el desarrollo del mercado.

Por otro lado contrastando con el resultado de la FODA sobresalen las mismas estrategias que indica el plano cartesiano, lo que nos lleva a interpretar y evaluar la implementación de acciones que nos acerque al camino para lograr el éxito.

3.8. Matriz Boston Consulting Group

Tabla 23. Matriz Boston Consulting Group

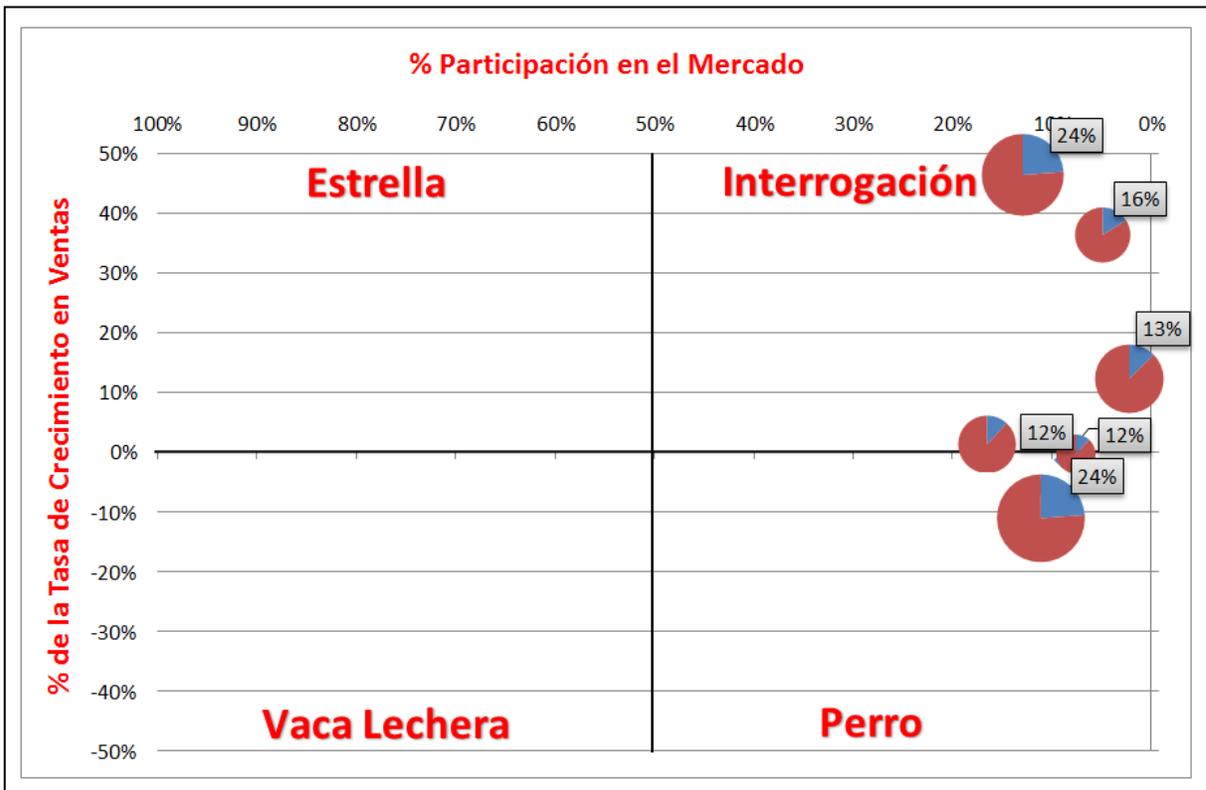
Tipo de Cliente	Ingresos	% de ingresos	Utilidades	% de utilidad	% Participación mercado	% de la tasa de crecimiento
Restaurantes	\$ 650,000	15.45%	\$ 1,150	16.11%	5.00%	35.00%
Superetes	\$ 1,200,000	28.52%	\$ 1,700	23.81%	12.00%	45.00%
Detal	\$ 408,000	9.70%	\$ 840	11.76%	9.00%	-1.24%
Distribuidores	\$ 1,200,000	28.52%	\$ 1,700	23.81%	11.00%	-5.79%
Hoteles	\$ 350,000	8.32%	\$ 850	11.90%	8.00%	-0.88%
Entidades educativos	\$ 400,000	9.51%	\$ 900	12.61%	3.00%	8.42%
	\$ 4,208,000	100.00%	\$ 7,140	100.00%		

Con la ayuda de la matriz BCG definimos que Sabufrut cuenta con una segmentación de clientes de diferentes volúmenes de demanda, que permiten cuantificar las utilidades por cada uno de ellos. Como lo muestra la tabla relacionada anteriormente con cifras promedio mes, la incidencia de cada tipo de cliente es de gran relevancia en el margen de utilidad, adicional a esto se calcula el porcentaje de participación del mercado en términos de ventas ponderadas acorde al tamaño de la empresa.

La participación actual del mercado es baja por la problemática que afronta la compañía y corrobora el poco aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas existentes.

Herramientas como BPR Benchmark; que permiten determinar variables macro y micro económicas de cada sector de mercado y darle ponderación a las sinergias existentes ayudan y dan soporte a la evaluación del instrumento de análisis BCG así como en dar un crecimiento ponderado de las ventas de cada uno de los sectores de la clasificación de los clientes de Sabufrut.

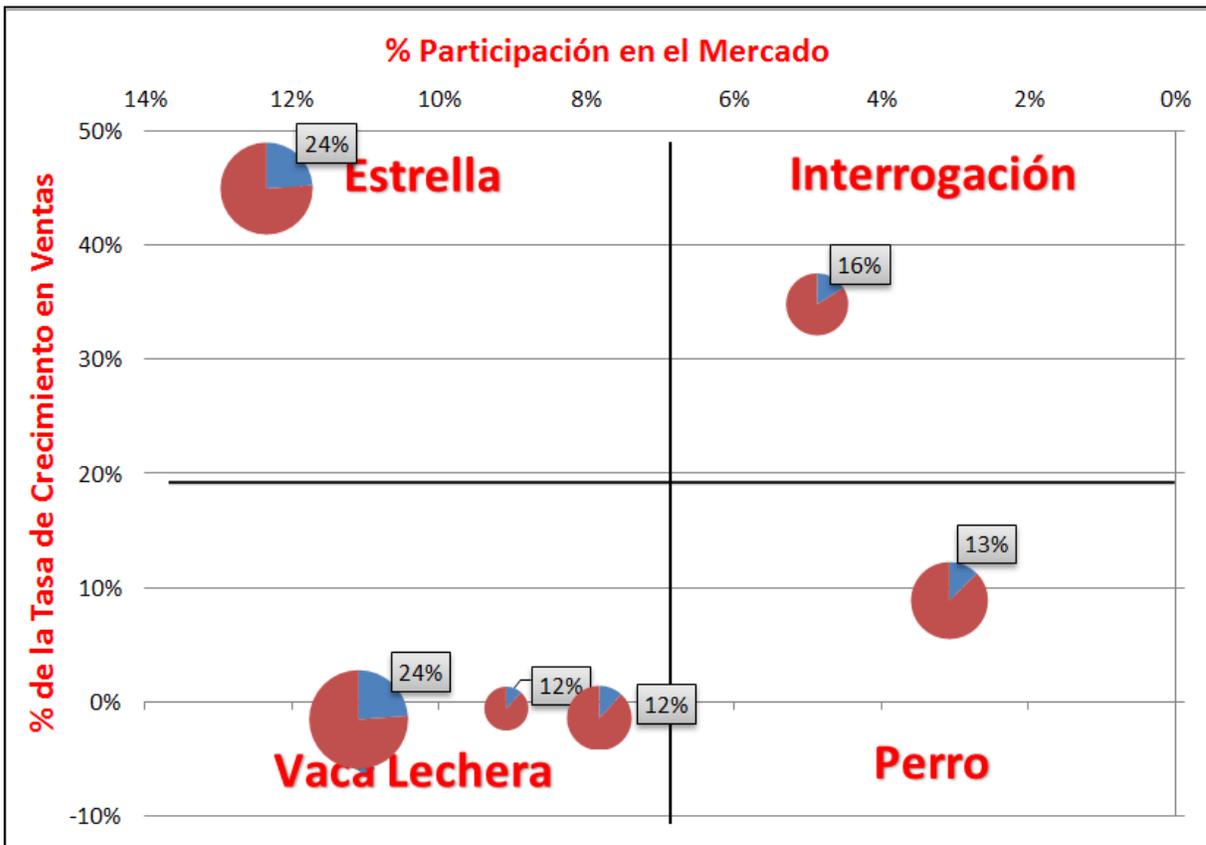
Figura 7. Matriz Boston Consulting Group



En un análisis macro de la matriz del Boston Consulting Group, se encontró una alta concentración de clientes en el cuadrante Interrogante y parcialmente en el cuadrante Perro; dentro de un nicho de mercado con tasas de crecimiento volátil con inclinación creciente y poca participación del mercado en términos de ventas marginales; nos lleva a destacar que Sabufrut se encuentra en un mercado altamente potencial con alta concentración de demanda y poco aprovechamiento de las oportunidades donde podrían adelantarse una gestión destacada por parte de los directivos de la empresa.

Dado el primer resultado de la gráfica de BCG con puntos muy rezagados es necesaria la implementación de un ajuste que permita observar la realidad de los tipos de clientes dentro de la herramienta y abordar decisiones óptimas y de gran impacto para el direccionamiento estratégico buscado para Sabufrut.

Figura 8. Matriz Boston Consulting Group II



Haciendo un análisis más preciso de la matriz Boston Consulting Group y basándonos en los indicadores internos de la empresa, se elabora un modelo de ampliación para revisar exactamente las líneas de negocio estrella y las líneas que en realidad deberían considerarse un perro dentro de la matriz BCG.

Se observa que el factor estrella son los Superetes como el valor agregado que permite focalizar la estrategia intensiva para garantizar un crecimiento sostenido de la empresa; adicionalmente vemos una variable de tipo interrogativa que es el nicho de los restaurantes con un crecimiento considerable en el mercado; en otras palabras resulta bastante atractivo inyectar recursos y esfuerzos en dicho factor que en un escenario optimista sería de gran valor para una fuerte penetración de mercado; también y no siendo menos importante encontramos que entidades

educativas, hoteles y al detal muestran una alta participación en el mercado proporcionalmente a la oferta actual y con declive en ventas; en otras palabras se puede concluir que se están destinando grandes recursos y carga operativa para el funcionamiento de estas líneas de negocio sectorial; donde se ubican como vacas lecheras.

Finalmente se sustentan los clientes de tipo “distribución”, en la categoría de perro; que no es más que una línea de negocio que genera menor margen de participación de mercado pero el sector muestra mejor indicadores de crecimiento que tres de las seis tipologías de cliente lo que nos dice que; debemos elaborar una estrategia de choque para aprovechar el buen rendimiento del mercado y ganar mayor participación en el mercado y así contribuir en la estrategia idónea de Sabufrut.

3.9. Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Tabla 24. MPEC - Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Estrategias alternativas		Val	Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado	
			Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta
Factores claves								
Oportunidades								
O1	Crecimiento positivo económico del sector	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
O2	Cambio cultural hacia el aumento de consumo de productos orgánicos	0,16	3	0,48	1	0,16	4	0,64
O3	Disponibilidad de nuevas tecnologías	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
O4	Existe la necesidad en proveer al sector salud productos orgánicos	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10
O5	Aprovechamiento de programas gubernamentales para raciones alimenticias	0,06	2	0,12	1	0,06	0	0,00
O6	Explotación de nuevas variedades de frutas exóticas	0,04	1	0,04	0	0,00	0	0,00

Estrategias alternativas		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado		
Factores claves		Val	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta
Amenazas								
A1	Alta competitividad en el sector alimenticio	0,16	2	0,32	0	0,00	0	0,00
A2	Entrada de productos sustitutos	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10
A3	Desarrollo de economías de escala	0,10	2	0,20	1	0,10	0	0,00
A4	Firmas de tratados de libre comercio en tema agroindustrial	0,06	3	0,18	2	0,12	0	0,00
A5	Lealtad de marca	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18

Estrategias alternativas		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto		Desarrollo del mercado		
Factores claves		Valor	Pa	Pta	Pa	Pta	Pa	Pta
Fortalezas								
F1	Aumento en el crecimiento de ventas	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36
F2	Aumento de rentabilidad	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10
F3	Eficiencia en el sistema de costos	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
F4	Buena cultura de servicio al cliente	0,05	2	0,10	1	0,05	0	0,00
F5	Mejores precios competitivos	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
F6	Excelente relación con los proveedores	0,12	2	0,24	1	0,12	0	0,00
F7	Continua capacitación del personal	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04
Debilidades								
D1	Bajo nivel de endeudamiento	0,02	2	0,04	4	0,08	1	0,02
D2	Bajo posicionamiento de marca	0,10	2	0,2	1	0,1	4	0,4
D3	Escaza diversificación de productos	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
D4	Escasos canales de distribución	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04
D5	No existen procedimientos claros	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08
D6	No se cuenta con certificados de calidad	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3
D7	No existe innovación de productos	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05
D8	No existe tecnología para el procesamiento del producto	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Puntaje total del grado de atracción		1,00		4,86		4,58		3,08

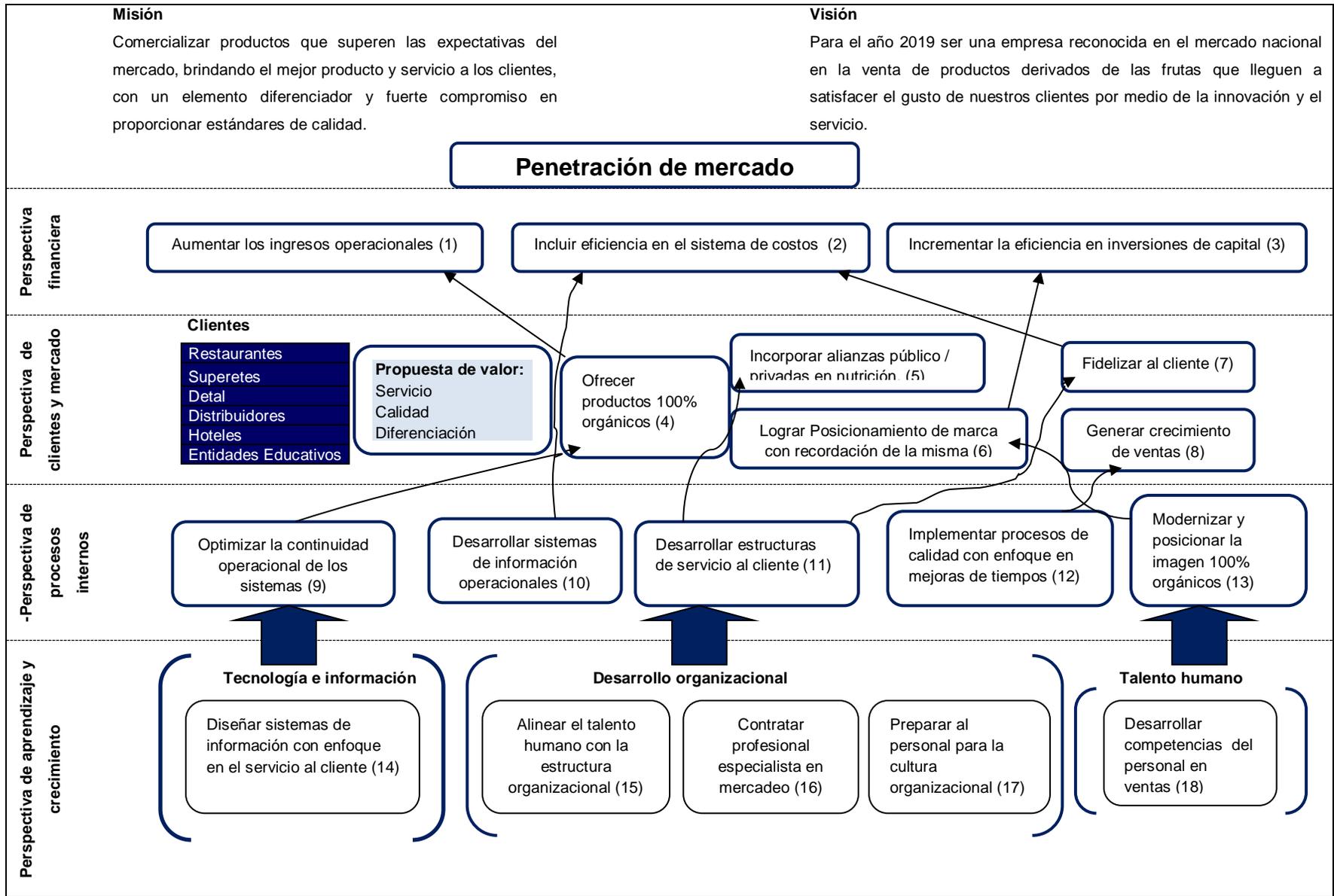
La MPEC - matriz de la planeación estratégica cuantitativa permitió obtener la jerarquía o en su orden la importancia de cada una de las estrategias de acuerdo a la puntuación obtenida como se observa en el cuadro No. 23.

De esta manera la estrategia Penetración en el Mercado representó la primera opción con un puntaje de 4,86; como segunda alternativa se encontró Desarrollo del producto que obtuvo una puntuación de 4.58 lo que permiten analizar y buscar opciones para el mejoramiento de la productividad de la empresa.

4. Implementación y evaluación estratégica

4.1. Mapa de objetivos estratégicos

Figura 9. Mapa de objetivos estratégicos



Teniendo en cuenta la estrategia de penetración en el mercado en la perspectiva financiera, resaltamos los objetivos estratégicos como una fuerte herramienta de solidez financiera para alcanzar la participación en el mercado en la que está focalizada Sabufrut.

Para la perspectiva de clientes y mercados se considera que es muy importante centralizarse en el crecimiento de la participación en el mercado por medio de los objetivos estratégicos allí contemplados que nos lleven al cumplimiento de la propuesta de valor planteada por la empresa como lo son servicio, calidad y diferenciación.

Se encontró que en la perspectiva de procesos internos, se resaltan los objetivos en el cual se debe aplicar un mejoramiento continuo en cada proceso operacional con el propósito de satisfacer a nuestros clientes que de igual manera aporta a la eficiencia de costos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se puede destacar tres grandes agrupaciones en las que se identifican como el buen entrenamiento de talento humano, desarrollo organizacional y la tecnología e información, lo que lleva a estructurar con fundamento las demás perspectivas.

4.2. Mapa de indicadores

Tabla 25. Mapa de indicadores

Mapa de indicadores

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador		Valor actual %	Valor meta %	Plan acción	Presupuesto	Tiempo	Responsable
		Nombre	Operacionalización						
Financiera	Aumentar los ingresos operacionales, aumentando las ventas del producto con mayor participación en el mercado santandereano. (1)	Crecimiento en ventas	(ventas año 2/ ventas año 1) -1	3.50%	7%	Obj. 1: 1. Identificación de las empresas de sector salud que consumen productos orgánicos 2. Constitución una base de datos con los directivos que permitan el contacto con la empresa potencial 3. Preparación y realización de un evento de lanzamiento de Sabufrut s.a.s. 4. Suscripción de convenios público - privado	6,500,000	2 meses	* gerente general * gerente financiero
	Incluir eficiencia en el sistema de costos aprovechando los demás componentes de la pulpa de fruta para manufacturar subproductos. (2)	Margen operativo	(utilidad operativa / ventas) -1	5%	10%				
	Incrementar la eficiencia en inversiones de capital, desarrollando el objeto social con el fin de soportar la operatividad de la empresa. (3)	Roa	Utilidad operativa / activo total	8%	15%				
Clientes y mercados	Ofrecer productos 100% orgánicos manteniendo el equilibrio del medio ambiente para asegurar una alimentación saludable. (4)	Participación del mercado en unidades	Total unidades vendidas/total de unidades vendidas por el mercado	5.15%	10%	Obj. 6: 1. Rediseñar empaque del producto 2. Definir política de precio por tipo de consumo y consumidor 3. Iniciación de un punto de venta de productos orgánicos 4. Realización de campaña publicitaria y promocional	50,000,000	8 meses	* gerente general * jefe comercial
	Incorporar alianzas público / privadas en nutrición a través de esquemas del gobierno y sector privado contribuyendo a la promoción de la equidad. (5)	Participación relación del mercado	Participación de mercado/participación de mercado de competidores	9.15%	20%				
	Lograr posicionamiento de marca con recordación de la misma con medios que accedan a trabajar en la mente del cliente para fidelizar el consumo. (6)	Recordación de marca	Clientes reales/ población total	2%	8%				
	Fidelizar al cliente con recordación de marca logrando la compra de pulpa de fruta de una forma continua o periódica. (7)	Lealtad	Clientes reales/ total de clientes reales en el mercado	0.20%	1.00%				
	Generar crecimiento de ventas introduciendo mayores unidades de pulpa de fruta orgánica para marcar la diferencia en el mercado. (8)	Porcentaje de penetración	Penetración de marca/penetración de mercado	1%	5%				
Procesos internos	Optimizar la continuidad operacional de los sistemas como un enfoque global asegurando los mínimos riesgos en los procesos. (9)	Oportunidad en la operación	Total de operaciones que cumplen con oportunidad/total de operaciones auditadas	2	8	Obj. 12: 1. Adquisición de maquinaria con tecnología de punta 2. Certificación de procesos de calidad 3. Reestructuración física de planta de producción	37,000,000	8 meses	* gerente general * jefe administrativo

Mapa de indicadores

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador		Valor actual %	Valor meta %	Plan acción	Presupuesto	Tiempo	Responsable
		Nombre	Operacionalización						
Procesos internos	Desarrollar sistemas de información operacionales ajustando el proceso de manufactura logrando el mejoramiento de control de costos. (10)	Confiabilidad en la operación	Total de procesos de manufactura*control de costos	\$ 800,000	\$ 1,200,000	Obj. 12: 1. Adquisición de maquinaria con tecnología de punta 2. Certificación de procesos de calidad 3. Restructuración física de planta de producción	37,000,000	8 meses	* gerente general * jefe administrativo
	Desarrollar estructuras de servicio al cliente con mecanismos que involucren el relacionamiento de la compañía y cliente para lograr preferencia en el consumo. (11)	Mercadeo	Total de unidades vendidas/total cantidades producidas	20%	10%				
	Implementar procesos de calidad con enfoque en mejoras de tiempos controlando procesos para obtener resultados consistentes. (12)	Oportunidad en los procesos	Total de operaciones que cumplen con oportunidad/total de no conformidades	70%	90%				
	Modernizar y posicionar la imagen 100% orgánicos incorporando tecnología de punta que reafirme la importancia del consumo de productos naturales. (13)	Innovación	Total de encuestas sac/cantidad de resultados >4	15%	40%				
Aprendizaje y conocimiento	Diseñar sistemas de información con enfoque en el servicio al cliente redefiniendo la necesidad en el mercado para mejorar la atención directa. (14)	Crecimiento en nuevos recursos de capacitación y educación de servicio	Recursos capacitación / cantidad programas capacitación	\$ 2,500,000	\$ 1,800,000	Obt. 15: 1. Identificación de grupo de trabajo 2. Mejoramiento del perfil por competencia 3. Inclusión de plan integral de capacitación 4. Implementación de plan de incentivos	10,000,000	12 meses	* gerente general * jefe administrativo * gerente comercial
	Alinear el talento humano con la estructura organizacional estableciendo planes de capacitación que mejoren el perfil laboral. (15)	Cantidad de actividades de promoción	Cantidad de actividades promoción / número de trabajadores capacitados	\$ 320,000	\$ 160,000				
	Contratar profesional especialista en mercadeo orientando a la empresa con el fin de captar y fidelizar clientes. (16)	Cantidad de nuevas estrategias para atraer a nuevos recursos	Cursos de capacitación / numero trabajadores con nivel experto	\$ 550,000	\$ 460,000				
	Preparar al personal para la cultura organizacional con capacitación para lograr unificar un mismo lenguaje corporativo. (17)	Total de participantes en programas de adiestramiento	Planes de reintroducción / trabajadores capacitados	80%	100%				
	Desarrollar competencias del personal en ventas estructurando equipos comerciales que permitan alcanzar las metas propuestas. (18)	Cantidad de adiestramiento al personal	Trabajadores capacitados / grupos de apoyo comercial	25%	10%				

El cuadro de mando integral como método permite planificar objetivos estratégicos para cada perspectiva de la empresa, la perspectiva financiera está enfocada principalmente en tres objetivos que corresponden al aumento de los ingresos operacionales, incluir eficiencias en el sistema de costos e incrementar la eficiencia en inversión de capital, para lo cual la empresa Sabufrut se direcciona en el objetivo de aumentar los ingresos operacionales con el plan de acción de implementar nuevos convenios con el sector salud logrando incrementar las ventas en un 7%, porcentaje interesante y viable para la empresa, pues es un sector que requiere productos que mejore la alimentación y genere un estilo de vida saludable para los pacientes.

En la perspectiva de clientes y mercados se resalta como objetivo estratégico lograr posicionamiento de marca y llegar a obtener la fidelización de los clientes, para lo anterior Sabufrut como plan de acción llevará a cabo el desarrollo de un plan de mercadeo publicitando de manera agresiva los productos orgánicos, marcando diferencia frente al mercado.

En los procesos internos, para Sabufrut se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos enfocándose en el objetivo estratégico de modernizar y tecnificar la maquinaria y equipos con tecnología de punta con el fin de minimizar riesgos, tiempos y costos en la transformación del producto final, lo anterior con un plan de acción encaminado a la adquisición de este tipo de activos con el fin de incrementar la eficiencia de un 15% a un 40%.

Para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento la empresa Sabufrut se direcciona con el diseño de un programa de capacitación al personal orientado al cumplimiento de las metas en el tema de producto y ventas con el fin que a través de gestión del conocimiento se reduzcan costos y se genere mayor rentabilidad y eficiencia.

5. Conclusiones y recomendaciones

Dentro de los objetivos planteados se destaca nuestra labor en la forma de conquistar el mercado, cambiando la cultura alimenticia de la población santandereana y de los turistas ofreciendo productos naturales 100% orgánicos, teniendo en cuenta que Santander se ha convertido en un departamento muy atractivo en el turismo y en salud, el cual hace que las personas reevalúen sus hábitos alimenticios.

Con el análisis cuantitativo de la formulación estratégica fundamentado en herramientas de evaluación interna y externa es preciso destacar que Sabufrut cuenta con gran potencial para afrontar situaciones adversas del mercado; fortaleciendo las debilidades y generando tácticas de cobertura para las amenazas que afronta la empresa.

Bajo el esquema de ajuste y evaluación continua se obtiene que Sabufrut cuenta con una fuerte amenaza externa de alta competitividad del mercado para la cual no está preparado afrontar; pero tiene una gran oportunidad de desarrollo que es el cambio cultural y de consumo que afronta la sociedad en la actualidad.

En este trabajo se planteó el direccionamiento estratégico para la productora y comercializadora Sabufrut una vez terminado el análisis desarrollado en la anterior investigación, se concluye que la empresa se encuentra dispuesta a recibir todos los procesos de mejora que sean necesarios por medio de la implementación de las estrategias intensivas, basadas principalmente en la penetración de mercado el cual consta en mejorar nuestros procesos atendiendo de la mejor forma la eficiencia en el sistema de costos, inversiones de capital y llevando una perspectiva positiva al mercado con el fin de aumentar los ingresos operacionales de Sabufrut.

La ejecución del direccionamiento estratégico es posible con la atención de los conceptos aprendidos en nuestra especialización de gerencia estratégica, basados en el aporte de planeación, organización y estructuramiento de nuevas ideas que permitan marcar la diferencia ante la competencia.

Referencias

David, F.R. (Ed) (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación.

BenchMark. Recuperado de <http://bpr.securities.com/co/products/benchmark.html>