

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALICO S.A ZONA  
SANTANDER**

**EVILA ROSA ESPARRAGOZA  
PATRICIA HENAO OROZCO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA, SANTANDER.**

**2012**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALICO S.A ZONA  
SANTANDER**

**EVILA ROSA ESPARRAGOZA  
PATRICIA HENAO OROZCO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
BUCARAMANGA, SANTANDER.**

**2012**

# CONTENIDO

Pág.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>1. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>10</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA</b> .....	<b>11</b>
2.1 PERFIL DE LA EMPRESA .....	11
2.1.1 Misión.....	11
2.1.2 Visión.....	12
2.1.3 Política Integral.....	12
2.1.4 Objetivos de calidad.....	12
2.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN .....	13
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
3.1.1 Planeación Táctica Y Planeación Operativa.....	15
3.1.2 ¿Por Qué Hacer Planeación Estratégica?.....	17
3.1.3 Cuatro Enfoques Para La Planeación.....	17
3.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
3.2.1 Primera Etapa.....	19
3.2.2 Segunda Etapa.....	21
3.2.3 Tercera Etapa.....	32
3.2.4 Cuarta Etapa.....	35
3.2.5 Quinta Etapa.....	35
3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	37
3.4 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	38
3.5 ÁRBOLES DE COMPETENCIAS.....	39
3.5.1 Descripción del método.....	40
3.5.2 Ventajas y limitantes.....	40
3.6 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE MICMAC.....	41
3.6.1 Objetivo del método.....	41
3.6.2 Descripción del método.....	42

3.6.3	<i>Ventajas del método</i> .....	44
3.6.4	<i>Limitantes del método</i> .....	44
3.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	45
3.8	ANÁLISIS PEST .....	46
3.8.1	<i>Elementos del modelo</i> .....	47
3.9	MÉTODO SMIC - SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS.....	48
3.10	MODELO DE PETER SCHWARTZ.....	49
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DEL SISTEMA</b> .....	<b>51</b>
4.1	ANÁLISIS COMPETITIVIDAD.....	51
4.1.1	<i>Matriz de evaluación de factores internos MEFI</i> .....	51
4.1.2	<i>Árbol de Competencias de Marc Giget</i> .....	55
4.2	ANÁLISIS ATRACTIVIDAD.....	58
4.2.1	<i>Matriz de evaluación de factores externos MEFE</i> .....	58
4.2.2	<i>Análisis de las fuerzas de Porter</i> .....	62
4.2.3	<i>Análisis PEST</i> .....	71
4.3	ANÁLISIS ESTRUCTURAL MICMAC.....	71
<b>5.</b>	<b>JUEGO DE ACTORES</b> .....	<b>83</b>
5.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES.....	83
5.2	CONSTRUCCIÓN DE CAMPOS DE BATALLA O CUADRO DE INTERÉS.....	85
5.3	VALORACIÓN DE ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS .....	86
5.4	ANÁLISIS DE CONVERGENCIAS- CONFLICTIVIDAD OBJETIVOS.....	87
5.5	PODER DE LOS ACTORES.....	90
5.6	AMBIVALENCIA.....	91
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS DE FUTUROS</b> .....	<b>93</b>
6.1	ANÁLISIS DE FUTUROS PROBABLES .....	93
6.1.1	<i>Aplicación del Método SMIC</i> .....	93
6.1.2	<i>Descripción del escenario tendencial</i> .....	101
6.1.3	<i>Descripción del escenario apuesta</i> .....	101
6.2	ANÁLISIS DE FUTUROS POSIBLES .....	105
6.2.1	<i>Ejes de Schwartz</i> .....	106
<b>7.</b>	<b>FORMULACIÓN</b> .....	<b>109</b>
7.1	FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	109
7.1.1	<i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i> .....	112
7.1.2	<i>Iniciativas de ejecución inmediata</i> .....	114

7.1.3	<i>Iniciativas de ejecución a mediano plazo</i> .....	116
7.1.4	<i>Ejecución de iniciativas a largo plazo</i> .....	117
7.1.5	<i>Estrategias</i> .....	118
<b>8.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b> .....	<b>122</b>
8.1	BALANCED SCORECARD .....	122
8.1.1	<i>Mapa Estratégico</i> .....	122
8.1.2	<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	123
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>130</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>132</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>133</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>135</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I.....	54
Tabla 2. Árbol de Competencias de Marc Giget.....	55
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E.....	61
Tabla 4. Acciones estratégicas de mercadeo Alico.....	64
Tabla 5. Factores diferenciadores de Alico.....	69
Tabla 6. Análisis PEST.....	71
Tabla 7. Variables más relevantes del análisis estructural.....	75
Tabla 8. Identificación de los factores de cambio – Servicio al cliente.....	77
Tabla 9. Identificación de los factores de cambio - Capacidad de producción.....	78
Tabla 10. Identificación de los factores de cambio - Calidad del producto.....	78
Tabla 11. Identificación de los factores de cambio - Innovación en productos.....	79
Tabla 12. Identificación de los factores de cambio - Ampliación de Mercados.....	79
Tabla 13. Identificación de los factores de cambio - Sistemas de Gestión y Control.....	80
Tabla 14. Identificación de los factores de cambio - Gestión presupuestal.....	81
Tabla 15. Identificación de los factores de cambio - Cambios de la tecnología.....	81
Tabla 16. Identificación de los factores de cambio - Infraestructura de la empresa.....	82
Tabla 17. Identificación de Actores.....	84
Tabla 18. Construcción de campos de batalla ALICO.....	85
Tabla 19. Valoración de actores.....	86
Tabla 20. Poder de los actores.....	90
Tabla 21. Descripción de eventos.....	93
Tabla 22. Eventos e hipótesis.....	95
Tabla 23. Expertos participantes.....	95
Tabla 24. Análisis de eventos.....	96
Tabla 25. Probabilidad de implementación de eventos.....	97
Tabla 26. Hipótesis del estudio.....	98
Tabla 27. Probabilidad promedio de las Hipótesis.....	98
Tabla 28. Probabilidades condicionales SI realización.....	99
Tabla 29. Probabilidades condicionales NO realización.....	99

Tabla 30. Ejercicio Mental del escenario Apuesta.....	103
Tabla 31. Agrupación de las variables más relevantes del análisis estructural .....	106
Tabla 32. Análisis de escenarios .....	107
Tabla 33. Iniciativas estratégicas .....	109
Tabla 34. Matriz IGO .....	112
Tabla 35. Iniciativas de ejecución inmediata .....	115
Tabla 36. Iniciativas de ejecución a mediano plazo .....	116
Tabla 37. Iniciativas de ejecución a largo plazo .....	117
Tabla 38. Participación en el mercado de ALICO y sus competidores .....	120
Tabla 39. Despliegue del Cuadro de mando Integral de ALICO.....	125

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Matriz de Macrosegmentación ALICO.....	13
Figura 2. Resumen del análisis de las fuerzas de Porter para Alico.....	70
Figura 3. Plano de influencias y dependencias indirectas.....	76
Figura 4. Convergencias entre actores .....	87
Figura 5. Divergencias entre actores .....	88
Figura 6. Distancias Netas entre Actores.....	89
Figura 7. Matriz de Ambivalencia entre actores .....	92
Figura 8. Histograma de los extremus .....	100
Figura 9. Matriz IGO .....	115
Figura 10. Reloj de Bowman.....	119
Figura 11. Formulación estratégica. Mapa Estrategico .....	123



## INTRODUCCIÓN

En el presente documento encontrara la “FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALICO S.A ZONA SANTANDER, organización que durante 31 años ha estado dedicada a la producción y comercialización de empaques flexibles, fabricación estructuras plásticas simples y complejas cada una de ellas con una aplicación específica, que conllevan a la practicidad de empaques ante cualquier producto, teniendo para cada requerimiento una solución concreta. Actualmente la organización en la zona de Santanderes cuenta con unas ventas promedio de seiscientos millones de pesos mensuales, de las cuales el 80% corresponde a unos pocos clientes del sector cárnico, por ende los ingresos de la zona se ven amenazados, ya que en dado caso que un cliente representativo decida cambiar su proveedor, se pondrá en alto riesgo los ingresos de la zona, también es necesario evaluar que las ventas de la compañía para estos clientes son a crédito, y se deben generar acciones que permitan mitigar dicho riesgo, para disminuir el impacto que se podría ocasionar si el sector llegase a decrecer, además la empresa no cuenta con un plan que le permita crecer sus ventas en sectores diferentes al cárnico, y sistemas que le permitan evaluar objetivamente las ventas del mes brindando información para la toma de decisiones.

Debido a la situación que hoy por hoy la organización enfrenta, se analizaron diversos aspectos que permitirán impulsar la visión que dentro de la planeación estratégica de ALICO S.A se describe como, “Ser la mejor alternativa en servicio e innovación, calidad y precio, de tal manera que en el año 2012 se logre el primer lugar en productividad en empaques de barrera y ser reconocida como una de las mejores de Latinoamérica en el mercado internacional, cultivando la ética y los valores entre sus empleados, velando por la seguridad industrial y el cuidado al medio ambiente”. Para promover la estrategia de la organización se revisaron los escenarios frente a los cuales ALICO S.A se ha enfrentado en el mercado, a su vez en el proyecto se describen y analizan las metodologías que permitieron destacar variables que interactúan en la planeación estratégica para la zona Santander.

## **1. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan estratégico para la empresa ALICO S.A.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la identidad organizacional de Alico S.A.
- Elaborar un análisis de la operación de la empresa y del entorno, para identificar de qué manera influye y/o afecta la organización y cuáles son las variables de mayor impacto para Alico.
- Ejecutar un análisis prospectivo donde se identifiquen las diferentes alternativas del futuro.
- Formular el plan estratégico para Alico S.A con los respectivos objetivos, indicadores e iniciativas.

## 2. DEFINICIÓN DEL SISTEMA

### 2.1 PERFIL DE LA EMPRESA

ALICO S.A., es una empresa privada, fundada en Medellín el 10 de julio de 1981 dirigida especialmente al sector de " Conversión y Transformación de Empaques ", está dedicada a la producción y comercialización de empaques flexibles. La empresa fabrica estructuras plásticas simples y complejas cada una de ellas con una aplicación específica. Así podemos empacar prácticamente cualquier producto, teniendo para cada aplicación una solución concreta.

No obstante se cuenta con productos donde se cuenta con los mayores niveles de eficiencia y tecnología, tales como:

- ⇒ Tripas plásticas mono y multicapa para el envasado y embutido de productos cárnicos y lácteos entre otros.
- ⇒ Películas y bolsas plásticas multicapas de barrera específicas para cada caso en particular. En estos casos se usan materiales como polietilenos, poliamidas, poliéster, EVOH, PVDC y Aluminio.
- ⇒ Coextrusión y laminación, con impresión hasta ocho colores.
- ⇒ Empaques Semirígidos: PS, PVC, PE, PP, O.P.S.

#### 2.1.1 Misión

"ALICO S.A., empresa líder en soluciones integrales de empaques, caracterizada por el Mejoramiento Continuo, la Calidad, la innovación, la Productividad y el Servicio en todos los niveles de la organización.

Siempre orientados a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes poniendo a su disposición tecnología, nuevos desarrollos, confiabilidad, responsabilidad y una atención oportuna y personalizada.

Estamos comprometidos con nuestros colaboradores a estimular su talento y ofrecerles permanentemente mejores oportunidades de superación y con nuestros accionistas en ofrecerles una rentabilidad adecuada.”

### **2.1.2 Visión**

“Ser la mejor alternativa en servicio, innovación, calidad y precio, de tal manera que en el año 2012 logremos el primer lugar en productividad en empaques de barrera y ser reconocida como una de las mejores de Latinoamérica en el mercado internacional, cultivando la ética y los valores entre sus empleados, velando por la seguridad industrial y el cuidado al medio ambiente”.

### **2.1.3 Política Integral**

“Nuestra organización tiene como lineamientos generales de su actividad la promoción de la calidad y la seguridad en todas sus acciones, para la fabricación de empaques flexibles, de barrera y termoformado, lo cual nos compromete a trabajar con eficacia en un proceso de mejoramiento continuo que nos permita ofrecer a nuestros clientes productos y servicios con calidad total, realizados mediante prácticas y normas de respeto a las personas, el medio ambiente y la comunidad”.

### **2.1.4 Objetivos de calidad**

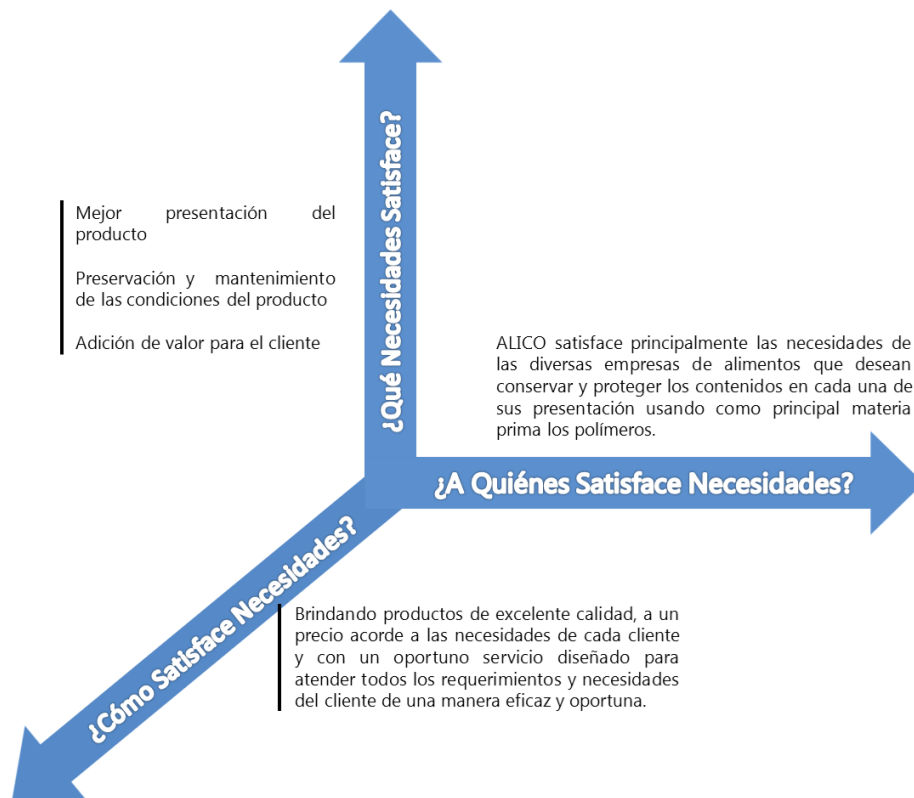
- Cumplir 100 % el presupuesto de ventas.
- Mantener un índice mensual de devoluciones inferior al 0,5 % con respecto a las ventas.
- Mantener un cumplimiento igual o superior al 95% en cantidades entregadas
- Mantener un cumplimiento en los tiempos de entrega de pedidos igual o superior al 95%.
- Mantener un nivel de satisfacción en nuestros clientes y buscar alternativas que nos permitan mejorar, alcanzando el 90% de satisfacción en la muestra seleccionada mensualmente.

- Mantener un nivel de satisfacción de nuestros empleados a través del desarrollo de programas de bienestar social. Alcanzando el 90 % de satisfacción para el año 2012
- Mantener un índice de accidentalidad inferior o igual al 5%.
- Garantizar en un 100% el aprovechamiento de los residuos reciclables y el tratamiento y/o disposición de los residuos peligrosos generados.

## 2.2 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

En la figura 1 se muestra la matriz de Macrosegmentación de ALICO en la cual se detalla la relación de las necesidades que tienen cada uno de sus clientes y la forma como estas son satisfechas. Es preciso tener en cuenta que este es el punto inicial para la determinación de las variables y demás aspectos necesarios para la determinación de la planificación estratégica de la empresa, basada en el cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes de la organización.

Figura 1. Matriz de Macrosegmentación ALICO



Fuente: Autoras del proyecto

### **3. MARCO TEÓRICO**

Para lograr el objetivo que todas las empresas desde los años 60 han venido buscando; una posición competitiva en el mercado, las empresas deben estar fundamentadas y ancladas en bases firmes que les permita tener claro hacia dónde van y como lo van a lograr, para que ningún obstáculo en el camino los llegue a desviar del objetivo, como lo menciona Isaac Asimov. "Es el cambio, el cambio continuo, el cambio inevitable, ese es el factor dominante en la sociedad actual. Ninguna decisión sensata se puede hacer más sin tener en cuenta no sólo el mundo tal como es, sino el mundo que será."

El mundo actual permanece en constante cambio, la competencia se mueve rápidamente y las oportunidades de mercado se reducen cada vez más, la velocidad el día de hoy es un determinante, por esto es de gran importancia plantear en las empresas un plan estratégico que les indique el curso de acción a seguir para alcanzar la visión establecida para ellas.

#### **3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>1</sup>**

Planeación es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios de lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes de que se requiera la acción.

Planeación estratégica es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.

La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse y la energía para iniciar el movimiento. Este proceso es muy diferente de la planeación a largo plazo. Usualmente, esta es sólo la extrapolación de las presentes tendencias del negocio. La creación de una visión es más que un intento de anticipar el

---

<sup>1</sup>Tomado de la versión resumida en idioma español del libro titulado. Applied Strategic Planning – How to develop a plan

futuro y prepararse de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que hacemos hoy.

Factores críticos a considerar para comprender integralmente el concepto de planeación estratégica.

- Estrategia es un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador. El desarrollo de la estrategia es consciente, explícito y proactivo.
- Estrategia es un medio de establecer los propósitos de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, los planes de acción y la asignación de recursos
- Estrategia es una definición del poder de competencia de la organización
- Estrategia es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas a efectos de desarrollar una ventaja competitiva
- Estrategia deviene en un sistema lógico de diferenciar tareas y roles de dirección y de ejecución a nivel general de la organización, a nivel de la realización de las actividades comerciales y a nivel funcional, de modo que la estructura se adecue a la función.
- Estrategia es una forma de definir la contribución económica o no que la organización hará a cada uno de los interesados en su buen desempeño (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.).

### **3.1.1 Planeación Táctica Y Planeación Operativa.<sup>2</sup>**

Ambas están relacionadas con cómo hacer el trabajo. Por su lado, planeación estratégica está asociada con qué deberá hacerse. Los planes tácticos y operativos están asociados con el establecimiento de objetivos específicos y cuantificables y de metas a ser cumplidas por divisiones, departamentos, grupos de trabajo e individuos en una organización, generalmente en un marco temporal más corto y más específico.

Planeación estratégica necesita dar respuesta a tres interrogantes:

---

<sup>2</sup> Ibid. P. 2-3

¿Dónde van? Sin un claro sentido de dirección – sin una declaración de misión, sin un claro alcance de las operaciones y sin un conjunto de objetivos y metas – una organización está a la deriva. ¿Cómo es el entorno? Al responder esta pregunta, la organización está forzada a realizar un examen duro y objetivo de sí misma, su entorno exterior, sus competidores y las amenazas y oportunidades que estos representan. Además la organización debe medir el desvío entre los objetivos y metas y su capacidad de lograrlos ¿Cómo llegarán? Esto es, ¿cuáles son los modelos de negocios que pueden permitir a la organización lograr los objetivos y metas y cómo deben ser asignados los recursos de la misma a efectos de que dichos modelos funcionen?

La necesidad de crear una visión de futuro es central al concepto de planeación estratégica. Al crear la visión de futuro no se debe pensar en los productos y servicios a ser suministrados sino en las necesidades a satisfacer. Levitt sostiene que si las empresas de ferrocarril americanas hubieran definido su misión como empresas de transporte, podrían muy bien ahora tener camiones, aviones y ómnibus y constituir ahora un grupo de empresas importantes desde el punto de vista económico, político y social. Planeación estratégica es mucho más que un proceso de creación de una visión de futuro. Requiere establecer objetivos y metas claros y lograrlos durante específicos periodos de tiempo a efectos de lograr el estado futuro planeado. Estas metas deben ser desarrolladas en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, objetivas y conseguibles. Los objetivos y metas desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben proveer a una organización sus prioridades centrales y un conjunto de lineamientos para la toma de la mayoría de las decisiones gerenciales diarias.

Nuestra definición de planeación estratégica focaliza en el proceso de planeación y no en el plan que se produce. Aunque los documentos de una organización pueden delinear declaraciones de misión, metas estratégicas, indicadores críticos de éxito, objetivos funcionales, etc., la planeación estratégica exitosa está caracterizada por el proceso de auto evaluación, la confrontación de difíciles elecciones, el establecimiento de prioridades y cosas por el estilo. Los documentos muy a menudo son simplemente archivados hasta que un agente externo requiera una revisión de los mismos.



La planeación estratégica es un proceso reiterativo. La planeación estratégica y la administración estratégica (implementación día a día del plan estratégico) constituyen las tareas más importantes y de nunca terminar de la gerencia, especialmente de la alta gerencia. Una vez que el ciclo de planeación estratégica finaliza, la tarea de la gerencia es asegurar su implantación y luego decidir con respecto a cuándo comenzar el próximo ciclo de planeación estratégica.

### **3.1.2 ¿Por Qué Hacer Planeación Estratégica?<sup>3</sup>**

- Porque provee una estructura para la acción que está incrustada en las formas de pensar de la organización y de sus empleados. Esta estructura para la acción permite a gerentes y empleados evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analizar alternativas con un lenguaje común y decidir (en base a valores y entendimientos compartidos) sobre acciones que deben ser tomadas en un razonable lapso de tiempo.
- Porque permite a los líderes de la organización liberar la energía de la misma detrás de una visión compartida y una creencia compartida de que la visión puede ser lograda.
- Porque aumenta la capacidad de la organización de implantar integralmente y en forma oportuna, el plan estratégico.
- Porque ayuda a la organización a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual trabaja, de la industria en la que opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones
- Porque provee la oportunidad de ajustarse constantemente sobre una base por lo menos anual a los acontecimientos y acciones de sus competidores
- Porque debe proveer los propios incentivos para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización.

### **3.1.3 Cuatro Enfoques Para La Planeación<sup>4</sup>**

---

<sup>3</sup> Ibid. P.3

<sup>4</sup> Ibid P.7

La tipología de planeación de Ackoff provee una provocativa y útil forma de comprender el proceso de planeación y por qué es a menudo difícil a las organizaciones comprender sus propias necesidades de transformación.

Ackoff plantea cuatro formas de planeación:

- Reactiva, planeación a través del espejo retrovisor. Ocurre en entornos estáticos donde organizaciones bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen una larga historia de éxitos. Tienden a focalizar en el pasado, más que en el futuro. Ávidamente esperan el retorno de su “ayer de oro” y la mayor parte de su planeación está enfocada a prevenir los cambios que están ocurriendo alrededor de ellas.
- Inactiva, seguir la corriente. Simplemente se ignora la necesidad de planear y se confía en ingeniárselas. Es lo que hace la mayoría de la gente al manejar sus asuntos personales y aunque puede servir para muy pequeñas organizaciones en negocios sencillos, involucra un alto grado de riesgo.
- Preactiva, preparándose para el futuro. La mayoría de las organizaciones utilizan este modelo. Implica que la organización comprenda, tanto como pueda, como será el futuro que la afectará y prepararse para ese conjunto de acontecimientos. Implícitamente se asume que el futuro es un dato y que su mejor estrategia consiste en anticiparlo y prepararse para él. Se le llama a esta forma de planeación “manteniendo la estrategia justa”.
- Proactiva, diseñando el futuro y haciendo que acontezca. La organización cree que sus propias acciones pueden dar forma al futuro. Este no está pre-ordenado o fijo y que las organizaciones pueden diseñar su propio futuro. Se le llama a esta forma de planeación “palanqueando los recursos”. Focaliza en qué la organización debe hacer distinto en el futuro. Aunque una organización debe dar respuesta a las oportunidades y amenazas que están fuera de su control, dar forma a su futuro puede ser un esfuerzo interactivo y permite a la organización conformar proactivamente su mejor futuro posible.

## 3.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.2.1 Primera Etapa<sup>5</sup>

#### **Identificación de la identidad de la empresa:**

Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no se conoce la historia de la empresa.

- Breve historia de la misma, principales usuarios de los productos y servicios

¿Nombre de la empresa?, ¿domicilio social? ¿Otros domicilios donde se desarrollan las actividades?, ¿fecha de fundación?, ¿evolución (cambios más significativos)?, ¿a qué se dedica?, ¿quiénes son los destinatarios y usuarios de la actividad de la empresa?, ¿cuál es la finalidad y principales objetivos de la empresa?, ¿cuáles son los procesos (servicios y acciones) que ofrece nuestra empresa?, ¿cuál es el ámbito geográfico de actuación?, ¿cuáles son los valores de nuestra empresa? ¿Cuáles son las fuentes de recursos en los últimos años?

- Estructura organizacional:

Organigrama de la empresa, descripción de funciones de los diferentes puestos con indicación de cada proceso el que son responsables e indicadores de cada proceso, número de personas vinculadas a la empresa, responsables de cada área.

- Definición de la misión, visión y valores

Determinar la Misión ayuda a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones importantes a tomar. Posibilita obtener el compromiso de todos los empleados a través de una comunicación clara del concepto de actividad de la Entidad.

---

<sup>5</sup>Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios. P. 12-13

La declaración de Misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza de su razón social, el porqué, a quienes sirve y los valores bajo los cuales se pretende funcionar. Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo.

Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hace?, ¿para quién lo hace?, ¿cómo lo hace?

Con más detalle, se debe contestar a:

¿En qué actividad está? ¿En qué otras actividades podrían estar? ¿Por qué existe, cuál es el propósito básico? ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa? ¿Quiénes son o deberían ser sus clientes? ¿Cuáles son o deberían ser los servicios principales, presentes y futuros? ¿Cuánto han cambiado los resultados de la empresa en los últimos tres a cinco años? ¿Qué es probable que cambie en el tipo de actividad en los próximos tres a cinco años? ¿Cuáles son o deberían ser las principales preocupaciones económicas? ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de la empresa?

La declaración de visión es una representación de lo que se cree que debe ser el futuro para la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, voluntarios, proveedores, etc.

La declaración de visión debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa.

La visión tiene que transmitir una idea triunfal y plantear retos para todos los empleados porque tiene que llevar a la empresa a dónde quiere ir y no a otro sitio.

Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a los grupos de interés de la empresa, para lo que se pueden utilizar distintos soportes de información.

Los valores representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué conducirá al éxito a la empresa, considerando tanto el presente como el futuro y son la fuerza que lleva adelante la misión y la visión declaradas. Todo lo que puede aportar una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor de la empresa.

Una vez revisadas misión, visión y valores, con la participación de todos los miembros, se debe responder si la revisión realizada es la deseada y supone un reto a toda la empresa.

Esta etapa de diagnóstico es fundamental por varias razones: permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la empresa, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias adecuadas. Al mismo tiempo se promueve una cultura de recuperación y análisis de la experiencia de la empresa para mejorar los resultados y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la empresa.

### **3.2.2 Segunda Etapa<sup>6</sup>**

#### **Diagnóstico de la operación interna:**

Identificación, análisis, selección y clasificación de los Procesos en la Empresa. Indicadores de medida de los mismos y Responsables (Propietarios del Proceso) de la medición y toma de decisiones. Mapa de Procesos.

Una Entidad tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En las empresas también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta. En base a la gestión de los procesos, se debe tener muy claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

---

<sup>6</sup>Ibíd. P.13-14

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo (entrada), le agregue valor (salida) a un cliente interno o externo. Entradas, pueden ser materiales o requisitos de una o varias partes interesadas (información, instrucciones).

Salidas, pueden ser servicios, productos, información. Las actividades del proceso agregarán valor:

Para el cliente: aquellas por las que está o estaría dispuesto a pagar.

Para el proceso: si originan salidas que necesitan otros departamentos, si aseguran que el proceso se cumple óptimamente.

Un proceso que no tuviera entrada o salida o no agregase valor, no serviría para nada y tendría que ser suprimido

La importancia de la buena gestión de los procesos radica en el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.

### **Diagnóstico del Entorno:**

- **Análisis DOFA<sup>7</sup>:**

Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante puede ser como jugar a la ruleta rusa si no se hace basándose en cifras, hechos y datos.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la empresa. El análisis DOFA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas. El principal objetivo de un análisis DOFA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez

---

<sup>7</sup>Ibíd. P. 17-18

identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DOFA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

✓ Análisis Interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):

– Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

– Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

✓ Análisis Externo de la organización (mercado, sector y competencia):

– Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de necesidades... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

– Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la Entidad, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Entidad podemos construir la Matriz DOFA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

- Identificar Oportunidades y Amenazas en el entorno

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la entidad encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- Análisis del Entorno. Estructura de su Entidad (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, socios, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

A su vez identificar:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que, nuestra empresa, enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene la Entidad?

- Identificar Fortalezas y Debilidades internas



Esto se logra a través de la evaluación de las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la Entidad.

- **Análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>8</sup>:**

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido "como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí" (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la Integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

---

<sup>8</sup>Tomado de "MARCO TEÓRICO 5 FUERZAS DE PORTER. Juan Carlos Aguilar Joyas. Magister en Administración. 2006"  
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

- **El ingreso potencial de nuevos competidores:**

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.
- Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

- Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la " presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución , más difícil será el ingreso" (Thompson; Strickland:2001:84)
- Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.
- Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en

cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

- La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

- **La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “ La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado ” (Hit; Duanelreland; Hoskisson; 2004: 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de

utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.

- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.
- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.
- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995:39).
- La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas

de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

- La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.
- La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

- **La presión de productos sustitutos.**

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

- **El poder de negociación que ejercen los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado

cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.
  
- **El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

- Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.<sup>9</sup>

### 3.2.3 Tercera Etapa

#### Formulación del Plan estratégico:

- **Metodología BalancedScorecard<sup>10</sup>**

El BalancedScorecard convierte la estrategia y la misión de la organización en un extenso conjunto de medidas actuantes, brindándole la estructura necesaria para realizar un sistema de gestión y de medición estratégica, conservando el enfoque de la actuación a corto plazo por medio de la perspectiva financiera y atrapando las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

Al construir el BSC se debe definir bien la unidad organizativa, ya que exige una estrategia explícita que articula la forma que la organización agrega valor a sus negocios estratégicos.

El BalancedScorecard proporciona a la organización un extenso marco que traduce su visión y su estrategia mediante cuatro perspectivas: Cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje y perspectiva financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas; interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

- Financiera: Sintetiza los efectos económicos que se pueden medir fácilmente de aquellas acciones que ya se realizaron.
- Clientes: En esta perspectiva se incluye la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes.

---

<sup>9</sup>Porter, Michael (2009). Estrategia competitiva. Editorial Pirámide

<sup>10</sup>MALGIOGLIO, José María, CARAZAY, Cristina, SUARDI, Diana, BERTOLINO, Gisela, DÍAZ, Teresa, FERNÁNDEZ, Analía, MANCINI, Carina, NANNINI, Susana, TAPIA, Alejandrina y VÁZQUEZ, Claudia. Distintos enfoques del capital intelectual. En: Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002. p. 22-37. (citado en enero de 2010). Disponible en internet: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>



- Procesos Internos: Se seleccionan aquellos procesos que le permitan a la organización entregar las propuestas que atraerán y retendrán a los clientes y así satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Formación y crecimiento: Determina cuál debe ser la estructura que la organización debe construir para brindarle una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las cuatro perspectivas planteadas por el BSC demuestran ser válidas en una gran variedad de organizaciones y sectores; pero dependiendo del sector y de la estrategia, algunas veces es necesario añadir más perspectivas.

- **Perspectiva Financiera**

Representan los objetivos a largo plazo de las organizaciones y a partir de ellos se pautan los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del BSC. Por lo tanto cada una de las iniciativas propuestas será un eslabón de relaciones causa-efecto, formando una cadena que terminará en los objetivos financieros.

Dependiendo de la fase en que se encuentre la organización, los objetivos pueden variar; así por ejemplo cuando la empresa se encuentra en la fase de crecimiento estos, apuntan fundamentalmente al crecimiento de las ventas a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios; cuando se encuentra en la fase de sostenimiento, los objetivos hacen énfasis en la rentabilidad del capital invertido y finalmente cuando se está en la fase de madurez, las organizaciones piensan en recoger el producto de sus inversiones.

- **Perspectiva del Cliente**

Se identifican los segmentos del cliente y el mercado en los que la compañía ha elegido competir a partir de las preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen y prestigio, los cuales serán fundamentales a la hora de plantear la estrategia.

Para esta perspectiva los indicadores deberían dar información sobre la cuota del mercado la cual refleja la proporción de ventas en un mercado dado, el incremento de los clientes que mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes, la retención de los clientes que se expresa en términos absolutos o relativos, la satisfacción de los clientes que evalúa el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad de los clientes que mide el beneficio neto de un cliente o segmento.

- **Perspectiva de los Procesos Internos**

Se identifican los procesos más críticos para lograr los objetivos de accionistas y de clientes, mediante la definición de una cadena de procesos integrados como innovación que identifica el mercado y la creación de la oferta del servicio, el proceso operativo que se encarga de la construcción de los productos y el servicio de postventa que consiste en el servicio al cliente.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Desarrolla los objetivos y los indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la compañía, a partir de tres categorías que son, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

- **Vinculación de los indicadores del BSC con su estrategia**

Las cuatro perspectivas del BalancedScorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación.

Para divulgar la estrategia a partir del BSC se requiere tener en cuenta tres principios que son las relaciones de causa-efecto, los inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

### **3.2.4 Cuarta Etapa**

Para la implementación del plan estratégico se debe llevar a cabo una metodología donde se lleven a cabo los siguientes procesos de gestión decisivos:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- Aumentar el Feed Back y la formación estratégica<sup>11</sup>

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BalancedScorecardes asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el BalancedScorecard.<sup>12</sup>

### **3.2.5 Quinta Etapa**

#### **Evaluación y Control.**

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento.

---

<sup>11</sup>Distintos enfoques del capital intelectual. Op. Cit.

<sup>12</sup>El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Alberto Fernández. Profesor. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, marzo de 2001. P.38-39

Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

#### Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

#### Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.

- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.<sup>13</sup>

### **3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo-poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.<sup>14</sup>

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el

---

<sup>13</sup> Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios. P. 24

<sup>14</sup>Portal Web Polilibros; sitio web "http://148.204.211.134/polilibros/inicio.htm. Consultado el 14 de Marzo de 2012.  
URL:[http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm](http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm)

rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

### **3.4 ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES**

Las áreas funcionales son las actividades más importantes en la empresa, por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos, entre ellas se encuentran.

#### **Área de Finanzas**

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo

tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

### **Área de Mercadotecnia**

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

### **Área de Producción.**

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

### **Área de Personal**

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

## **3.5 ÁRBOLES DE COMPETENCIAS**

Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las

competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados).

El objetivo de los árboles de competencias se basa en establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica en la elaboración de las opciones estratégicas.

### **3.5.1 Descripción del método**

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano.

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.<sup>15</sup>

### **3.5.2 Ventajas y limitantes**

La imagen del árbol tiene sus virtudes. Sirve, primeramente, para retomar la fórmula de Marc Giget que: "la empresa no debe morir con su producto". No es necesario si una rama enferma cortar el tronco. En este caso de enfermedad, conviene volver a desarrollar la sabia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que se correspondan con su "código genético".

---

<sup>15</sup>Godet, Michel (200). LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté. Cuarta edición. Página 45-48



La imagen del árbol tiene también sus limitantes. La dinámica del árbol no es unívoca desde las raíces hasta las ramas, funciona en los dos sentidos: las ramas alimentan a todas las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas. Las combinaciones biológicas son inmensas pero existen también incompatibilidades insuperables: un pino no se puede convertir en roble, ni un cerezo en peral.

Esta herramienta, formalizada por Marc Giget en los años 80 ha sido retomada en un buen número de empresas como Renault, Elf, Péchiney, Sollac o Télémecanique. Sus principios no cesan de ser redescubiertos bajo otras formas. Así, Hamel y Prahalad insisten en el retorno a las competencias fundamentales para determinar las orientaciones estratégicas.

Desde hace una decena de años, utilizamos sobre todo la representación de los árboles de competencia como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa.<sup>16</sup>

## **3.6 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE MICMAC**

### **3.6.1 Objetivo del método**

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. Estudiando esta relación, el método permite hacer aparecer las variables esenciales a la evolución del sistema. Es posible utilizarla sola (como ayuda a la reflexión y/o a la decisión), o de integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario). El método Micmac Prospectiva ha sido concebido por Michel Godet.

---

<sup>16</sup>GIGET M., "La dynamique stratégique de l'entreprise", Dunod, 1998.

### **3.6.2 Descripción del método**

#### **Fase 1: Listado de las variables**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado (tanto las variables externas como las internas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible, y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Además de las reuniones de reflexión colectiva y los « brainstormings », es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables. Finalmente se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado, la experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables.

#### **Fase 2: descripción de relaciones entre variables**

Bajo un prisma del sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También, el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero doble entrada (relaciones directas).

Este relleno de la matriz es generalmente cualitativo: 0 si no existe relaciones entre variables  $i$  y  $j$ , y 1 en el caso contrario. No obstante es posible ponderar las intensidades de relaciones (0 = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, P = potencial).

Esta fase de relleno sirve para plantearse para  $N$  variables  $N \times N$  preguntas, algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas, dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo ; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

### **Fase 3: identificación de las variables clave:**

Esta última fase consiste en la identificación de variables clave, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta.

#### Clasificación directa:

El total de las uniones en línea indica la importancia de la influencia de una variable sobre el conjunto del sistema (nivel de motricidad directa). El total en columna indica el grado de dependencia de una variable (nivel de dependencia directa).

#### Clasificación indirecta

Descubrimos las variables ocultas, gracias a un programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa. Este programa permite estudiar la difusión de impactos por los caminos y los bucles de retroacción, y por consecuencia de la jerarquización de las variables: por orden de influencia, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2, ...n salidos de cada variable ; por orden de dependencia, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2, ... n llegamos sobre cada variable.

La clasificación debería ser estable a partir de una multiplicación del orden 3, 4 ó 5

#### Clasificación directa potencial

Es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales (es decir, inexistentes hoy pero que la evolución del sistema hace probables o por lo menos posibles en un futuro más o menos lejano).

#### Clasificación indirecta potencial

Es una clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales.

La comparación de resultados (clasificación directa, indirecta y potencial) permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas, juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). La comparación de la jerarquización de las variables, en las diferentes clasificaciones es un proceso rico en enseñanzas.

### **3.6.3 Ventajas del método**

El interés primero de un análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Está claro que no hay una lectura única y « oficial » de resultados del MICMACy conviene que el grupo haga avanzar la reflexión con nuevas interpretaciones (generalmente es el objeto de la etapa siguiente del método de escenarios).

### **3.6.4 Limitantes del método**

Conciernen en primer lugar al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre ellas, por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema.

En otro, la matriz contiene las relaciones de intensidad muy diferentes de la cual hay que tener en cuenta entonces el tratamiento. En fin, hay que probar la sensibilidad de los resultados a una variación de datos de entrada, tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar.

Un análisis estructural demanda un trabajo de 6 a 8 meses aproximadamente. Todo depende, por supuesto, del ritmo del grupo de trabajo y del tiempo dedicado al estudio. Un apoyo exterior es siempre aconsejable, aunque no sea indispensable, tanto para la metodología como para la persona.

El análisis estructural es una herramienta adaptada para una reflexión global sobre un sector determinado. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición, y sobre todo dan valor el 20% de los resultados contra intuitivos<sup>17</sup>.

### **3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Se requiere abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero deben diligenciarse las oportunidades y después las amenazas. Es necesario ser más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una

---

<sup>17</sup> [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplicar el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.<sup>18</sup>

### **3.8 ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

---

<sup>18</sup>Portal Web Dirección Estratégica; sitio web "<http://www.joseacontreras.net/direstr/>". Consultado el 13 de Marzo de 2012. URL: [www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm)

### 3.8.1 Elementos del modelo

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Actualmente, principalmente debido a la tendencia global sobre una conciencia medioambiental, a estos cuatro factores se le añade el estudio de dos variables más:

- Factores Ecológicos: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global...
- Factores Legales: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral.

Todas estas características propias del entorno de la empresa se convierten en factores clave, pudiendo determinar el éxito o fracaso en la implantación de la estrategia.

Con el análisis PEST-EL es posible construir los diferentes escenarios en los que se moverá la empresa. Se trata de unos esquemas detallados sobre qué cambios provocará el entorno y las maneras en las que se podrá adaptar la empresa.<sup>19</sup>

### **3.9 MÉTODO SMIC - SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS**

Los métodos de impactos cruzados probabilistas pretenden determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos es hacer destacar los escenarios más probables, y también examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

□ "Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. Desarrollados en los 60. Uno de estos métodos: SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados). Basado en el Explor-Sim desarrollado en el Instituto Battelle de Ginebra (Duval, Fontella y Gabus)

Si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de informaciones facilitadas por expertos, posibilita elegir entre las 2N imágenes posibles (juegos de hipótesis o escenarios) aquellas que, habida cuenta de su probabilidad de realización, deben ser tenidas en cuenta.

---

<sup>19</sup>Exploring Strategy, JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLES, K. Ed. Pearson. 2011.



### Fase 1: formulación de hipótesis y elección de expertos

- Cinco o seis hipótesis fundamentales – Análisis Estructural.
- Número y selección de expertos.
- Encuesta a expertos. Se solicita:
  - Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
  - Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis).

### Fase 2: Probabilización de escenarios

- Análisis de las respuestas de los expertos.
- Dar una probabilidad a cada una de las  $2N$  combinaciones posibles de las  $N$  hipótesis.
- Redacción de los escenarios

## **3.10 MODELO DE PETER SCHWARTZ**

Hace referencia a una técnica mediante la cual se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con varios escenarios) y definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.

La técnica consta de **5 pasos que se describen a continuación:**

1. Realizar una lista con los comportamientos que podrían afectar a un determinado sector (identificando variables, tendencias o acontecimientos que puedan afectar a la empresa) y clasificarlos entre ciertos e inciertos.

2. Definir un mapa con dos ejes; los ejes vendrán determinados por los dos comportamientos más inciertos identificados. Esto nos ofrecerá 4 escenarios.
3. Imaginar futuros posibles. Diseñar una historia de futuro para cada uno de los escenarios propuestos.
4. Pensar en implicaciones y acciones. Para cada escenario pensar en implicaciones y acciones a desarrollar.
5. Finalmente será necesario definir indicadores de seguimiento. Definidos los escenarios y las actuaciones es imprescindible realizar un seguimiento de los mismos con la finalidad de poder ir modulando las acciones.

Este ejercicio probablemente no permitirá llegar al escenario futuro exacto pero si será de gran utilidad para:

- Analizar la situación actual de la empresa
- Analizar el entorno de mercado y la competencia
- Realizar un esfuerzo de desarrollo del modelo de negocio y posicionamiento de la empresa
- Mantener a los directivos de la empresa atentos a los cambios del entorno
- Disponer de un plan de actuación a medio y largo plazo<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Portal Web Pensamiento Imaginativo; sitio web "<http://manuelgross.bligoo.com/>. Consultado el 15 de Marzo de 2012. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/757789/Prospectiva-5-pasos-para-simular-escenarios-futuros.html>. Prospectiva: 5 pasos para simular escenarios futuros

## **4. ANÁLISIS DEL SISTEMA**

### **4.1 ANÁLISIS COMPETITIVIDAD**

#### **4.1.1 Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

La realización de la Matriz MEFI se encuentra íntimamente ligado a la correcta identificación de los factores internos de éxito en los que reflejen las fortalezas adquiridas por la empresa en el tiempo que ha desarrollado su actividad comercial, así como todos aquellos factores relacionados con debilidades inherentes de sus procesos misionales, gerenciales o de apoyo identificados en su cadena de valor.

##### **4.1.1.1 Debilidades**

- Capacidad productiva al límite (1)

En la actualidad se presenta una situación coyuntural con respecto a la capacidad de producción de los procesos de la empresa, los cuales no son capaces de suplir las necesidades del mercado, incurriéndose en muchas ocasiones en retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes, lo cual se deriva en inconformidad por parte de estos últimos, los cuales podrían decidir romper las relaciones con la empresa y migrar a establecer relaciones comerciales con competidores de ALICO.

- Baja rotación de cartera (2)

La salud financiera de la empresa está dada en una gran parte por la recaudación a tiempo de las cuentas por pagar de los clientes. El desarrollo a tiempo de esta actividad permite que el flujo de dinero oxigene cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa, lo cual en última instancia será el determinante para la implementación de las acciones estratégicas y el correcto desarrollo cotidiano de los procesos de la organización.

- Dependencia de sector específico (cárnico)(3)

ALICO tiene direccionado la mayor parte de los productos de su portafolio hacia el sector cárnico. Esta situación exhibe una de las vulnerabilidades de la empresa, en cuanto a la dependencia del comportamiento de este sector en particular, sin estar exento de tener baches o declives que afecten la producción y distribución del portafolio de la empresa.

- Sistemas de información obsoletos (4)

Los Sistemas de Información instaurados y usados en la operación de la empresa no son los requeridos para suplir las necesidades de información que se requieren para permitir una operación eficiente y lograr de esta manera adelantarse a las fluctuaciones que se lleguen a presentar.

- Toma de decisiones centralizadas (5)

Actualmente las decisiones de negocio de la empresa se toman desde la sede principal ubicada en Medellín. Esta situación retrasa y en ocasiones hasta imposibilita la concreción de negocios con potenciales clientes debido a que el tiempo de respuesta es muy alto, dado que la información o las autorizaciones que se requieren en cuanto a precio y plazo deben ser suministradas por el gerente general, lo cual puede tomar hasta 2 semanas.

#### **4.1.1.2 Fortalezas**

- Posibilidad Adquisición de tecnología de punta (1)

Los éxitos en mercadeo de la empresa en los últimos 5 años han permitido que esta cuente con los recursos necesarios para hacer las inversiones que se requieren en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipos. El fuerte músculo financiero de la empresa permite inferir el mejoramiento total de la infraestructura productiva de la empresa a medida que se requiera, según la demanda del mercado nacional e internacional.

- Aumento de participación en el mercado (2)

El crecimiento en ventas de ALICO en los 2 últimos años ha sido constante. Esto se demuestra con el crecimiento del Margen neto en 2009 y 2010 situados en 3% y 5% respectivamente por encima del margen neto del sector que estuvo en 2% para los 2 años en mención.

- Innovación en productos (3)

El equipo de investigación y desarrollo de la empresa se encuentra trabajando constantemente en el lanzamiento de nuevos productos que puedan convertirse en bandera para el proceso mercadeo y ventas.

- Fuerza de venta (4)

El personal de la empresa encargado de la promoción de los productos, se encuentra muy bien capacitado para brindar un excelente acompañamiento y asesoría en la elección de las mejores soluciones para cada uno de los clientes de ALICO. Esto se ve reforzado por los \$96.629 millones (aproximadamente US\$51 millones) vendidos en 2010, lo cual equivale a un 10,8% de crecimiento en venta con respecto a 2009.

- Sucursales en todas los departamentos del país (5)

La empresa cuenta con sucursales en las principales ciudades del país; Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira y Cúcuta. Esta condición le permite tener acceso a muchos lugares en Colombia para la distribución de su portafolio de productos.

El contar con este número de sucursales distribuidas a lo largo del país, permite cubrir de una manera rápida y eficaz las quejas y reclamos, así como darle un trámite oportuno a las garantías derivadas de desviaciones a los estándares de calidad de cada uno los clientes de la empresa. Para el apoyo a esta actividad, los jefes regionales se encargan del trámite de las quejas sin importar desde que sucursal se haya presentado la falla, lo

cual acorta lo tiempos de respuesta y por ende aumenta la satisfacción de los clientes de ALICO.

Adicionalmente teniendo en cuenta la necesidad de hacer la entrega de los productos además de rápidamente, es muy valorado por el cliente que esta le sea enviada sin ningún cargo monetario adicional. La ubicación de las sucursales de la empresa permite cumplir con este objetivo, brindándole como valor agregado a sus clientes una atención personalizada sin importar en qué lugar del país se encuentren.

En la tabla 1 se relacionan los factores descritos anteriormente y se da la ponderación de los mismos tal y como lo exige la metodología.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos M.E.F.I

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Calificación	Total
<b>FORTALEZAS (F)</b>			
1. Adquisición de tecnología de punta	0,08	3	0,24
2. Aumento de participación en el mercado	0,15	2	0,3
3. Innovación en productos	0,09	3	0,27
4. Fuerza de venta	0,08	4	0,32
5. Sucursales en todas los departamentos del país	0,15	4	0,6
<b>DEBILIDADES (D)</b>			
1. Capacidad productiva al límite	0,15	4	0,6
2. Baja rotación de cartera	0,09	3	0,27
3. Dependencia de sector específico (cárnico)	0,09	3	0,27
4. Sistemas de información obsoletos	0,06	2	0,12
5. Toma de decisiones centralizadas	0,06	2	0,12
	100,0%	Total (F) + (D)	3,11

Fuente: Autoras del proyecto

El resultado obtenido luego de la realización del análisis permite evidenciar que la empresa tiene una cohesión interna lo suficientemente fuerte como para lograr cumplir con los objetivos estrategias para cumplir con la misión de ALICO.

#### 4.1.2 Árbol de Competencias de Marc Giget

El establecimiento del árbol de competencias en la empresa permite determinar con base en la actualidad de los procesos de la misma como se encuentra competitivamente hablando analizando las fortalezas y debilidades en cada uno de sus frentes estratégicos. En la tabla 2 se presenta el despliegue del árbol de competencias para la empresa ALICO.

Tabla 2. Árbol de Competencias de Marc Giget

ASPECTOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCESOS Y TECNOLOGÍA	Cuenta con la implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) Cuenta con la implementación de un programa TPM (mantenimiento productivo total) es el mantenimiento productivo realizado por todos los empleados a través de actividades de pequeños grupos.	El tiempo de respuesta para clientes por fuera de Medellín se ve afectada debido a que la toma de decisiones está centralizada, por ende no son oportunas las respuesta frente a los requerimientos	ALICO tiene tecnología de punta en impresión flexográfica como lo son máquinas de última generación, impresión con tecnología opaltone (ÚNICOS EN COLOMBIA) y pioneros en Latinoamérica. Impresión de 8 Colores y para el próximo año llega una máquina que permite imprimir a 10 colores. ALICO se mantiene actualizado en maquinaria y procesos productivos, buscando cada vez más innovación, calidad y productividad en nuestros procesos.	Las materias primas son extranjeras No se cuenta con infraestructura para instalación de nuevos procesos y/o maquinaria	Empaques fabricados con materias primas, certificados por la FDA (administración de alimentos y medicamentos) adecuados para el contacto directo con toda clase de alimentos. Garantizan además mayor higiene, calidad	Retraso en las entregas, por imprevistos en maquinaria

ASPECTOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MERCADEO Y VENTAS	se ofrece como valores agregados al empaque los siguientes servicios: • Diseño Gráfico • Desarrollo de Productos • Apoyo - Fundación INTAL • Servicio de Pre y Post Venta	No se cuenta con un plan operativo para atacar nuevos mercados En la zona de Santander no se cuenta con un director de zona permanente en la región	La organización define a final de cada año las metas en venta para el próximo periodo	No se cuenta con sistemas de información No se tiene diagnósticos de mercadeo del entorno	La organización a través del centro de empaque investiga nueva tecnología para ofrecer a nuevos clientes	No se tiene estrategia para potencializar los puntos de venta en las diferentes ciudades
FINANZAS	Ventas a crédito Capital de inversión alto, debido a que tiene numerosos accionistas	No hay estudios de factibilidad de la rentabilidad de los productos	La dependencia de cartera tiene una buena planeación, la cual le permite controlar oportunamente las cuentas por cobrar	Los excesivos días de crédito hacen que la empresa se someta a una cartera de difícil recuperación	La organización destina recurso financiero para satisfacer al cliente e investiga nuevas tecnologías, de manera tal que con el producto final se ofrezca una asesoría inmediata en la manipulación del empaque	La organización depende del proveedor en cuanto a materias primas, esto conllevaría a que si este último no suministra en los tiempos indicados, retrasa la planeación y la entrega oportuna del producto
SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL	En ALICO se cuenta desde el sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 el cual es liderado por cada área para planificar actividades o programas. Cuenta con un SG S&SO sistema de seguridad industrial y salud ocupacional. Certificado con la secretaria de salud	Los sistemas de gestión implementados por la empresa, no se ven reflejados en los puntos de venta ubicados en las demás ciudades.	En cada sistema se cuenta con personal comprometido para la implementación y mejoramiento del mismo	No hay concientización de los sistemas con que cuenta la organización	La organización cuenta con certificaciones que le permiten al cliente mayor confiabilidad La organización asigna los recursos para sus sistemas, con el fin de crear un entorno donde el cliente pueda confiar	



ASPECTOS	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSO HUMANO	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento de los empleados y de la compañía. El recurso humano está contratado directamente y cuenta con prestaciones de ley	No hay planes de formación para personal de ventas	La organización planea los tiempos de producción adecuadamente de manera tal que los operadores no excedan su capacidad de trabajo	Los procesos de la empresa son supervisados por recurso humano , lo cual acarrea producto terminado defectuoso por fallas humanas	Se cuenta con la implementación de un sistema de gestión por competencia el cual permite el desarrollo y crecimiento de los colaboradores	
ADMINISTRACIÓN	Se realiza la convención anual (enero) para revisar los avances de cada área durante el año y las metas trazadas para el próximo año. Permanentemente la Gerencia General y el comité de gerencia hacen seguimiento de los indicadores.	Las políticas y lineamientos de la empresa no son transmitidos a toda la compañía				

Fuente: Autoras del proyecto

El análisis de la empresa desde este punto de vista permite conocer a profundidad cada uno de sus puntos fuertes y débiles, sirviendo como herramienta para determinar las variables que podrían afectar su accionar y usar esta información para desarrollar acciones estratégicas conducentes al mejoramiento integral de la organización.

## 4.2 ANÁLISIS ATRACTIVIDAD

### 4.2.1 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Para el desarrollo de esta matriz es de suprema importancia la descripción de las amenazas y oportunidades que podrían afectar el desempeño futuro de la empresa con el fin de poder establecer las iniciativas estratégicas que permitan consistentemente mejorar su posición en el mercado.

#### 4.2.1.1 Amenazas

- Proveedores extranjeros

Actualmente la empresa sostiene relaciones comerciales con la multinacional Escocesa DEVRO, la cual provee a ALICO con el material a base de colágeno llamado Coria, el cual es usado para la producción de películas para embutidos.

La línea de producción que usa este material es una de las más fuertes de la compañía debido a la alta demanda y aceptación por parte de los clientes. El contar con un solo cliente para el abastecimiento de este insumo, hace a la empresa muy vulnerable debido a que en el momento que no se cuente con el flujo de dinero por anticipado para la compra del container completo<sup>21</sup> de material, este no será despachado a la empresa, lo cual representa una situación bastante comprometedor para la empresa debido a que los clientes con los que cuenta actualmente se verían obligados a remplazar a ALICO como su proveedor principal, perdiendo de esta manera el terreno ganado con base en la entrega oportuna de producto a cada uno de sus clientes.

De igual manera y siendo está más grave aún, en caso de que por diversas circunstancias se rompan las relaciones comerciales con dicho proveedor, ALICO se vería en una situación que desestabilizaría por completo su estructura productiva y comercial.

---

<sup>21</sup>Compra mínima estipulada por la empresa Devro

- Retención de mercancía por la DIAN debido a problemas sociales a nivel nacional

Por razones de seguridad, el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), puede llegar a retener mercancía enviada los clientes hasta por 15 días para hacer una revisión a cada una de las cajas de la entrega con el fin de asegurarse que no se estén transportando mercancías ilícitas en ellas.

En temporadas en las cuales se estén haciendo entrega de mercancía promocional o alusiva a una ocasión especial y que necesite ser entregada en un día específico para el inicio de dicha promoción por parte del cliente, esto representa pérdidas económicas y de fidelidad para ALICO.

- Desastres naturales

La ocurrencia de desastres naturales asociados mayormente a los cambios de clima y la predominancia de las lluvias en ciertas épocas del año, son factores determinantes para que las operaciones de la empresa tanto en producción como en distribución se retrasen y no se tenga la rotación de activos saludable para la organización.

- Gran variedad de productos sustitutos

En el mercado existen productos genéricos que fácilmente pueden reemplazar a muchos de los artículos contenidos en el portafolio de la empresa. En este caso se requiere del arduo trabajo de la fuerza de ventas para convencer al cliente con respecto a las ventajas asociadas a contar con empaques que contengan la imagen institucional de cada uno de ellos.

- Variación del precio del dólar

La compra de algunos insumos así como la venta de productos en el exterior, se hace en dólares. Estas transacciones son sensibles a las variaciones del precio de la divisa en un momento determinado. Al presentarse una subida del dólar, los pedidos son retrasados

por los clientes con el fin de esperar a que disminuya la tasa de cambio, Para el caso de la compra de materias primas, este factor tiene una incidencia directa en las finanzas de la empresa debido a que los pedidos no se pueden hacer esperar dado que se requiere suplir las necesidades de todos los clientes de la empresa y en ocasiones se requiere pagar un precio más alto por los insumos de producción de ALICO.

#### **4.2.1.2 Oportunidades**

- Exploración de mercado

Más del 75 % de las ventas de ALICO están centradas en empresa del sector alimenticio. Dada el potencial que representan los sectores industrial, químico, agrícola, textil, panadería, hoteles, restaurantes y casinos, fruver y distribuidores entre otros, es posible inferir que al momento de impulsarse y desarrollarse soluciones para cada uno de los sectores anteriormente mencionados, el crecimiento de ALICO podría verse altamente potenciado.

- Tendencias del mercado para la fabricación de productos que permitan la conservación y practicidad del empaque

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) ha establecido estrictas medidas para que las empresas productoras de alimentos empaquen los alimentos que posteriormente serán consumidos por los humanos. Exigen principalmente que estos empaques conserven intactas las propiedades físicas y químicas de los alimentos que contienen. Esta situación da pie para que ALICO se vea beneficiado debido a los buenos desarrollos hechos en cuanto a este tema.

- Beneficios financieros sector PYMES

A la pequeña y mediana empresa se le debe dar un tratamiento diferente que las grandes empresas tales como Zenú, Pequeñín, BiochemFarmacéutica o Kokorico dada su baja

capacidad de compra. Para esto, ALICO tiene una ventaja sobre sus competidores debido a que estos no atienden pedidos en los que se usen menos de 200 kilos de material. En vista de esta situación, ALICO optó por destinar una parte de su maquinaria para la atención de clientes los cuales requieran rodajes de 50 Kilos, logrando de esta manera apoderarse de un segmento de mercado que no estaba siendo atendido anteriormente.

- Tendencias de materiales amigables con el ambiente

Debido al grado de conciencia ambiental que ha alcanzado la sociedad, el actuar responsablemente con el medio ambiente es de suma importancia para abrir puertas con potenciales clientes y mejorar la imagen de la empresa ante el mundo. El Centro de I+D se encuentra continuamente buscando materiales amigables con el medioambiente tales como el desarrollo propio de PLA<sup>22</sup>, el cual es totalmente biodegradable y se encuentra hecho a base de maíz.

En la tabla 3 se muestra la ponderación para cada uno de los factores críticos externos que afectan la empresa y que podrían impulsar o a la vez disminuir su crecimiento y desarrollo.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Calificación	Total
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>			
1.Exploracion de mercado	0,13	3	0,39
2.Tendencias del mercado para la fabricación de productos que permitan la conservación y practicidad del empaque	0,1	1	0,1
3.Tratados de libre comercio	0,1	2	0,2
4.Beneficios financieros sector PYMES	0,08	3	0,24
5.Tendencias de materiales amigables con el ambiente	0,1	2	0,2
<b>AMENAZAS (A)</b>			
1.Proveedores extranjeros	0,1	2	0,2

<sup>22</sup>Poly(lacticacid) o polylactide (PLA)

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
2.Reclusion de mercancía por la DIAN debido a problemas sociales a nivel nacional	0,02	1	0,02
3.Desastres naturales	0,12	3	0,36
4.Gran variedad de productos sustitutos	0,15	3	0,45
5.Variacion del dólar	0,1	3	0,3
	100,0%	Total (O) + (A)	2,46

Fuente: Autoras del proyecto

Luego de realizar la evaluación, es posible inferir que la empresa está respondiendo adecuadamente a los cambios que le presenta el entorno y podría sacar partido de esta situación. Es necesario tener en cuenta el debido planteamiento de estrategias para que ante posibles valoraciones futuras, la empresa pueda presentar una mejora visible en su operación comparada contra los factores de afectación externa.

#### **4.2.2 Análisis de las fuerzas de Porter**

El análisis de la relación de la empresa con cada uno de los actores que conforman su entorno, mejor conocidos como Stakeholders o partes interesadas, permite conocer las variables a tener en cuenta al momento de decidir las acciones estratégicas a implementar con el fin de conquistar o mantenerse en un sector en particular. En este caso, para ALICO como empresa productora de empaques plásticos se requiere conocer la dinámica de sus clientes y de esta manera, adecuar la propuesta de valor que tiene para ofrecerles. Se requiere adicionalmente establecer relaciones de confianza con los proveedores, dada la marcada importancia que estos tienen al ofrecer los insumos necesarios para el desarrollo de los procesos misionales de la empresa.

Uno de los aspectos de mayor relevancia para el planteamiento de las estrategias a implementar, se centra en el número de competidores existentes en el mercado, los tipos

de clientes que atienden y la estructura de capital que manejan, lo cual en últimas definirá el grado en que pueden aparecer nuevas empresas competidoras, así como productos sustitutos a los ofrecidos por ALICO.

A continuación se llevará a cabo el análisis detallado de las variables recientemente explicadas y que servirán como marco de referencia para la formulación estratégica de la empresa.

#### **- Poder de negociación de los clientes**

Para la organización ALICO S.A, su disciplina de valor está basada en el acercamiento con el cliente, cuya finalidad es lograr fidelizar, a través del servicio oportuno y basado en la calidad de la asesoría que su fuerza comercial es capaz de entregar al cliente, es decir, la facultad de otorgar soluciones específicas en cada una de los productos ofertados a nivel nacional.

A su vez cada asesor comercial tiene definido en su perfil, las competencias que le permiten desenvolverse adecuadamente al momento de entablar negociaciones con los clientes que se encuentran en su base primaria. Pero más que esta habilidad, es la valiosa información que cada miembro comercial de la organización ALICO S.A. puede abstraer al momento de visitar a cada cliente específicamente, lo que permite que se puedan establecer negocios productivos y rentables para cada una de las partes, en los cuales se aseguran beneficios y perdurables.

Con el fin de afianzar la evolución que se ha tenido en cuanto a la consolidación de la relación comercial con cada uno de los clientes, se han implementado activamente las diversas herramientas de mercadotecnia con el fin de explotar al máximo el potencial comercial de la organización ALICO S.A. La forma como se han venido trabajando estos instrumentos de mercadeo, se encuentra explicada en la tabla 4.

Tabla 4. Acciones estratégicas de mercadeo Alico

HERRAMIENTA	¿POR QUÉ SE UTILIZA?	¿CÓMO ESTÁ SIENDO USADA?
CRM <sup>23</sup>	Tiene una marcada importancia para la aplicación diaria del telemarketing debido a que en esta se almacenan los datos de todos los clientes y permite diseñar ofertas de valor para cada uno de ellos.	Por medio de campañas promocionales con los clientes incentivándolos a brindar datos de que permitan establecer ofertas atractivas a los clientes ALICO.
BENCHMARKING <sup>24</sup>	Mediante su utilización, es posible compartir información, procesos, conocimiento y tecnología con el fin generar valor al cliente y beneficios para todos los participantes del proceso.	Participando de forma activa en eventos que permitan conocer nuevas tendencias y tecnologías aplicables al negocio de empaques plásticos.
MARKETING <sup>25</sup> RELACIONAL	Es fundamental mantener una comunicación constante y efectiva con los clientes de ALICO, dado que esto permite conocer a fondo sus necesidades y hace que la relación comercial se fortalezca cada día más	Por medio de la recopilación de información, para después analizarla mediante la definición de las principales variables y metodologías que permitan abstraer la mayor cantidad de información de valor encaminada a consolidar las relaciones con el cliente.
BRANDING <sup>26</sup>	Esta práctica está enfocada a crear prestigio y gran valor a ALICO como marca o a alguno de los productos contenidos en su portafolio	Realizar campañas debidamente planificadas y ajustadas a cronogramas de ejecución de actividades, que cree un compromiso para el cumplimiento de los mismos, mediante el adecuado seguimiento por parte del líder del área.
MARKETDEVELOPMENT (DESARROLLO DEL MERCADO)	La aplicación de esta herramienta está encaminada a la atraer nuevos clientes en relación a los productos ofertados por la empresa.	Mediante investigaciones de mercados, participación en ferias y una constante alerta acerca de las necesidades propias del mercado
MERCHANDISING <sup>27</sup>	Su implementación va encaminada a aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos.	Mediante adaptación de los productos exhibidos en las góndolas y presentación apropiada de los mismos.

Fuente: Autoras del proyecto

<sup>23</sup> Customer Relationship Management

<sup>24</sup> Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones

<sup>25</sup> El marketing relacional es la actividad del marketing que tiene el fin de generar relaciones rentables con los clientes

<sup>26</sup> Proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en su valor, tanto para el cliente como para la empresa que la posee.

<sup>27</sup> es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta



## - Poder de negociación de los proveedores

Este poder de negociación hace referencia al grado de dependencia que tiene la empresa con relación a insumos que proporcionan los proveedores; su precio, tiempo de entrega y mínimas cantidades despachadas, citando algunos ejemplos. Para poder hacer este análisis, es necesario responder a los interrogantes que se plantean a continuación:

¿La cantidad de proveedores existentes en el mercado es reducida?

¿La empresa trabaja con insumos muy específicos?

¿Los costos de los insumos son altos?

¿Es fácil conseguir nuevos proveedores con los atributos de calidad exigidos por ALICO?

¿Qué impacto tendría para ALICO el migrar de un proveedor a otro?

¿Alguno de los proveedores está integrado hacia adelante con uno de los competidores de ALICO?

Entre los proveedores con los que cuenta la empresa, se tiene a:

- **WINPAK.**

WinpakLtda fabrica y distribuye productos de altacalidad de los materiales de embalaje y máquinas de envasado relacionados. Productos de la compañía se utilizan principalmente para la protección de los alimentos perecederos, bebidas y en aplicaciones de cuidado de salud.

- **ATLANTIS-PAK**

Atlantis-Pak es una empresa líder reconocida en el mercado de envases para productos cárnicos y quesos, y pertenece a las diez principales empresas mundiales que producen tripas de plástico embutido.

Hoy en día prácticamente todas las grandes y medianas empresas elaboradoras de productos cárnicos en Rusia y otros países de la CEI son los consumidores de nuestras tripas. Los productos de la Atlántida-Pak se exportan a 64 países del mundo.

Fabricamos 12 tipos (y más de 30 modificaciones) de las cubiertas de carne y productos lácteos. Atlantis-Pak cuenta con cuatro sucursales en Moscú, San Petersburgo, Novosibirsk y Ekaterimburgo, y las representaciones dos en Kiev (Ucrania) y Miami (EE.UU.).

- **WALSRODER**

Walsroder Packaging es un proveedor líder de cajas de plástico para alimentos y fibras. Durante más de 80 años, hemos sido un surtidor de la cubierta de confianza para la industria alimentaria y nuestra sólida reputación de calidad y servicio es insuperable. Que la oferta tanto para el usuario de la industria pesada, así como el procesador de volumen más ligero con la misma dedicación y compromiso.

Walsroder socios con usted para determinar y proporcionar las soluciones que su empresa necesita para ser exitoso y rentable. Nuestros productos están diseñados para que su negocio se vea mejor en la línea de producción, a sus clientes y en el mercado.

- **DEVRO**

Devroplc ("Devro"), una sociedad anónima registrada en Escocia, es el proveedor líder mundial de productos de colágeno para la industria alimentaria. El colágeno es una de las formas más comunes de proteína, que se transforma en tripas comestibles fuerte pero flexible y otros productos relacionados con tecnologías de procesamiento altamente sofisticado y complejo de los alimentos.

Devro cuenta con fábricas en Escocia, Australia, la República Checa y EE.UU. y cuenta con una amplia gama de tecnologías de colágeno, que se basa el funcionamiento de nuestras marcas globales de Devro, Coria, Cutisin y Edicol.

Nuestra amplia cobertura geográfica y amplia los conocimientos técnicos significa que el negocio está bien posicionado para satisfacer las demandas de los mercados y clientes en todo el mundo y para asegurar que el grupo Devro es capaz de suministrar tripas comestibles de colágeno para cada tipo de aplicación de la salchicha en cualquier del mercado.

Además de sus instalaciones de fabricación, servicios Devro los mercados mundiales de la base estratégica de oficinas comerciales en otros cuatro países ya través de una extensa red de distribuidores y agentes. Día a día de ventas y operaciones son controladas a nivel local a través de una estructura de administración de negocios regionales, mientras que la estrategia, la política financiera y el desarrollo empresarial se establecen centralmente a través de una estructura de administración funcional.

Devro también fabrica y comercializa películas de colágeno, cubiertas de plástico y materiales de colágeno purificado primas para uso médico y cosméticos y, además, el grupo distribuye una serie de productos, principalmente de celulosa, tripas fibrosas y de plástico.

- **CASE TECH**

“CaseTech lleva a cabo las buenas tradiciones, que le ofrece productos innovadores y ofrecer servicios fiables”.

CaseTech surgió de la división de envolturas ex Wolff Walsrode AG. CaseTech es capaz de mirar hacia atrás en una larga tradición como fabricante de cajas de alta calidad para la producción de embutidos estado de la técnica y como un proveedor de servicios tecnológicos para clientes en el oficio de carnicero y la industria cárnica. Con su experiencia impresionante, CaseTech continuamente y sin vacilaciones comprometido con alto nivel de investigación, producción, ventas y servicios.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> <http://www.walsroder.com/en/>

Esta información permite establecer el poder de cada uno de los proveedores en su relación con ALICO. El panorama anteriormente brinda la información necesaria para decir que con respecto a este ítem, ALICO debe trabajar para que la relación con cada uno de sus proveedores sea la mejor y evitar de esta manera adolecer de las materias primas que estos le suministran, poniendo de esta manera en riesgo de incumplir en los tiempos de producción y entrega a sus clientes.

**- El ingreso potencial de nuevos competidores**

En el mercado existen productos genéricos que fácilmente pueden reemplazar a muchos de los artículos contenidos en el portafolio de la empresa. En este caso se requiere del arduo trabajo de la fuerza de ventas para convencer al cliente con respecto a las ventajas asociadas a contar con empaques que contengan la imagen institucional de cada uno de ellos.

El impedir la fácil entrada de empresas que representen un peligro potencial para Alico S.A, está basada en la institución y fortalecimiento de varios aspectos que hagan poca atractiva la aparición en escena de un nuevo competidor.

En el caso concreto de la industria de empaques plásticos, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para establecer la viabilidad en la entrada al mercado:

- La maquinaria necesaria para la iniciación de este tipo de empresa supone la inversión de grandes sumas de dinero debido a lo específico de la misma y su elevado costo.
- Dado que los buenos proveedores en su mayoría hacen negocios en moneda extranjera, no se tiene certeza en cuanto al costo de las materias primas para la producción, por lo cual se requiere tener provisiones que puedan soportar los cambios y desajustes generados por fluctuaciones en los precios de las divisas.
- La concentración del sector obliga a potenciales proveedores a establecer fuertes estrategias de diferenciación en sus productos y la forma de hacer mercadotecnia con el fin de robar una porción del mercado a los reales competidores que se le presentan

en primera instancia, además teniendo en cuenta que otros emprendedores detrás de ellos podrían lanzarse a conquistar el mercado.

En la tabla 5 se encuentran las claves para que ALICO se mantenga en el mercado y de una u otra manera, mantenga a los potenciales a raya, gracias al laborioso trabajo realizado en sus años de experiencia en el sector.

Tabla 5. Factores diferenciadores de Alico

I+D	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	ÉNFASIS EN PRODUCCIÓN Y MERCADOTECNIA.	IMAGEN DE LA MARCA
<p>Involucrarse en actividades como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad, ofrecer a los clientes una asesoría permanente y personalizada, en cada una de las ciudades del país, logrando así ofrecer algo diferente a lo que ofrecen los competidores.</p>	<p>Alico cuenta con un amplio portafolio de productos, que le ha permitido ofrecerle las soluciones de los consumidores, que el mismo mercado ha venido demandando. Cuenta con un fuerte grupo de Investigación y Desarrollo con el fin de cubrir las necesidades específicas de los clientes.</p>	<p>Alico está en total disposición de inventar e incluir tanto en su parte productiva como mercadotécnica, cualquier aspecto que cree un mayor valor al percibido por el cliente y por el cual este esté dispuesto a pagar.</p>	<p>Alico se ha dado a conocer y se ha posicionado como una marca de confianza, en la cual los clientes puedan encontrar soluciones integrales, productos de calidad y asesoría permanente.</p>

Fuente: Autoras del proyecto

La anterior tabla muestra los pilares de esta fuerza en la operación de ALICO: la diferenciación. Diariamente se trabaja para reforzar estos aspectos y de esta manera asegurar la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado de los empaques plásticos.

**- Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

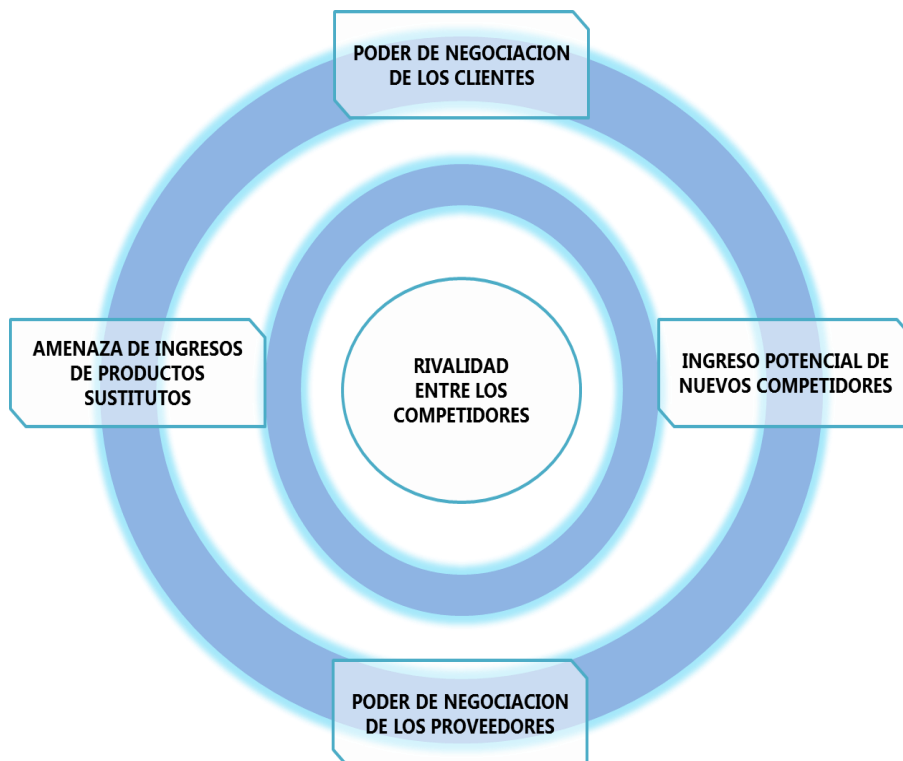
En el caso de Alico, la industria en la cual se desenvuelve, tiene infinidad de productos sustitutos, lo cual hace que se requiera un mayor grado de especificidad en el desarrollo

de nuevos productos así como un trabajo sincronizado en cuanto a la implementación de estrategias de mercadeo y ventas.

Es necesario establecer planes concretos y bien dirigidos hacia la satisfacción plena de los clientes, debido a que para ellos es muy fácil cambiar el proveedor dada la alta competencia del sector y la poca variación en precio, así como la alta disponibilidad de productos que puedan suplir las necesidades propias de cada uno de ellos.

La figura 2 permite apreciar la interrelación existente para cada una de las fuerzas planteadas por Porter y como éstas inciden en la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización, los cuales están encargados de darle la dirección y trazar el camino necesario para alcanzar el éxito empresarial.

Figura 2. Resumen del análisis de las fuerzas de Porter para Alico



Fuente: Autoras del proyecto

### 4.2.3 Análisis PEST

Teniendo en cuenta el entorno que rodea a la empresa es posible hacer un análisis de como los factores que lo conforman pueden afectar su operación de cara a definir planes estratégicos para superar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el medio ofrece. En la tabla 6 se muestra un breve análisis de cómo está respondiendo actualmente la empresa a los factores exógenos que le impone el medio en el cual se desenvuelve.

Tabla 6. Análisis PEST

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos	Aprobación de tratados de libre comercio.	Devaluación del peso colombiano
Económicos	Aprovechamiento de fuentes de financiación	Dependencias de materias primas externas
Sociales	Alianzas comerciales con universidades, centros de investigación, entidades financieras y del estado, para el desarrollo de actividades de I&D Normativa del INVIMA y requisitos de empaques de alta barrera y calidad.	Cultura ambiental de la industria lleve a desechar el uso de materiales plásticos.
Tecnológicos	Optimización de los sistemas de información	Avances en nuevas estructuras que requieran maquinaria especializada.
Ambientales	Recuperación y transformación y reutilización de materiales.	Normativa del impacto ambiental
Científicos	innovación en empaques activos,	Normativa del impacto ambiental

Fuente: Autoras del proyecto

### 4.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL MICMAC

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo la detección de las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales para la evolución futura del sector.

Las diferentes fases del método son:

- Listado de las variables
- Descripción de relaciones entre variables
- La identificación de variables clave

#### 4.3.1.1 Variables requeridas

Las variables objeto de estudio se dividen en las percibidas por el cliente, procesos internos, Organizacionales y Estratégicas, financieras y generales de entorno. A continuación se describen cada una de ellas, las cuales servirán de base para el análisis estructural posterior.

##### Variables percibidas por el Cliente

**Precio:** Hace referencia a mantener precios de acuerdo a la competencia; competitivos y asequibles.

**Servicio al Cliente:** Asesoría prestada a los clientes, capacitación técnica y humana de la fuerza de ventas de la empresa

**Reconocimiento de la empresa:** Percepción del consumidor frente a la calidad, credibilidad y confianza que le ofrece los productos desarrollados por la organización.

**Tiempos de Entrega:** Los tiempos de entrega en el sector de transformación de plásticos, por ser un proceso complejo se convierten en una variable fundamental para el cliente.

**Respuestas a Urgencias:** Disponibilidad de material, soluciones técnicas, asesoría inmediata para la solución de problemas.

**Disponibilidad de inventarios:** Manejo de materiales en stock para no desabastecer los clientes.

**Condiciones Comerciales:** Disponibilidad de diferentes formas de pago para los clientes



### Variables de procesos Internos

**Flexibilidad y estructura industrial:** Variedad de procesos de investigación tendientes al desarrollo de proyectos en la misma área.

**Capacidad de producción:** Se refiere a las instalaciones, equipos y talento humano apropiado para el desarrollo de las actividades.

**Calidad del producto:** Productos y resultado final que sea conforme a los requerimientos del mercado.

**Adquisición de tecnología de punta:** Se refiere a la capacidad de la organización para adquirir nuevas tecnologías presentes en el mercado con el objetivo de innovar en las últimas tendencias, agilizar los procesos para disminuir tiempos de entrega y aumentar la rentabilidad de los productos

**Innovación en productos:** Hace procesos de I&D de la organización.,

**Benchmarking:** Hace referencia a mantenerse actualizado con las tendencias mundiales de empaques y los diferentes avances que se presentan en el mercado, con el objetivo de responder a las necesidades existentes y mantenerse a la vanguardia.

**Ampliación de Mercados:** Variación de los mercados en los cuales se está incursionando y generar nuevas soluciones de empaque en todos los sectores industriales.

### Variables Organizacionales y Estratégicas

**Capacitación y entrenamiento del personal:** Hace referencia a la formación continua recibida por el personal a fin de mejorar la eficiencia y conocer nuevas tecnologías y procesos que aportan en el desarrollo de sus actividades.

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de los empleados para participar en los proyectos de la organización de manera conjunta con todos los miembros de la misma, en busca de un objetivo común.

**Motivación de los empleados:** Se refiere al interés, dedicación y constancia de los empleados por alcanzar resultados que en algunos casos, pueden llegar a verse sólo con el transcurso de los años.

**Cultura Organizacional:** Son el conjunto de valores y normas que guían las prácticas y comportamientos del personal que conforma la organización.

**Sistemas de información y comunicación:** Hace referencia a la agilidad para transmitir información de manera confiable y oportuna. Y contar con sistemas CRM que permitan mantener actualizada la información de cada uno de los departamentos de la empresa con los clientes.

**Sistemas de gestión y Control:** Mantenimiento y actualización permanente de los sistemas de gestión que se tienen implementados en la empresa.

#### Variables financieras

**Capacidad de inversión:** Hace referencia a la disposición de recursos económicos con que cuenta la empresa para invertir capital.

**Alianzas estratégicas:** Se refiere a alianzas con empresas del mismo sector, con el fin de obtener una ventaja determinada y unificar esfuerzos.

**Gestión presupuestal:** Hace referencia a todos los elementos de planificación, elaboración de presupuestos, aseguramiento y control de la ejecución del presupuesto asignado.

**Rotación de Cartera:** hace referencia a la asignación de créditos a los clientes y el manejo de la cartera, para mejorar la liquidez de la organización.

#### Variables generales de entorno

**Cambios de la tecnología:** Hace referencia a la capacidad para desarrollar y/o adquirir nuevas tecnologías que le permitan innovar en los procedimientos y operaciones.

**Infraestructura de la empresa:** Se refiere a la estructura física que posee la empresa para las operaciones realizadas en su interior y las condiciones de la misma.

**Normatividad de Empaque y embalaje:** Cumplimiento de las normas existentes asignadas por los entes controladores.

**Tendencias del Mercado:** Se refiere a la disposición y flexibilidad de obtener y brindar al público la información concerniente al desarrollo de nuevas tecnologías. Y al desarrollo de Materiales Amigables con el Medio Ambiente

**TLC:** Condiciones de los tratados de libre comercio que impactan directamente la organización

**Variación del Dólar:** Los proveedores extranjeros siempre manejaran sus productos en dólares para disminuir los riesgos de devaluación del peso.

**Apoyo Gubernamental:** Existencia de programas gubernamentales que apoyen la investigación y desarrollo tecnológico para que las PYMES tengan la posibilidad de invertir en la imagen e inocuidad de sus empaques.

Una vez aplicado el método MICMAC, evaluando las relaciones de influencia directa entre una variable *i* y otra variable *j* para las 31 variables que se incluyeron dentro del análisis, es posible definir los factores más importantes del estudio, aquellos que se encuentran en la zona de conflicto.

La figura 3 muestra el nivel de influencia y dependencia de cada una de las variables del estudio, obteniéndose que las ubicadas en el plano superior derecho sean las más relevantes (variables estratégicas), las cuales representan los pilares para el diseño del mapa estrategias de ALICO. Estas variables se encuentran listadas en la tabla 7.

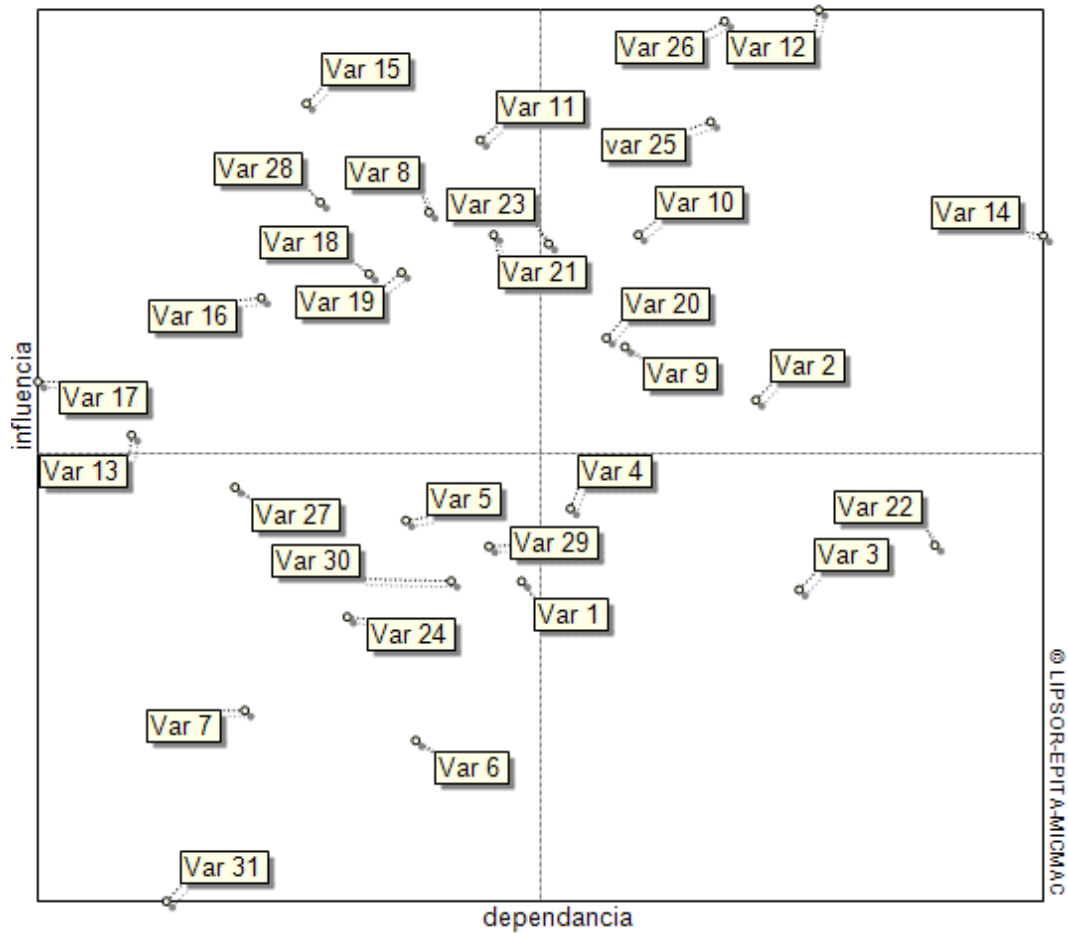
Tabla 7. Variables más relevantes del análisis estructural

#	VARIABLE
2	Servicio al cliente
9	Capacidad de producción

#	VARIABLE
10	Calidad del producto
12	Innovación en productos
14	Ampliación de Mercados
20	Sistemas de Gestión y Control
23	Gestión presupuestal
25	Cambios de la tecnología
26	Infraestructura de la empresa

Fuente: Análisis MICMAC

Figura 3. Plano de influencias y dependencias indirectas



Fuente: Programa MICMAC-LIPSOR

VARIABLES CLAVES:

Servicio al Cliente (Var 2)

Capacidad de producción (Var 9)

Calidad del producto (Var 10)

Innovación de Productos (Var 12)

Ampliación de mercados (Var 14)

Sistemas de gestión y control (Var 20)

Gestión presupuestal (Var 23)

Cambios de la Tecnología (var 25)

Infraestructura de la empresa (Var 26)

Una vez obtenidas las variables estratégicas, es necesario hacer su completa identificación a fin de poder utilizarlas de la mejor manera al momento de definir las estrategias de ALICO de acuerdo a los factores más importantes que tienen un alto potencial de cambiar el rumbo de la operación de la empresa de acuerdo a su aplicación en el campo real.

Cada uno de los factores de cambio se analiza en las tablas que se muestran a continuación.

Tabla 8. Identificación de los factores de cambio – Servicio al cliente

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Asesoría prestada a los clientes, capacitación técnica y humana de la fuerza de ventas de la empresa
¿Cómo se manifiesta?	Positivamente. Se brindan capacitaciones al personal para que desarrollen las herramientas que permitan ofrecer al cliente una asesoría que sea percibida como valor agregado.
¿Cómo se podría medir las manifestaciones?	Número de clientes satisfechos con los servicios de ALICO

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente – Fuerte
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Desatención de las necesidades del cliente Falta de capacitación de los asesores comerciales Reducción del portafolio de productos y servicios de los clientes
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	En el presente el factor tiene un alto impacto en la percepción del cliente con respecto a los servicios de ALICO

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 9. Identificación de los factores de cambio - Capacidad de producción

<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Se refiere a las instalaciones, equipos y talento humano apropiado para el desarrollo de las actividades
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Se manifiesta de forma negativa. Actualmente no se cuenta con la capacidad de producción para atender oportunamente los pedidos de los clientes.
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Número de pedidos entregados completos y a tiempo
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Su tendencia es decreciente y fuerte.
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Ampliación de las instalaciones de producción
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Mejoramiento en los tiempos de entrega y disponibilidad de producto terminado

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 10. Identificación de los factores de cambio - Calidad del producto

<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Productos y resultado final que sea conforme a los requerimientos del mercado.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Se manifiesta positivamente. La calidad percibida por el cliente es bastante alta lo cual permite un afianzamiento en el mercado con la gama de productos con las que cuenta la empresa.
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Número de devoluciones realizadas cuya razón sea las imperfecciones en el producto terminado

<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente y fuerte. Conjuntamente con el equipos de I+D, se ha trabajado para que las materias primas usadas y por consiguiente los productos sean las mejores y permitan a la empresa conseguir las metas propuesta en cuanto al mantenimiento y mejora de la calidad
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Falta de seguimiento y control a los procesos de producción
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Fortalecimiento de las relaciones comerciales existentes y creación de nuevos lazos de negocio

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 11. Identificación de los factores de cambio - Innovación en productos

<b>INNOVACIÓN DE PRODUCTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Hace procesos de I&D de la organización.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente dado que ha permitido el diseño de soluciones a los clientes más importantes para ALICO
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Creación de materias primas resistentes y/o amigables con el medio ambiente
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente y fuerte. La empresa tiene un centro de investigación destinado a la creación y desarrollo de nuevos materiales.
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Falta de inversión en el grupo de investigación Inasistencia a las ferias del sector para hacer seguimiento a las tendencias
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Desarrollo de materiales y productos de vanguardia que permitan crear una ventaja competitiva para la empresa.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 12. Identificación de los factores de cambio - Ampliación de Mercados

<b>AMPLIACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Variación de los mercados en los cuales se está incursionando y generar nuevas soluciones de empaque en todos los sectores industriales.

<b>AMPLIACIÓN DE MERCADOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente. La empresa está trabajando para incursionar en nichos de mercado antes desatendidos
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Número de clientes consolidados de nuevos mercados
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Su tendencia es creciente y débil
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Creación de soluciones para los diversos sectores de la industria, diferentes al cárnico
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Crecimiento en la demanda, mayor uso de los canales de distribución, incremento en los niveles de servicio al cliente

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 13. Identificación de los factores de cambio - Sistemas de Gestión y Control

<b>SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Mantenimiento y actualización permanente de los Sistemas de Gestión implementados en la empresa.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente. Ya se certificaron los procesos con base en la norma ISO 9001:2008 y está en proceso la implementación y certificación de las normas para la gestión ambiental y salud ocupacional, así como el SAP o EPICOR
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Cumplimiento de los indicadores diseñados para cada Sistema de Gestión
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente – fuerte
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	Poca disposición del personal para la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Certificación en los Sistemas de gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional y SAP O EPICOR Reconocimiento empresarial Aumento del poder de negociación con los clientes

Fuente: Autoras del proyecto



Tabla 14. Identificación de los factores de cambio - Gestión presupuestal

<b>GESTIÓN PRESUPUESTAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Hace referencia a todos los elementos de planificación, elaboración de presupuestos, aseguramiento y control de la ejecución del presupuesto asignado.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente. De este factor depende directamente la eficiencia de cada una de las áreas de la organización, A mayor gestión presupuestal mayor eficiencia y productividad
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto asignado por área.
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente y débil, Hasta el momento el presupuesto tiene ciertos límites y restricciones, pero no existe una programación del presupuesto para cada una de las áreas de la empresa.
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	La implementación de un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas las áreas de la empresa.
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Fortalecimiento e independencia de las áreas en inversiones que puedan demostrar productividad para cada área.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 15. Identificación de los factores de cambio - Cambios de la tecnología

<b>CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Hace referencia a la capacidad para desarrollar y/o adquirir nuevas tecnologías que le permitan innovar en los procedimientos y operaciones.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente. Permite aumentar la eficiencia y la velocidad de respuesta al mercado.
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Numero de innovaciones en tecnología para los procesos
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente y débil. Hasta el momento no se ha hecho la inversión en tecnología debido a la falta de espacio para la reorganización de la zona productiva.
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	La consecución de nuevos terrenos en los cuales emplazar los procesos de ALICO
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	Tomar rápidamente el liderazgo en el mercado debido a las fortalezas de los demás componentes de la cadena de valor de ALICO como lo son la innovación y el servicio al cliente.

Fuente: Autoras del proyecto

Tabla 16. Identificación de los factores de cambio - Infraestructura de la empresa

<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¿En qué consiste?	Se refiere a la estructura física que posee la empresa para las operaciones realizadas en su interior y las condiciones de la misma.
¿Cómo afecta el factor a la organización?	Positivamente. Una mejor infraestructura permite lograr las metas de crecimiento de ALICO.
¿Cómo se podrían medir las manifestaciones?	Mediante la tasa de renovación de la tecnología usada en los procesos de producción de la empresa.
¿Qué tendencia ha registrado históricamente el factor?	Creciente fuerte. Hasta el momento no ha sido posible la ampliación y construcción de nuevas edificaciones para albergar los procesos productivos, pero se cuenta con el recurso económico para llevarlo a cabo.
¿Qué rupturas podrían cambiar la tendencia del factor?	La falta de capital para realizar las ampliaciones necesarias
¿Qué potencialidad de impacto se avizora para el futuro?	El aumento de la capacidad de producción y el mejoramiento de las condiciones de trabajo para los empleados.

Fuente: Autoras del proyecto

## **5. JUEGO DE ACTORES**

Una vez identificadas las variables que afectan en mayor proporción la operación de ALICO como empresa, es necesario relacionar los actores que interactúan e influyen directamente en el éxito o fracaso en lo relacionado con el manejo de cada una de las variables anteriormente estudiadas. Cabe resaltar que el estudio de la influencia de los actores es un paso determinante para el correcto establecimiento del marco estratégico de la empresa.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES**

Luego del análisis en cuanto a las interacciones más fuertes en cuanto al desempeño empresarial de ALICO, se encontró que los siguientes son los actores que podrían afectar el desarrollo de la operación al interior de la empresa:

- Recurso humano
- Proveedores nacionales
- Proveedores internacionales
- Accionistas
- Competencia
- Consumidor
- Entidades de vigilancia
- Bancos

En la tabla 17 es posible apreciar la descripción completa de cada uno de los actores en cuanto a sus proyectos, motivaciones, intereses, apremios y medios de acción.

Tabla 17. Identificación de Actores

ACTORES	PROYECTO	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCIÓN
RECURSO HUMANO	Mantener el puesto de trabajo	Crecimiento personal	Incremento en la remuneración	Conocimiento completo de los procesos en los cuales está involucrado.	Capacitaciones internas y externas Estudios Profesionales Entrenamiento de Personal Prestamos Educativos
PROVEEDORES NACIONALES (Rambal)	Ampliación de mercado	Mejoramiento de los canales de distribución	Incremento del valor de la empresa	Consolidación de relaciones comerciales	Convenios empresariales Contacto Permanente Online Vinculación de Referidos
PROVEEDORES INTERNACIONALES (Devro)	Fortalecimiento de la marca comercial	Desarrollo de nuevos materiales	Incremento de los ingresos	Crecimiento en el mercado	Convenios empresariales Contacto Permanente Online Vinculación de Referidos
ACCIONISTAS	Aumento de los índices de rentabilidad	Incremento en las utilidades de la operación	Obtención de la Tasa Mínima de Retorno esperada por ellos	Crecimiento en las ventas y optimización de los procesos	Sistemas de Gestión empresarial Cultura Organizacional
COMPETENCIA (Nacional: Flexospring, Minipacking. E Internacional Peruplast)	Incremento en la cuota de mercado	Mayor rentabilidad en sus operaciones	Crecimiento y reconocimiento	Consecución de nuevos clientes	Medios publicitarios Internet Televisión Capacitaciones e Investigaciones del Sector
CONSUMIDOR (Pymes, Medianas y grandes empresas)	Comprar empaques de excelente calidad ajustados a sus necesidades	Promoción de sus productos y crecimiento organizacional	Generación de valor para su empresa	Servicio posventa oportuno	Convenios Empresariales Estudios del Mercado Mundial Bases de datos Benchmarking
ESTADO	Desarrollo y crecimiento económico	Proyección del país como ente competitivo a nivel mundial	Fomentar la inversión en las empresas del país	Desarrollo de lazos comerciales con empresas en los 5 continentes	Vinculación con Asociaciones Generación de Clústeres Entidades Regulatoras
BANCOS	Rotación de carta adecuada a los propósitos de la entidad	Incrementar el número de clientes activos en la entidad	Incremento en las utilidades y los niveles de rentabilidad	Mantener la estabilidad financiera	Relaciones Comerciales Programas de financiación Regulación de las tasas de interés

Fuente: Autoras del proyecto

## 5.2 CONSTRUCCIÓN DE CAMPOS DE BATALLA O CUADRO DE INTERÉS

Posterior a la definición de cada uno de los actores relacionados con la empresa, se hace necesaria la definición de cada uno de los objetivos relacionados entre el actor social y las variables claves identificadas para ALICO. En la tabla 18 se pueden apreciar cada uno de los objetivos para el contraste de actores y los factores.

Tabla 18. Construcción de campos de batalla ALICO

#	ACTORES/ CAMPOS DE BATALLA	Campo 1 Servicio al cliente	Campo 2 Capacidad de producción	Campo 3 Calidad del producto	Campo 4 Innovación en productos	Campo 5 Ampliación de Mercados	Campo 6 Sistemas de Gestión y Control	Campo 7 Gestión presupuestal	Campo 8 Cambios de la tecnología	Campo 9 Infraestructura de la empresa
1	RECURSO HUMANO	MEJORAR	AUMENTAR	AUMENTAR	FOMENTAR	AUMENTAR	IMPLEMENTAR Y MEJORAR	IMPLEMENTAR	APROVECHAR	OPTIMIZAR
2	ACCIONISTAS	MEJORAR	OPTIMIZAR	AUMENTAR	FOMENTAR	AUMENTAR	IMPLEMENTAR Y MEJORAR	IMPLEMENTAR	APROVECHAR	OPTIMIZAR
3	COMPETENCIA	REDUCIR	DISMINUIR	DISMINUIR	DISMINUIR	DISMINUIR	N.A	N.A	APROVECHAR	INFLUIR
4	CONSUMIDOR	MEJORAR	AUMENTAR	AUMENTAR	FOMENTAR	N.A	INFLUIR	INFLUIR	APROVECHAR	OPTIMIZAR
5	PROVEEDORES NACIONALES	MEJORAR	OPTIMIZAR	FOMENTAR	FOMENTAR	INFLUIR	IMPLEMENTAR Y MEJORAR	INFLUIR	APROVECHAR	OPTIMIZAR
6	PROVEEDORES INTERNACIONALES	MEJORAR	OPTIMIZAR	FOMENTAR	FOMENTAR	INFLUIR	IMPLEMENTAR Y MEJORAR	INFLUIR	APROVECHAR	OPTIMIZAR
7	ENTIDADES DE VIGILANCIA	FOMENTAR	OPTIMIZAR	INFLUIR	INFLUIR	REGULAR	INFLUIR	INFLUIR	INFLUIR	INFLUIR
8	BANCOS	N.A	N.A	FOMENTAR	N.A	FOMENTAR	N.A	INFLUIR	INFLUIR	INFLUIR

### 5.3 VALORACIÓN DE ACTORES FRENTE A LOS OBJETIVOS

Tabla 19. Valoración de actores

	INFLUIR EN EL MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	INFLUIR SOBRE LOS CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA	APROVECHAR LOS CAMBIOS EN LA TECNOLOGIA	INFLUIR EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTAL	IMPLEMENTAR SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTAL	INFLUIR EN EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE GESTION	IMPLEMENTAR Y MEJORAR LOS SISTEMAS DE GESTION	REGULAR LA PENETRACION DEL MERCADO EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	FOMENTAR LA PENETRACION DEL MERCADO EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	INFLUIR LA PENETRACION DEL MERCADO EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	DISMINUIR LA PENETRACION DEL MERCADO EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	AUMENTAR LA PENETRACION DEL MERCADO EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	INFLUIR EN LA INOVACION DE PRODUCTOS	DISMINUIR LA INOVACION DE PRODUCTOS	FOMENTAR LA INOVACION DE PRODUCTOS	INFLUIR EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO	FOMENTAR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO	DISMINUIR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	DISMINUIR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	OPTIMIZAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	AUMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION	FOMENTAR EL MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE	REDUCIR NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE	MEJORAR NIVELES DE SERVICIO AL CLIENTE		
Accionista	0	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	-4	4	4	3	4	4	4	4	
Bancos	2	1	3	2	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	3	3	2	0	-4	4	
Invima, FDA	3	2	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	3	-1	4	3	4	-3	4	-4	3	3	1	4	4	3	
Devro	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	-3	3	3	3	2	2	2	
Rambal	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	-3	3	3	3	4	2	2	
RH	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Flexosprin	-2	4	0	-4	-3	3	3	4	1	1	2	2	4	4	0	3	3	4	4	4	4	-3	3	4	4	4	4	4
Minipack	-4	4	0	-3	-3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	0	3	4	3	3	3	4	-3	3	4	4	4	4	4
Peruplast	-1	2	0	-4	-1	1	1	2	1	1	2	2	4	4	0	2	-1	-1	-1	-1	4	1	-4	4	4	4	4	4
Pymes	4	4	4	2	2	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	4	2	3	3	4	4	2	2	3	4	4	4	4
Med y Gran	4	4	4	4	4	3	2	4	0	0	3	0	0	0	0	4	3	4	4	-4	0	4	4	4	4	4	4	4

@LPSORREPTAMAFCTOR

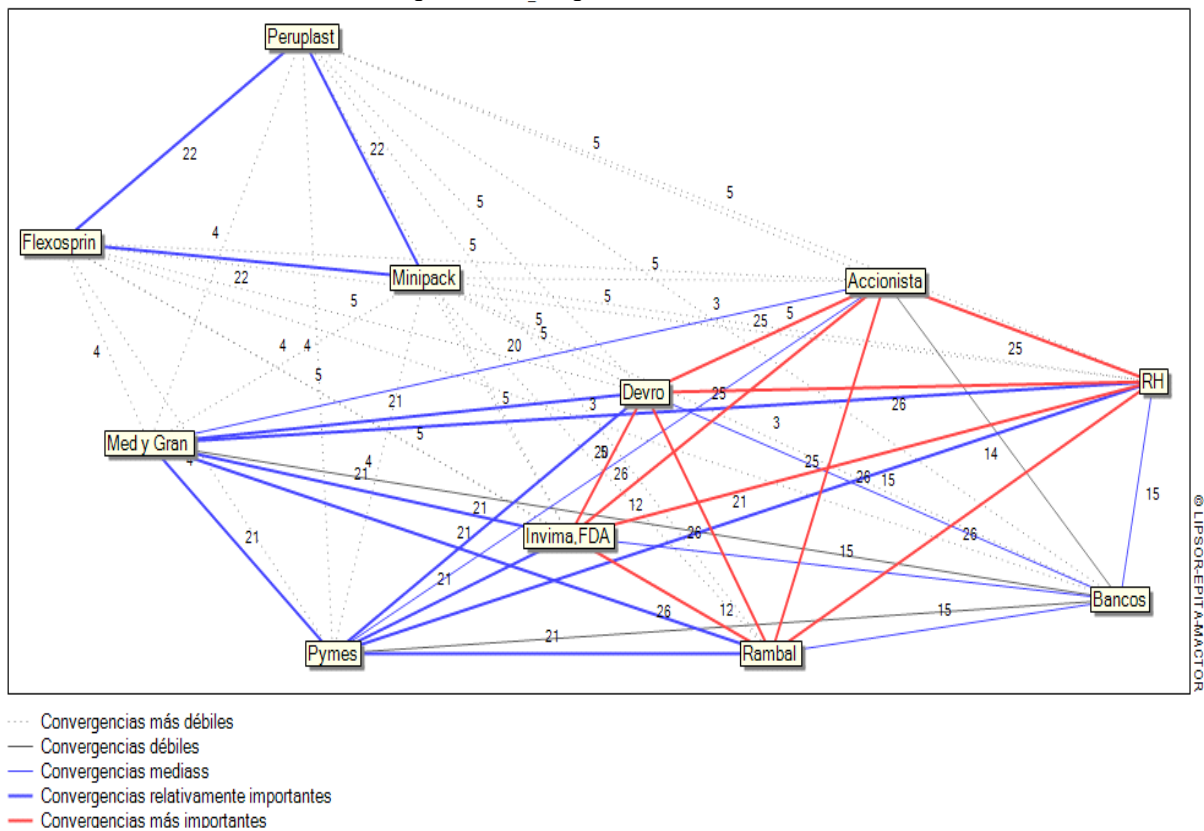
2MAO

## 5.4 ANÁLISIS DE CONVERGENCIAS- CONFLICTIVIDAD OBJETIVOS

Según los resultados obtenidos, los cuales se muestran en la figura 4, es posible definir los grupos de actores de la siguiente forma:

- Grupo1: En el cual se presentan las convergencias más importantes: accionistas, recurso humano, entidades de vigilancia, como el INVIMA y la FDA, y los proveedores internaciones y nacionales como DEVRO y RAMBAL
- Grupo 2: Recurso Humano, Medianas y grandes empresas, PYMES, DEVRO, Rambal y Entidades de vigilancia.
- Grupo 3: Peruplast, Minipack y Flexospring.
- Grupo 4: Bancos

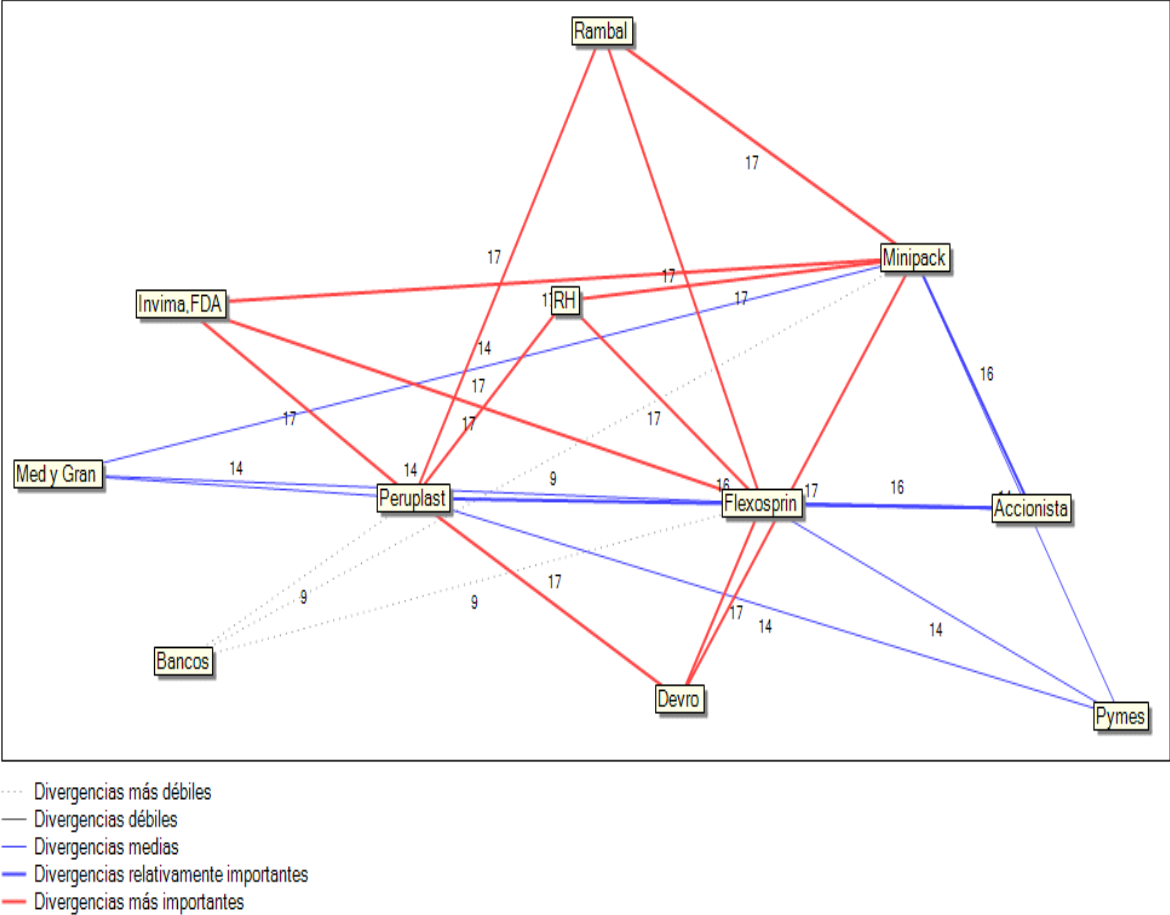
Figura 4. Convergencias entre actores



Fuente: Autoras del proyecto

En la figura 5 se observa que divergen los actores: Peruplast, Minipack, Flexospring, Rambal, Devro, recurso humano y entidades de vigilancia. A la vez con otros puntos de divergencia relativamente importantes y no tan fuertes se puede observar el grupo de actores: Minipack, pymes, medianas y grandes empresas.

Figura 5. Divergencias entre actores

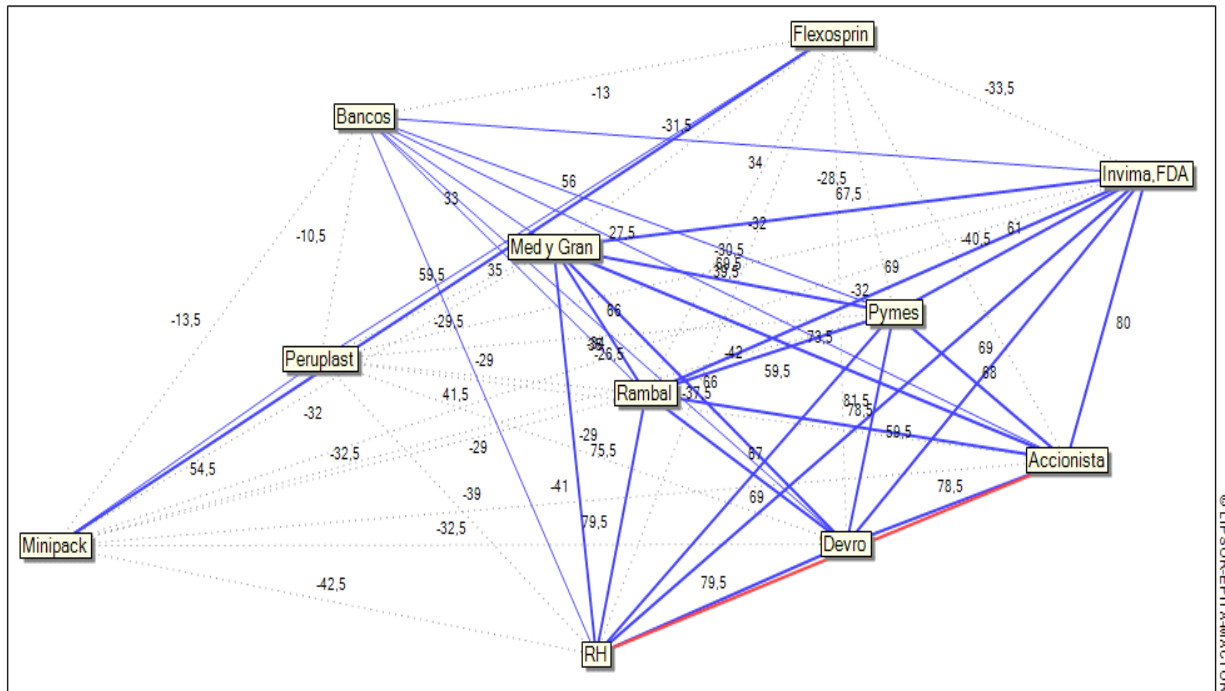


Fuente: Autoras del proyecto



De la figura 6 se puede concluir que las distancias netas más importantes son entre accionistas, Devro (proveedor internacional) y recurso humano. Como siguientes actores cercano a estas se encuentra Rambal y Pymes, su vez medianas, grandes empresas y entidades de vigilancia.

Figura 6. Distancias Netas entre Actores



Fuente: Autoras del proyecto

## 5.5 PODER DE LOS ACTORES

La tabla 20 representa las Max. De influencias Directas e Indirectas (MMIDI), donde se puede observar que los actores de mayor influencia son: accionistas, recurso humano, pymes y Minipack

A su vez los actores de mayor dependencia son: Entidades de vigilancia, bancos, Flexospring, así como las Medianas y grandes empresas.

Tabla 20. Poder de los actores

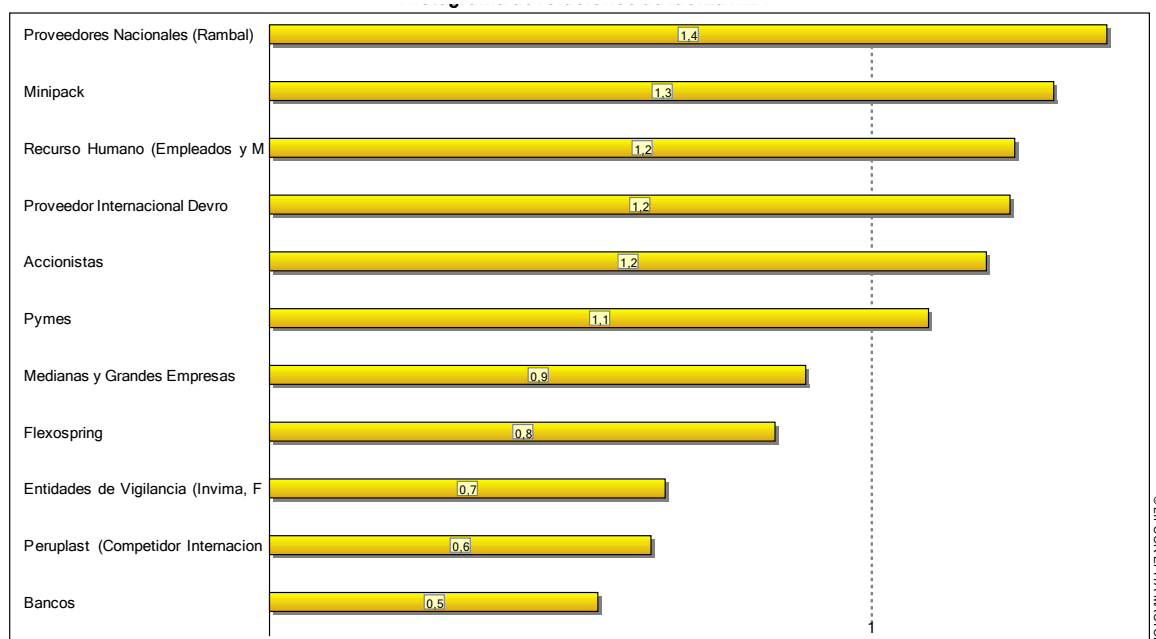
MMIDI	Accionista	Bancos	Invima, FDA	Devro	Rambal	RH	Flexosprin	Minipack	Peruplast	Pymes	Med y Gran	IMAXi
Accionista	0	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	35
Bancos	3	0	3	2	2	3	3	2	3	2	3	26
Invima, FDA	3	3	0	2	2	3	3	3	3	3	3	28
Devro	3	3	3	0	2	3	3	3	3	3	3	29
Rambal	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	29
RH	4	4	4	3	3	0	4	3	3	3	4	35
Flexosprin	3	3	4	2	3	3	0	2	3	3	3	29
Minipack	3	4	3	3	4	3	3	0	3	3	3	32
Peruplast	3	3	4	2	3	3	3	2	0	2	3	28
Pymes	3	4	4	4	3	3	3	3	3	0	3	33
Med y Gran	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	29
DMAXi	31	34	35	25	28	31	32	27	30	28	32	333

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Fuente: Autoras del proyecto

. En la figura 6 se muestra la cantidad de influencia que un actor ejerce sobre los demás, sin dejarse influenciar por éstos, es decir, que el actor con más fuerza son los Proveedores Nacionales, son el actor que influye el comportamiento de los demás sin dejarse influenciar por los demás actores. Influye un 40% más, mientras que los bancos apenas influyen un 50% del valor promedio. Esto es probablemente debido a que los proveedores de materias primas nacionales para Alico, como empresas proveedoras de plásticos tienen un gran nicho de mercado tanto a nivel nacional como internacional, y por esto los actores analizados no los influyen mucho, mientras que las decisiones de estos proveedores sí afectan directamente la economía del sector

Figura 7. Histograma de relaciones de fuerza MIDI



Fuente: Autoras del proyecto

## 5.6 AMBIVALENCIA

Dos actores pueden tener entre ellos posiciones convergentes sobre ciertos objetivos y divergentes sobre otros. Su posición es entonces ambivalente. Si se quieren aliar, deberán trabajar sobre los objetivos en común y dejar de lado los objetivos que les separan.

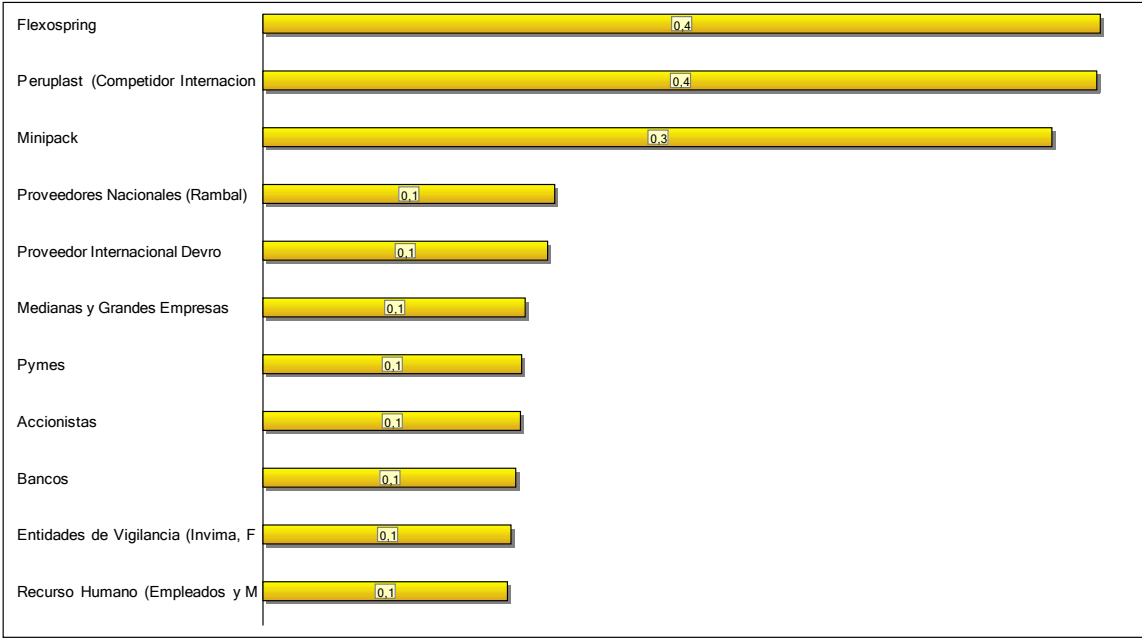
La ambivalencia de actores se construye a través de tres indicadores de equilibrio utilizando respectivamente sus posiciones simples, valoradas, después valoradas y ponderadas.

0: el actor no es ambivalente, es decir, nunca cambia de posición frente a las hipótesis, frente a todos es positivo o frente a todos es negativo.

1: el actor es totalmente ambivalente, en la mitad de las hipótesis tiene posición positiva y en la otra mitad presenta posición negativa

En el histograma representado en la figura 8 se alerta sobre cuáles de estos actores son neutros ante la posición con la Empresa, lo cual lleva a concluir que los jugadores más riesgosos para trabajar son los competidores Peruplast y Flexospring, ya que son los que más cambian de posición frente a las hipótesis

Figura 7. Matriz de Ambivalencia entre actores



Fuente: Autoras del proyecto

## 6. ANÁLISIS DE FUTUROS

### 6.1 ANÁLISIS DE FUTUROS PROBABLES

Teniendo en cuenta el conocimiento de las personas participantes en los estudios para la determinación de las estrategias a utilizar en un proyecto o empresa, es posible determinar los mejores caminos para que la entidad logre desarrollar las iniciativas que permitan cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

#### 6.1.1 Aplicación del Método SMIC

En la tabla 21 se aprecian los elementos de entrada para el desarrollo de la metodología SMIC, detallando la situación actual de la empresa en cuanto a cada una de sus variables y contrastándola con una situación futura deseable para ALICO.

Tabla 21. Descripción de eventos

EVENTO	VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA
E1	Servicio al cliente	Dentro del plan de formación de la empresa, se brinda la suficiente capacitación interna al personal para que cuente con el conocimiento necesario para ofrecer al cliente una asesoría que sea percibida como valor agregado, sin embargo existen deficiencias e insatisfacciones por tiempos de entrega y en menor porcentaje por defectos de calidad en el producto terminado. Actualmente el indicador de servicio al cliente está en el 95%	Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015
E2	Ampliación de Mercados	En la actualidad la empresa cuenta con 7 puntos de venta y es posee el 5% del mercado.	En el 2015 se lograra consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)

EVENTO	VARIABLE	SITUACIÓN ACTUAL	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA
E3	Gestión presupuestal	En la actualidad no se presupuestan las operaciones para cada una de las áreas de la empresa, la empresa destina sus egresos dependiendo las necesidades que se van presentando	Tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas.
E4	Capacidad de producción	Actualmente Alico produce a través de procesos tercerizados un 130% de lo que está en capacidad de producir.	Aumentar la capacidad productiva de la planta en un 200%
E5	Calidad del producto	En la actualidad, la calidad del producto es muy buena, lo cual ha permitido la plena satisfacción del cliente los niveles de quejas por defectos de fabricación están por debajo del 5%	Lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación.
E6	Innovación en productos	Se cuenta con un grupo activo de I+D y se han realizados alianzas con universidades como la EAFIT para el diseño de nuevos materiales y aplicaciones. Adicionalmente la empresa participa en eventos del sector para conocer los avances y las oportunidades de mejora.	A 2015, contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables.
E7	Cambios de la tecnología	En la actualidad la empresa cuenta con una base tecnológica en impresión de alta tecnología pero su maquinaria actualmente no llega a suplir las necesidades y tendencias demandadas.	Adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015
E8	Sistemas de Gestión y Control	En la actualidad se cuenta con un SGC bien estructurado al cual se le hace auditoría cada 6 meses	Certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera
E9	Infraestructura de la empresa	Actualmente la empresa no cuenta con suficiente espacio en las instalaciones para el eficaz desarrollo de sus labores	A 2015 realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa

Fuente: Autoras del proyecto

En la tabla 22 se desarrollan las hipótesis relacionadas con cada uno de los eventos que se describieron anteriormente.

Tabla 22. Eventos e hipótesis

<b>EVENTO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>POSIBLE SITUACIÓN FUTURA</b>
E1	Servicio al cliente	¿Qué probabilidad hay aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?

Fuente: Autoras del proyecto

En la tabla 23 se muestran los expertos que participaron en la evaluación de los eventos.

Tabla 23. Expertos participantes

<b>NOMBRE DEL EXPERTO</b>	<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Rafael Gómez	Coordinador Logístico	Logística
Mauricio Ramírez	Coordinador punto de venta	Mercadeo

NOMBRE DEL EXPERTO	CARGO	DEPARTAMENTO
Luz Aida Grisales	Asesor Comercial	Comercial
Laura Mora	Coordinadora Administración	Administrativo
Patricia Henao Orozco	Asesor Comercial	Comercial
Dennys Vidal Vesga	Asesor Comercial	Comercial

Cada experto luego de una sensibilización en el tema se les solicitó diligenciar el formato correspondiente al Anexo 1, y en los Anexos 2, 3, 4,5 y 6 se observan los resultados de cada experto.

Una vez obtenidas las respuestas se halló el valor promedio para cada evento del cual se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 24

Tabla 24. Análisis de eventos

	Rafael Gómez	Mauricio Ramírez	Luz Aida Grisales	Laura Mora	Patricia Henao Orozco	Dennys Vidal Vesga	Probabilidad Promedio
E1	0,5	0,35	0,55	0,3	0,6	0,4	0,45
E2	0,4	0,55	0,65	0,8	0,7	0,2	0,55
E3	0,6	0,7	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6
E4	0,8	0,5	0,6	0,8	0,4	0,5	0,6
E5	0,5	0,7	0,4	0,8	0,6	0,9	0,65
E6	0,2	0,4	0,7	0,5	0,4	0,5	0,45
E7	0,6	0,4	0,9	0,6	0,8	0,6	0,65
E8	0,71	0,8	0,8	0,65	0,5	0,8	0,71
E9	0,55	0,65	0,4	0,75	0,65	0,9	0,65

Fuente: Autoras del proyecto



Tabla 25. Probabilidad de implementación de eventos

Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
		0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?		0,45			
Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?			0,55		
Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?			0,6		
Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?			0,6		
Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?				0,65	
Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?		0,45			
Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?				0,65	
Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?					0,71
Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?				0,65	

Fuente: Autoras del proyecto

Para efectos del análisis a través del software SMIC se tuvo en cuenta únicamente las hipótesis de la tabla 26.

Tabla 26. Hipótesis del estudio

<b>HIPÓTESIS</b>	
¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?	H1
¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?	H2
¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?	H3
¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?	H4
¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?	H5
¿Qué probabilidad hay realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?	H6

Fuente: Autoras del proyecto

A cada hipótesis se le dio la probabilidad promedio obtenida según los expertos tal y como lo muestra la tabla 27.

Tabla 27. probabilidad promedio de las Hipótesis

1 : H1	0,45
2 : H2	0,55
3 : H3	0,6
4 : H4	0,65
5 : H5	0,71
6 : H6	0,75

Fuente: Software SMIC

Posteriormente se realizó un análisis de las probabilidades de realización y de no realización como se muestra a continuación.

Tabla 28. Probabilidades condicionales SI realización.

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1 : H1	0,45	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75
2 : H2	1	0,55	1	1	1	1
3 : H3	0,45	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75
4 : H4	1	1	1	0,65	1	1
5 : H5	0,45	0,55	0,6	0,65	0,71	0,75
6 : H6	1	1	1	1	1	0,75

© LIPSOR-EPIA-PROB-EXPERT

Fuente: Software SMIC

Tabla 29. Probabilidades condicionales NO realización.

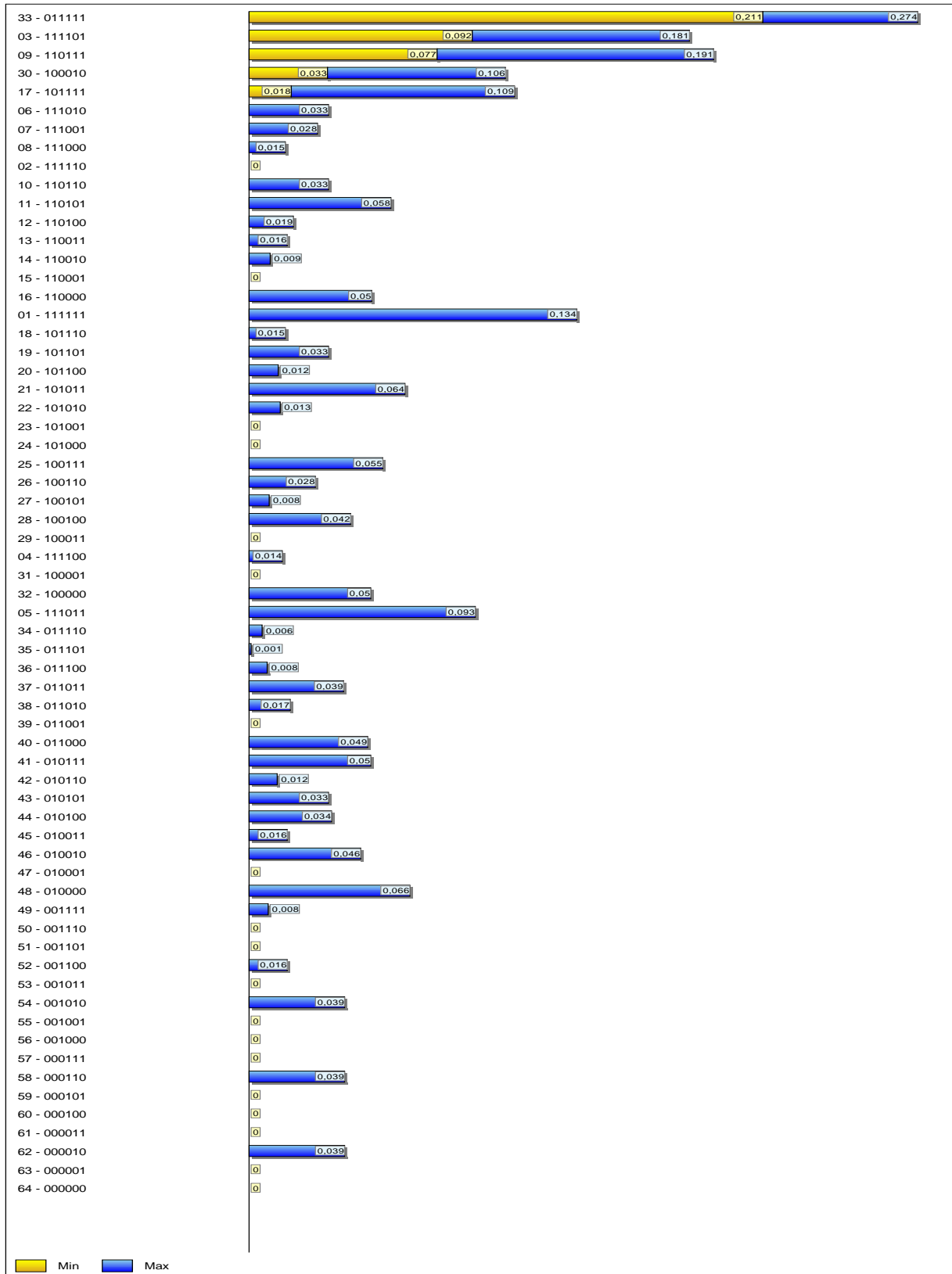
	H1	H2	H3	H4	H5	H6
1 : H1	0	0,55	0,6	0,65	0,75	0,8
2 : H2	0,45	0	0,6	0,65	0,75	0,8
3 : H3	0,45	0	0	0,65	0,75	0,1
4 : H4	0,45	0	0,6	0	0,75	0,8
5 : H5	0,45	0,55	0,6	0,65	0	0,8
6 : H6	0,45	0	0,6	0	0,75	0

© LIPSOR-EPIA-PROB-EXPERT

Fuente: Software SMIC

A partir de dicha información ingresada al SMIC se obtuvieron los resultados mostrados en la figura 8.

Figura 8. Histograma de los extremos  
Histograma de los extremums (TODOS)



Fuente: Autoras del proyecto

### 6.1.2 Descripción del escenario tendencial

Estos resultados indican que el escenario **TENDENCIAL** es decir el más probable, tiene un porcentaje de probabilidad promedio del 21% en el cual nos muestra que se darían las siguientes hipótesis:

- En el 2015 se logrará consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)
- Tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas.
- Aumentar la capacidad productiva de la planta en un 200%
- Certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera
- A 2015 realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa.

Y nos muestra que en este escenario que es el más probable no se lograría la hipótesis en la cual se pretende:

- Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015

### 6.1.3 Descripción del escenario apuesta

El escenario **APUESTA** tiene una probabilidad del 13,4%. Es decir que aunque hay mayor probabilidad de que se lleve a cabo el escenario tendencial en el cual no se lograría aumentar los niveles de satisfacción a un 98%, tenemos una probabilidad del 13,4% de lograr que se lleven a cabo todas las hipótesis planteadas.

En este escenario la situación sería que la empresa lograría:

- Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015

- En el 2015 se logrará consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)
- Tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas.
- Aumentar la capacidad productiva de la planta en un 200%
- Certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera
- A 2015 realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa.

Para lograr analizar las iniciativas a plantear para llegar al escenario deseado en el cual se cumplen todas las hipótesis, se llevo a cabo mentalmente un ejercicio en el cual se analizo. ¿Qué se hizo o qué se dejó de hacer para haber llegado a dicho escenario?

En la tabla 30 se describen los componentes del escenario apuesta de ALICO que deben tenerse en cuenta para poder alcanzarlo.

Tabla 30. Ejercicio Mental del escenario Apuesta

EVENTO	Causas por las cuales la organización llegó al escenario apuesta	Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario apuesta
¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?	- Atención oportuna de los requerimientos y quejas de los clientes	- Mejor flujo de información entre el cliente y la empresa, redundando en relaciones comerciales fuertes y duraderas
	- Generación de valores agregados para los clientes de la empresa y cuanto a productos y servicios	- Posible captación de más clientes por la buena reputación de la empresa
	- Disponibilidad de producto para la atención de pedidos	- Implementación de herramientas software para el manejo de las relaciones con el cliente o CRM
¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?	- Incursión en sectores económicos desatendidos	- Ampliación de la capacidad de producción
	- Capacitación constante de la fuerza de ventas	- Adquisición de nuevas máquinas con un mayor nivel de eficiencia
	- Consolidación y mejoramiento del servicio al cliente	- Mayor inversión en investigación y desarrollo
¿Qué probabilidad hay de implementar a 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?	- Análisis de los requerimientos financieros de cada uno de los procesos	- Reducción de costos
	- Concientización acerca de la importancia de realizar presupuestos en los procesos	- Identificación de las necesidades financieras de cada proceso
¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?	- Inversión en maquinaria más eficiente para los procesos de producción	- Mayores ingresos para la empresa
	- Contratación y capacitación de nuevos empleados en el área de producción	- Mayor fortalecimiento de las relaciones con los proveedores de materias primas
	- Ampliación de la planta de producción	- Mejoramiento de la cadena logística para la entrega de los pedidos a los clientes
¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?	- Implementación y mantenimiento de procesos de control de calidad durante toda la cadena de producción	- Consolidación de las relaciones con los clientes
	- Mejor selección de las materias primas para la producción	- Reconocimiento de los productos de la empresa como de buena calidad
	- Implementación de planes de mantenimiento de la maquinaria y equipo	- Mayor aprovechamiento de los recursos de producción; menos despilfarro y reprocesos
¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas	- Inversión continua en investigación y desarrollo	- Generación de ventajas competitivas

EVENTO	Causas por las cuales la organización llegó al escenario apuesta	Consecuencias para la organización derivadas de haber arribado al escenario apuesta
para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en ferias de tecnología relacionadas con el sector</li> <li>- Capacitación del grupo investigador y firma de convenios con universidades para adelantar proyectos de investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor potencial para atender nuevos clientes</li> </ul>
¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de análisis para la adquisición de la maquinaria adecuada para los procesos de producción</li> <li>- Inyección de capital por parte de los inversionistas</li> <li>- Consecución de proveedores que ofrezcan las maquinas requeridas a precios competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor eficiencia en producción</li> <li>- Menores niveles de defectos</li> <li>- Mayor calidad en los productos</li> </ul>
¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de compromiso en el personal de cada proceso</li> <li>- Inversión en la implementación de mejoras destinadas al cumplimiento de los requisitos de las normas</li> <li>- Apoyo de la gerencia en el desarrollo y crecimiento organizacional mediante la gestión de los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aseguramiento de la calidad de los procesos</li> <li>- Evidencia del cuidado del medio ambiente y responsabilidad social empresarial</li> <li>- Mayor control de los procesos</li> </ul>
¿Qué probabilidad hay realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inyección de capital para el desarrollo de las obras</li> <li>- Diseño adecuado de los cambios a aplicar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor nivel de respuesta</li> <li>- Proyección de la empresa y mejoramiento de los procesos productivos</li> </ul>

Fuente: Autoras del proyecto

Luego de analizar las situaciones que podrían estar asociadas al escenario apuesta tal y como se mostró en la tabla anterior, este se podría plantear de la siguiente manera:

*“La visión de ALICO como organización competitiva está en el crecimiento sostenido, ampliación de la participación de mercado y mejoramiento continuo de los procesos de producción. Las metas de la organización se lograrán consolidar en la medida en que se implementen consistentemente una serie de actividades relacionadas con las áreas de mercadeo y producción.*



*El tomar la decisión de llevar a cabo un análisis profundo de la situación actual de la empresa ha permitido determinar cuáles son los factores que más inciden en su adecuado desempeño, permitiendo la posibilidad de aprovecharlos al máximo para que este se optimice.*

*Dado que el principal indicio para determinar la satisfacción del cliente es la entrega a tiempo de los pedidos realizados por ellos, es necesario asegurarse que la empresa sea capaz de cumplir con esta condición con el fin de poder mantener el nivel de satisfacción que se han conseguido hasta el momento y consolidarlo en un 98%. Para poder llevar a cabo este cometido, es necesario aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200% mediante la adquisición de maquinaria más eficiente, buscando reemplazar al menos el 80% de los equipos usados en el área de extrusión y sellado, sumando a esto la capacitación del personal de los procesos productivos con el fin de asegurar adicionalmente la calidad de estos.*

*Esta visión preliminar obliga a ALICO a incrementar las instalaciones en las cuales desarrolla sus procesos pensando en todo momento en brindarle al cliente el mejor producto al cliente, minimizando el nivel de quejas de estos últimos por defectos de fabricación, apuntando al crecimiento del porcentaje de participación el cual se espera y ascienda a 10%.*

*El incremento en los niveles de producción debe estar acompañado de mejores y precisos procesos de gestión presupuestal, así como software para el manejo de la información global de la empresa tales como SAP o EPICOR, sin dejar de lado la innovación, el cuidado de la salud de los trabajadores y el cuidado del medioambiente”.*

## **6.2 ANÁLISIS DE FUTUROS POSIBLES**

Teniendo en cuenta el comportamiento de ALICO durante el tiempo de trabajo y crecimiento organizacional desde su fundación, así como las iniciativas de la gerencia para el aumento de la competitividad de la empresa, es posible diseñar escenarios en los cuales, dependiendo de la tendencia futura de las variables más relevantes que afectan a

ALICO, se puede determinar de qué manera podría responder la empresa ante dichos eventos.

### 6.2.1 Ejes de Schwartz

A continuación se realizará e análisis de los factores más importantes resultantes del estudio MICMAC y se aplicará la metodología de Peter Schwartz con el fin de determinar los escenarios posibles dependiendo de si las variables se encuentran en estado positivo o negativo.

En la tabla 29 se presentan las variables más relevantes que afectan a la empresa agrupadas en 2 familias; mercadeo y producción, con el fin de hacer más fácil y práctico el estudio.

Tabla 31. Agrupación de las variables más relevantes del análisis estructural

FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES CLAVE	
MERCADERO	1	Servicio al cliente
	2	Ampliación de Mercados
	3	Gestión presupuestal
PRODUCCIÓN	1	Capacidad de producción
	2	Calidad del producto
	3	Innovación en productos
	4	Cambios de la tecnología
	5	Sistemas de Gestión y Control
	6	Infraestructura de la empresa

Fuente: Análisis MICMAC

En la tabla 30 se establecen los escenarios según el comportamiento de cada familia de variables, dejando una descripción completa de cada uno de ellos y los caminos que se pueden presentar para la operación de ALICO.

Tabla 32. Análisis de escenarios

<b>TENDENCIA DE LAS FAMILIAS</b> Causas que llevarían a que se presentara cada uno de los escenarios	<b>ESCENARIO</b> Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario
<b>Mercadeo (+) / Producción (+) OPTIMISTA</b>	
Este escenario plantea la mejor situación para la empresa en la cual se posee la capacidad de producción adecuada para cumplir oportunamente con los pedidos de los clientes dado que la planta de producción tiene la suficiente capacidad para cubrir todos los pedidos emanados por la base de clientes de ALICO, haciendo uso de su cadena logística para mantener en lo más alto la satisfacción de los clientes de la empresa, logrando así el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos como organización.	Aumento del índice de satisfacción de los clientes.
	Disminución de los tiempos de entrega
	Aumento de la capacidad de producción
	Capitación de nuevas oportunidades de mercado
	Mayor posicionamiento de la empresa en el mercado
	Mejoramiento de los sistemas de producción
	Fortalecimiento de la cadena logística
<b>Mercadeo (-) / Producción (-) PESIMISTA</b>	
Los motivos que llevarían a la empresa a que cayera en esta situación sería la mala administración de los procesos de producción, la falta de innovación en los productos ofrecidos al mercado, el fortalecimiento de los competidores en detrimento de la cuota de mercado de ALICO, la deficiente capacitación al grupo de mercadeo y producción, el debilitamiento de la cadena logística, seguido del incumplimiento a los clientes y la ampliación de los tiempos de entrega de pedidos. Se evidencia una completa desorganización y falta de liderazgo en el área comercial y productiva de la organización.	Insatisfacción y pérdida de clientes
	Disminución de la cuota de mercado
	Pérdida de la capacidad de reacción para la atención de las solicitudes de los clientes
	Incumplimiento de las metas y presupuestos de ventas
	Despilfarro en los procesos productivos
	Caos organizacional
<b>Mercadeo (-) / Producción (+) ALTERNO</b>	
El área de producción presenta una operación consistente, alimentada por la información de pedidos proveniente del grupo de mercadeo, sin embargo los responsables de este procesos no realizan sus actividades adecuadamente tales como el seguimiento a los pedidos, trámite y solución de quejas y reclamos, planificación de entregas,	Exceso de inventarios
	Pérdida de liderazgo
	Insatisfacción y pérdida de clientes
	Disminución de las ventas
	Disminución de la cuota de mercado

<b>TENDENCIA DE LAS FAMILIAS</b> Causas que llevarían a que se presentara cada uno de los escenarios	<b>ESCENARIO</b> Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario
despachos a tiempo o capacitación del grupo de trabajo.	Desestabilización organizacional
	Pérdidas a nivel financiero
<b>Mercadeo (+) / Producción (-) ALTERNO</b>	
El área de producción presenta deficiencias notables para el cumplimiento de las especificaciones de los clientes, no son consistentes los procesos de investigación y desarrollo, la maquinaria utilizada no funciona adecuadamente debido a la falta de planes de mantenimiento eficaces, la tecnología usada en producción no es acorde al volumen de pedidos, se presentan deficiencias de calidad y el equipo de trabajo se encuentra insatisfecho.	Incumplimiento en la entrega de pedidos
	Aumento de las quejas por parte de los clientes
	Insatisfacción y pérdida de clientes
	Despidos y rotación de personal
	Cancelación de pedidos por parte de los clientes
	Disminución de la cuota de mercado

Fuente: Autoras del proyecto

## 7. FORMULACIÓN

### 7.1 FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS

Luego de superar la fase de análisis previo y definición de escenarios y eventos que podrían afectar el futuro estratégico de ALICO, es hora de definir las iniciativas estratégicas permitirá a la empresa el cumplimiento de sus metas como organización.

En la tabla 31 se aprecian cada uno de los objetivos estratégicos junto a sus iniciativas estratégicas, las cuales más adelante se priorizaran con el fin de implementar en primera instancia aquellas que sean de fácil materialización.

Tabla 33. Iniciativas estratégicas

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>H1: A 2015, Aumentar los niveles de satisfacción del cliente por Acompañamiento del personal de Alico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en un 10% la cantidad de asesores para prestar el mejor servicio y más personalizado a los clientes.</li> <li>• Implementar un cronograma de capacitaciones: En el exterior para los asesores con mejor rendimiento y nacional o virtual para los demás asesores, con el fin de conocer las tendencias y lanzamientos de empaques a nivel internacional</li> <li>• Realizar un diplomado en ventas para todos los asesores de todas las ciudades del país.</li> <li>• Implementar un sistema que permita controlar la cantidad de visitas realizadas por los asesores y a su vez medir la productividad de la visita, y el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Crear un departamento exclusivo de telemercadeo que funcione como apoyo para el personal comercial.</li> <li>• Diseñar un formato que permita mostrar al cliente los consumos a la fecha para ayudarle a llevar la programación de sus pedidos.</li> <li>• Mantener el plan de control de inventarios y programaciones con el fin de tener siempre disponible producto en las diferentes líneas de Comercialización.</li> <li>• Realizar un estudio de los reclamos con el fin de definir las fallas en los procesos de ALICO.</li> </ul>

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>H2: A 2015, lograr consolidar una mayor participación de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir 10 puntos de venta alrededor del país</li> <li>• Realizar cada 9 meses análisis de la competencia, con el fin de evidenciar sus debilidades y potencializar las fortalezas de ALICO.</li> <li>• Exhibir en los puntos de venta las soluciones del portafolio de productos y servicios de ALICO; características y bondades de cada uno de los productos que hacen parte de la empresa y que sirva de herramienta primera para que los asesores puedan brindar una información completa a los clientes acerca las características del portafolio de ALICO.</li> <li>• Realizar un programa de retención de clientes que permita sostener las operaciones realizadas en el mercado alimentos mediante un excelente servicio al cliente, innovación de productos, atención de quejas, precios competitivos y asesores de producto suficientemente capacitados.</li> <li>• Desarrollar productos para la atención de todos los sectores de la economía que en el momento se encuentran desatendidos tales como pastelería y repostería, resinas dentales, farmacéutico y Naturista, construcción, textil, así como los restaurantes y hoteles.</li> <li>• Buscar participación en mercados potenciales como: Jabones en polvo, congelados, lácteos, productos de aseo ( Papel Higiénico, toallas...), arroces, vegetales y camarones</li> <li>• Participar constantemente en ferias y realizar investigaciones de mercados que permitan abstraer información importante en cuanto a los movimientos y cambios del mismo.</li> <li>• Realizar un adecuado Merchandising en el punto de venta mediante la adaptación de los productos exhibidos en las góndolas y su presentación apropiada.</li> </ul>
<p>H3: Implementar a 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear los egresos anuales con el fin de sostener y controlar los precios garantizando los márgenes esperados por la compañía.</li> <li>• Realizar un análisis de las partidas que utilizan los procesos para su efectivo desempeño</li> <li>• Programar mediante una herramienta software la automatización de los presupuestos para cada proceso</li> <li>• Brindar la capacitación necesaria a los líderes de proceso para la implementación de los presupuestos en los procesos</li> </ul>
<p>H4: Aumentar la capacidad productiva de la empresa a 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la infraestructura de la empresa</li> <li>• Adquirir maquinaria de mayor productividad</li> <li>• Automatizar procesos que aún son manuales</li> </ul>

	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
H5: Mantener los niveles bajos de quejas por defectos de fabricación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar procedimientos para la correcta disposición de los procesos de producción</li> <li>• Brindar capacitación técnica al personal operativo en cuanto al eficaz desarrollo de los procesos de producción</li> <li>• Hacer un análisis de las causas más frecuentes para las fallas en los procesos y producto terminado.</li> <li>• Hacer un seguimiento adecuado a los requisitos y observaciones de los clientes luego de que este reciba sus pedidos</li> </ul>
H6: A 2015, ser líderes en la incursión en materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar en el departamento de investigación, una actividad quincenal donde se socialicen los últimos materiales amigables con el medio ambiente lanzados a nivel mundial</li> <li>• Participar de forma activa en eventos que permitan conocer nuevas tendencias y tecnologías aplicables a la empresa.</li> </ul>
H7: Adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un estudio de obsolescencia y uso para los equipos que actualmente se están utilizando en las operaciones de la empresa</li> <li>• Definir el presupuesto que se asignará para la actualización de la maquinaria crítica para el mejoramiento de la eficiencia y los tiempos de respuesta para el área de producción.</li> </ul>
H8: Mejorar la gestión organizacional de ALICO A 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar al personal de la empresa en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión</li> <li>• Diseñar planes de mejora mensuales para cada uno de los procesos siendo esto liderado por el jefe de área</li> <li>• Implementar los Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional y SAP o EPICOR el cual integre los módulos de facturación y pedidos</li> <li>• Crear un comité de implementación de un sistema informático como SAP o EPICOR que permitan alinear y medir los procesos de la empresa</li> </ul>
H9: A 2015 realizar adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los planos para conocer la ubicación exacta de la maquinaria a utilizar así como los procesos que allí estarán emplazados.</li> <li>• Hacer un análisis de flujo de procesos para establecer la distribución más conveniente de los procesos productivos.</li> <li>• Contratar a una empresa especializada para que realice los estudios necesarios para definir el presupuesto que se aplicará en el desarrollo de esta iniciativa.</li> </ul>

Fuente: Autoras del proyecto

### 7.1.1 Matriz de importancia y gobernabilidad

Una vez definido el total de las iniciativas a desarrollar con respecto a cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario establecer su apremio para la implementación. En la tabla 32, se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad, en la cual según la calificación aplicada a cada una de las iniciativas, se establecerá su implementación inmediata, a mediano o a largo plazo.

Tabla 34. Matriz IGO

INICIATIVAS	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
		F	M	D	N
Aumentar en un 10% la cantidad de asesores para prestar el mejor servicio y más personalizado a los clientes.	6%	5			
Implementar un cronograma de capacitaciones: En el exterior para los asesores con mejor rendimiento y nacional o virtual para los demás asesores, con el fin de conocer las tendencias y lanzamientos de empaques a nivel internacional	3%	5			
Realizar un diplomado en ventas para todos los asesores de todas las ciudades del país.	3%		3		
Implementar un sistema que permita controlar la cantidad de visitas realizadas por los asesores y a su vez medir la productividad de la visita, y el nivel de satisfacción del cliente.	4%	5			
Crear un departamento exclusivo de telemarketing que funcione como apoyo para el personal comercial.	3%		3		
Diseñar un formato que permita mostrar al cliente los consumos a la fecha para ayudarlo a llevar la programación de sus pedidos.	2%	5			
Mantener el plan de control de inventarios y programaciones con el fin de tener siempre disponible producto en las diferentes líneas de Comercialización.	4%		3		
Realizar un estudio de los reclamos con el fin de definir las fallas en los procesos de ALICO.	4%	5			
Abrir 10 puntos de venta alrededor del país	4%		3		
Realizar cada 9 meses análisis de la competencia, con el fin de evidenciar sus debilidades y potencializar las fortalezas de ALICO.	3%		3		
Exhibir en los puntos de venta las soluciones del portafolio de productos y servicios de ALICO; características y bondades de cada uno de los productos que hacen parte de la empresa y que sirva de herramienta primera para que los asesores puedan brindar una información completa a los clientes acerca las características del portafolio de ALICO.	2%	5			



INICIATIVAS	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
		F	M	D	N
Realizar un programa de retención de clientes que permita sostener las operaciones realizadas en el mercado alimentos mediante un excelente servicio al cliente, innovación de productos, atención de quejas, precios competitivos y asesores de producto suficientemente capacitados.	5%	5			
Desarrollar productos para la atención de todos los sectores de la economía que en el momento se encuentran desatendidos tales como pastelería y repostería, resinas dentales, farmacéutico y Naturista, construcción, textil, así como los restaurantes y hoteles.	5%		3		
Buscar participación en mercados potenciales como: Jabones en polvo, congelados, lácteos, productos de aseo ( Papel Higiénico, toallas...), arroces, vegetales y camarones	5%		3		
Participar constantemente en ferias y realizar investigaciones de mercados que permitan abstraer información importante en cuanto a los movimientos y cambios del mismo.	2%		3		
Realizar un adecuado Merchandising en el punto de venta mediante la adaptación de los productos exhibidos en las góndolas y su presentación apropiada.	2%	5			
Planear los egresos anuales con el fin de sostener y controlar los precios garantizando los márgenes esperados por la compañía.	3%		3		
Realizar un análisis de las partidas que utilizan los procesos para su efectivo desempeño	2%		3		
Programar mediante una herramienta software la automatización de los presupuestos para cada proceso	2%		3		
Brindar la capacitación necesaria a los líderes de proceso para la implementación de los presupuestos	2%	5			
Ampliar la infraestructura de la empresa	5%		3		
Adquirir maquinaria de mayor productividad	5%		3		
Automatizar procesos que aún son manuales	3%	5			
Diseñar procedimientos para la correcta disposición de los procesos de producción	1%	5			
Brindar capacitación técnica al personal operativo en cuanto al eficaz desarrollo de los procesos de producción	4%	5			
Hacer un análisis de las causas más frecuentes para las fallas en los procesos y producto terminado.	1%	5			
Hacer un seguimiento adecuado a los requisitos y observaciones de los clientes luego de que este reciba sus pedidos	1%	5			
Fomentar en el departamento de investigación, una actividad quincenal donde se socialicen los últimos materiales amigables con el medio ambiente lanzados a nivel mundial	1%	5			
Participar de forma activa en eventos que permitan conocer nuevas tendencias y tecnologías aplicables a la	1%		3		

INICIATIVAS	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD			
		F	M	D	N
empresa.					
Hacer un estudio de obsolescencia y uso para los equipos que actualmente se están utilizando en las operaciones de la empresa	1%	5			
Definir el presupuesto que se asignará para la actualización de la maquinaria crítica para el mejoramiento de la eficiencia y los tiempos de respuesta para el área de producción.	1%		3		
Involucrar al personal de la empresa en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión	1%		3		
Diseñar planes de mejora mensuales para cada uno de los procesos siendo esto liderado por el jefe de área	2%	5			
Implementar los Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional y SAP O EPICOR el cual integre los módulos de facturación y pedidos	3%		3		
Crear un comité de implementación de un sistema informático como SAP o EPICOR que permitan alinear y medir los procesos de la empresa	1%	5			
Diseñar los planos para conocer la ubicación exacta de la maquinaria a utilizar así como los procesos que allí estarán emplazados.	1%	5			
Hacer un análisis de flujo de procesos para establecer la distribución más conveniente de los procesos productivos.	1%	5			
Contratar a una empresa especializada para que realice los estudios necesarios para definir el presupuesto que se aplicará en el desarrollo de esta iniciativa.	1%		3		

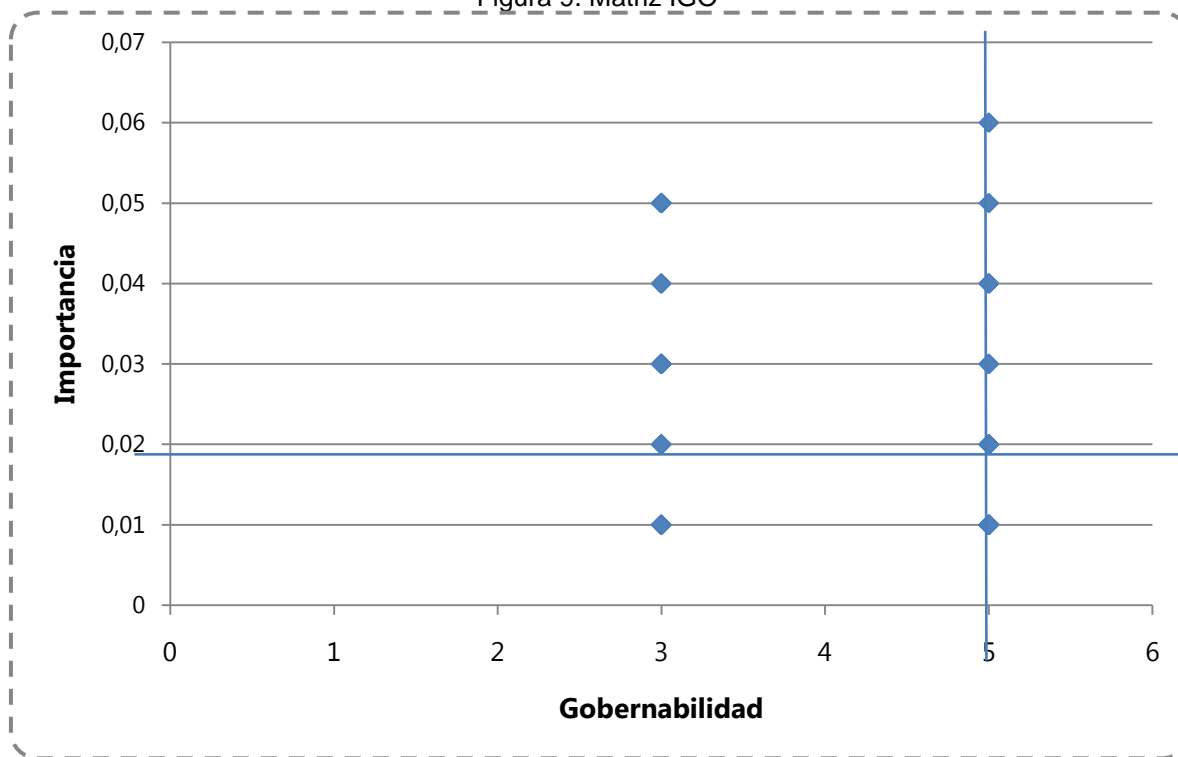
Fuente: Autoras del proyecto

Una vez realizada la valoración para cada una de las iniciativas estratégicas, se procede a organizarlas por orden de calificación de mayor a menor. Los resultados obtenidos luego de realizar este análisis, se ve reflejado en la figura 6. En cada uno de los cuadrantes se encuentran las iniciativas según su prioridad para ejecución.

### 7.1.2 Iniciativas de ejecución inmediata

En las tablas 32, 33 y 34 se encuentran diferenciadas según el plazo de ejecución, cada una de las iniciativas según los resultados obtenidos en la matriz IGO. Las iniciativas definidas como de ejecución inmediata ayudarán considerablemente a la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos a definir en el marco estratégico de ALICO.

Figura 9. Matriz IGO



Fuente: Autoras del proyecto

Las iniciativas descritas en la tabla 32 son muy importantes y altamente gobernables por la empresa dado que se encuentran por encima de la mediana y traerían grandes beneficios a la empresa al momento de ser implementadas, por tal razón se sugiere que esto se haga en el corto plazo.

Tabla 35. Iniciativas de ejecución inmediata

INICIATIVAS
Aumentar en un 10% la cantidad de asesores para prestar el mejor servicio y más personalizado a los clientes.
Implementar un cronograma de capacitaciones: En el exterior para los asesores con mejor rendimiento y nacional o virtual para los demás asesores, con el fin de conocer las tendencias y lanzamientos de empaques a nivel internacional
Implementar un sistema que permita controlar la cantidad de visitas realizadas por los asesores y a su vez medir la productividad de la visita, y el nivel de satisfacción del cliente.
Realizar un estudio de los reclamos con el fin de definir las fallas en los procesos de ALICO.

INICIATIVAS
Realizar un programa de retención de clientes que permita sostener las operaciones realizadas en el mercado alimentos mediante un excelente servicio al cliente, innovación de productos, atención de quejas, precios competitivos y asesores de producto suficientemente capacitados.
Ampliar la infraestructura de la empresa
Adquirir maquinaria de mayor productividad
Automatizar procesos que aún son manuales
Brindar capacitación técnica al personal operativo en cuanto al eficaz desarrollo de los procesos de producción

Fuente: Autoras del proyecto

### 7.1.3 Iniciativas de ejecución a mediano plazo

Las iniciativas descritas en la tabla 33 tienen una importancia por encima de la media, pero cuya gobernabilidad se encuentra por debajo de la media y se plantean como iniciativas de segundo orden pero a las cuales se les debe prestar atención dado que aunque algunas no están totalmente controladas por la empresa dado que pueden afectar factores externos, podrían jalonar el desarrollo y avance de los procesos de la empresa.

Tabla 36. Iniciativas de ejecución a mediano plazo

INICIATIVAS
· Diseñar un formato que permita mostrar al cliente los consumos a la fecha para ayudarlo a llevar la programación de sus pedidos.
· Exhibir en los puntos de venta las soluciones del portafolio de productos y servicios de ALICO; características y bondades de cada uno de los productos que hacen parte de la empresa y que sirva de herramienta primera para que los asesores puedan brindar una información completa a los clientes acerca las características del portafolio de ALICO.
· Realizar un adecuado Merchandising en el punto de venta mediante la adaptación de los productos exhibidos en las góndolas y su presentación apropiada.
· Brindar la capacitación necesaria a los líderes de proceso para la implementación de los presupuestos
· Diseñar planes de mejora mensuales para cada uno de los procesos siendo esto liderado por el jefe de área
· Desarrollar productos para la atención de todos los sectores de la economía que en el momento se encuentran desatendidos tales como pastelería y repostería, resinas dentales, farmacéutico y Naturista, construcción, textil, así como los restaurantes y hoteles.
· Buscar participación en mercados potenciales como: Jabones en polvo, congelados, lácteos, productos de aseo ( Papel Higiénico, toallas...), arroces, vegetales y camarones

INICIATIVAS
· Ampliar la infraestructura de la empresa
· Adquirir maquinaria de mayor productividad
· Mantener el plan de control de inventarios y programaciones con el fin de tener siempre disponible producto en las diferentes líneas de Comercialización.
· Abrir 10 puntos de venta alrededor del país
· Realizar un diplomado en ventas para todos los asesores de todas las ciudades del país.
· Crear un departamento exclusivo de telemercadeo que funcione como apoyo para el personal comercial.
· Realizar cada 9 meses análisis de la competencia, con el fin de evidenciar sus debilidades y potencializar las fortalezas de ALICO.
· Planear los egresos anuales con el fin de sostener y controlar los precios garantizando los márgenes esperados por la compañía.
· Implementar los Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional y SAP o EPICOR el cual integre los módulos de facturación y pedidos
· Participar constantemente en ferias y realizar investigaciones de mercados que permitan abstraer información importante en cuanto a los movimientos y cambios del mismo.
· Realizar un análisis de las partidas que utilizan los procesos para su efectivo desempeño
· Programar mediante una herramienta software la automatización de los presupuestos para cada proceso

Fuente: Autoras del proyecto

#### 7.1.4 Ejecución de iniciativas a largo plazo

Las iniciativas descritas en la tabla 34 no tienen una significancia alta y a pesar de que deben ser definidas a ciertos responsables para su ejecución, están sujetas al desarrollo de actividades precedentes y más importantes.

Tabla 37. Iniciativas de ejecución a largo plazo

INICIATIVAS
· Diseñar procedimientos para la correcta disposición de los procesos de producción
· Hacer un análisis de las causas más frecuentes para las fallas en los procesos y producto terminado.
· Hacer un seguimiento adecuado a los requisitos y observaciones de los clientes luego de que este reciba sus pedidos
· Fomentar en el departamento de investigación, una actividad quincenal donde se socialicen los últimos materiales amigables con el medio ambiente lanzados a nivel mundial
· Hacer un estudio de obsolescencia y uso para los equipos que actualmente se están utilizando en las operaciones de la empresa
· Crear un comité de implementación de un sistema informático como SAP o EPICOR que permitan alinear y medir los procesos de la empresa
· Diseñar los planos para conocer la ubicación exacta de la maquinaria a utilizar así como los procesos que allí estarán emplazados.

INICIATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hacer un análisis de flujo de procesos para establecer la distribución más conveniente de los procesos productivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participar de forma activa en eventos que permitan conocer nuevas tendencias y tecnologías aplicables a la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Definir el presupuesto que se asignará para la actualización de la maquinaria crítica para el mejoramiento de la eficiencia y los tiempos de respuesta para el área de producción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Involucrar al personal de la empresa en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contratar a una empresa especializada para que realice los estudios necesarios para definir el presupuesto que se aplicará en el desarrollo de esta iniciativa.</li> </ul>

Fuente: Autoras del proyecto

## **7.1.5 Estrategias**

### *7.1.5.1 Estrategia de desarrollo de mercados*

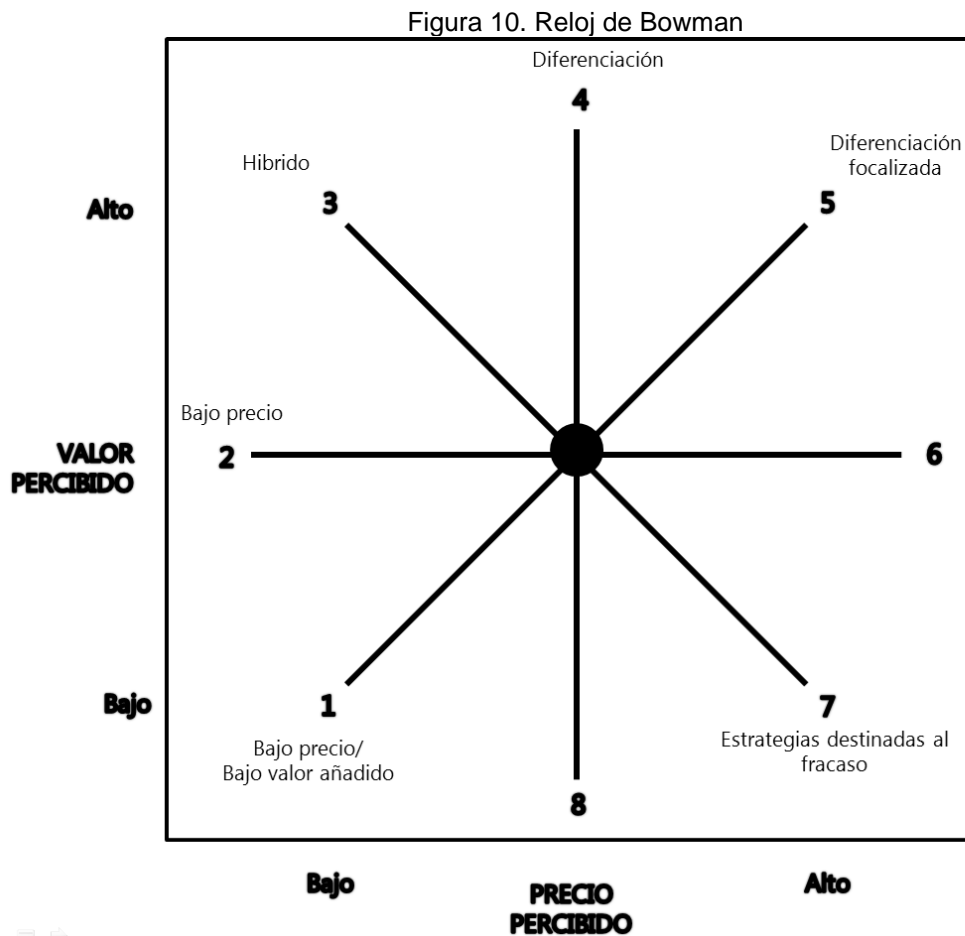
La estrategia de ALICO para desarrollo es de nuevos mercados ofreciendo los mismos productos en diferentes aplicaciones y sectores que no han sido explorados, logrando novedosas soluciones según las necesidades del cliente, ya que es su estrategia encontrar diferentes aplicaciones a los desarrollos obtenidos en el centro de investigación con el fin de ofrecer precios asequibles

### *7.1.5.2 Estrategia de acuerdo al reloj de Bowman*

ALICO apuesta por la diferenciación en cuanto al servicio al cliente ya que ofrece un acompañamiento y una asesoría permanente en la utilización de los materiales más apropiados para los productos de cada cliente, esta asesoría esta soportada por la incorporación de nuevos materiales y aplicaciones desarrollados por el departamento de investigación.

Los precios ofrecidos por ALICO son asequibles ya que apuesta por la variabilidad de aplicaciones que puedan tener sus desarrollos e innovaciones, con ventajas específicas no ofrecidas en el mercado que permiten valorar la diferencia por parte de los clientes

ante sus competidores y por ende su fidelización. Por lo anterior la ruta seguida es la número 3: una Estrategia Híbrido, tal y como es mostrado en la figura 10.



Fuente: Autoras del proyecto

### 7.1.5.3 Estrategia de Posición Competitiva

Basados en las 15 empresas con mayores ventas en el 2009 e empaques y envases de Colombia, tal y como se observa en la tabla 38, ALICO cuenta con una participación del 4,61% lo cual la ubica como nicho de mercado.

ALICO se ha dedicado a especializarse en el servicio de asesoría ofrecido a las empresas logrando así una fidelidad y una dependencia de los clientes a la asesoría brindada por la fuerza de ventas para gestionar nuevos proyectos para los consumidores.

Tabla 38. Participación en el mercado de ALICO y sus competidores

EMPRESAS	VENTAS 2009	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO
Multidimensionales	\$ 197.200	10,42%
Flexo Spring	\$ 192.542	10,18%
Cartones de América	\$ 184.731	9,76%
Carvajal Empaques (Carpak)	\$ 183.388	9,69%
Tetra Pack	\$ 142.196	7,52%
Plastilene	\$ 134.389	7,10%
Empacor	\$ 134.100	7,09%
Estra	\$ 107.050	5,66%
Tapón Corona de Colombia	\$ 97.889	5,17%
Crown Colombiana	\$ 93.592	4,95%
Alico	\$ 87.173	4,61%
Minipack	\$ 86.832	4,59%
Compañía de empaques	\$ 85.328	4,51%
Prodenvases Crown	\$ 83.108	4,39%
Plasticel	\$ 82.418	4,36%
	\$ 1.891.936	

Fuente: Autoras del proyecto



#### *7.1.5.4 Estrategia de crecimiento*

ALICO busca integrarse hacia adelante al buscar comercializar la mayoría de sus productos debido a que los distribuidores buenos es limitada y los actuales tienen elevados márgenes de utilidad, por otro lado la industria en general está creciendo y se espera que siga esta tendencia. Se cuenta además con los recursos humanos y de capital para administrar la distribución de sus propios recursos.

Con el fin de tener un acercamiento al cliente se busca tener un asesoramiento tanto en la venta como en el servicio post-venta para cumplir la oferta de valor de acompañamiento, centrandose en ese punto su atención.

## **8. IMPLEMENTACIÓN**

### **8.1 BALANCED SCORECARD**

Luego de realizar el análisis completo de las situaciones que afectan el desempeño óptimo de la empresa y establecer las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, así como la interacción de Alico con los clientes, proveedores y competidores. Este estudio preliminar permitió definir las estrategias necesarias para alcanzar la visión de la empresa.

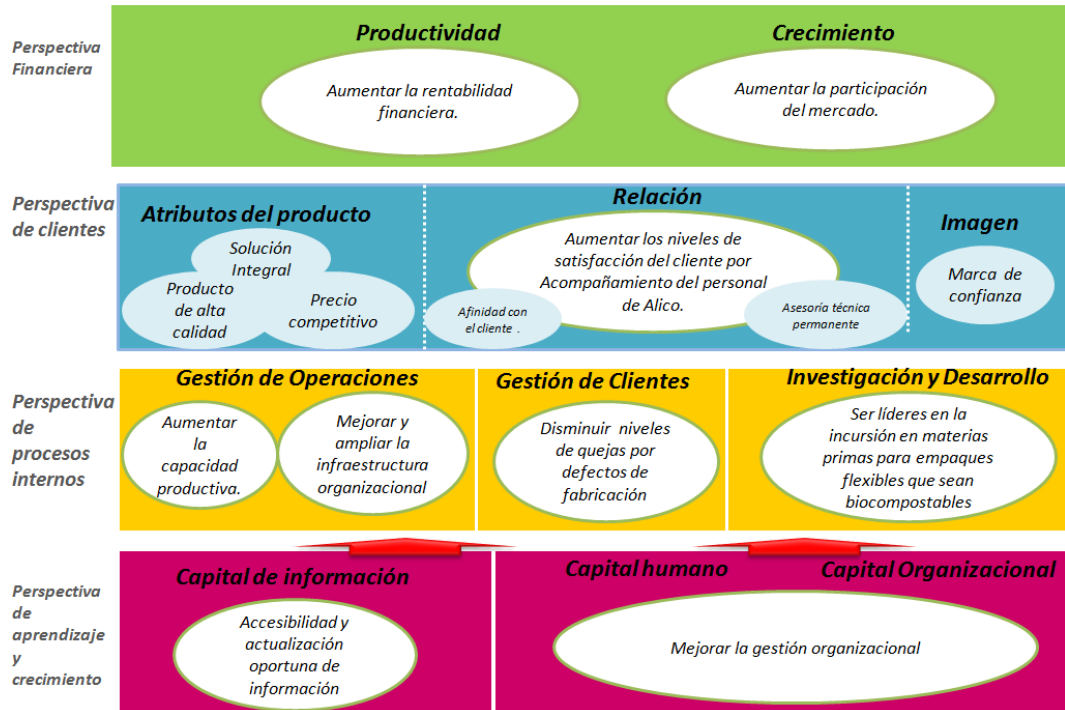
#### **8.1.1 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico de la organización permite observar desde una óptica bastante amplia cada uno de los ejes que conforman la planeación estratégica corporativa. En la figura 11 es posible apreciar los componentes de cada una de las perspectivas estratégicas; financiera, clientes, procesos internos, así como la de aprendizaje y crecimiento.

Cada una de estas perspectivas apunta a un pilar o variables estratégica:

- Servicio al cliente
- Ampliación de Mercados
- Gestión presupuestal
- Capacidad de producción
- Calidad del producto
- Innovación en productos
- Cambios de la tecnología
- Sistemas de Gestión y Control
- Infraestructura de la empresa

Figura 11. Formulación estratégica. Mapa Estratégico



Fuente: Autoras del proyecto

### 8.1.2 Cuadro de Mando Integral

Luego de analizar el mapa estratégico de la empresa, es posible definir los indicadores que harán parte de cada una de las perspectivas estratégicas con la finalidad de hacer el seguimiento idóneo al cumplimiento de las estrategias planteadas y definir los cambios en el curso de acción inicial, en el momento preciso que así se requiera. En la tabla 36 se aprecia el resumen de todo el trabajo realizado para ALICO a lo largo de todo este documento en lo relacionado con la Planificación Estratégica para ALICO.

Las iniciativas contenidas en el análisis previo de importancia y gobernabilidad se implementarán en un periodo de cuatro años en la cual se espera que ALICO se encuentre por encima de sus competidores, gracias a la innovación excelentes procesos de producción y apoyados por un talento humano comprometido, bien entrenado siendo la base del crecimiento y desarrollo de la empresa.

A diferencia del indicador de quejas y reclamos de los clientes, los demás indicadores están diseñados para aumento y crecimiento continuado. Se espera que las iniciativas contenidas en el cuadro de mando integral tengan una interrelación que jalone y favorezca el cumplimiento de cada una de ellas.

Tabla 39. Despliegue del Cuadro de mando Integral de ALICO

<b>MISIÓN</b>	<p>“ALICO S.A., empresa líder en soluciones integrales de empaques, caracterizada por el Mejoramiento Continuo, la Calidad, la innovación, la Productividad y el Servicio en todos los niveles de la organización.</p> <p>Siempre orientados a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes poniendo a su disposición tecnología, nuevos desarrollos, confiabilidad, responsabilidad y una atención oportuna y personalizada.</p> <p>Estamos comprometidos con nuestros colaboradores a estimular su talento y ofrecerles permanentemente mejores oportunidades de superación y con nuestros accionistas en ofrecerles una rentabilidad adecuada.”</p>	<p>“Ser la mejor alternativa en servicio, innovación, calidad y precio, de tal manera que en el año 2012 logremos el primer lugar en productividad en empaques de barrera y ser reconocida como una de las mejores de Latinoamérica en el mercado internacional, cultivando la ética y los valores entre sus empleados, velando por la seguridad industrial y el cuidado al medio ambiente”.</p>	<b>VISIÓN</b>
---------------	--	--	---------------

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
CLIENTES	OE1: A 2015, Aumentar los niveles de satisfacción del cliente por Acompañamiento del personal de Alico.	Clientes satisfechos*100/clientes totales	98%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en un 10% la cantidad de asesores para prestar el mejor servicio y más personalizado a los clientes.</li> <li>• Implementar un cronograma de capacitaciones: En el exterior para los asesores con mejor rendimiento y nacional o virtual para los demás asesores, con el fin de conocer las tendencias y lanzamientos de empaques a nivel internacional</li> <li>• Realizar un diplomado en ventas para todos los asesores de todas las ciudades del país.</li> <li>• Implementar un sistema que permita controlar la cantidad de visitas realizadas por los asesores y a su vez medir la productividad de la visita, y el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Crear un departamento exclusivo de telemercadeo que funcione como apoyo para el personal comercial.</li> <li>• Diseñar un formato que permita mostrar al cliente los consumos a la fecha para ayudarle a llevar la programación de sus pedidos.</li> </ul>	DIRECTOR DE MERCADEO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el plan de control de inventarios y programaciones con el fin de tener siempre disponible producto en las diferentes líneas de Comercialización.</li> <li>Realizar un estudio de los reclamos con el fin de definir las fallas en los procesos de ALICO.</li> </ul>	
FINANCIERA	OE2: A 2015 Aumentar participación de mercado	Ventas totales Alico*100/Ventas del Sector	10% (Participación actual del líder del mercado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 puntos de venta alrededor del país</li> <li>Realizar cada 9 meses análisis de la competencia, con el fin de evidenciar sus debilidades y potencializar las fortalezas de ALICO.</li> <li>Exhibir en los puntos de venta las soluciones del portafolio de productos y servicios de ALICO; características y bondades de cada uno de los productos que hacen parte de la empresa y que sirva de herramienta primera para que los asesores puedan brindar una información completa a los clientes acerca las características del portafolio de ALICO.</li> <li>Realizar un programa de retención de clientes que permita sostener las operaciones realizadas en el mercado alimentos mediante un excelente servicio al cliente, innovación de productos, atención de quejas, precios competitivos y asesores de producto suficientemente capacitados.</li> <li>Desarrollar productos para la atención de todos los sectores de la economía que en el momento se encuentran desatendidos tales como pastelería y repostería, resinas dentales, farmacéutico y Naturista, construcción, textil, así como los restaurantes y hoteles.</li> <li>Buscar participación en mercados potenciales como: Jabones en polvo, congelados, lácteos, productos de aseo (Papel Higiénico, toallas...), arroces, vegetales y camarones</li> </ul>	GERENTE FINANCIERO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar constantemente en ferias y realizar investigaciones de mercados que permitan abstraer información importante en cuanto a los movimientos y cambios del mismo.</li> <li>Realizar un adecuado Merchandising en el punto de venta mediante la adaptación de los productos exhibidos en las góndolas y su presentación apropiada.</li> </ul>	
FINANCIERA	OE3: Aumentar la rentabilidad financiera de la empresa	(Rentabilidad periodo 1- Rentabilidad periodo 0) *100/Rentabilidad Periodo 0	39%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar a 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas.</li> <li>Planear los egresos anuales con el fin de sostener y controlar los precios garantizando los márgenes esperados por la compañía.</li> <li>Realizar un análisis de las partidas que utilizan los procesos para su efectivo desempeño</li> <li>Programar mediante una herramienta software la automatización de los presupuestos para cada proceso</li> <li>Brindar la capacitación necesaria a los líderes de proceso para la implementación de los presupuestos en los procesos</li> </ul>	GERENTE FINANCIERO LÍDERES DE PROCESO
PROCESOS INTERNOS	OE4: Aumentar la capacidad productiva de la empresa a 2015	(Producción periodo 1- Producción periodo 0) *100 /Producción Periodo 0	200%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatizar procesos que aún son manuales</li> <li>Adquirir maquinaria</li> <li>Implementar un programa de optimización de métodos y tiempos.</li> </ul>	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
PROCESOS INTERNOS	OE5: Mejorar y ampliar infraestructura organizacional.	# de Actividades de mejora ejecutadas/# de mejoras planteadas	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado</li> <li>Hacer un estudio de obsolescencia y uso para los equipos que actualmente se están utilizando en las operaciones de la empresa</li> </ul>	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN GERENTE FINANCIERO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los planos para conocer la ubicación exacta de la maquinaria a utilizar así como los procesos que allí estarán emplazados.</li> <li>Hacer un análisis de flujo de procesos para establecer la distribución más conveniente de los procesos productivos.</li> </ul> <p>Contratar a una empresa especializada para que realice los estudios necesarios para definir el presupuesto que se aplicará en el desarrollo de esta iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el presupuesto que se asignará para la actualización de la maquinaria crítica para el mejoramiento de la eficiencia y los tiempos de respuesta para el área de producción.</li> </ul>	
PROCESOS INTERNOS	OE6: Disminuir niveles de quejas por defectos de fabricación	Quejas recibidas*100/Número de clientes	2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar procedimientos para la correcta disposición de los procesos de producción</li> <li>Brindar capacitación técnica al personal operativo en cuanto al eficaz desarrollo de los procesos de producción</li> <li>Hacer un análisis de las causas más frecuentes para las fallas en los procesos y producto terminado.</li> <li>Hacer un seguimiento adecuado a los requisitos y observaciones de los clientes luego de que este reciba sus pedidos</li> </ul>	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE7: A 2015, ser líderes en la incursión en materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables	Número de productos amigables lanzados al mercado*100/Número total de productos nuevos lanzados  Ventas por productos amigables *100/Ventas totales	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar en el departamento de investigación, una actividad quincenal donde se socialicen los últimos materiales amigables con el medio ambiente lanzados a nivel mundial</li> <li>Participar de forma activa en eventos que permitan conocer nuevas tendencias y tecnologías aplicables a la empresa.</li> </ul>	DIRECTOR DE I+D



PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE8: Mejorar la gestión organizacional de ALICO A 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de los empleados. # empleados satisfechos / # Total de empleados</li> </ul>	98%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucrar al personal de la empresa en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión</li> <li>Diseñar planes de mejora mensuales para cada uno de los procesos siendo esto liderado por el jefe de área</li> <li>Implementar los Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional</li> <li></li> </ul>	COORDINADOR DE CALIDAD
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE9: Accesibilidad y actualización oportuna de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Satisfacción de los empleados con los sistemas de información.</li> </ul>	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar SAP o EPICOR el cual integre los módulos de facturación y pedidos</li> <li>Crear un comité de implementación de un sistema informático como SAP o EPICOR que permitan alinear y medir los procesos de la empresa</li> </ul>	

## 9. CONCLUSIONES

- Del análisis interno de la empresa y la matriz de macrosegmentación podemos concluir actualmente se está atendiendo en mayor parte el sector cárnico, lo cual permite encontrar allí una gran oportunidad en la expansión de mercado y atención de sectores sobre los cuales no había trabajado anteriormente y podría redundar en beneficios a muy corto plazo para la empresa.
- El análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la empresa fue de vital importancia para la definición de las variables estratégicas que derivaron en el mapa estratégico para ALICO. Permitted definir una lista de factores de vital importancia para la organización los cuales sirvieron de insumo para el análisis prospectivo.
- El sector de empaques plásticos es muy dinámico y requiere que constantemente se realice investigación con el fin de diseñar soluciones más resistentes, duraderas y amigables con el medio ambiente. Por esta razón se plantea como una iniciativa importante por parte de ALICO el trabajar constantemente con su departamento de Investigación y Desarrollo para encontrar soluciones que permitan generar ventajas competitivas para la empresa.
- La identificación de variables clave mediante la aplicación de la metodología MICMAC arrojó excelentes resultados y se logró evidenciar que esta es una manera eficaz para cubrir todos los aspectos que afectan el crecimiento organizacional de la empresa y permite determinar la incidencia directa de cada variable en el cumplimiento de la visión de

ALICO. Dentro de las variables claves de la empresa se encuentran, Servicio al Cliente, Capacidad de producción , Calidad del producto , Innovación de Productos, Ampliación de mercados, Sistemas de gestión y control, Gestión presupuestal, Cambios de la Tecnología , Infraestructura de la empresa

- El análisis de los diferentes escenarios donde la organización puede impactarse positiva o negativamente. Se pudo concluir que en el escenario de mayor probabilidad para Alico en un futuro no se lograra aumentar los niveles de satisfacción de cliente deseados, y existe una probabilidad aproximada del 8% de lograr el cumplimiento de todas las hipótesis.
- La formulación del plan estratégico para ALICO S.A ZONA SANTANDER permitió el conocimiento y diseño de iniciativas a llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

## 10. RECOMENDACIONES

- Luego del desarrollo del Plan Estratégico es muy importante implementar cada una de las iniciativas diseñadas según los análisis previos teniendo en cuenta adicionalmente los plazos de ejecución definidos para cada una de ellas.
- Para asegurar el éxito en la implementación del plan estratégico, es necesario que desde la gerencia se comuniquen los avances del mismo y se deleguen las funciones pertinentes para que cada uno de los jefes de área lleven a cabo oportunamente las actividades enmarcadas dentro del plan haciendo participes a los empleados que se encuentran bajo su mando.
- ALICO debe mantener y mejorar constantemente su proceso de Investigación y Desarrollo debido a la importancia que esto representa para los intereses de la empresa en cuanto a innovación y apertura de mercados.
- Debido a lo cambiante del mercado es preciso que la empresa haga continuamente investigaciones con respecto al desempeño de sus competidores con el fin de no perderles el paso y quedarse relegados en el mercado.
- El departamento de Talento Humano debe diseñar planes dirigidos a mantener la motivación del personal buscando asegurar que estos se encuentren constantemente dispuestos para la puesta en marcha de todos los planes de acción que surjan para el mejoramiento continuo de ALICO.

## BIBLIOGRAFÍA

- El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Alberto Fernández. Profesor. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, marzo de 2001. P.38-39
- Exploring Strategy, JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLLES, K. Ed. Pearson. 2011.
- GODETMICHEL. "De la anticipación a la acción", Marcombo. Barcelona.1995.
- Godet, Michel (200). LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté. Cuarta edición. Página 45-48
- GIGET M., "La dynamique stratégique de l'entreprise", Dunod, 1998.
- Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios. P. 12-13
- HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Editorial Norma. 2008.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004.
- MALGIOGLIO, José María, CARAZAY, Cristina, SUARDI, Diana, BERTOLINO, Gisela, DÍAZ, Teresa, FERNÁNDEZ, Analía, MANCINI, Carina, NANNINI, Susana, TAPIA, Alejandrina y VÁZQUEZ, Claudia. Distintos enfoques del capital intelectual. En: Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002. p, 22-37. (citado en enero de 2010). Disponible en internet: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/>
- Manual de Inducción. Alico S.A.

- MOJICA, Francisco. Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis.1992.
- Portal Web Polilibros; sitio web “<http://148.204.211.134/polilibros/inicio.htm>. Consultado el 14 de Marzo de 2012.
- Portal Web Pensamiento Imaginactivo; sitio web “<http://manuelgross.bligoo.com/>. Consultado el 15 de Marzo de 2012.  
<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/757789/Prospectiva-5-pasos-para-simular-escenarios-futuros.html>. Prospectiva: 5 pasos para simular escenarios futuros
- Portal Web Dirección Estratégica; sitio web “<http://www.joseacontreras.net/direstr/>. Consultado el 13 de Marzo de 2012.  
URL: [www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm)
- Porter, Michael (2009). Estrategia competitiva. Editorial Pirámide
- RAMÍREZ, Álvaro. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Abril, 2011.
- SIERRA, Darío. Material de la Cátedra de Prospectiva; Universidad de la Sabana, Noviembre, 2010.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Formatos diligenciados por LOS EXPERTOS al aplicar la metodología SMIC

La presente matriz se diligencia con el fin de realizar un Análisis de los escenarios posibles para la Empresa Alico S.A, con el fin de plantear objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. Se agradece su participación y valoración objetiva para mayor precisión de la investigación.

Nombre: *Patricia Henao Orozco.*

Evento	Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
			0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
E1	Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?			0,6		
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?				0,7	
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?			0,5		
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?		0,4			
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?			0,6		
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?		0,4			
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?					0,8
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?					0,8
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay de realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?				0,7	

  
 FIRMA  
*10918336113*



La presente matriz se diligencia con el fin de realizar un Analisis de los escenarios posibles para la Empresa Alico S.A, con el fin de plantear objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. Se agradece su participacion y valoracion objetiva para mayor precision de la investigación.

Nombre: *Luis A. Forero Guerrero*

Evento	Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
			0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
E1	Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?	0,3				
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?					0,8.
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?			0,5		
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?					0,8
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?					0,8
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?			0,5		
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?			0,6.		
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?			0,5		
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay de realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?					0,8.

*Luis A. Forero Guerrero*  
 FIRMA 63576209

La presente matriz se diligencia con el fin de realizar un Análisis de los escenarios posibles para la Empresa Alico S.A, con el fin de plantear objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. Se agradece su participación y valoración objetiva para mayor precisión de la investigación.

Nombre: *Diego Rafael Cordero Blanco*

Evento	Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
			0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
E1	Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?			0.5		
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?		0.4			
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?			0.6		
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?					0.8
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?			0.5		
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?	0.2				
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?			0.6		
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?					0.8
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay de realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?			0.6		

*Diego Rafael Cordero Blanco*  
 FIRMA  
 CC. 91.511.886

La presente matriz se diligencia con el fin de realizar un Analisis de los escenarios posibles para la Empresa Alico S.A, con el fin de plantear objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. Se agradece su participacion y valoracion objetiva para mayor precision de la investigación.

Nombre: *MAURICIO RAMIREZ*

Evento	Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
			0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
E1	Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?	0.35				
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?			0.55		
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?				0.7	
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?			0.5		
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?				0.7	
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?		0.4			
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?		0.4			
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?					0.8
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay de realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?					0.75

*Mauricio Ramirez*  
FIRMA



La presente matriz se diligencia con el fin de realizar un Análisis de los escenarios posibles para la Empresa Alico S.A, con el fin de plantear objetivos que permitan el crecimiento de la empresa. Se agradece su participación y valoración objetiva para mayor precisión de la investigación.

Nombre: DENNY'S VIDAL VESGA CEDIEL

Evento	Variable	POSIBLE SITUACIÓN FUTURA	Evento Muy Improbable	Evento Improbable	Existe Duda	Evento Probable	Evento Muy Probable
			0.0 – 0.39	0.4 – 0.49	0.5 – 0.6	0.61 – 0.7	0.71 o más
E1	Servicio al cliente	¿Aumentar los niveles de satisfacción del cliente a un 98% para el 2015?		0,4			
E2	Ampliación de Mercados	¿Qué probabilidad hay que en el 2015 se logre consolidar una participación de mercado del 10% (Participación actual del líder del mercado)?	0,2				
E3	Gestión presupuestal	¿Qué probabilidad hay de tener implementado en el año 2015 un sistema de gestión presupuestal para la empresa, que permita la organización de los recursos financieros en pro del crecimiento de todas sus áreas?				0,7	
E4	Capacidad de producción	¿Qué probabilidad hay de aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 200%?			0,5		
E5	Calidad del producto	¿Qué probabilidad hay de lograr un índice del 2% en quejas por defectos de fabricación?					0,9
E6	Innovación en productos	¿Qué probabilidad hay de contar con materias primas para empaques flexibles que sean biocompostables a 2015?			0,5		
E7	Cambios de la tecnología	¿Qué probabilidad hay de adquirir maquinaria de mayor capacidad de producción en el área de extrusión y sellado para el año 2015?			0,6		
E8	Sistemas de Gestión y Control	¿Qué probabilidad hay de certificarse al 2015 en Sistemas de Gestión Ambiental y Salud Ocupacional. Y contar con Sistema informático que integre los módulos de facturación, pedidos, inventarios y cartera?				0,7	
E9	Infraestructura de la empresa	¿Qué probabilidad hay de realizar la adecuación y ampliación vertical de las instalaciones de la empresa, disponer de tres pisos adicionales para la ejecución de las actividades económicas de la empresa a 2015?					0,8.

DENNY'S VIDAL VESGA C.  
FIRMA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS  
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Estrategica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ALICO S.A
3	AUTOR(es)	Henao Orozco Patricia , Esparragoza Zarate Evila
4	AÑO Y MES	19 de abril de 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Mikel Ibarra Fernandez
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	En el presente documento se formula un Plan Estratégico que permitirá a ALICO S.A, el logro de los objetivos con mayor efectividad, estableciendo un análisis de las relaciones internas y externas de la misma, posteriormente definiendo un sistema que le permita a la empresa enfocar sus acciones en un fin u objetivo. Las diferentes metodologías que se establecerán para el diagnostico situacional, permitirán la gestión de las diferentes áreas y serán consideradas como una aplicación que coadyuvaran a cumplir con la estrategia trazada por la compañía, mostrando de forma continuada el fortalecimiento y posicionamiento en el mercado.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Balanced Scorecard, MicMac, Smic, Mactor, Juego de Actores, Prospectiva, Variables Estrategicas, Mapa estrategico, Plan Estrategico, Objetivos Estrategicos, ALICO S.A, Transformacion de Plasticos
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Transformacion de Plasticos
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Cualitativo
10	OBJETIVO GENERAL	Formular el plan estratégico para la empresa ALICO S.A.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizar un diagnóstico de la identidad organizacional de Alico S.A.</li> <li>· Elaborar un análisis de la operación de la empresa y del entorno, para identificar de qué manera influye y/o afecta la organización.</li> <li>· Ejecutar un análisis prospectivo donde se identifiquen las diferentes alternativas del futuro.</li> <li>· Formular el plan estratégico para Alico S.A con los respectivos objetivos, indicadores e iniciativas.</li> </ul>

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Alberto Fernández. Profesor. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, marzo de 2001. P.38-39</li> <li>· Exploring Strategy, JOHNSON, G; WHITTINGTON R. &amp; SCHOLLES, K. Ed. Pearson. 2011.</li> <li>· GODETMICHEL. "De la anticipación a la acción", Marcombo. Barcelona.1995.</li> <li>· Godet, Michel (200). LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM - 2 rue Conté. Cuarta edición. Página 45-48</li> <li>· GIGET M., "La dynamique stratégique de l'entreprise", Dunod, 1998.</li> <li>· Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios. P. 12-13</li> <li>· HAMEL, Gary. El futuro de la administración. Editorial Norma. 2008.</li> <li>· KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004.</li> <li>· MALGIOGLIO, José María, CARAZAY, Cristina, SUARDI, Diana, BERTOLINO, Gisela, DÍAZ, Teresa, FERNÁNDEZ, Analía, MANCINI, Carina, NANNINI, Susana, TAPIA, Alejandrina y VÁZQUEZ, Claudia. Distintos enfoques del capital intelectual. En: Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002. p, 22-37. (citado en enero de 2010). Disponible en internet: <a href="http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/">http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/</a></li> </ul>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El presente proyecto consta de objetivos generales y específicos los cuales se apuntan a: En primera instancia formular plan estratégico para ALICO SA zona Santander , a su vez realizar un diagnóstico de la identidad organizacional de Alico S.A., elaborar un análisis de la operación de la empresa y del entorno, para identificar de qué manera influye y/o afecta la organización, ejecutar un análisis prospectivo donde se identifiquen las diferentes alternativas del futuro y formular el plan estratégico para Alico S.A con los respectivos objetivos, indicadores e iniciativas. A su vez encontrara de manera descriptiva el perfil de la empresa con su mision , vision , politica integral y objetivos de su sistema de gestion de calidad. Para entrar a comprender cada una de las herramientas se define el marco teorico referente a planeacion estrategica , proceso de planeacion estrategica, matriz de evaluacion de factores internos , analisis de areas funcionales , arboles de competencias, micmac, matriz de evaluacion de factores externos, culmian con la implementacion de cada una de las herramientas y conclusiones del analisis frente a la tendencia de ALICO SA.</p>
14	METODOLOGÍA	<p>Análisis del Sistema  Juego de Actores  Análisis de Futuro  Formulación  Implementación</p>

15	CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Del análisis interno de la empresa y la matriz de macrosegmentación podemos concluir actualmente se está atendiendo en mayor parte el sector cárnico, lo cual permite encontrar allí una gran oportunidad en la expansión de mercado y atención de sectores sobre los cuales no había trabajado anteriormente y podría redundar en beneficios a muy corto plazo para la empresa.</li><li>• El análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la empresa fue de vital importancia para la definición de las variables estratégicas que derivaron en el mapa estratégico para ALICO. Permitted definir una lista de factores de vital importancia para la organización los cuales sirvieron de insumo para el análisis prospectivo.</li><li>• El sector de empaques plásticos es muy dinámico y requiere que constantemente se realice investigación con el fin de diseñar soluciones más resistentes, duraderas y amigables con el medio ambiente. Por esta razón se plantea como una iniciativa importante por parte de ALICO el trabajar constantemente con su departamento de Investigación y Desarrollo para encontrar soluciones que permitan generar ventajas competitivas para la empresa.</li><li>• La identificación de variables clave mediante la aplicación de la metodología MICMAC arrojó excelentes resultados y se logró evidenciar que esta es una manera eficaz para cubrir todos los aspectos que afectan el crecimiento organizacional de la empresa y permite determinar la incidencia directa de cada variable en el cumplimiento de la visión de ALICO. Dentro de las variables claves de la empresa se encuentran, Servicio al Cliente, Capacidad de producción, Calidad del producto, Innovación de Productos, Ampliación de mercados, Sistemas de gestión y control, Gestión presupuestal, Cambios de la Tecnología, Infraestructura de la empresa</li><li>• El análisis de los diferentes escenarios donde la organización puede impactarse positiva o negativamente. Se pudo concluir que en el escenario de mayor probabilidad para Alico en un futuro no se lograra aumentar los niveles de satisfacción de cliente deseados, y existe una probabilidad aproximada del 8% de lograr el cumplimiento de todas las hipótesis.</li><li>• La formulación del plan estratégico para ALICO S.A permitió el conocimiento y diseño de iniciativas a llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos por la empresa.</li></ul>
----	--------------	---

16	RECOMENDACIONES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luego del desarrollo del Plan Estratégico es muy importante implementar cada una de las iniciativas diseñadas según los análisis previos teniendo en cuenta adicionalmente los plazos de ejecución definidos para cada una de ellas.</li><li>• Para asegurar el éxito en la implementación del plan estratégico, es necesario que desde la gerencia se comuniquen los avances del mismo y se deleguen las funciones pertinentes para que cada uno de los jefes de área lleven a cabo oportunamente las actividades enmarcadas dentro del plan haciendo participes a los empleados que se encuentran bajo su mando.</li><li>• ALICO debe mantener y mejorar constantemente su proceso de Investigación y Desarrollo debido a la importancia que esto representa para los intereses de la empresa en cuanto a innovación y apertura de mercados.</li><li>• Debido a lo cambiante del mercado es preciso que la empresa haga continuamente investigaciones con respecto al desempeño de sus competidores con el fin de no perderles el paso y quedarse relegados en el mercado.</li><li>• El departamento de Talento Humano debe diseñar planes dirigidos a mantener la motivación del personal buscando asegurar que estos se encuentren constantemente dispuestos para la puesta en marcha de todos los planes de acción que surjan para el mejoramiento continuo de ALICO.</li></ul>
----	-----------------	--