

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Posgrados EICEA

Maestría en Gerencia Estratégica

Cohorte 1

**Escenarios estratégicos para la empresa Compañía de Alimentos Biff: Un análisis para la
perdurabilidad empresarial**

Alejandro Zuluaga Castillo

Guido Angello Castro Ríos

Director de trabajo de grado

Tabla de Contenido

Introducción	7
1. Presentación de la Investigación.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
2. Marco Conceptual.....	12
2.1 PERDURABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	12
2.1.1 <i>Factores para la perdurabilidad</i>	16
2.1.2 <i>Factores de perdurabilidad en organizaciones familiares</i>	20
2.2 ESCENARIOS FUTUROS Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	23
2.2.1 <i>Escenarios Futuros</i>	23
2.2.2 <i>Prospectiva Estratégica</i>	30
2.2.3 <i>Relación entre la prospectiva estratégica y la planeación</i>	34
3. Metodología.....	36
3.1 DELIMITACIÓN DEL SISTEMA Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	38
3.2 DEFINICIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS	39
3.3 DISEÑO DE ESCENARIOS	40
3.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	40
4. Análisis Prospectivo.....	41
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	41
4.1.1 <i>Análisis Externo</i>	41
4.1.1.1 <i>Industria Derivados Cárnicos en el mundo y Colombia</i>	41

4.1.1.2	Inteligencia Tecnológica.....	45
4.1.2	<i>Análisis Interno</i>	47
4.1.2.1	Descripción Compañía de Alimentos Biff.....	47
4.1.2.2	Estructura organizacional.....	51
4.1.2.3	Estructura financiera.....	52
4.1.3	<i>Identificación de los factores de cambio</i>	55
4.2	VARIABLES ESTRATÉGICAS.....	66
4.2.1	<i>Problemas y soluciones de las Variables Claves</i>	72
4.3	DISEÑO DE ESCENARIO.....	75
4.3.1	<i>Formulación hipótesis del Futuro</i>	75
4.3.2	<i>Identificación de escenarios</i>	76
4.3.3	<i>Descripción de los escenarios</i>	81
4.3.3.2	Escenario “Alimentos para todos”.....	82
4.3.3.3	Escenario “Alimentos sin razón”.....	84
4.3.3.4	Escenario “Alimentos sin mercado”.....	85
4.3.4	<i>Selección de escenario apuesta</i>	86
4.4	ESTRATEGIAS.....	87
	Conclusiones.....	89
	Bibliografía.....	92
	Anexos.....	103

Índice de Tablas

Tabla 1	14
Tabla 2	27
Tabla 3	33
Tabla 4	56
Tabla 5	57
Tabla 6	59
Tabla 7	62
Tabla 8	66
Tabla 9	73
Tabla 10	75
Tabla 11	77
Tabla 12	78
Tabla 13	80
Tabla 14	87

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Las cuatro dimensiones para la creación de valor sustentable.....	19
<i>Figura 2.</i> Factores de Perdurabilidad en la empresa Productos Familia SA	22
<i>Figura 3.</i> Método de Escenarios.....	37
<i>Figura 4.</i> Ventas a nivel mundial y variación porcentual de la Industria de alimentos cárnicos procesados – Millones de Dólares	42

<i>Figura 5. Ventas y variación porcentual en Colombia de la Industria de alimentos cárnicos procesados</i>	43
<i>Figura 6. Participación en el mercado por compañías en la industria de alimentos cárnicos procesados</i>	44
<i>Figura 7. Portafolio Compañía de Alimentos Biff</i>	48
<i>Figura 8. Evolución Compañía de Alimentos Biff S.A.S</i>	50
Fuente: Elaboración propia a partir de Compañía de Alimentos Biff SAS	52
<i>Figura 10. Ventas y variación porcentual Carnes Frias Biff 2014-2020</i>	54
<i>Figura 10. Plano de influencia/dependencia directa</i>	68
<i>Figura 11. Plano de influencia/dependencia indirecta</i>	69
<i>Figura 12. Plano de influencia/dependencia indirecta potencial</i>	70
<i>Figura 13. Relaciones indirectas potenciales</i>	71
<i>Figura 14. Histograma</i>	79

Resumen: A través del presente trabajo de grado aplicando la metodología de prospectiva estratégica de Michael Godet, se establece el escenario apuesta para la empresa Compañía de Alimentos Biff S.A.S y las estrategias como guía para su desarrollo, lo anterior enfocado en propiciar la perdurabilidad de la compañía.

Palabras clave: prospectiva, perdurabilidad, escenarios, pymes.

Abstract: Applying the strategic prospective methodology of Michael Godet through this degree work, a scenario is proposed for Compañía de Alimentos Biff S.A.S along with strategies as a guide for its implementation, the above focused on promoting the durability of the company.

Keywords: prospective, durability, scenarios, SMEs.

Introducción

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un entorno de competencia aguda, la velocidad y adaptabilidad para responder a los cambios del entorno y la participación de nuevos actores en el mercado, inciden en la necesidad de mirar hacia el futuro para la construcción de una visión compartida y establecer elementos de acciones para orientar el comportamiento de una organización.

Esta realidad promueve que dentro de las organizaciones se analicen las tendencias actuales y se anticipen los movimientos del futuro, se trata de la búsqueda de nuevos sentidos para enriquecer las acciones requeridas en el proceso de mitigar la incertidumbre de dichos cambios y anticipar los riesgos emergentes.

Como consecuencia, estos acontecimientos suscitan cambios en los métodos de análisis y previsión que realizan las empresas. “La mayoría de las veces, la previsión clásica adopta una visión parcelaria, estudia variables cuantitativas, contempla relaciones estáticas, considera el pasado como clave de explicación de un futuro único, e investiga y utiliza modelos deterministas como método de previsión” (M Godet, 1993). Estos síntomas de rigidez y desinterés por los cambios globales, contrasta con la transformación hacia una reflexión colectiva, flexible y dinámica sobre las acciones proactivas que se imponen dada la naturaleza empresarial.

Este nuevo contexto, que impacta tanto a pequeñas, medianas y grandes empresas, requiere por lo tanto desarrollar estrategias internas, externas o conjuntas que tienen como principal objetivo diferenciarse de las realizadas por la competencia y propiciar la perdurabilidad en el mercado. Sin embargo, para generar este factor competitivo se hace sensato la aplicación de un marco que movilice a todos los actores de la organización para darle un mayor sentido a la acción, y en

segundo lugar, obtener un conocimiento sólido del pasado y de las fuerzas del presente para proyectar las decisiones estratégicas hacia los futuros posibles y deseados.

Es así, que Compañía de Alimentos Biff SAS debe analizar el futuro y convertirlo en guía para las acciones que se llevan a cabo en el presente, anticiparse a los hechos y diferenciarse de su competencia para convertirse en una organización líder. En esa medida, lo que se haga para planear su propio futuro y avanzar en el conocimiento de los posibles escenarios, constituye un medio para mejorar los procesos de toma de decisiones estratégicas y reducir el nivel de incertidumbre con el cual se afrontan los panoramas de largo plazo.

En la actualidad, los estudios de futuro mediante la prospectiva y su creación de escenarios, ayudan a los líderes empresariales para formular y socializar la planeación estratégica y de igual forma incentiva la generación de conocimientos, la creatividad, innovación y poner a prueba decisiones, planes y visiones (T. J. Chermack & van der Merwe, 2003).

Dicho lo anterior, no se busca predecir el futuro sino por el contrario ir construyendo un análisis profundo de las alternativas hacia las cuales debe encaminarse el horizonte de Compañía de Alimentos Biff, ser capaz de identificar dichas opciones, escoger la más conveniente y comenzar a construir el camino desde el presente.

1. Presentación de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas se han constituido como fuente principal de empleo y foco de desarrollo económico (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013; Desarrollo, 2005) tanto en países desarrollados y emergentes. Sus aportes al sistema productivo del PIB han generado una transformación en su estudio y análisis para identificar su comportamiento estratégico respecto a la gestión y planeación.

Las pymes en Colombia generan alrededor de 17 millones de empleos, aportan el 40% del Producto Interno Bruto y representan el 96% del sector productivo nacional, (Monterrosa, 2019) clara evidencia de su impacto en la competitividad del país y la necesidad de consolidarse en un mercado cada vez más competitivo.

Sin embargo, el proceso de planeación estratégica presenta dificultades en este tipo de organizaciones derivadas de la falta de capacidad gerencial, la falta de acceso al conocimiento y la informalidad en sus procesos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2005). Según Planeación Nacional la pequeña y la mediana empresa difícilmente sobreviven sus primeros años. El 41% no alcanzan al primero y el 76% al quinto año. La perdurabilidad de las empresas familiares no es mejor, el 35% sobreviven a la primera generación y el 13% a la tercera.

Las prácticas gerenciales en las pymes surgen en la mayoría de los casos en respuesta a necesidades internas y no en función de analizar conjuntamente las oportunidades o amenazas externas, (Ates et al., 2013). Asimismo, según Garengo, Biazzo, & Bititci (2005) la falta de tiempo disponible para concentrarse en rendimientos diferentes a los operativos y financieros origina dificultad para involucrarlas en el proceso de planeación deseado, por lo cual las acciones de mejora se realizan en respuesta a problemas contingentes que ofrecen soluciones a corto plazo.

La organización objeto del presente estudio, Compañía de Alimentos Biff, desde sus inicios ha establecido un sistema de gestión basado en una jerarquía centralizada, una cultura de control y toma de decisión orientada a un entorno familiar, sobre la experiencia o intuición, es decir, no ha desarrollado una filosofía de planeación por objetivos claros y por el contrario la administración informal prevalece sobre estándares básicos de la misma, desfavoreciendo el uso eficiente de los recursos.

El desconocimiento por parte de la organización sobre su futuro y la falta de preparación para asumir retos de innovación es un carácter que no se puede tolerar en la actualidad de los mercados, es por esto que la empresa debe estar en función de poder responder a las exigentes demandas de sus productos y primordialmente la parte directiva, reconocer la importancia de formular el programa de acción y estimular la participación activa y congruente de los mandos gerenciales para garantizar la eficiencia en sus procesos.

de Son organizaciones que dada su estructura, tipo de dirección y acceso limitado a recursos enfrentan desafíos para el intercambio de información, la toma de decisiones estratégicas y una planeación consciente (Rathnam, Johnsen & Wen, 2004).

Adicional, la situación de pandemia originada por el COVID-19, hace más relevante que las pequeñas y medianas empresas reconozcan su poder en la renovación de la economía nacional y empiecen a visualizar en su futuro oportunidades para innovar, como lo plantea Senge (2009) las organizaciones son una red transformadora con el compromiso de generar un futuro sostenible en términos no solamente económicos sino bajo criterios regenerativos que impacten el medio ambiente y la calidad de vida de la sociedad.

Ante estas situaciones de incertidumbre y crisis, las Pymes deben apropiarse una postura proactiva que les permita tener una preparación estratégica para responder oportunamente a los cambios del entorno interno y externo de la organización (Lee, A., Vargo, J., & Seville, E., 2013), y apalancarse en las ventajas relativas que propone Sullivan-Taylor and Branicki (2011) tales como flexibilidad y agilidad en el proceso de toma de decisiones y aprendizaje.

De igual forma, en un entorno cambiante y competitivo, el pensamiento estratégico se convierte según Barabel y Meier (2006) en las decisiones y acciones que orientan de manera determinante y a largo plazo su modo de organización y funcionamiento, a partir de unos recursos existentes. Estas

circunstancias plantean un reto a la organización en relación con el proceso de formulación estratégica como medio de desarrollo y competitividad, que le permitan identificar una adecuada estrategia para establecer y promulgar decisiones que respondan a estas transformaciones.

En este sentido, las organizaciones deben adaptarse a estas nuevas condiciones y requieren generar conocimiento profundo y amplio sobre su futuro, para poder controlar el cambio esperado y provocar el deseado. Esta reflexión origina una voluntad de cambio para conocer que puede ocurrir en el entorno y que puede hacer la organización, es decir, prepararse para la acción pero con un objetivo que suscite significado y sentido.

Este ejercicio se conoce como prospectiva estratégica, un estudio sobre el futuro que permita comprenderlo y poder influir sobre él (Mojica, 2005) considerando el más apropiado para la organización según el contexto y las condiciones del entorno.

Por lo anteriormente mencionado, se realiza la siguiente pregunta ¿Cuáles son los escenarios futuros para la organización Compañía de Alimentos Biff mediante la aplicación de la metodología de prospectiva estratégica y cuáles sus implicaciones para la perdurabilidad de la organización?

1.2 Objetivo General

Desarrollar un estudio prospectivo y precisar el escenario deseado para Compañía de Alimentos Biff en el que se prevean condiciones adecuadas para su perdurabilidad.

1.3 Objetivos Específicos

- 1.3.1 Caracterizar el entorno del sector de alimentos cárnicos procesados en Colombia.
- 1.3.2 Definir las variables estratégicas que se derivan de la comprensión de la relación entre la organización Compañía de Alimentos Biff y el entorno.

- 1.3.3 Diseñar los escenarios que identifiquen retos estratégicos y representen las alternativas del futuro para Compañía de Alimentos Biff.
- 1.3.4 Sugerir las acciones necesarias para la consecución del escenario deseado y facilitar la perdurabilidad de la empresa.

2. Marco Conceptual

En el proceso de establecer concepciones y conocimientos fundamentales para dar una aproximación teórica a las etapas de investigación posteriores, este marco se constituye en análisis conceptual para delimitar, comprender y sustentar el proceso de estudio (Mendoza, Deslauriers & Piedrahita, 2010). En este sentido, este trabajo es una investigación aplicada mediante la búsqueda bibliográfica de los diferentes conceptos y posturas teóricas sobre perdurabilidad, escenarios futuros y prospectiva, enfocado en un contexto organizacional.

Estos temas a su vez determinan los lineamientos de la metodología que será desarrollada para identificar finalmente el escenario deseado y plantear las acciones estratégicas que garanticen la perdurabilidad de la empresa en estudio.

2.1 Perdurabilidad en las organizaciones

Dentro de los objetivos de las empresas, la permanencia en el tiempo y el crecimiento de manera activa se constituyen en los principales temas relacionados con el proceso estratégico (De Geus, 1997; Suárez & Utterback, 1995).

En su interés de encontrar una fórmula que les permita enfrentar situaciones adversas, las organizaciones asumen en principio estrategias para contrarrestar situaciones de tipo disruptivo y mitigar su impacto, alineando sus acciones internas con factores externos (Lewin & Volberda, 1999; Miller, 1992) y en algunas oportunidades son capaces de desarrollar la habilidad de forjar

una gestión de cambio (Kwee, Van Den Bosch, & Volberda, 2008) para eventuales circunstancias futuras.

A continuación, la Tabla 1 muestra algunas de las nociones más destacables que se han propuesto sobre el tema con la finalidad de conocer su evolución y facilitar una concepción integral, dado que el concepto de perdurabilidad organizacional es comprendido desde múltiples enfoques y visiones.

Tabla 1

Definiciones de Perdurabilidad

Autor	Año	Definición
Collins y Porras	1995	La idea de perdurabilidad está vinculada con organizaciones visionarias que se distinguen por “construir una visión única y distintiva que es capaz de soportar los cambios en el liderazgo, así como las condiciones del entorno” (p. 101).
De Geus	1997	Las empresas vivas, como él las denomina, “tienen una personalidad que les permite evolucionar de forma armoniosa. Saben quiénes son, comprenden como encajan en el mundo, valoran nuevas ideas y personas y administran su dinero de una manera que pueden guiar su futuro” (p. 52).
Pascale	1999	Las organizaciones perdurables como sistemas complejos que “exhiben una capacidad para reconocer patrones y la emplean para anticipar el futuro y aprender a reconocer con anticipación los cambios de temporada” (p. 84).
A. Y. Lewin y Volberda	1999	La perdurabilidad desde su concepto de coevolución, es decir, “el resultado conjunto de intencionalidad gerencial, ambiente y efectos institucionales. En otras palabras, el cambio puede ser recursivo y no necesita ser un resultado de la adaptación gerencial o la selección del entorno, sino más bien el resultado conjunto de la intencionalidad gerencial y los efectos del entorno” (p. 526).
Le Breton-Miller y Miller	2006	Las empresas familiares identifican que invertir “en recursos relacionados con la misión, el conocimiento y la motivación del personal y la asociación de la cadena de valor conduce a la construcción de una capacidad acumulativa e intensa y a enfocarse, y por lo tanto una ventaja competitiva más sostenible” (p. 742).
Stadler	2007	Establece cuatro principios fundamentales como factores de perdurabilidad; la explotación de activos y capacidades existentes en lugar de explorar nuevas, diversificar su portafolio de negocios al igual que mantener una amplia gama de proveedores y clientes, recordar los errores para que no se repitan y ser conservador sobre el cambio teniendo cuidado en su planificación e implementación.
R. Burgelman y Grove	2007	Proponen que la perdurabilidad corporativa “depende de la coincidencia, en diferentes momentos clave de la evolución de la empresa, del liderazgo estratégico alerta y de los ciclos complejos y continuos de procesos inducidos y autónomos que renuevan la organización y la mantienen viable” (p. 978).
Mignon	2009	Afirma que es “la capacidad de una empresa de iniciar o de hacer frente a través de su historia a perturbaciones externas o internas preservando lo esencial de su identidad” (p. 75).
Kwee	2009	La perdurabilidad es “la capacidad estratégica de una firma para renovarse de manera sostenida lo largo del tiempo” (p. 5).
Restrepo, Vélez, Mendez, Rivera, y Mendoza	2009	Una empresa es perdurable no simplemente si presenta resultados financieros favorables, está relacionada conjuntamente al manejo de “las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores

	diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno” (p. 18).
Schaltegger, Lüdeke-Freund, Hansen 2012	Un modelo de negocio para la sostenibilidad se gestiona activamente con el propósito de crear valor al cliente y a la sociedad, mediante la integración de actividades empresariales, medioambientales y sociales.
Ahmad, Omar y Quoquab, 2019	La perdurabilidad es la habilidad de las organizaciones para mantener su longevidad, mediante la capacidad de sus gerentes para generar una visión compartida, ejecutar las estrategias con éxito, un cuidadoso análisis del mercado, centrados en el cliente, financieramente fuerte, capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio y uso eficiente de los recursos.

Fuente: Elaboración propia, basada en la revisión de los autores nombrados.

Estas consideraciones nos acercan a comprender las organizaciones como sistemas que generan condiciones para su desarrollo y permanencia en el tiempo dada su naturaleza de temporalidad y condición a desaparecer, por lo cual la forma en que compiten se orienta a construir y satisfacer de manera significativa las demandas que le manifiesta su entorno (Restrepo et al., 2009).

En síntesis, el concepto de perdurabilidad en el ámbito organizacional transcurre entre la relación de construir capacidades internas de visión a largo plazo, un enfoque multidisciplinario, aprendizaje colectivo y el interés para adaptarse al cambio, teniendo siempre en cuenta las fuerzas externas de su entorno competitivo.

2.1.1 Factores para la perdurabilidad

Una adecuada comprensión de la perdurabilidad hace necesario analizar dimensiones internas y externas de las organizaciones dado que se comportan e interactúan de manera muy diversa y promueven la incertidumbre (Kwee, 2009). En esta lógica, el interés está en definir los principales factores que les permiten prolongar su permanencia particularmente con desempeño favorable.

La primera característica para fomentar la perdurabilidad en las organizaciones es la definición y formalización de su visión y objetivos, lo que a su vez conlleva a la interiorización y acción colectiva de sus colaboradores (Collins & Porras, 1991; Nutt & Backoff, 1997, Fatoki, 2013; Napolitano, Marino & Ojala, 2015). La creación de la identidad organizacional y la coherencia de los directivos en su gestión corporativa, facilita la coordinación de los intereses de las distintas partes que interactúan dentro de la organización (Kwee et al., 2008; Landau, Drori, & Porras, 2006), una habilidad crucial que permite mitigar la confusión y desmotivación de los colaboradores internos cuando se enfrentan a diversas situaciones de cambio.

Un segundo factor, que impacta positivamente los resultados organizacionales y mejora la eficiencia de los procesos, es tener conocimiento de los actores que integran e interactúan en su

entorno, tanto proveedores, clientes, competencia y Estado. Cualquier cambio en el entorno determina la efectividad organizacional (Konz & Katz, 2000; Zajac, Kraatz, & Bresser, 2000), dado que su efecto en las dinámicas del mercado no son lineales y difíciles de predecir (R. Burgelman & Grove, 2007), esto sugiere que las empresas alineen sus estrategias a las oportunidades o amenazas que surgen.

Lo esencial, de acuerdo a Ben-Menahem et al. (2013); Montuori (2000); Stadler (2007) es planificar la gestión del cambio, identificando y evaluando los factores estratégicos que lo promueven en la cultura organizacional, reconociendo cuándo y dónde las acciones y cambios en la estructura originan avances duraderos para finalmente, renovar los procesos internos creando la visión del futuro deseado.

Un siguiente factor, es la construcción y socialización de la visión del futuro a partir del ejercicio participativo y a conciencia, que integra todos los niveles organizacionales e inicia con el compromiso de sus directivos, quienes según Sanchez (2004), son los encargados de brindar aportes continuos de energía y atención para mantener el orden y la estructura en el proceso de creación de valor de una empresa.

Adicional, la participación de los directivos es una cualidad que permite impulsar la eficacia de las acciones y fomentar los pensamientos y conocimientos tanto como sea posible (Reeves, Levin & Ueda, 2016). Es decir, según Kwee et al. (2008) es importante desarrollar la competencia que permita a los directivos determinar y asegurar que el despliegue de los recursos requeridos sea gestionado de manera efectiva y eficiente para llevar a cabo sus estrategias.

El cuarto factor para la perdurabilidad de las organizaciones, es el proceso de aprendizaje y la capacidad dinámica de proyectarse hacia un futuro de manera proactiva desarrollando “la capacidad de adquirir y asimilar conocimiento generado externamente” (Ben-Menahem, Kwee,

Volberda, & Van Den Bosch, 2013, p. 217), lo que permite que las acciones internas de renovación se integren con los períodos de cambio del entorno y generen un valor para entender y anticiparse al futuro.

Este factor busca motivar y capacitar a los empleados para trabajar hacia objetivos comunes y conocer los resultados de desempeño (Zhang, Macpherson, & Jones, 2006) simultáneamente, potencializa la capacidad para responder a los cambios dinámicos de los procesos organizacionales con el fin de cumplir las metas propuestas.

Del mismo modo, el factor financiero es igual de importante para sentar las bases de una organización perdurable. De acuerdo a Ahmad et al. (2019) los principales aspectos financieros que impulsan la sostenibilidad organizacional son “la rentabilidad y productividad, solidez o músculo financiero, gestión eficaz del flujo de caja, controles financieros internos y externos (también conocidos como auditorías) y la rentabilidad del capital” (p.4). Estos elementos permiten medir de forma coherente el desempeño organizacional en función de su visión y estrategia, y a la vez la productividad que garantice el éxito en el mercado.

El sexto factor está relacionado con la satisfacción del cliente, lo que significa en todo momento disponer las estrategias, procesos y acciones hacia la experiencia del consumidor y generar valor en las relaciones (Grimonpont, 2016; Lavie, Haunschild y Khanna, 2012).

Por otro lado, en la figura 1 se describen cuatro dimensiones según la concepción de Hart y Milstein (2003) que agrupan la mayoría de los factores antes mencionados, para creación de valor sustentable.

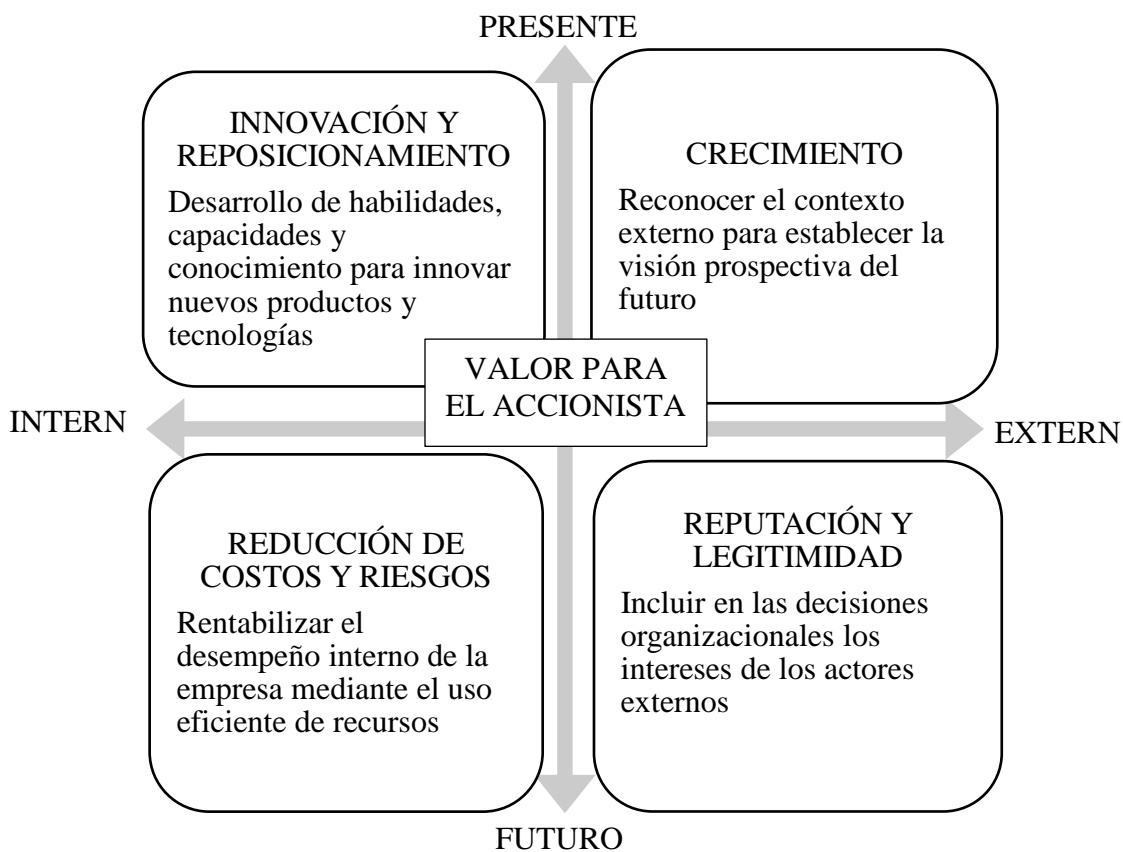


Figura 1. Las cuatro dimensiones para la creación de valor sustentable

Fuente: Autoría propia basado en Ragno (2011)

De acuerdo con Ragno (2011) es una estructura multidimensional donde la perdurabilidad es construida a partir de la gestión diaria del negocio, la visión organizacional y los escenarios futuros. Sobresale la importancia que obtienen los aspectos de reputación y legitimidad, al reconocer a las organizaciones como instituciones de carácter social que promueven impactos sociales y políticos del entorno, sean estos positivos o no.

Como resultado, es evidente la relación que existe entre la perdurabilidad y las concepciones de adaptarse, aprender, evolucionar y trascender, asociados a contextos gerenciales y de mando. Y aunque los cambios para mejorar el desempeño organizacional deben ser manejados con cautela

dado que el peligro de la mortalidad aumenta durante los procesos de reorganización y dependen de las contingencias específicas de cada empresa (Hannan, Pólos, & Carroll, 2004), es aún más arriesgado resistirse a los esfuerzos de transformarse y no explorar nuevas oportunidades de negocios (R. A. Burgelman, 2002) que en ocasiones no están relacionadas directamente.

2.1.2 Factores de perdurabilidad en organizaciones familiares

Adicional a los factores descritos anteriormente, las dinámicas que permiten la sostenibilidad en organizaciones familiares involucran un recorrido por componentes que van desde el proceso de sucesión generacional, la fidelidad de los empleados y socios, hasta el reconocimiento del liderazgo de sus fundadores.

El primer factor para garantizar estabilidad y continuidad en el futuro se relaciona con las condiciones de gobernabilidad y liderazgo que estimulan su transformación a largo plazo. Las organizaciones familiares se enfocan en financiar generosamente una misión personal, tradición familiar y sus capacidades centrales (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Lo anterior permite que la empresa se enfoque en lo que hace mejor, orientando sus estrategias a explotar sus recursos y capacidades (Stadler, 2007) de esta manera innovan partiendo de su modelo de negocio y refuerzan su crecimiento mediante actividades que giran en torno a la satisfacción de sus clientes, colaboradores, proveedores y sociedad.

El segundo factor es el vínculo cercano que desarrollan con sus colaboradores. Tienen el interés de conservar su capital humano dentro de la organización, promueven las relaciones sólidas y amigables e invierten en fortalecer sus competencias profesionales (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Sirmon & Hitt, 2003). Como resultado mantienen el conocimiento tácito necesario para trabajar en equipo y fortalecer la identidad organizacional.

En cuanto a las relaciones con los clientes, proveedores, aliados y comunidad, se ven fortalecidas en la medida que la dirección familiar representa mayor estabilidad y confianza (Kraus, Moog, Schlepfforst, & Raich, 2013). Como resultado, la organización obtiene mayor lealtad de sus clientes y el acceso a recursos a través del crecimiento de su red de proveedores y aliados para su cadena de valor, lo que a su vez ayuda a equilibrar sus falencias en habilidades gerenciales, de mercadeo y financieras (Mayr, Mitter, & Aichmayr, 2017).

Otro factor de permanencia en el tiempo, está representado en el interés de otorgar a las siguientes generaciones una empresa en condiciones óptimas, que permita proyectar los valores, el patrimonio y explotar las ventajas de una empresa familiar, como la versatilidad y autenticidad (Lambrecht, 2005). La perdurabilidad de las organizaciones familiares depende de la continuidad o sucesión de la familia propietaria (Sharma & Salvato, 2013), es decir, son razones para continuar con la visión y proyectos a largo plazo, de interés de toda la familia para garantizar su eficiencia y resultado.

El cuarto factor es la capacidad de innovación, como lo expresa Ahmad, Omar y Quoquab (2019) es importante desarrollar habilidades de aprendizaje y adaptación que se pueden aplicar para la creación de productos, servicios, tecnología y procedimientos innovadores. El actual entorno cambia rápidamente y por ende “la utilización eficiente de los recursos y una producción sostenible más sólida permiten a una empresa lograr una ventaja competitiva y una longevidad sostenible” (p.16).

En el ámbito nacional, para el ex gerente de Productos Familia S.A, Dario Rey Mora, existen cinco factores de perdurabilidad en las empresas, descritos en la Figura 2.

- Desarrollar marcas líderes bajo los conceptos de innovación y agilidad.
- Sobresalir en los procesos de distribución y logística para abarcar mercados nacionales e internacionales
- Desarrollo de la responsabilidad social para gestionar la transformación responsable de los recursos naturales y fuente para mejorar la calidad de vida de sus empleados y sociedad.
- Calidad en los productos para fortalecer la relación y fidelización de los clientes . Disminuir quejas y reclamos.
- Estabilidad laboral de los gerentes facilitando la continuidad de las políticas organizacionales

Figura 2. Factores de Perdurabilidad en la empresa Productos Familia SA

Fuente: Autoría propia basado en Gaitán, Hincapié & Castro (2013)

Siendo una empresa familiar, esta organización ha desarrollado factores de supervivencia a través de la atención permanente al entorno, la incursión en nuevos mercados y la diversificación del portafolio de productos (Gaitán, Hincapié & Castro, 2013). Así mismo, la innovación en tecnología y eficiencia de los procesos ha permitido su participación y consolidación en mercados nacionales e internacionales, de la mano de socios estratégicos para impulsar su competitividad.

Se han analizado y puntualizado los factores que deben introducir y potencializar las organizaciones y en especial las familiares para ser perdurables, pero surgen preguntas sobre cómo lograr entender los futuros a los que se pueden enfrentar las organizaciones y a la vez generar la capacidad para construir con acciones en el presente un futuro deseado. Es así como se emprende un camino de reflexión sobre la situación futura que enfrenta la organización mediante el estudio de escenarios, partiendo de una fase de identificación de retos y definiendo las opciones estratégicas para superarlos.

2.2 Escenarios Futuros y Prospectiva estratégica

Dada la necesidad de entender y afrontar los distintos cambios que se desarrollan en la actualidad organizacional, los estudios prospectivos se convierten en una herramienta para observar a largo plazo los posibles futuros de las organizaciones y fortalecer el proceso en la toma de decisiones (Lehr, Lorenz, Willert, Rohrbeck, 2017) con información adecuada en un enfoque multidisciplinario. Esto es especialmente importante en las situaciones que los competidores pueden adaptarse más rápidamente al entorno cambiante o anticiparse a respuestas para tomar ventaja y contrarrestar a la competencia (Schwarz, Ram & Rohrbeck, 2019).

2.2.1 Escenarios Futuros

Los escenarios son la descripción de una situación futura y el curso de los acontecimientos que le permiten progresar de la situación original a la situación futura (M. Godet, 2000a) analizando diversas alternativas y sus consecuencias en el largo plazo. Son una herramienta cuyo propósito general es visualizar y describir las interacciones entre tendencias y eventos para proveer una imagen holística del futuro (Durance & Godet, 2010; Martino, 2003), dado el desconocimiento y la incertidumbre del mismo.

Como lo muestra Amer, Daim, and Jetter (2013) citando al mismo Kahn (1967) y su definición sobre escenarios, estos comprenden “un conjunto de eventos hipotéticos establecidos en el futuro contruidos para aclarar una posible cadena de eventos causales, así como sus puntos de decisión” (p. 23), a partir de la combinación de tendencias del pasado y de políticas (Fontela & Hingel, 1993) para la construcción de futuros alternativos.

Es importante resaltar el impacto de los escenarios para repensar la realidad a partir del hecho de identificar aquellos elementos o eventos del pasado que se han producido pero cuyas consecuencias no se han manifestado (Wack, 1985), por lo tanto:

“los escenarios deben ayudar a los responsables de la toma de decisiones a desarrollar su propia percepción de la naturaleza del sistema, las fuerzas que intervienen en él, las incertidumbres que subyacen en los escenarios alternativos y los conceptos útiles para interpretar los datos clave” (p. 140).

Dichos escenarios son considerados como una herramienta de planeación que ayuda a las organizaciones a prepararse para futuros alternativos, ser más flexibles e innovadoras (Amer et al., 2013), es decir, describen el camino hacia el futuro y no un estado final de las organizaciones, estableciendo como resultado una cadena de acontecimientos causales y decisivos (Coates, 2000; M. Godet, 2000b) a fin de avanzar hacia la toma de decisiones dentro de las diversas posibilidades. A su vez, los escenarios hacen posible investigar eventos específicos para el desarrollo del futuro, explorar situaciones que se consideran posibles desde una variedad de perspectivas y centrar el foco de interés en ciertas situaciones u objetivos futuros y cómo se podrían realizarse (Börjeson, Höjer, Dreborg, Ekvall, & Finnveden, 2006), permitiendo adaptarse a situaciones externas, decisiones internas o ambas.

Lo que se busca mediante la aplicación del proceso de escenarios es adquirir conocimiento sobre el futuro, como lo describe Masini and Vasquez (2000) el objetivo es priorizar las situaciones en términos de problemas y oportunidades, identificar los actores principales en relación a sus conflictos y proporcionar soluciones para la gestión estratégica.

En este sentido, su utilidad se evidencia dentro de dos dimensiones, el proceso mismo de realización conduce a buscar información sobre el futuro y se convierte en herramienta para el aprendizaje y romper los modelos mentales de las organizaciones (T. J. Chermack, Lynham, & van der Merwe, 2006). Asimismo, la necesidad de trascender sobre las operaciones tradicionales y de esta manera considerar opciones que se alejan de lo cotidiano, implica un cambio en la

mentalidad y suposiciones dentro de la organización, de acuerdo a T. J. Chermack and van der Merwe (2003), asimilando y cambiando la nueva información en estructuras que le permitan comprender su entorno y la manera de interactuar con él.

Por otro lado, el resultado es una oportunidad de comunicar y reconocer los retos a los que se enfrenta la empresa (Varum & Melo, 2010), facilitando los procesos de adaptación a cambios importantes. Una vez la organización logra identificar y establecer los escenarios futuros, estos proporcionan una percepción diferente del entorno, desarrolla la creatividad sin restricciones y amplía la visión del futuro (de Brabandere & Iny, 2010), es así que se genera una invitación a innovar y multiplica la conciencia de los posibles futuros que se esperan.

Como lo sugiere Michel Godet (2010, p. 1458), no es posible “imaginar el futuro como una simple extensión de las tendencias pasadas y esto no puede continuar especialmente cuando tenemos en cuenta únicamente parámetros cuantitativos que nos llevan a omitir factores cualitativos que juegan un papel igualmente determinante”. Existe la necesidad de adentrarse en conocer los comportamientos, tendencias y factores que permitan encaminarse hacia uno u otro futuro posible o deseado, por lo tanto, como lo expone J. Chermack (2004) los escenarios mediante su enfoque de sistema logran incorporar en consideración variables internas y externas y la manera cómo interactúan.

Como se puede apreciar en la Tabla 2, existen diversas tipologías de desarrollo de escenarios, que utilizan aproximaciones cualitativas como cuantitativas, perspectivas descriptivas y normativas y a su vez distintas técnicas de estimación, predicción y pronóstico.

De acuerdo con Van Notten et al., (2003) existen escenarios exploratorios con un enfoque descriptivo basado en el comportamiento tendencial, pasado y presente, de los fenómenos estudiados y conduce hacia un futuro probable.

Por otro lado, los escenarios normativos son construidos en función de lograr un objetivo deseado, comparando y examinando las implicaciones que podrían suceder con las acciones que llevemos a cabo en el presente (Beynaghi et al., 2016).

Igualmente, otra característica que diferencia a los escenarios es el periodo de tiempo a analizar, una escala entre corto a largo plazo que a su vez esta determinada por el objeto de estudio; un país, región, ciudad, industria o empresa y por el alcance propuesto, es decir, analizar un tema específico o por el contrario a una escala global (Amer et al., 2013).

Tabla 2

Comparación de las principales técnicas de desarrollo de escenarios

Características del Escenario	Metodología de Lógica Intuitiva	Metodología de Prospectiva	Metodología Probabilística de Tendencias Modificadas
Propósito	Múltiple, desde una actividad única para dar sentido a la situación y desarrollar una estrategia, hasta una actividad continua de aprendizaje.	Usualmente una actividad única asociada con el desarrollo de políticas y decisiones estratégicas más efectivas.	Una actividad única para realizar predicciones extrapolativas y evaluación de políticas.
Tipo de Escenario/ perspectiva	Descriptiva o normativa	Generalmente descriptiva	Descriptiva
Alcance	Puede ser tanto amplio como detallado, que va desde lo global, regional, país, industria hasta un problema específico.	En general, un alcance limitado, pero examina una amplia gama de factores dentro de ese alcance.	El alcance se enfoca en la probabilidad y el impacto de eventos específicos.
Periodo de Tiempo	Varía: 3-20 años	Varía: 3-20 años	Varía: 3-20 años
Tipo de Metodología	Enfoque orientado al proceso, esencialmente subjetivo y cualitativo.	Enfoque orientado al resultado, es directo, objetivo, cuantitativo y analítico basándose en análisis y modelos complejos basados en computadora.	Enfoque orientado a resultados, directo, objetivo, cuantitativo y analítico utilizando modelos de simulación extrapolativos.
Naturaleza del equipo de escenario	Generalmente un equipo interno de la organización para desarrollar los escenarios.	Combinación de algunos miembros de clientes de la organización, liderados por un experto (Consultor externo).	Equipos externos, escenarios desarrollados por expertos. (consultores externos).
Rol de los expertos externos	Experto en escenarios para diseñar y facilitar el proceso. Los expertos externos se utilizan para obtener sus puntos de vista para nuevas ideas	Papel principal, utiliza una variedad de herramientas para el análisis integral.	Rol principal, que utiliza herramientas patentadas y juicios de expertos para identificar eventos sin precedentes de alto impacto.

Herramientas	Herramientas genéricas tales como lluvia de ideas, análisis STEEP y análisis de stakeholders.	Herramientas estructurales como Micmac, SMIC y análisis Mactor, etc.	Herramientas patentadas como impacto de tendencias y análisis de impacto cruzado.
Punto de partida	Una decisión gerencial, problema o una preocupación general.	Un fenómeno específico e importante de preocupación.	Decisiones/problemas para los cuales existen datos detallados y confiables de series temporales.
Identificando las fuerzas impulsoras claves	Intuición, análisis STEEP, investigación, técnicas de lluvia de ideas, opiniones de expertos.	Entrevistas con stakeholders y un análisis estructural detallado usando herramientas sofisticadas.	Ajuste de curvas a datos de series de tiempo pasadas para identificar tendencias y usar el juicio de un experto para crear una base de datos de eventos sin precedentes.
Desarrollo del conjunto de escenarios	Definir las lógicas de los escenarios como temas o principios de organización.	Matrices de conjuntos de posibles supuestos basados en variables claves del futuro.	Simulaciones Monte Carlo para crear una incertidumbre alrededor de los pronósticos base.
Resultado del ejercicio de escenarios	Conjunto de escenarios cualitativos igualmente plausibles en forma de narrativa con opciones estratégicas, implicaciones y señales de alerta temprana.	Múltiples escenarios cualitativos y cuantitativos soportados por análisis integrales, implicaciones y posibles acciones.	Base cuantitativa más cuartiles superiores e inferiores de pronósticos de series temporales ajustadas.
Uso de probabilidades	No, todos los escenarios son igualmente probables.	Si, probabilidad de la evolución de las variables bajo el conjunto de supuestos del comportamiento de los actores.	Si, la probabilidad condicional de ocurrencia de eventos sin precedentes y perturbadores.
No. de escenarios	Generalmente 2-4	Múltiple	Generalmente 3-6 dependiendo del No. de simulaciones.
Criterio de Evaluación	Coherencia, profundidad, consistencia interna, novedad, respaldada en un análisis estructural riguroso y lógico.	Coherencia, profundidad, consistencia interna demostrada mediante análisis rigurosos; plausible y verificable en retrospectiva.	Plausible y verificable en retrospectiva

Fuente: Bradfield et al. (2005)

Respecto a la construcción de escenarios de acuerdo con la naturaleza de los datos utilizados, se ha identificado una transición de aproximaciones cuantitativas hacia un enfoque orientado a procesos cualitativos (Ramírez et al., 2015), estos últimos son más apropiados en temas complejos y con bastante incertidumbre. Los métodos cuantitativos están orientados a estudiar fenómenos específicos con el uso de modelos computarizados.

Durante el diseño de los escenarios también se diferencian los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de los datos. Por un lado, un método intuitivo que se basa en aproximaciones creativas y subjetivas, que contrastan con un análisis más racional y estructurado en los métodos analíticos (Amer et al., 2013).

Finalmente, los escenarios se diferencian según la diversidad de las variables analizadas, si están muestran un alto grado de integración o por el contrario su dinámica se limita a una extrapolación de tendencias. Según Van Notten et al., (2003) “las variables pueden ser actores, factores y sectores, los primeros son individuos, organizaciones o grupos de organizaciones, como organismos gubernamentales, empresas, ONG y científicos. Los factores son temas sociales como la equidad, el empleo, el comportamiento de consumo y la degradación ambiental. Los sectores son arenas en la sociedad donde interactúan factores y actores” (p. 427).

Es así que los escenarios indagan a mayor profundidad, buscan ir más allá de las tendencias para comprender las fuerzas más profundas que impulsan el sistema (Schoemaker, 1991), identificando la naturaleza, los tiempos y las implicaciones de diversos cambios al tiempo que los directivos se preparan para estos (Strauss & Radnor, 2004) sin desconocer la importancia de las fuerzas históricas y los problemas que enfrentan en el presente las organizaciones.

2.2.2 Prospectiva Estratégica

Dentro de los escenarios futuros, la prospectiva se ha posicionado como medio para identificar e interpretar los factores que inducen el cambio, determinar los posibles impactos en la organización y desencadenar las estrategias empresariales adecuadas (Rohrbeck, Battistella, & Huizingh, 2015). De este modo, la prospectiva se convierte en una herramienta de construcción del futuro, no en un fin en sí, sino un medio para sentar las bases de una transformación a largo plazo.

La prospectiva no es una profecía bíblica o una predicción y no busca predecir el futuro. Más que develar algún futuro prefabricado, la prospectiva ofrece una aproximación que ayuda a construir el futuro. Nos habilita a considerar el mundo del mañana como algo que creamos, más que algo previamente decidido, como un misterio que solamente necesita ser revelado. (De Jouvenel, 2000, p. 37).

Por lo tanto, la esencia de la prospectiva estratégica según Berger (1959) involucra asumir el riesgo hacia lo impredecible y al mismo tiempo estimular el cambio, lo que permite determinar de manera conjunta lo que puede ocurrir y lo que las personas desean que sucediera. (Durance, 2010). Su idea de contemplar formalmente el futuro en el proceso de toma de decisiones, argumentado la posibilidad de hacer uso del mismo como una herramienta de poder y conocimiento, al transformar una visión en acción y los sueños en proyectos.

Este autor con su principio de visualizar situaciones en el largo plazo, ampliamente y con un análisis detallado, concluye la importancia de examinar las consecuencias de los actos y su relación con otros campos (Durance, 2010) dada la interdependencia del futuro con múltiples variables.

Según Bishop, Hines, and Collins (2007) la metodología de prospectiva ha desarrollado una serie de útiles herramientas informáticas para analizar las condiciones estructurales y las posiciones de los actores, dado que el desenlace depende del propósito que estimula a cada uno, es decir,

contemplar los posibles quiebres o evoluciones causadas por la misma interacción del hombre y su entorno.

Esto nos indica, que la construcción del futuro es un ejercicio que tiene una base robusta en su estructuración y despliegue con el uso de distintas herramientas, métodos y procedimientos. De acuerdo a Medina Vásquez and Ortegón (2006) la prospectiva estratégica responde en particular a cinco interrogantes; ¿qué cambia?, ¿qué puede cambiar?, ¿qué debe cambiar?, ¿quién puede hacer los cambios? y ¿cuáles son las implicaciones de esos cambio?. Implica la integración y participación colectiva para la consolidación de una visión común y acciones ejecutadas de manera coordinada y eficiente.

Por consiguiente, la prospectiva según M. Godet se transforma hacia la utilidad de la misma,

tiene un ciclo de anticipación; el estudio de cambios posibles y deseables y un tiempo para preparar la acción; la elaboración y evaluación de posibles elecciones estratégicas para estar preparados para los cambios esperados (preactividad) y provocar cambios deseables (proactividad). (M. Godet, 2000a, p. 8).

Su objetivo es sugerir orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de una empresa, de acuerdo con escenarios que reproducen los entornos generales y competitivos.

En esta parte es importante el papel desempeñado por la prospectiva como proceso de articulación y convergencia de los intereses y capacidades para alcanzar ese futuro que se considera deseable (Miklos & Tello 1999) y destacar su carácter creativo y elemento de transformación.

Por consiguiente, no se espera que el ejercicio dicte lo que los responsables de la toma de decisiones deberían hacer pero si arroja una luz, de acuerdo a De Jouvenel (2000), sobre el camino para tomar o reconocer las fuertes tendencias, las principales zonas de incertidumbre y riesgos de fracasos, los desafíos que podríamos enfrentar, las estrategias que podrían adoptarse y sus

respectivas ventajas o desventajas. Una distinción es hecha en los escenarios prospectivos, según Mietzner & Reger (2005) se diferencian los escenarios posibles (todo lo que se pueda imaginar) escenarios realizables (todo lo posible contemplando las limitaciones) y los deseables (son posibles pero no necesariamente realizables).

Es así, que el proceso estratégico de la prospectiva contempla tres etapas principales: construcción de la base, identificación de los principales problemas en juego y construcción de escenarios (Arcade, Godet, Meunier, & Roubelat, 1999). En primer lugar, constituye un estudio de todas las variables que interactúan dentro de las dimensiones del futuro y sus interacciones, en un esquema que integra fuentes de información del pasado, pero de igual manera los fenómenos de ruptura como línea base para el desarrollo de escenarios futuros. En segundo lugar, utilizando un objetivo establecido en el futuro a través de un rango de futuros posibles, establece las acciones que se deben llevar a cabo en el presente para lograr el objetivo en cuestión. (P. Durance & Godet, 2011; M Godet, 1993).

Como se describe en la Tabla 3, la naturaleza de la prospectiva implica un análisis de reflexión, decisión y acción, ya que de nada sirve hacer uso de recursos para la comprensión del cambio y de la dinámica de los fenómenos y procesos, si los mismos no se aprovechan para avanzar en la construcción de una visión y acción colectiva organizada (CEPAL, 2013).

Por lo tanto se basa en un análisis sistemático que insiste en métodos matemáticos de elaboración de escenarios, siendo fuertemente influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional (Vásquez & Ortégón, 2006). Igualmente, la prospectiva estratégica aborda la metodología de escenarios futuros, como lo resaltan Bradfield et al. (2005), desde “un enfoque más elaborado, complejo y más mecanicista que intuitivo para el desarrollo de escenarios” (p. 803).

Tabla 3

Características básicas de la reflexión prospectiva

Característica	Descripción
Carácter transdisciplinario	Implica el conocimiento de un saber de base y un saber aplicado. Por ejemplo, la aplicación del programa Delphi exige conocimientos de las matemáticas y la sociología.
Complejidad	Los estudios del futuro consisten en la aplicación de múltiples enfoques que no se limitan a las disciplinas tradicionales, tal como sucede, entre otros, con los estudios del desarrollo, del medio ambiente, del género y las ciencias de la administración.
Globalidad	Su propósito es identificar las relaciones existentes entre un sistema y su contexto, sus interacciones e interdependencias. Los modelos sirven para comprender los vínculos entre los sistemas, suprasistemas y subsistemas involucrados.
Carácter normativo	Se proponen futuros deseables que suponen un “deber ser” de la sociedad, basados en el reconocimiento de la influencia y la manifestación de los valores y las visiones en la elaboración de los estudios. Se recomienda organizar equipos de trabajo que representan diversos valores.
Carácter científico	El futuro no es un objeto de experimentación en sentido estricto, porque no es repetible ni predecible y, por tanto, no obedece a una ley universal. El carácter científico de la prospectiva radica en el método, en el rigor empleado en la formulación de las hipótesis y procesos de simulación y en la validación a posteriori de sus resultados.
Carácter dinámico	Conlleva una continua adaptación y renovación frente al cambio. Plantea a los especialistas el inmenso reto de mantenerse al día con las nuevas realidades. Implica una alta capacidad de aprendizaje.
Participación	En un ejercicio se deben conocer el tipo de actores involucrados, y los procesos de preparación, animación, comunicación y diálogo social con cada uno de ellos.

Fuente: J. Medina y E. Ortigón, “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe

La selección de escenarios, que contempla las consecuencias de los actos y su relación, sintetiza estos elementos complejos simultáneamente bajo las siguientes condiciones de acuerdo a Durance and Godet (2010): pertinencia, coherencia, probabilidad, importancia y transparencia.

- La pertinencia, significa la capacidad de apuntar a los verdaderos problemas del sistema analizado.
- La coherencia, implica la capacidad de mantener un hilo conductor que guarde alineación entre los hechos, los datos y las hipótesis del futuro.
- La importancia, se relaciona con la relevancia de los temas y variables enfocadas.
- La probabilidad, la cual conlleva la identificación de hipótesis de futuro creíbles y elegidas por el grupo de usuarios del ejercicio.
- La transparencia, significa que un conjunto de usuarios basados en los mismos métodos y la misma información deben llegar a resultados equivalentes.

2.2.3 Relación entre la prospectiva estratégica y la planeación

La planeación prospectiva estratégica se dirige a la acción concreta, es saber qué hacer y cómo hacerlo mediante una participación coordinada, integrada y continua que contempla los distintos cambios y su relación de interdependencia (Baena, 2015). Por lo tanto, la planeación por escenarios se transforma en un proceso que consigue postular diversos entornos alternativos informados, plausibles e imaginados (Chermack & Lynham, 2002) y así tomar decisiones sobre el futuro con mayor conocimiento y aprendizaje.

Pensar por escenarios nos lleva a reflexionar desde múltiples posibilidades que se podrían presentar y cómo podemos enfrentarlas. Este modelo está diseñado con el objetivo de estimular el funcionamiento de toda la organización como sistema, describir el conjunto de interacciones e identificar los factores de la realidad que pueden ser sensibles, o reforzar las ideas iniciales y la

apreciación que se tenía. (Faulkner & Campbell, 2006). Por estas razones influye en un intento por establecer la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación en un proceso estratégico (Evans, 2011).

En esta línea, la prospectiva por su naturaleza le permite a las organizaciones llevar un proceso de monitoreo y previsión sobre situaciones que están emergiendo y pueden ser moldeadas, alejando esa necesidad de acudir a la adaptación como ilusión de resolver y guiar las estrategias a largo plazo (P. Durance & Godet, 2011). Para una organización la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

Se distancia de la planeación tradicional al explorar el futuro como un conjunto de variables relacionadas, que son inciertas, en constante cambio e incluyendo análisis subjetivos que van más allá de los elementos objetivos (Schoemaker, 1995) por lo cual permite ejecutar estrategias en la incertidumbre.

Esta disposición activa de la organización para buscar objetivos estratégicos durante su proceso prospectivo se ve reforzado con el alineamiento de las diversas unidades y áreas, como lo manifiesta Ragno (2011) se debe “asegurar que el trabajo, las actividades, las decisiones y el comportamiento diario de todas las personas, de todos los niveles, todos los días, estén directamente ligados a apoyar la estrategia de la organización” (p. 35).

La planeación prospectiva permite construir hipótesis sobre el futuro, identificar las fuerzas que generan un cambio al largo plazo, como lo describe Godet (2000, p.6) que más puede hacer un estratega que “ver lejos, amplio y profundo mientras toma riesgos y piensas en la humanidad”, es prever y modelar la variedad del futuro mientras se detalla los caminos sobre lo que se debe hacer.

Dada la anterior revisión conceptual, no cabe duda de que existen diversos futuros posibles para las organizaciones, sin embargo, es fundamental identificar aquellos escenarios posibles y deseables para encaminar así las decisiones del presente. Debe ser un ejercicio honesto dada las limitaciones de las organizaciones, pero teniendo en cuenta el sin fin de posibilidades que ofrece el entorno.

La validez del ejercicio de prospectiva depende de entender que el futuro no es lineal ni único, por el contrario, existe un sin número de oportunidades que las organizaciones deben aprovechar y al mismo tiempo descubrir aquellas dinámicas sistemáticas que afectan su entorno. Para Compañía de Alimentos Biff y su perdurabilidad, se hace fundamental realizar el estudio prospectivo debido a su poco conocimiento sobre el futuro y la necesidad de establecer en el presente las acciones que van a orientar su rumbo frente a los rápidos cambios que se vienen presentando.

3. Metodología

El presente trabajo se basa en la metodología del proceso prospectivo planteada por Michael Godet, haciendo uso de su caja de herramientas para el estudio de la organización Compañía de Alimentos Biff y de esta manera, aportar en la búsqueda de su perdurabilidad.

Esta metodología se convierte en una solución integral con métodos más complejos y participativos para prever la acción y anticipar las decisiones adecuadas frente a una problemática (Godet, 2007). Su objetivo es alinear la visión con acciones estratégicas apalancado en las competencias de la organización y su entorno competitivo.

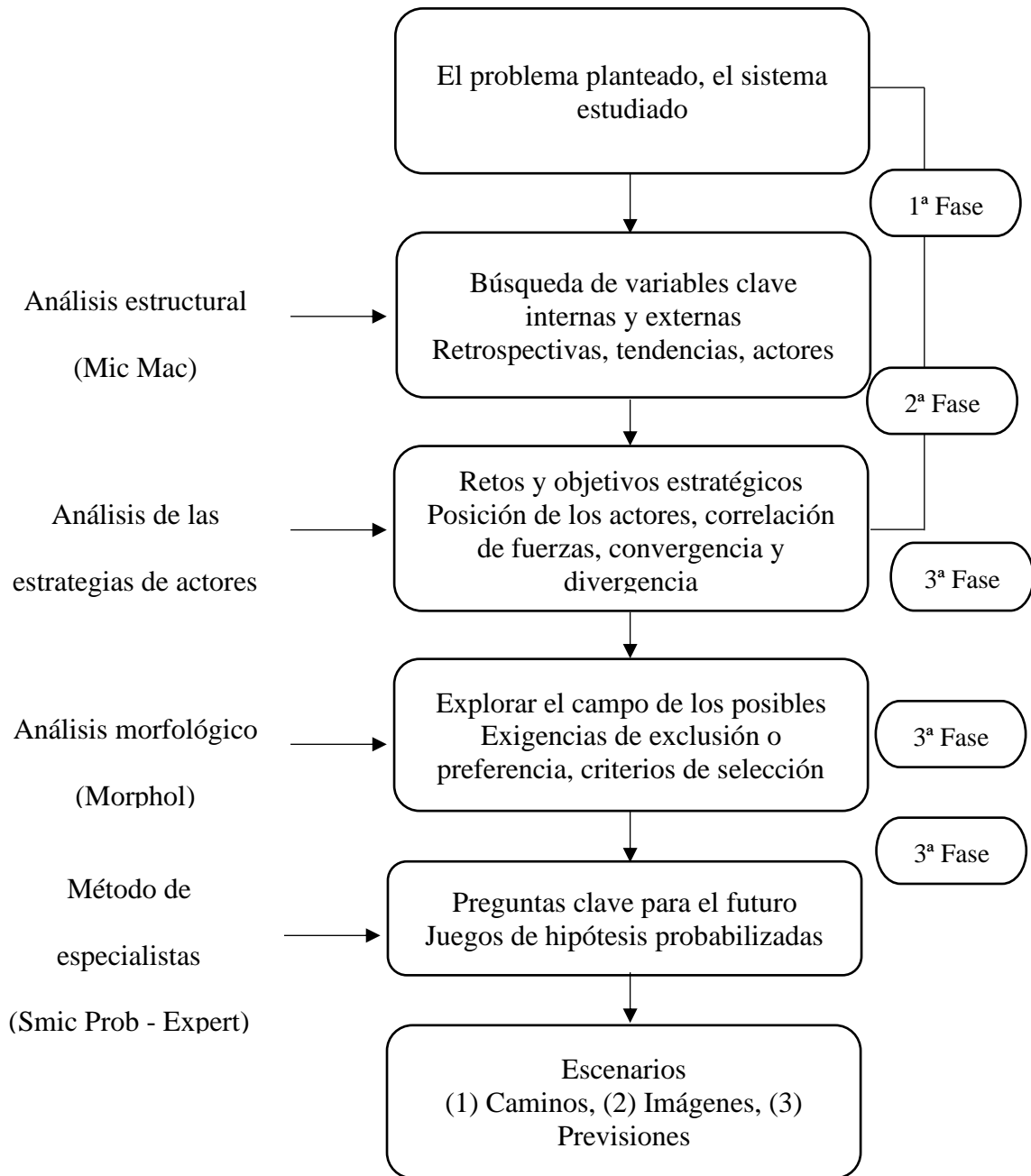


Figura 3. Método de Escenarios

Fuente: Durance, P., & Godet, M. (2011)

El esquema descrito en la Figura 3, representa los pasos a seguir bajo un lineamiento metodológico pertinente y pretende generar ese paso de la reflexión a la acción. Es pertinente aclarar que no es necesario realizar cada una de las etapas de manera lineal dado que es factible adaptar este esquema según el contexto, alcance y necesidades propias del fenómeno estudiado o de las motivaciones de cada empresa.

De acuerdo con lo anterior, el orden metodológico aplicado se compone de las siguientes etapas:

- Delimitación del sistema y diagnóstico estratégico
- Definición de variables estratégicas mediante el análisis estructural
- Diseño de escenarios
- Determinación de estrategias

Este modelo permite desarrollar un análisis sistémico sobre la organización estudiada, dando claridad sobre su evolución, pasado y presente, el contexto en el cual se encuentra y la responsabilidad de cada uno de los actores para la construcción del futuro deseado (Durance, & Godet, 2011). El progreso en cada una de las etapas va describiendo el camino que enlaza el futuro con el presente y posteriormente propone orientaciones y acciones estratégicas para alcanzarlo.

3.1 Delimitación del sistema y diagnóstico estratégico

La primera etapa tiene como propósito establecer donde se encuentra la empresa, partiendo de información de fuentes primarias y secundarias, contextualizar y reconocer los eventos internos y externos que intervienen en el estado actual y los que pueden desarrollarse a través del tiempo.

Se inicia con una fase de exploración de fuentes secundarias, con el objetivo de generar un diagnóstico sobre su “comportamiento económico, social, cultural, político y ambiental. Nos preguntamos cómo es hoy la organización y cómo era en el pasado (Mojica,2008, p.6). Igualmente manifiesta el autor se debe conocer las tendencias mundiales que impactan el tema de estudio e

investigar las mejores prácticas, esto para identificar condiciones dentro y fuera del sistema que puedan intervenir en los cambios deseados.

Por otro lado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del estado del arte, se inician sesiones de reflexión llamadas talleres prospectivos, donde participan personas expertas que intervienen directamente con la organización y conocen detalladamente su funcionamiento. (Godet, Monti, Meunier & Roubelat, 2000) Este primer taller tiene como finalidad reconocer el contexto de la organización y delimitar las condiciones potenciales que impacten su desarrollo.

Es así que, mediante la aplicación de herramientas esenciales como la lluvia de ideas, la matriz DOFA y la matriz del cambio, los expertos adquieren información esencial para definir los factores de cambio, es decir, las variables que condicionan el futuro y evolución de la empresa en estudio. Desde esta perspectiva, el diagnóstico estratégico tiene sentido cuando se logra identificar los factores clave para perdurar en el futuro y confrontar con las competencias fundamentales de la empresa.

3.2 Definición de Variables Estratégicas

Reconociendo que no todos los factores de cambio son igual de importantes, el análisis estructural permite explicar las relaciones directas e influyentes que condicionan el futuro del sistema para destacar las variables de mayor impacto y dependencia.

Para identificar dichas variables esenciales, el análisis estructural utiliza la herramienta MICMAC, mediante la cual se evalúa las relaciones de cada uno de los factores de cambio con respecto a los demás, definiendo las variables de mayor impacto en la configuración del futuro de la organización, pero a la vez descubrir variables cuya acción indirecta es importante para explicar la relación entre la empresa y su entorno (Godet & Durance, 2007).

Con la aplicación de esta herramienta, se desarrolla la segunda sesión de los talleres de expertos con el objetivo contrarrestar el punto de vista de cada uno de los participantes y enriquecer colectivamente el estudio. De igual forma se plantean posibles problemas que se pueden presentar dentro de la organización con relación a cada una de las variables estratégicas identificadas y los actores que intervienen.

3.3 Diseño de escenarios

Para la definición y diseño de escenarios futuros, el objetivo es identificar los escenarios posibles examinando la probabilidad de acontecimientos y la conveniencia de las soluciones planteadas, haciendo uso de la herramienta SMIC. (Durance, & Godet, 2011)

Para avanzar en la elección de los escenarios se desarrolla la cuarta sesión con los expertos para determinar, de los problemas identificados en la primera etapa, los más destacados dado que la herramienta SMIC solo tiene en cuenta seis hipótesis para analizar. Estas hipótesis son las soluciones planteadas a dichos problemas.

Una vez realizada la reflexión, esta herramienta define tanto el escenario mas probable como imágenes del futuro no deseable pero necesarias para los intereses de la empresa. Al delimitar los escenarios probables de la organización se procede con su formulación descriptiva, es decir, redactar los caminos que conducen del presente a los futuros posibles.

3.4 Desarrollo de estrategias

Finalmente, la etapa de elección de estrategias busca brindar acciones pertinentes para la perdurabilidad de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones iniciales de la compañía y el escenario deseable sobre el cual se orientarán los objetivos y las decisiones organizacionales.

Dicho lo anterior, y con la información recolectada en las etapas anteriores, se define por parte de los expertos, en quinto y último taller, si el escenario más probable está en concordancia con los

objetivos y proyecciones que se plantea la empresa, de lo contrario, se procede a elegir otro escenario con menor probabilidad, pero más conveniente para sus intereses.

A partir de este momento, la etapa cobra la importancia para pasar de la evaluación a la acción, mediante la selección del escenario ideal y la formulación de estrategias pertinentes orientadas a cumplir con las hipótesis de futuro.

4. Análisis Prospectivo

4.1 Estado del Arte

De acuerdo con lo descrito en la metodología, para iniciar con la aplicación de la prospectiva estratégica, es necesario establecer donde se encuentra y hacia dónde va la organización que se está analizando. Esta sección se orienta a consolidar la información en el marco corporativo de la empresa Compañía de Alimentos Biff S.A.S en el contexto organizacional, financiero y proceso productivo. Así como la situación actual de la industria y las proyecciones de la misma en tendencias de innovación, consumo y requerimientos legales.

4.1.1 Análisis Externo

4.1.1.1 Industria Derivados Cárnicos en el mundo y Colombia

La industria de alimentos en los últimos cinco años ha presentado un crecimiento moderado pero constante, que según cifras de Passport al finalizar el año 2020 registró ventas por 167.123 millones de dólares a nivel mundial con un crecimiento respecto al año anterior del 6.39%. de acuerdo con la Figura 4.

Este desempeño de crecimiento se debe a la tendencia, cada vez mayor, de consumidores que buscan conveniencia a la hora de adquirir y preparar sus alimentos, a la vez que existe la demanda de proteína animal asequible. Igualmente, los alimentos cárnicos procesados de cerdo y pollo son de los más vendidos en todo el mundo, por sus precios bajos y alta disponibilidad en el mercado.

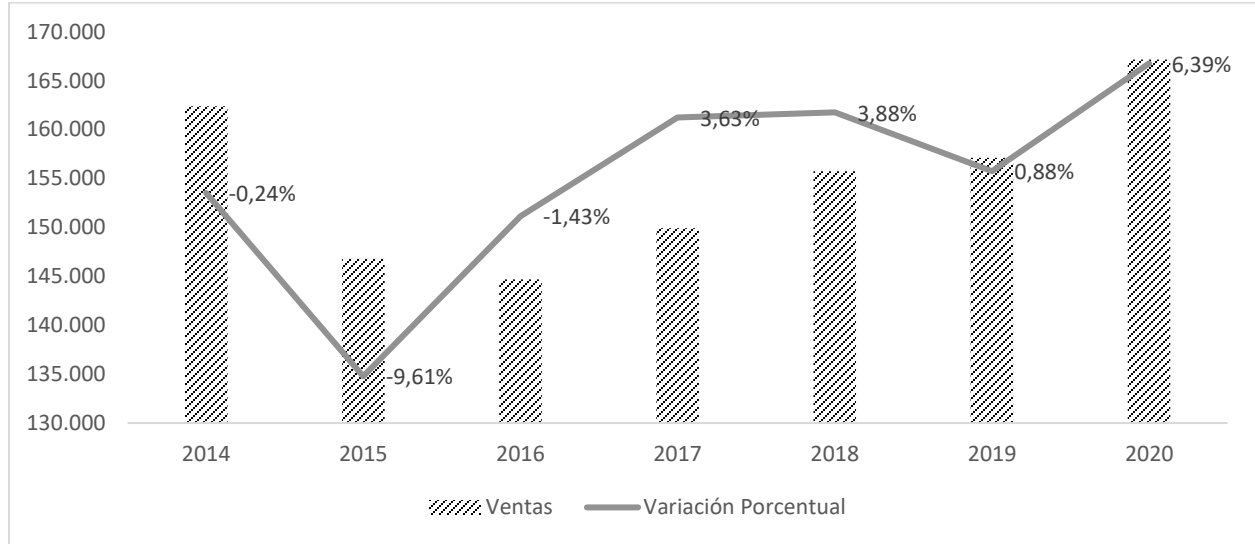


Figura 4. Ventas a nivel mundial y variación porcentual de la Industria de alimentos cárnicos procesados – Millones de Dólares

Fuente: Elaboración propia con datos de Passport

El consumo de alimentos cárnicos procesados a nivel mundial tiene un énfasis en los atributos de naturalidad y etiquetas limpias, sumando importancia la procedencia de los ingredientes con los que se elaboran estos productos y que sean libres de aditivos artificiales. Por otro lado, se valora en América Latina que estos productos sean libres de alérgenos, de gluten, fáciles de usar, empaque conveniente y para preparación en el microondas.

En Colombia el consumo de derivados cárnicos ha crecido 47% al comprar las 91,8 toneladas que se consumieron en 2015, con las 135,1 toneladas registradas en 2020, según cifras de la firma de estudios de mercado Passport Internacional.

Como se evidencia en la Figura 5, respecto a los ingresos el comportamiento registra un crecimiento del 38% en el mismo periodo, alcanzando un alza de ventas de 2.069 billones de pesos hasta 2.856 billones en el 2020, a pesar de los anuncios por parte de la Organización Mundial de la Salud sobre los efectos del consumo excesivo de carne procesada.

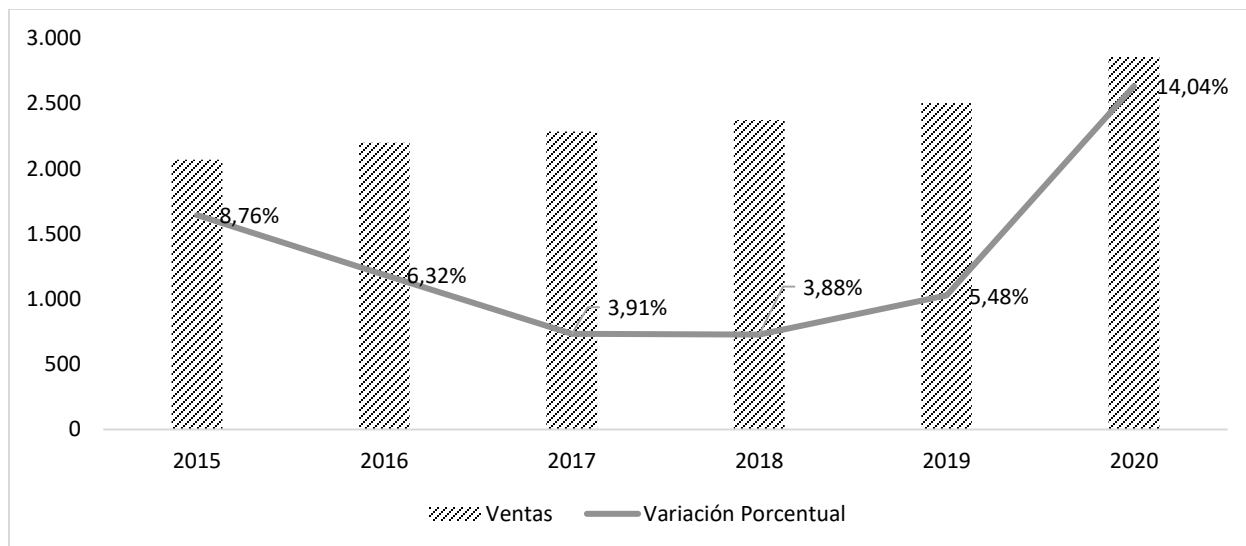


Figura 5. Ventas y variación porcentual en Colombia de la Industria de alimentos cárnicos procesados

Fuente: Elaboración propia con datos de Passport

Dentro del mercado latinoamericano, Colombia se ubica en el cuarto puesto respecto al volumen de ventas comparando el año 2020, por debajo de países como Argentina, Brazil y Chile. Según proyecciones de la firma Passport tanto la producción en volumen como los ingresos registrados en ventas seguirán al alza, estimando una producción para el año 2023 de 106,4 toneladas y 3.104 billones de pesos, aunque con crecimientos que no superan el 4% anual en ventas.

Respecto a la distribución del mercado, Industrias de Alimentos Zenú continuó dominando las carnes procesadas en 2020 con un 38% de las ventas en la categoría de carnes y pescados procesados, como se describe en la Figura 6. Lo anterior es resultado del fuerte posicionamiento de sus marcas Zenú, Ranchera, Pietrán y Rica, adicional a una renovación de marca en el 2017 que fortaleció su posicionamiento.

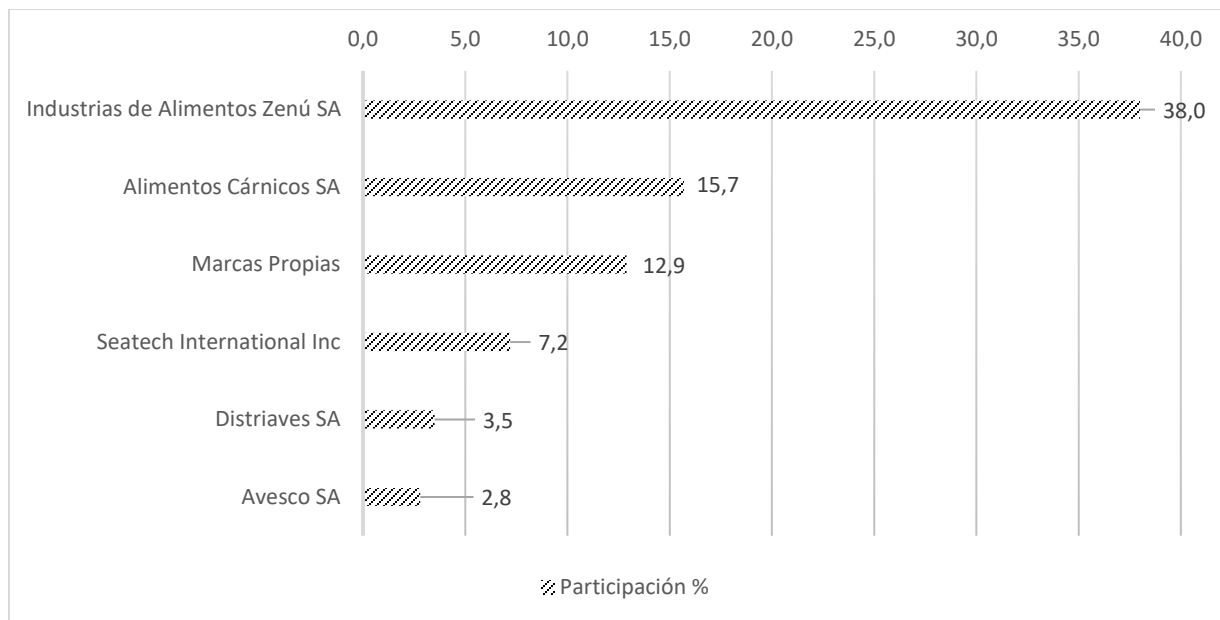


Figura 6. Participación en el mercado por compañías en la industria de alimentos cárnicos procesados

Fuente: Elaboración propia con datos de Passport

Asimismo, se resalta el posicionamiento de las tiendas de descuento quienes han incursionado en la categoría con sus marcas propias, con una participación en crecimiento del 12,9% para el 2020, en una categoría dominada por marcas económicas orientadas a los productos más básicos y de mayor consumo, por ejemplo, los jamones, salchicha, chorizos entre otros.

De igual manera, existe la estrategia nacional para la reducción del consumo de sal/sodio en Colombia, liderada por el ministerio de salud y la promoción de una alimentación balanceada y saludable. Tiene como objetivo la reducción gradual del consumo de sal proveniente de las diferentes fuentes alimentarias, hasta lograr la recomendación de la OMS prevista para el año 2021 (5 g sal ó 2 g sodio/ persona/día), controlando así los límites permitidos para lo alimentos cárnicos procesados.

Dentro de la región de Boyacá, de acuerdo con Melo, Ortiz y Melo (2017) y su estudio de competitividad en Mypimes de la agroindustria alimentaria del departamento, un 11% de las 92

empresas encuestadas se dedican al procesamiento y conservación de productos cárnicos y solo un 6,6% tienen entre 29 a 33 años de experiencia. Adicional, los factores que deben considerar las empresas de esta industria para fortalecer su competitividad son la inversión en tecnología, recursos financieros y en canales de comercialización de sus productos.

Lo anterior, expresa que la región no se caracteriza por ser productora de derivados cárnicos y son pocas las empresas que tienen una madurez para fortalecer el mercado local en parte por sus altos costos de entrada y la inversión que requiere para actualizarlos.

4.1.1.2 Inteligencia Tecnológica

El estudio prospectivo hace necesario el análisis de las diferentes tendencias que ocurren a nivel global en el plano tecnológico y asimismo identificar las tendencias del mercado con la finalidad de conocer hacia donde se dirige la industria y que están haciendo los grandes competidores.

Dentro de los aditivos empleados en la industria cárnica, el nitritos y nitratos se asocian con ser causa de enfermedades como cáncer de colon, leucemia u otros cánceres. Sin embargo como lo expone (Bedale, Sindelar, & Milkowski, 2016, p. 4) estudios clínicos han demostrado efectos benéficos en una dieta que incluya los nitritos “en especial en temas de salud vascular y metabólica.”

Por lo anterior y aunque se ha trabajado en la educación del consumidor para lograr su aceptación, en la actualidad se han realizado y desarrollado investigaciones científicas que permiten obtener beneficios similares de estos insumos en los productos cárnicos mediante otras fuentes. Es así como mediante el uso de agentes naturales se han obtenido condiciones de sabor, color, olor y textura, aunque con unos costos más elevados.

El uso de fuentes vegetales tales como remolacha, apio, brócoli, espinaca y frutas como la uva, han sido seleccionados por ser fuentes naturales alternativas de nitrato y que son de uso cada vez

frecuente. Por ejemplo, el uso del bagazo de la uva ayuda a mejorar los niveles de sabor y olor, al mismo tiempo que la oxidación de lípidos decrecieron (Riazi, Zeynali, Hoseini, Behmadi, & Savadkoochi, 2016). Estos avances e innovaciones en producto están orientados a la tendencia de consumir cada día productos con menos aditivos y que no afecten la salud humana.

Otro ingrediente que está en desarrollo para convertirse como insumo en la elaboración de productos cárnicos, es la nuez. Este alimento fuente de proteína (14%) tiene además beneficios en la reducción de riesgos de enfermedades coronarias.

La idea de esta innovación, como lo explica Jimenes Colmenero (2016, p. 4) es “incorporarla como ingrediente en alimentos de consumo frecuente, caso de los derivados cárnicos, a los que puede dotar de la presencia de diversos compuestos bioactivos que le confieren un carácter más cardiosaludable”. Con esto se obtendrían productos cárnicos funcionales, es decir, aportan un mayor valor nutricional al habitual y en este caso además limita la presencia de elementos no deseados como la grasa animal.

Respecto a los productos cárnicos funcionales, diferentes estudios han demostrado que deben satisfacer las expectativas sensoriales, tener un precio razonable y resaltar el beneficio. Lo anterior, según Domínguez, Kleiman, Vaudagna, Viatle y Masana (2017) son aspectos a tener en cuenta para la aceptación de dichos productos y es importante que su diseño este enfocado hacia el nicho de mercado al que se quiere llegar, dado que algunos favorecen más la conveniencia, otros su uso diario en la alimentación y en otros el sabor.

Por otro lado, las innovaciones en la industria de productos cárnicos procesados se han dado en sus empaques. En la actualidad se imponen los diseños con facilidad de apertura, envases resellables, ergonómicos y que faciliten la preparación de los alimentos. Igualmente aumentar la vida útil de los alimentos y que sean totalmente biodegradables, son las nuevas tendencias.

Según estudios realizados por Masmoudi, Bessadok, Dammak, Jaziri, y Ammar (2016) quienes han trabajado en la reducción de residuos plásticos mediante el uso de polímeros a partir de recursos renovables como el almidón. A partir de este se realizan mezclas que incluyen polímero de ácido poliláctico (PLA) y fibras de celulosa extraídas de alfa y luffa. Los resultados muestran propiedades mecánicas muy atractivas como flexibilidad, su fácil reciclaje y biodegradación.

La nanotecnología es otra rama de la ciencia que con sus avances permitirá a la industria mejorar sus procesos de envase, como lo explica McMillin (2017) se crearán envases inteligentes que utilizan sensores para transmitir la información deseada y los cambios posteriores en los materiales de envasado, los ambientes o los productos para mantener la seguridad y la calidad de los alimentos.

Finalmente, cada día serán más avanzados los procesos incorporados en la producción de alimentos cárnicos y por lo tanto disminuirá la posibilidad de asociar estos productos con enfermedades mortales dado el uso de insumos naturales. Al igual su aporte al consumo responsable y el cuidado de medio ambientes, impacta en el desarrollo de nuevas técnicas de empaque relacionadas igualmente con materias primas naturales y renovables.

4.1.2 Análisis Interno

4.1.2.1 Descripción Compañía de Alimentos Biff

Compañía de Alimentos Biff S.A.S es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de alimentos cárnicos procesados, ubicada en el municipio de Sogamoso, Boyacá y centrada en ofrecer al cliente productos de calidad a precios competitivos y en concordancia a las necesidades del mercado. El origen de esta se remonta al año 1987, continuando la tradición familiar de fabricación de génovas por parte del fundador, Carlos Alberto Díaz, quién a través de los años ha podido consolidar, como se describe en la Figura 7, un portafolio con más de 8 líneas

de producción en diferentes presentaciones y segmentos y la comercialización alrededor de 15 productos de la línea de importados.

El mercado abarca las principales ciudades de Boyacá, municipios claves y corredores viales turísticos del departamento, así como también la ciudad de Bogotá y sus municipios aledaños, el departamento del Tolima y Santander.

Su misión, como lo expresa su fundador Carlos Alberto Díaz esta orientada a nutrir responsablemente con alimentos de calidad y se proyectan para el 2025 conformar una unidad empresarial que este a la vanguardia de los avances tecnológicos y de investigación, siendo considerada como la empresa líder en procesamiento y distribución de alimentos en el departamento de Boyacá.



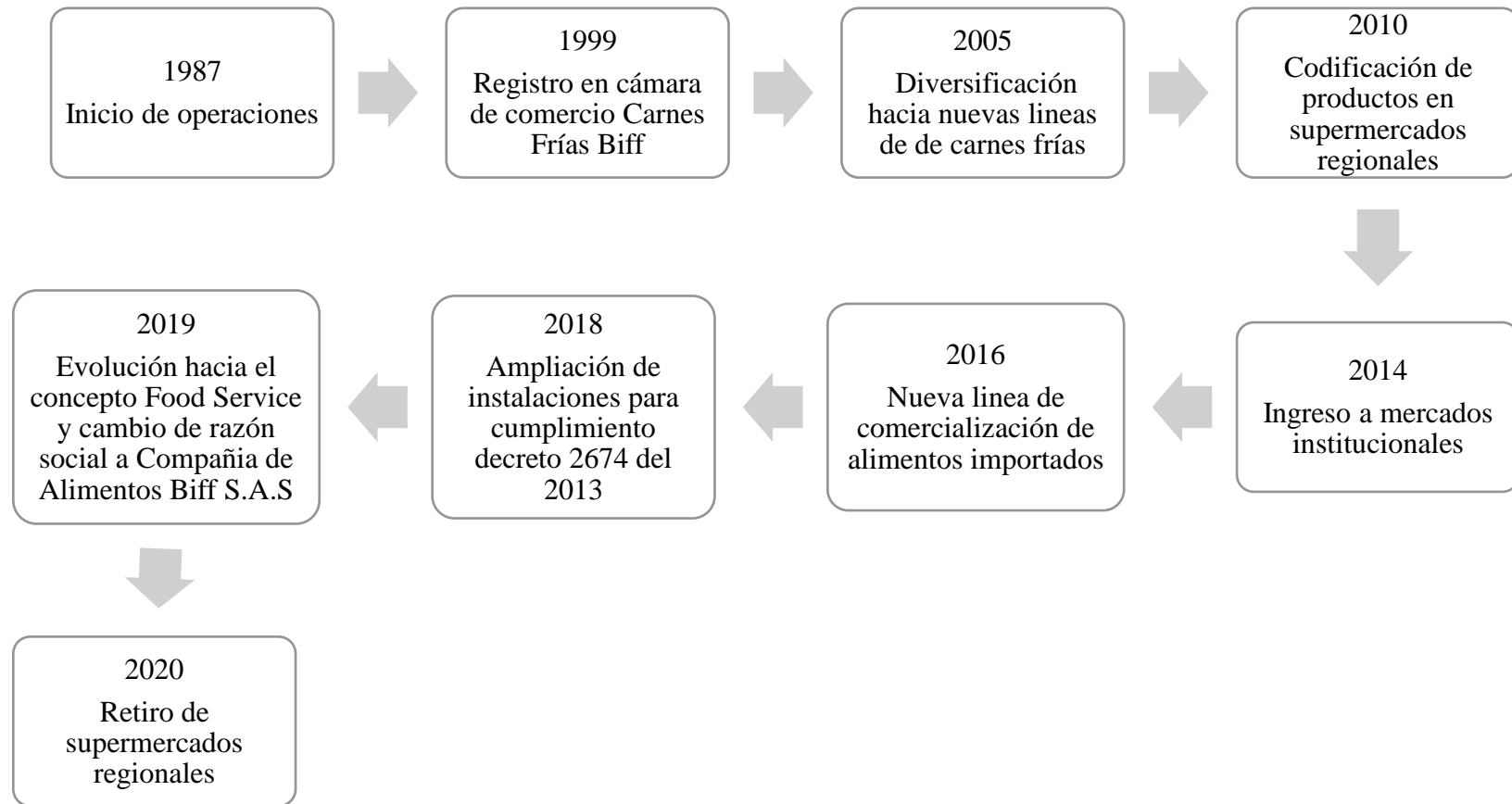
Carnes Frías y Embutidos	Importados	Temporada
<ul style="list-style-type: none"> • Génovas • Mortadelas • Cábanos • Salchichas • Chorizos • Hamburguesas • Tocineta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes de Cerdo • Vegetales congelados • Papas congeladas • Cortes de Pollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pernil de cerdo • Pavos • Salsas • Muchacho relleno • Lomo Pimienta

Figura 7. Portafolio Compañía de Alimentos Biff

Fuente: Elaboración propia

A partir de la diversificación de su portafolio de productos, como se describe en la figura 8, que dio inicio en el año 2005 se logran significativos hitos de expansión hacia nuevos mercados destacando la incursión en el segmento de ventas al por menor en almacenes de cadena regionales y posteriormente al mercado institucional como proveedores de casinos de alimentación de escuelas de Policía en los departamentos de Boyacá. Cundinamarca y Tolima.

Figura 8. Evolución Compañía de Alimentos Biff S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Desde el año 2016 la empresa incursionó en la comercialización de productos importados como complemento para el segmento Horeca. Asimismo, buscando ser una alternativa para satisfacer las necesidades de los operadores gastronómicos y acorde a las tendencias mundiales, durante el 2019 se enfocó en desarrollar el concepto de Food Service para poder brindar un servicio a la medida de la operación gastronómica de la región.

A finales del año 2019, la dirección de la empresa decidió finalizar las relaciones comerciales con los supermercados regionales a partir del inicio del 2020 debido a los altos costos logísticos y de mercadeo, y por el decrecimiento en ventas dado el ingreso de nuevos competidores y reducción en espacios de exhibición.

Con el fin de reducir el impacto sobre las ventas por la situación descrita anteriormente, se fortaleció la distribución propia en el canal tradicional y desde el año 2019 se inició el desarrollo de maquila para otras empresas.

4.1.2.2 Estructura organizacional

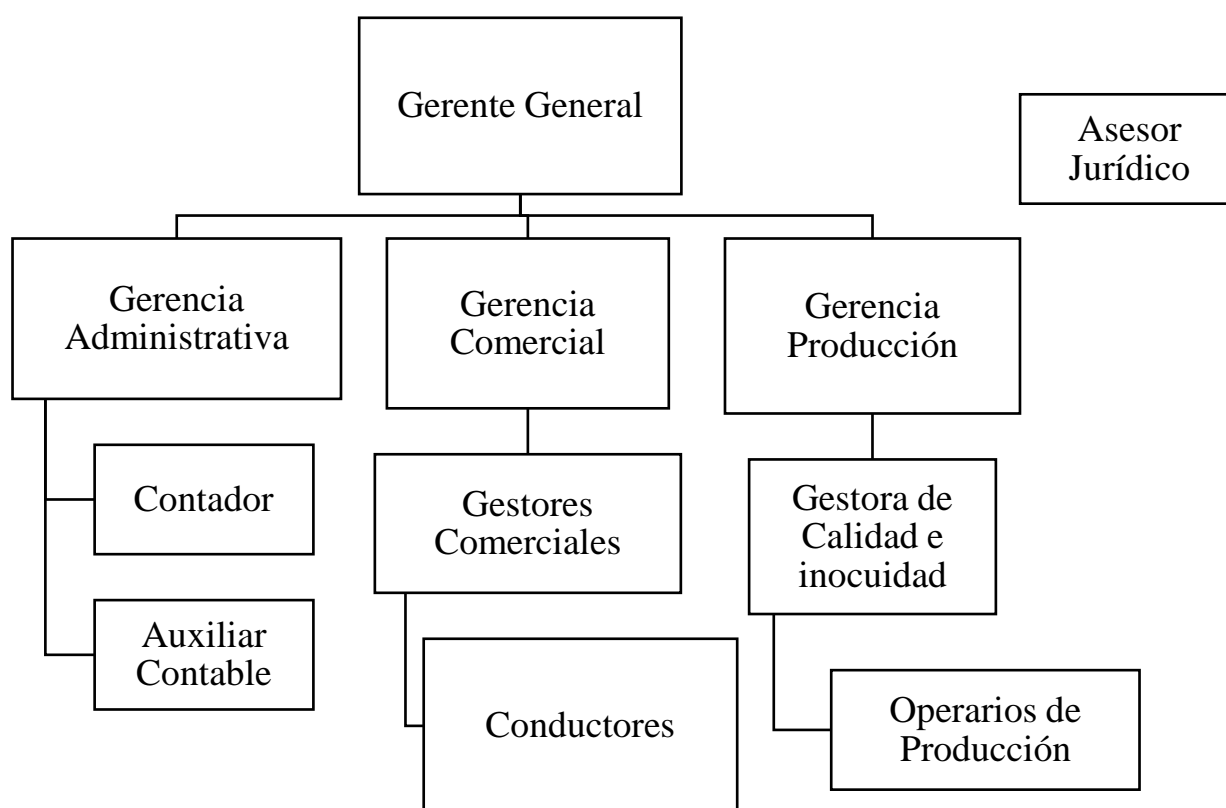
Actualmente la empresa cuenta con 20 empleos directos (ver Figura 9), cumpliendo las normas laborales vigentes de contratación y cerca de 3 empleos indirectos a lo largo de la cadena de distribución, sin contar distribuidores independientes que comercializan la marca.

El gerente general es el señor Carlos Alberto Diaz, padre de la familia y su esposa la señora Esperanza Diaz Reyes ocupa el cargo de gerente administrativa. Las funciones de gerente de producción y gerente comercial las desempeña la hija Bibiana Diaz y el hijo Carlos Andrés Diaz respectivamente.

Desde el año 2019 la organización contrató un abogado externo que los asesora en temas de derecho comercial y laboral con el objetivo de ser un apoyo estratégico en la toma de decisiones, control y seguimiento en estos temas.

Debido al tema sanitario de la pandemia, hubo una reducción del personal en los meses de Marzo a Julio del año 2020 con la salida de 3 empleados a los cuales se les cumplía su contrato durante este periodo y adicionalmente para mitigar el impacto la empresa accedió a los auxilios para el pago de nómina otorgados por el Gobierno Nacional. Sin embargo, a partir del año 2021 se logró estabilidad financiera y nuevamente por el crecimiento en el volumen de producción y ventas la necesidad de ampliar la planta de personal y cumplir con la demanda del mercado.

Figura 9. Organigrama Carnes Frias Biff



Fuente: Elaboración propia a partir de Compañía de Alimentos Biff SAS

4.1.2.3 Estructura financiera

El crecimiento en ventas ha sido gradual acorde con la demanda y la apertura de nuevos mercados, los datos del crecimiento pueden reflejarse en los últimos 15 años de trayectoria; en 1999 se lograron ventas por \$21.406.000, en el 2003 por \$160.840.000 y en el 2008 por \$230.511.000.

Como se observa en la Figura 10, en el año 2014, como estrategia comercial se orientó la venta al canal institucional de casinos de alimentación logrando como resultado un crecimiento respecto al año anterior del 80,5% con ventas de 804.605.369, logrando afianzar su crecimiento en el 2015 al superar los mil millones en ventas. Sin embargo, durante los periodos 2016-2017 las ventas no registraron un crecimiento representativo, una de las razones fueron la entrada de nuevos competidores a la región, en especial las tiendas de descuento como D1, Ara y Justo y Bueno y además los precios de venta que fijan las empresas con mayor posicionamiento en el mercado no presentaron ningún incremento como estrategia para contrarrestar a los nuevos actores del mercado mencionados anteriormente.

Esta situación impulsó a la compañía a ingresar en la comercialización de productos importados a mediados del 2016 y en la actualidad representan el 17% de sus ingresos. A partir del 2018 y 2019, se ha mantenido un crecimiento consolidado como resultado de una actividad comercial enfocada en fortalecer las relaciones con sus distribuidores regionales, la ampliación del portafolio de productos mediante la comercialización de pescado y pollo y el inicio de servicios de maquila, culminando el año 2019 con crecimiento en ventas del 52% que representaron \$2.356.088.

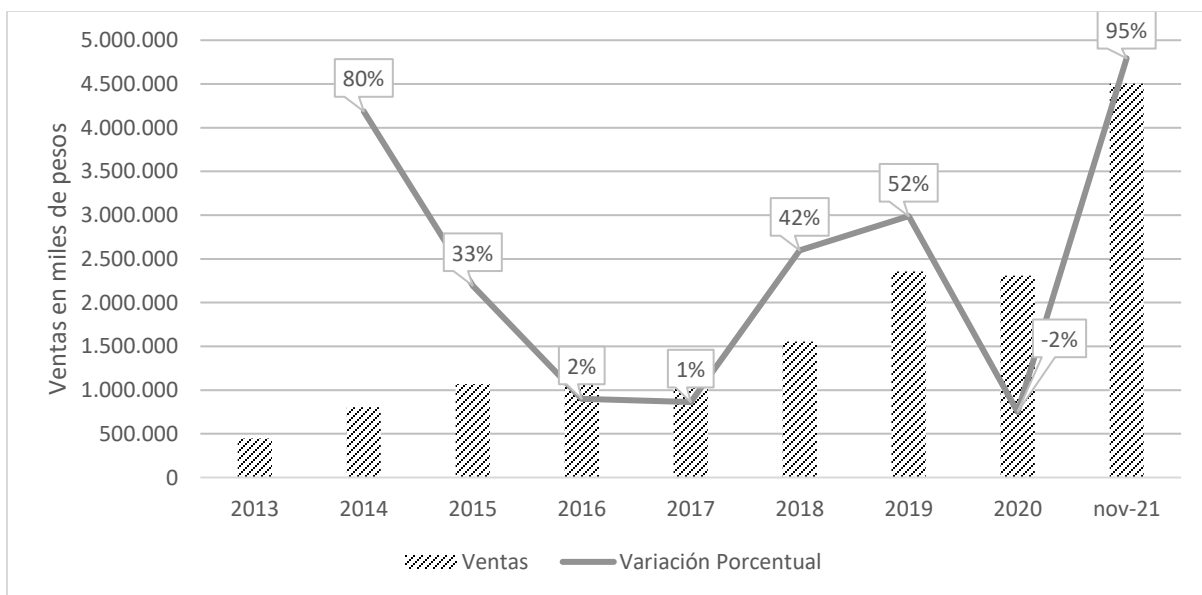


Figura 10. Ventas y variación porcentual Carnes Frias Biff 2014-2020

Fuente: Elaboración propia

En el año 2020 se tenía una proyección de crecimiento respecto al año anterior del 20% sin embargo debido a la situación de emergencia por el COVID-19 y las implicaciones que ha causado en los mercados Horeca e Institucional, se observa una disminución del 2% comparando el año anterior y cerrando con un consolidado de \$2.309.516. Este resultado fue una gran apuesta de la compañía por continuar con la distribución a todos sus clientes y abarcar mercados donde la competencia decidió no continuar atendiendo.

A partir de dicha posición, incursionó en nuevos territorios nacionales y tuvo el beneficio de no interrumpir sus operaciones al estar dentro de la industria alimentaria, concentrando su producción en productos de la canasta familiar a precios muy competitivos los cuales eran los de mayor demanda durante los primeros meses de pandemia y su utilidad se incrementó por la gran oferta de materia prima nacional.

Finalizando el año, y con la paulatina reactivación económica se retomaron los mercados mayoristas y Horeca y se estableció un punto en la ciudad de Duitama dada la oportunidad de adquirir un local en arriendo a un costo muy competitivo.

Para el año 2021, su crecimiento ha sido exponencial debido al posicionamiento que logró en nuevos mercados y la ampliación de su portafolio en la producción de alimentos cárnicos procesados de fácil preparación y en la línea de productos importados en cortes de res, cerdo y pollo, esta última registró un crecimiento respecto al año anterior del 43%.

Compañía de Alimentos Biff es una organización que a través de su trayectoria ha logrado posicionarse en la región de Boyacá como un referente en producción y comercialización de productos cárnicos procesados y durante los últimos dos años con productos complementarios en

los mercados institucionales. Su constante inversión en maquinaria y equipo al mismo tiempo la habilidad de sus directivos para adaptarse a las tendencias de los mercados locales, han permitido fortalecer su capacidad de producción hacia las exigentes demandas de la industria, pero con flexibilidad en sus procesos.

Igualmente, su situación financiera es sólida y tiene buena reputación en las entidades bancarias lo que le ha facilitado la financiación constante mediante créditos y manejar cupo de crédito con la mayoría de sus proveedores. Este apalancamiento se ve reflejado en las oportunidades de compra de dos vehículos para el transporte de sus productos, con capacidad promedio de 2.5 toneladas en los últimos cinco años.

Finalmente, el conocimiento adquirido, experiencia, credibilidad y fortaleza financiera le permitieron afrontar favorablemente la dura situación económica que atraviesa el país desde el año 2020 y muestra una recuperación en sus ventas mensuales. Para esto, fueron fundamentales el apoyo de sus colaboradores y proveedores en continuar fortaleciendo esas relaciones de mutuo beneficio y la respuesta positiva de los clientes hacia las dinámicas comerciales propuestas.

4.1.3 Identificación de los factores de cambio

Dando paso al análisis fundamentado en las fuentes primarias, se inician los talleres prospectivos con la finalidad de definir los fenómenos que impactan el comportamiento actual y potencial de la organización desde diferentes niveles. Al finalizar cada una de las sesiones de los talleres, se informará al grupo de expertos los resultados obtenidos para enriquecer su criterio y desarrollar una perspectiva integral en sus decisiones posteriores.

En la siguiente tabla, se relaciona el grupo de participantes para el estudio, denominado panel de expertos. Cada uno ofrece una visión crítica, comprometida y estratégica para generar una discusión de impacto en la prospectiva de la organización y generar resultados apropiados.

Tabla 4

Panel de expertos

Experto	Cargo
Carlos Alberto Díaz	Gerente General
Esperanza Reyes Ríos	Gerente Administrativa
Bibiana Díaz Reyes	Gerente Producción
Carlos Andrés Díaz	Gerente Comercial
Alejandro Zuluaga	Coordinador ejercicio Prospectiva

Fuente: Elaboración propia

Esta primera sesión se orientó a sensibilizar a los participantes sobre la importancia e impacto esperado del ejercicio de prospectiva a desarrollar. Asimismo, se expusieron conceptos básicos sobre el tema y la metodología a emplear. Se socializó el diagnóstico inicial de la organización, las tendencias del mercado y el análisis de inteligencia tecnológica, con el propósito de exponer el contexto que impacta la organización y el sector en el que compete.

Posteriormente, a partir de la aproximación generada por el estado del arte se procedió a realizar una reflexión para obtener una versión enriquecida de la matriz DOFA y a partir de esta validar aquellos cambios anhelados, temidos y esperados que se relacionan en la matriz de cambios, las tablas 5 y 6 respectivamente son la evidencia de las herramientas nombradas anteriormente.

La matriz DOFA desarrollada a partir del análisis propositivo por parte de los participantes, evidencia las fuerzas competitivas tanto internas y externas que las empresas deben considerar al momento de desarrollar un mapa de las condiciones sobre las cuales está desarrollando su estrategia empresarial.

Tabla 5

Análisis DOFA

F – Fortalezas	D – Debilidades
<p>F1- Reconocimiento de marca en el mercado regional.</p> <p>F2- Flexibilidad para maquila de productos.</p> <p>F3- Conocimiento para el desarrollo de productos.</p> <p>F4- Cumplimiento de normatividad sanitaria y legal.</p> <p>F5- Disponibilidad de flota de transporte propia.</p>	<p>D1- Planeación estratégica a corto plazo.</p> <p>D2- Bajo desarrollo de estrategias de mercadeo.</p> <p>D3- Baja retención del personal operativo.</p> <p>D4- Concentración del poder y conocimiento en una sola persona.</p> <p>D5 - No está implementado el comercio electrónico.</p>
O – Oportunidades	A – Amenazas
<p>O1 - Sector en crecimiento, 4% anual.</p> <p>O2 - Amplia gama de proveedores en insumos y aditivos.</p> <p>O3 - Crecimiento de la demanda de productos de fácil preparación.</p> <p>O4 - Mayor regulación sanitaria y controles para supervisar su cumplimiento.</p> <p>O5 - Reactivación sector HORECA en la región con mayor interés por proveedores formales y con reconocimiento.</p> <p>O6 - Apoyo de instituciones gubernamentales y regionales para fortalecimiento de empresas Pymes.</p>	<p>A1 - Decrecimiento del poder adquisitivo del consumidor final por Covid-19.</p> <p>A2 - Constantes descuentos por parte de los competidores.</p> <p>A3 - Concentración de la competencia, 65% del mercado lo representan 3 empresas.</p> <p>A4 - Ilegalidad del sector</p> <p>A5 - Aumento en consumo de alimentos saludables.</p> <p>A6 - Mayor desarrollo de Marcas Blancas.</p> <p>A7 - Alta sensibilidad de los precios de materias primas cárnicas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la matriz de cambio es una herramienta diseñada por Godet y utilizada para identificar los cambios que puede afrontar la organización. Estos pueden ser los cambios anhelados, aquellas situaciones que no existen pero que son deseadas o se pueden inducir para que ocurran y favorecerán el desempeño. Están los cambios temidos, son aquellas situaciones reales que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa. Finalmente, los cambios esperados se describen como aquellas situaciones reales que van a venir y que van a favorecer los resultados organizacionales.

Para facilitar posteriormente la identificación de cada cambio según el ámbito estudiado, se definen las siglas según la tabla 6 y se relacionan cada uno de estos aspectos generando un

consecutivo. Por ejemplo, al analizar un cambio anhelado (CA) con el ámbito organizacional (O) genera como resultado la sigla CAO1 – Creación de la dirección de planeación.

Tabla 6

Matriz de Cambios

Ámbito	CA - Cambios Anhelados	CT - Cambios Temidos	CE - Cambios Esperados
O- Organizacional	<p>CAO1 - Creación de la dirección de Planeación</p> <p>CAO2 - Desarrollo de la categoría Premium</p> <p>CAO3 - Establecer distribución en la ciudad de Bogotá.</p> <p>CAO4 - Implementación de sistemas de gestión de calidad.</p>	<p>CTO1 - Alta rotación del personal de producción.</p> <p>CTO2 - Baja inversión en capacitación del personal por disminución en ingresos.</p>	<p>CEO1 - Fortalecer las capacidades técnicas del capital humano y la cultura de innovación organizacional.</p> <p>CEO2 - Cambio generacional en la gerencia de la empresa.</p> <p>CEO3 - Alianzas con universidades para programas de innovación de productos.</p>
T- Tecnológicos	<p>CAT1 - Uso de empaques inteligentes</p> <p>CAT2 - Automatización de procesos para mejorar la eficiencia y productividad</p> <p>CAT3 - Integralidad de los sistemas de información de la empresa con proveedores y clientes.</p> <p>CAT4 - Solicitud de pedidos y pagos mediante módulo de página web o aplicación móvil.</p>	<p>CTT1 - Continuidad en sistemas de información tradicional e informal</p> <p>CTT2 - Creación de productos cárnicos con bases vegetales.</p>	<p>CET1 - Uso de la web y aplicaciones digitales para compra de productos.</p> <p>CET2 - Disponibilidad de seguimiento a conductores.</p> <p>CET3 - Manejo de inventarios con sistemas de información en tiempo real.</p> <p>CET4 - Sistema de trazabilidad en línea.</p>
A - Ambientales	<p>CAA1 - Instalación de energías limpias, paneles solares, para planta de producción.</p> <p>CAA2 - Uso de empaques de menor impacto ambiental</p>	<p>CTA1 - Mayor exigencia en normas ambientales que implicarían altos costos de inversión para pymes.</p>	<p>CEA1 - Uso de prácticas ambientales responsables para desecho de residuos</p> <p>CEA2 - Fortalecimiento de la cultura de ahorro de energía y agua</p> <p>CEA3 - Producción sostenible de ganado bovino, porcino y avícola para la elaboración de productos cárnicos.</p>

E - Económicos	<p>CAE1 - Renovación de maquinaria. CAE2 - Exportación de productos típicos de la región.</p>	<p>CTE1 - Bajo crecimiento económico del país y disminución del poder adquisitivo por Covid-19. CTE2 - Disminución en el crecimiento de ventas de alimentos procesados a nivel nacional. CTE3 - Fortalecimiento de marcas propias CTE4 - Disminución de ventas en canales tradicionales. CTE5 - Inflación en materias primas importadas por alza del dólar. CTE6 - Cierre temporal del sector turístico donde se comercializan los productos. CTE7 Mayor penetración de competidores en mercados regionales.</p>	<p>CEE1 - Acceso a mayor financiación y ayudas económicas a Pymes. CEE2 - Aumento en inversión en infraestructura. CEE3 - Crecimiento en la demanda de productos nacionales dado que los importados tienen un alza considerable en precios.</p>
S - Sociales	<p>CAS1 - Mayor consumo de marcas regionales de pequeñas y medianas empresas.</p>	<p>CTS1 - Disminución de consumo de alimentos cárnicos procesados. CTS2 - Aumento de la población adulto mayor que consume menos los productos procesados.</p>	<p>CES1 - Crecimiento moderado en la compra de productos a empresas legales por temor a transmisión de virus.</p>
P - Político/Legal	<p>CAP1 - Apoyo e incentivos a pequeñas empresas CAP2 - Implementación óptima del Decreto 1500 y exigencias del Invima.</p>	<p>CTP1 - Mayor exigencia en normatividad laboral. CTP2 - Cambios en el Plan de Ordenamiento Territorial que impliquen traslado de la planta.</p>	<p>CEP1 - Generación de programas para apoyar marcas regionales por parte de la Gobernación de Boyacá. CEP2 - Mayor exigencia en el cumplimiento de requisitos sanitarios en la industria de alimentos para una competencia justa.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del primer taller de expertos.

El resultado del primer taller se presenta en la tabla 7 con la definición de 24 variables del sistema que impactan en el desarrollo futuro de Compañía de Alimentos Biff. Este análisis tiene como base el estado del arte, las tendencias identificadas, el análisis DOFA y la matriz de cambios. A partir de estos fenómenos es posible organizar cada variable teniendo en cuenta si es interna o externa y la categoría donde se desarrolla. Esta etapa es necesaria para implementar posteriormente la evaluación de relaciones mediante la herramienta MIC-MAC. Adicionalmente, la tabla resume el estado actual de cada variable y el origen de estas asociado al análisis DOFA y la matriz de cambios.

Este ejercicio fue un diagnóstico de la situación actual, pero al mismo tiempo un acercamiento para visualizar la compañía en el futuro según la experiencia, conocimiento y proyecciones de los expertos para abarcar y conectar diferentes elementos en contextos económicos, sociales, políticos, ambientales entre otros desde la perspectiva de clientes, proveedores y colaboradores.

Es así como dicha etapa se convierte en una herramienta poderosa para influir y desarrollar en los participantes esa visión sistémica que tanto necesitan las pymes dado su enfoque en lo operativo y poco tiempo dedicado a planeación estratégica, moviliza para generar mayor impacto en la productividad a través de un cambio de mentalidad.

Estas variables según su naturaleza pueden evolucionar, perdurar o generar incertidumbre en la compañía por lo que representan de forma exhaustiva el sistema analizado y corresponde en la siguiente etapa con la aplicación de la herramienta MICMAC reducir su complejidad con la investigación y selección de las variables claves para continuar con la reflexión sobre el futuro Compañía de Alimentos Biff.

Tabla 7

Variables del sistema identificadas a partir de las fuentes primarias y secundarias

#	VARIABLES DEL SISTEMA	Tipo Variable	Definición	Estado Actual	Origen Variable
1	Formación del talento humano	Interna Gestión Humana	Hace referencia al entrenamiento de los colaboradores para fortalecer sus capacidades y competencias profesionales y personales.	No se cuenta con un programa estructurado de desarrollo profesional, ni hay establecido un porcentaje de inversión para este.	F3 / D3 / CTO1 / CEO1 / CTP1
2	Rotación de personal	Interna Gestión Humana	Hace referencia cuando un empleado renuncia o su contrato laboral termina y no es renovado.	Actualmente se afronta un aumento en la salida de personal operativo. Aunque no se cuenta con un indicador formal, en el último trimestre se desvinculó el 25% de la planta de personal.	D3 / D4 / CTO1 / CEO1 / CTP1
3	Mercadeo y publicidad	Interna Gestión	Comprende las actividades de promoción y comercialización de los productos para los distintos clientes.	No se realiza ninguna estrategia comercial estructurada, y falta continuidad en el uso de mecanismos para promocionar la marca.	D2 / F1 / CAO1 / CAT3 / CAS1 / CEP1
4	Innovación	Interna Gestión	Se refiere al desarrollo de nuevos productos o procesos enfocados en mejorar rentabilidad y satisfacción del cliente.	Este año la empresa fue seleccionada para participar en un convenio con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC para la generación de un nuevo producto.	D1 / O2 / CEO3 / CAT1 / CTT2 / CAA2 / CTS1 / CEP1 / F3
5	Certificaciones	Interna Gestión	Acreditación, a través de una entidad autorizada, de productos o procesos frente a estándares de nivel nacional.	Actualmente la organización no cuenta con ninguna certificación.	F4 / O4 / O1 / CAO4 / CAA1 // CEA1 / CEA3
6	Estilo gerencial	Interna Gestión	Prácticas de gestión por parte de las directivas de la empresa.	Se basa en una jerarquía centralizada, cultura de control y toma de decisión orientada a un entorno familiar.	D4 / D1 / CAO1 /

7	Relevo Generacional	Interna Gestión	Consiste en planear la transferencia de control de la compañía a la siguiente generación.	Inexistencia de un plan ordenado de relevo generacional.	D4 / CEO2 / CAO1
8	Rentabilidad	Interna Financiera	Beneficio económico como resultado de la operación de la empresa	El año pasado (2019) la empresa generó una utilidad neta del 15%.	O1 / A1 / A2 / A3 / A7 / CAO2 / CTE1 / CEE1 / CTE2 / CTE4 / CTE5 / CTE6 / A4
9	Expansión de mercados	Interna Comercial	Apertura de nuevos clientes o canales para la comercialización de los productos.	La organización tiene presencia en tiendas de barrio, distribución a mayoristas y tiendas directas. Igualmente ha incursionado en el mercado institucional en los últimos cinco años en diferentes ciudades del país.	O6 / O3 / F3 / D2 / D5 / CAS1 / CAO2 / CAO3 / CAE2 / CTE1 / CTE2 / CTE4
10	Comercio electrónico	Interna Comercial	Venta y distribución de los productos a través de Internet.	La empresa no ha establecido una política para impulsar la venta a través de este medio.	D5 / CET1 / CAT4 / CET3 / CET4 / CEP1
11	Satisfacción del cliente	Interna Calidad	Consiste en la percepción de los clientes sobre los productos, su disponibilidad y la atención del personal de ventas.	No se tiene establecido un método formal y estandarizado que mida la calidad de los productos y el nivel de satisfacción del cliente.	CAO4 / CAT2 / CET4
12	Flota de transporte	Interna Transporte	Consiste en la disponibilidad de vehículos necesarios en la cadena de suministro.	El parque automotor de la empresa consta de dos NHR`s cuya capacidad es limitada al momento de requerir ampliar las ventas en otras ciudades.	F5 / CEE3 / CAS1 / CEE1
13	Localización e infraestructura de planta producción	Interna Infraestructura	Hace referencia a las necesidades físicas, sanitarias y requerimientos legales para el desarrollo de las actividades de la organización.	La planta se encuentra ubicada en un barrio residencial de la ciudad de Sogamoso, afectando una posible expansión de la empresa.	O6 / F1 / CAA1 / CEE1 / CEE2 / CTP2

14	Impacto ambiental	Interna Ambiental	Corresponde al impacto de los procesos propios del funcionamiento de la empresa en el medio ambiente.	La empresa inició procesos de reciclaje, tratamiento de residuos líquidos y peligrosos para mitigar su impacto ambiental.	O4 / CTS1 / CTT2 / CAA1 / CAA2 / CTA1 / CEA1 / CEA2 / CEA3
15	Maquinaria y Equipo	Interna Maquinaria	Se refiere a la modernización de maquinaria y equipo utilizada en las áreas de cocción y empaque.	Hay un rezago en la renovación de equipos utilizados en la zona de cocción y empaque, impidiendo adoptar tecnologías mas eficientes y limpias.	F2 / CAE1 / D1
16	Tecnologías de información	Interna Tecnológica	Uso de herramientas tecnologías en los procesos de gestión.	Se cuenta con software administrativo y contable, pero no soluciones tecnológicas de planificación de rutas, recepción de pedidos, gestión de inventarios y trazabilidad.	CAO4 / CAT2 / CTT1 / CET2 / CAT3 / CET3 / CET4 / D6
17	Maquila	Interna Producción	Consiste en la fabricación de productos para un tercero.	Biff presta los servicios de maquila a una (1) empresa de la ciudad de Sogamoso.	F2 / A6 / CAT2 / CTE3 / CEP2
18	Planeación Logística	Interna Logística	Implica la planeación de rutas para entrega de pedidos y el abastecimiento de insumos y materia prima.	Respecto a la planeación de rutas, semanalmente según disponibilidad de inventario y vehículos se organizan las rutas. No se cuenta con un sistema de reposición estandarizado, se revisa el promedio de venta, el inventario disponible y los requerimientos de cada área para programar las recogidas.	CET2 / CAT2 / CAT3 / CET3 / CET4 / F5
19	Competencia	Externa Gestión	Empresas con productos similares o sustitutos	Existe a nivel nacional una concentración del mercado en dos empresas y a nivel regional prima la informalidad y competencia desleal que no cumplen con la normatividad vigente	A4 / F4 / D2 / A2 / A3 / CTE4 / CTE7

20	Tendencias de consumo de alimentos saludables	Externa Tendencias	Interés del mercado respecto al consumo de alimentos saludables.	El mercado esta migrando al consumo de productos saludables reemplazando los alimentos procesados, y en especial aquellos de origen animal.	A5 / CTE2 / CTS1 / CTS2 /
21	Regulación Sanitaria	Externa Legal	Normatividad vigente en términos sanitarios para la industria de alimentos.	La empresa cumple con la normatividad actual, que se rige por la resolución 2674 bajo la vigilancia del Invima.	A4 / O4 / F4 / CTA1 / CEP2 / CAP2 / CEP2
22	Legislación laboral	Externa Legal	Comprende las leyes y normas que regularizan las actividades laborales.	Existen diversos requerimientos para las empresas sobre relaciones de trabajo que pueden afectar las operaciones y su rentabilidad.	F4 / CTP1
23	Emergencia Sanitaria	Externa Sanitaria	Condición inusual o inesperada que pone en riesgo la salud pública y afectan las operaciones de la organización.	Por pandemia ocasionada por el Covid-19, la organización presentó disminución en ventas y sobrecostos por temas relacionados con devoluciones, elevados precios de materias primas, incapacidades laborales e iliquidez.	A7 / O6 / O5 / A1 / F4 / D5 / CTE1 / CTE6 / CES1
24	Emergencia Medio ambiental	Externa Ambiental	Catástrofe repentina o accidente generado por factores naturales, tecnológicos o provocados por el hombre que causa graves daños ambientales, así como la pérdida de vidas humanas y propiedades.	Durante el año 2020 se presentaron derrumbes que afectaron el abastecimiento y comercialización de productos a nivel nacional. En la ciudad de Sogamoso por posible presencia de metales pesados en agua potable, se pensó en suspender el suministro de este recurso.	F4 / A7 / CEA3

Fuente: Elaboración propia a partir del primer taller de expertos.

4.2 Variables Estratégicas

En el segundo taller realizado con el grupo de expertos, se procedió a aplicar la herramienta MICMAC para establecer las variables claves del sistema. Este software permite conocer la relación e influencia que existe entre una variable y otra para identificar las principales. Como lo describe Godet (1993) se pretende hacer evidentes las variables que condicionan el sistema estudiado y las más sensibles a la evolución de este.

En la tabla 8 se relacionan cada una de las variables identificadas con su respectivo nombre corto para ser identificadas con facilidad por los expertos y en los resultados obtenidos después de aplicar el MICMAC.

Tabla 8

Variables del sistema

Ítem	Variable	Nombre Corto
1	Formación del talento humano	TALEHUMANO
2	Rotación de personal	ROTAPERSO
3	Mercadeo y publicidad	MERCA
4	Innovación	INNO
5	Certificaciones	CERTIFI
6	Estilo gerencial	ESTIGEREN
7	Relevo Generacional	RELEV
8	Rentabilidad	RENTA
9	Expansión de mercados	EXPANMERCA
10	Comercio electrónico	COMERELEC
11	Satisfacción del cliente	SATISCLIEN
12	Flota de transporte	FLOTRANS

13	Localización e infraestructura de planta producción	LOCALIZAPR
14	Impacto ambiental	IMPACTAMBI
15	Maquinaria y Equipo	MAQYEQUI
16	Tecnologías de información	TECINFO
17	Maquila	MAQUI
18	Planeación Logística	PLANLOG
19	Competencia	COMPET
20	Tendencias de consumo de alimentos saludables	TENDSALUD
21	Regulación Sanitaria	REGSANITA
22	Legislación laboral	LEGLAB
23	Emergencia Sanitaria	EMERSAN
24	Emergencia Medio ambiental	EMERMEDAM

Fuente: Elaboración propia a partir del segundo taller de expertos.

Producto de la clasificación otorgada por los expertos en la matriz de análisis estructural se puede identificar en la figura 10 un sistema estable en el presente, influenciado principalmente por el estilo gerencial de sus fundadores, siendo esta una característica principal de las pymes dada la importancia y el poder que tienen los directivos sobre las decisiones y la manera de realizar las actividades.

Igualmente, la innovación sobresale como una variable con alto nivel de influencia, un aspecto fundamental para garantizar la perdurabilidad de las empresas y lograr un posicionamiento y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.

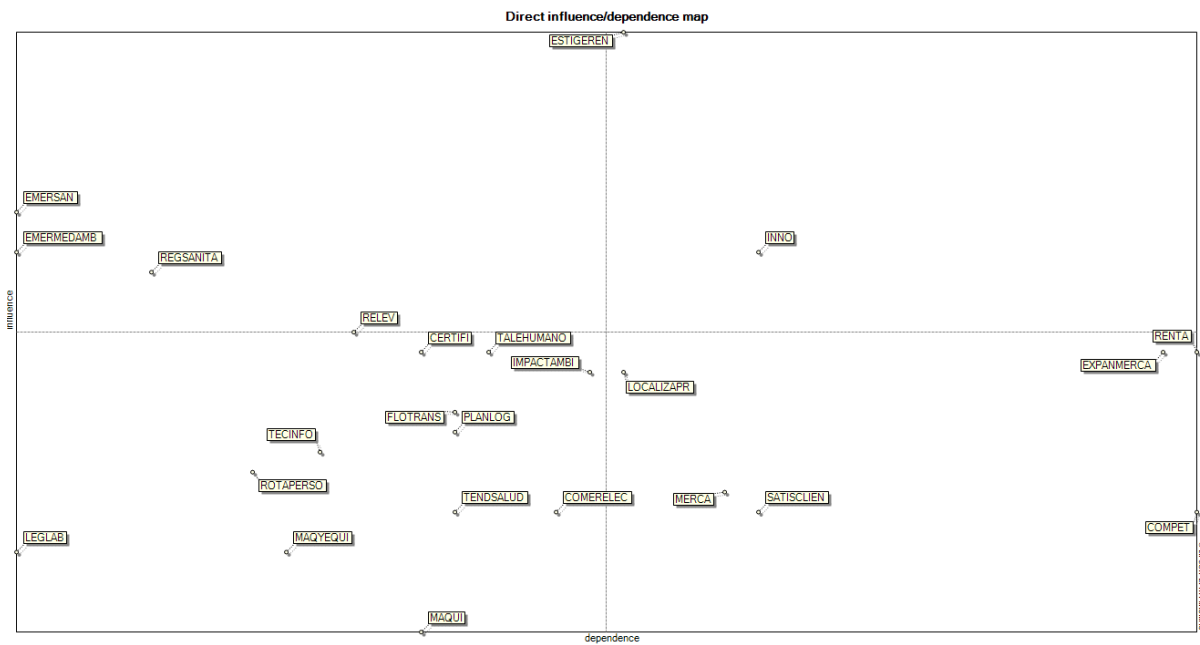


Figura 10. Plano de influencia/dependencia directa

Fuente: Aplicación software MICMAC

En el mediano plazo, representado por la figura 11, la situación del sistema analizado no presenta cambios significativos y confirma la importancia de la innovación y el estilo gerencial sobre el futuro de la compañía. Estas variables se constituyen en una relación poderosa en la medida que la gerencia tenga la capacidad de involucrar a sus colaboradores mediante una declaración que oriente y facilite lo esperado por ellos. Partiendo de la siguiente pregunta por parte de los directivos, ¿Dónde quiero o qué quiero innovar?, se abre el camino para que todo su equipo se conecte con un cambio de mentalidad y empiece a distinguir lo que genera valor en sus actividades diarias, es decir, reconfigurar los patrones con los que se han trabajado para encontrar una nueva función que rompa con las ideas fijas que por años se han construido.

Adicionalmente, sobre estas dos variables la compañía tiene gobernabilidad y control, por lo tanto se facilita su intervención y gestión para el desarrollo organizacional que permita en el largo plazo mayor planeación y estabilidad económica de la compañía.

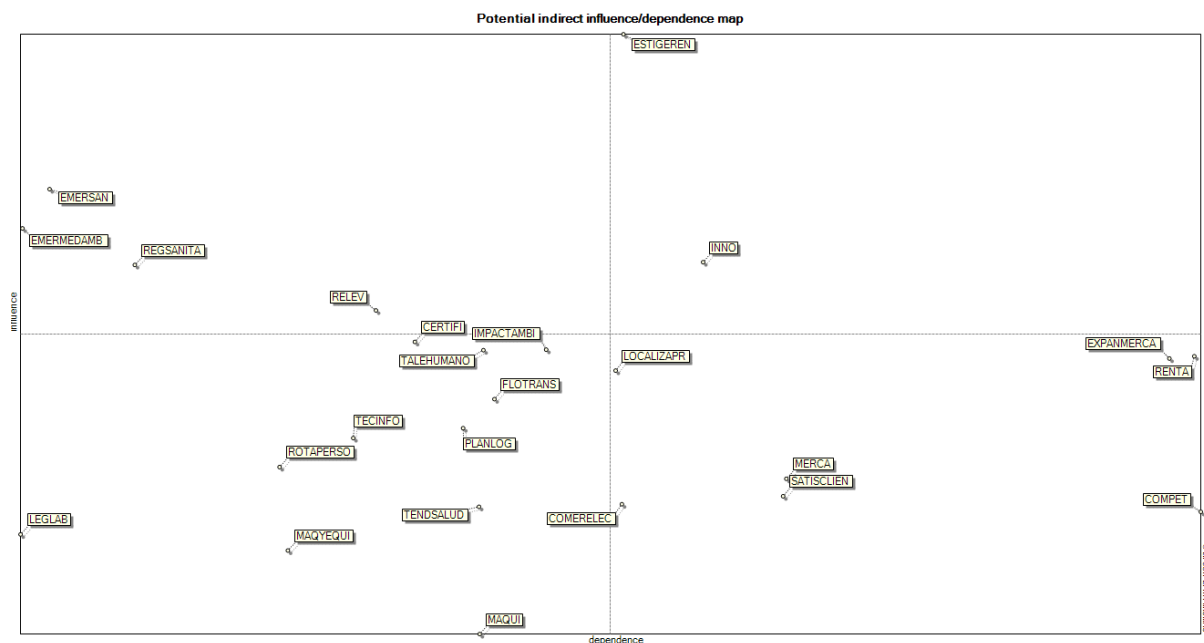


Figura 12. Plano de influencia/dependencia indirecta potencial

Fuente: Aplicación software MICMAC

Siguiendo con el análisis grupal de los resultados, mediante la participación, debate y reflexión con los expertos y teniendo en cuenta que el objetivo es identificar los escenarios futuros para la perdurabilidad de la compañía, se identifican en total cinco variables clave, incluyendo las variables expansión de mercados, talento humano y relevo organizacional,

La primera variable, expansión de mercados, se tiene en cuenta analizando la difícil situación económica experimentada desde el año 2020 y la disminución según tendencias mundiales del consumo de carnes procesadas, por lo cual se hace necesario la búsqueda de nuevos segmentos y líneas de productos. Esta variable esta apalancada en las fortalezas de la compañía como son la flexibilidad para realizar maquilas y el conocimiento de la industria cárnica en la región. Asimismo, oportunidades económicas y sociales asociadas con el apoyo a empresas nacionales y el alza en la demanda de productos que garantizan inocuidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el talento humano se constituye en un factor relevante como la innovación para garantizar más productividad mediante la cohesión de los intereses particulares con los objetivos corporativos, en otras palabras, al empoderar a los colaboradores se permite la participación democrática en los procesos organizacionales y genera confianza como medio de negociación. Esta variable se relaciona con el cambio esperado por parte de la compañía para fortalecer las capacidades técnicas del talento humano y generar un proceso sostenible de innovación. Para esto se debe contar con una estructura organizacional flexible que permita el acceso a información y proporcionen nuevas maneras de pensar, actuar e interactuar.

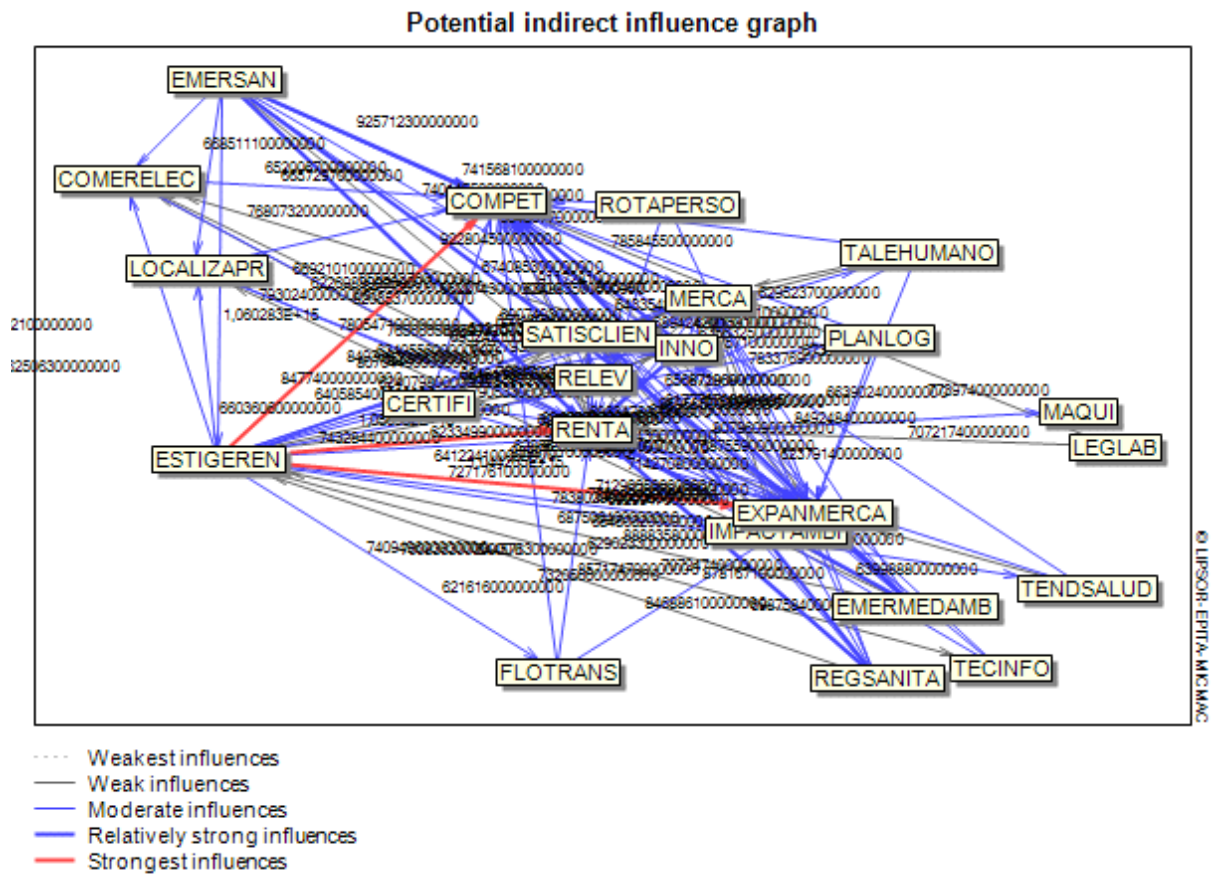


Figura 13. Relaciones indirectas potenciales

Fuente: Aplicación software MICMAC

Finalmente, el relevo generacional tiene como finalidad la continuidad y competitividad del negocio, apoyándose en líderes que informan, deciden y toman acciones emprendedoras para monitorear y negociar cualquier situación que se presente. Es importante concentrar los esfuerzos de la dirección en promover un clima de creatividad y trabajo en equipo para contrarrestar la incertidumbre, diversidad y desequilibrio que trae la adaptación al cambio que se experimenta actualmente con los temas de la emergencia sanitaria generada por el Covid-19. De igual manera, con esta variable se pretende programar anticipadamente los futuros sucesores y de esta manera potencializar y entrenarlos.

La figura 12 ratifica la importancia de la variable estilo gerencial como generadora de futuras transformaciones sobre el sistema y su impacto en el desarrollo de la compañía, siendo el eje principal para impulsar el cambio de las demás variables seleccionadas. Es así como cada una de ellas y su elección por parte de los expertos, se orienta hacia una transformación de gestión más colaborativa, comercial y evolución organizacional, factores que se basan en la administración del conocimiento, la estabilidad y seguridad financiera de la compañía y menos dedicación a la operatividad del día a día por parte de la gerencia.

4.2.1 Problemas y soluciones de las Variables Claves

Para finalizar con el segundo taller y continuando con el análisis de las variables claves identificadas, se busca a partir de la tabla 9 establecer los problemas que se presentan en relación con cada variable y sus posibles soluciones. Esta herramienta de análisis será utilizada posteriormente en el planteamiento de hipótesis y objetivos.

Analizando más a fondo las variables seleccionadas, estas responden dinámicamente a los principales factores identificados para la perdurabilidad de las empresas en el marco teórico. Se propone por parte del grupo de expertos unas variables aplicadas al desarrollo de nuevo

conocimiento y producto, brindando mayor énfasis al componente del liderazgo que promueva metas claras e incluya la participación de su equipo de trabajo.

Tabla 9

Problemas y soluciones de las variables

Variable Clave	Problemas	Soluciones
Estilo Gerencial	Baja conceptualización del enfoque estratégico que debe aplicar la gerencia para las decisiones y acciones del futuro. Se da una administración del día a día de los recursos, sin objetivos y metas claras.	Concientizar a la gerencia sobre la importancia de la gestión estratégica como eje de competitividad, desarrollo y sostenibilidad.
Innovación	No existe una cultura de innovación, apropiación y desarrollo de nuevo conocimiento y formas de hacer las cosas.	Fomentar la apropiación de ideas nuevas mediante el diseño de programas para adaptar nuevas tecnologías o conocimiento.
Expansión de mercados	Existe limitación en los análisis de mercado realizados, identificación de costos de producción y logísticos que permita establecer un plan de expansión.	Establecer presupuesto de ventas alineado con los procesos de producción y capital humano que permita alinear la oferta y demanda.
Formación del talento humano	No hay un programa de formación profesional y personal estructurado y acorde a las necesidades de la empresa y colaboradores.	Identificar las competencias y habilidades requeridas según cargo para diseñar y realizar programas de formación y entrenamiento.
Relevo organizacional	No hay claridad sobre las responsabilidades y funciones de los futuros directivos.	Planificar el proceso de relevo afianzando la trasmisión del conocimiento, la gestión y evolución de la compañía.

Fuente: Elaboración propia a partir del segundo taller de expertos.

Es así, que las cinco variables identificadas corresponden a diferentes niveles de transformación.

Surge un conjunto de posibilidades de adaptación que incluyen los ámbitos organizacional, financiero, humano y cognitivo. El recurso humano incluye la formación, la capacidad de juicio, la experiencia y responsabilidad de cada uno de los directivos y colaboradores de la empresa.

De la misma manera la incursión en nuevos mercados, la rentabilidad y adaptación al cambio, son componentes que impulsan la continuidad de las organizaciones en un ámbito de tanta

incertidumbre como el actual debido a la pandemia, temas sociales como los paros nacionales y la reactivación económica. Teniendo en cuenta las situaciones nombradas anteriormente y el contexto de la compañía, la construcción de las soluciones debe apoyarse sobre un cambio de gestión y mentalidad hacia una cultura de innovación y centrada en el Ser de los colaboradores.

Por otro lado, con el equipo de expertos se analizó cada uno de los problemas descritos anteriormente, iniciando con el estilo gerencial donde se identifica que el poder es concentrado principalmente en la parte directiva de la compañía y no participan activamente colaboradores claves de la operación. El reto de la compañía se encuentra en fomentar las discusiones de sus equipos como fuente de transformación y mejoramiento continuo, apertura a la heterogeneidad de pensamiento y acciones. Se deben aceptar las críticas y apartar los intereses personales para construir un modelo lo más honesto y abierto hacia el beneficio de las estrategias organizacionales.

En cuanto a la innovación, no existe un proceso estructurado y sistemático que defina metas y clasifique las contribuciones de crear valor sobre productos, procesos o un efecto sobre los colaboradores. Frente al conocimiento, es necesario priorizar el conocimiento relevante acorde a la misión y visión organizacional y profundizar en preservar las lecciones aprendidas registrando las reflexiones sobre los éxitos o fracasos de la compañía. Revisar las buenas prácticas aplicadas en la industria resulta favorable en la administración del conocimiento y fomenta la socialización de las experiencias externas como proceso de aprendizaje.

Como lo expresa la prospectiva, la acción sin objetivos no tiene sentido por lo cual aunque existe la necesidad de una expansión de mercados, esta deber ser analizada y estructurada teniendo en cuenta las capacidades de la empresa pero al mismo tiempo sus limitaciones y las tendencias del mercado. A su vez, la diversificación está reforzada por la capacidad de adaptar su estrategia al mercado regional y realizando innovaciones de maquinaria y tecnología.

Con las variables estratégicas ya definidas, en la siguiente etapa se diseñarán los posibles escenarios en conjunto con el equipo de expertos, se obtiene una descripción de cada uno y se hace una selección del escenario apuesta.

4.3 Diseño de Escenario

En este momento del ejercicio prospectivo, las soluciones a los problemas identificados en la tabla 9 son planteadas como hipótesis para que el grupo de expertos analice y clasifique la probabilidad de ocurrencia con el apoyo de la herramienta SMIC. Posteriormente, con los resultados obtenidos, se definen los escenarios, tanto el tendencial como los alternativos y se realiza una interpretación de estos bajo la narrativa de hechos y situaciones que se presentan en el sistema.

Finalmente, con la participación de los expertos, se define el escenario ideal, producto de la interpretación y comprensión del grupo y toda la información recolectada y analizada a lo largo de la metodología.

4.3.1 Formulación hipótesis del Futuro

En esta etapa se relacionan nuevamente las variables claves y los problemas identificados anteriormente, pero en esta oportunidad las soluciones son descritas como eventos del futuro para orientar la evolución de la compañía hacia los escenarios que garanticen su perdurabilidad y generar una ruptura en su modelo de negocio. En la tabla 10 se describen las hipótesis planteadas y se acude a los expertos para establecer una reflexión en la medida de la probabilidad de su ocurrencia.

Tabla 10

Hipótesis frente a los problemas de las variables clave

Variable Clave	Problemas	Hipótesis
Estilo Gerencial	Baja conceptualización del enfoque estratégico que debe aplicar la gerencia para las	Qué tan probable es que Compañía de Alimentos Biff diseñe un plan estratégico al año 2025 mediante un

	decisiones y acciones del futuro. Se da una administración del día a día de los recursos, sin objetivos y metas claras.	proceso estructurado que identifique los factores cruciales de la situación actual, seleccione un escenario estratégico para coordinar y enfocar las acciones para el cumplimiento de los objetivos.
Innovación	No existe un sistema de innovación, apropiación y desarrollo de nuevo conocimiento y formas de hacer las cosas.	Qué tan posible es que la compañía establezca un sistema de gestión del conocimiento y la innovación para la generación y transferencia interna y mejoramiento de la competitividad para el año 2025 sustentado en la NTC 5801
Expansión de mercados	Existe limitación en los análisis de mercado realizados, identificación de costos de producción y logísticos que permita establecer un plan de expansión.	¿Qué tan probable es realizar un plan de expansión con nuevos canales de distribución en la ciudad de Bogotá para el 2025 que contemple capacidad de producción, demandas del mercado e históricos de ventas?
Formación del talento humano	No hay un programa de formación profesional y personal estructurado y acorde a las necesidades de la empresa y colaboradores.	¿Qué tan viable es crear la Gerencia de Talento Humano en Biff, la que tendrá como responsabilidad identificar las competencias laborales según cargos, además del diseño y puesta en marcha de programas de capacitación y entrenamiento, con su aplicación a nivel presupuestal, cronograma e indicadores de seguimiento para el 2025?
Relevo organizacional	No hay claridad sobre las responsabilidades y funciones de los futuros directivos.	¿Qué tan posible es desarrollar el protocolo de familia y plan de sucesión para el 2025?

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Identificación de escenarios

Para el análisis del escenario de condiciones iniciales, se acude nuevamente a la participación de los expertos para definir si en la actualidad se esta ejecutando algunas acciones respecto a las hipótesis sugeridas o algunas decisiones que se hayan tomado están encaminadas a impactar su desarrollo a corto plazo. Según su deliberación, Compañía de Alimentos Biff ha establecido ciertos roles y responsabilidades con los hijos del fundador, pero no existe todavía el protocolo de familia ni políticas para el manejo de la compañía, por lo cual en la tabla 11 su valoración es de uno y en

los demás campos dado que se carece de iniciativas para intervenir y potencializarlas se da un puntaje de cero.

Tabla 11

Escenario de condiciones iniciales

Hipótesis	Ocurrencia/ No Ocurrencia
Estilo Gerencial	0
Innovación	0
Expansión de mercados	0
Formación Talento Humano	0
Relevo Generacional	1

Fuente: Elaboración Propia

Si bien la compañía ha logrado incursionar en Bogotá, lo ha hecho a través de nuevos comercializadores y no bajo acciones planeadas que involucran estudios de mercado e inversión propia. En la misma línea, sus directivos no han logrado conectar los objetivos estratégicos con las acciones diarias ni se han designado los recursos financieros ni asignación de tareas para establecer las necesidades de talento humano en su selección, formación y entrenamiento.

Dando continuidad a la identificación de los escenarios se trabajó de manera individual para diligenciar y calificar en un primer paso la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis de manera independiente, seguido del análisis de probabilidad compuesta. Este último paso consiste en cuantificar que tan probable es que cada uno de los eventos ocurra si las hipótesis restantes también se llevan a cabo y la segunda fase es contrastar cada uno de los eventos, pero teniendo en cuenta la no ocurrencia de las hipótesis restantes.

En la tabla 12 se relacionan los resultados obtenidos en la evaluación de probabilidad simple y conduce a la identificación del escenario tendencial del sistema, aquel que se daría si las tendencias

y factores de cambio identificados mantienen un comportamiento lineal y no hay transformación en las condiciones en las que se encuentra la compañía, las decisiones que se vienen generando son las mismas y no existe alguna corrección sistemática proyectada hacia el futuro.

Tabla 12

Escenario Tendencial

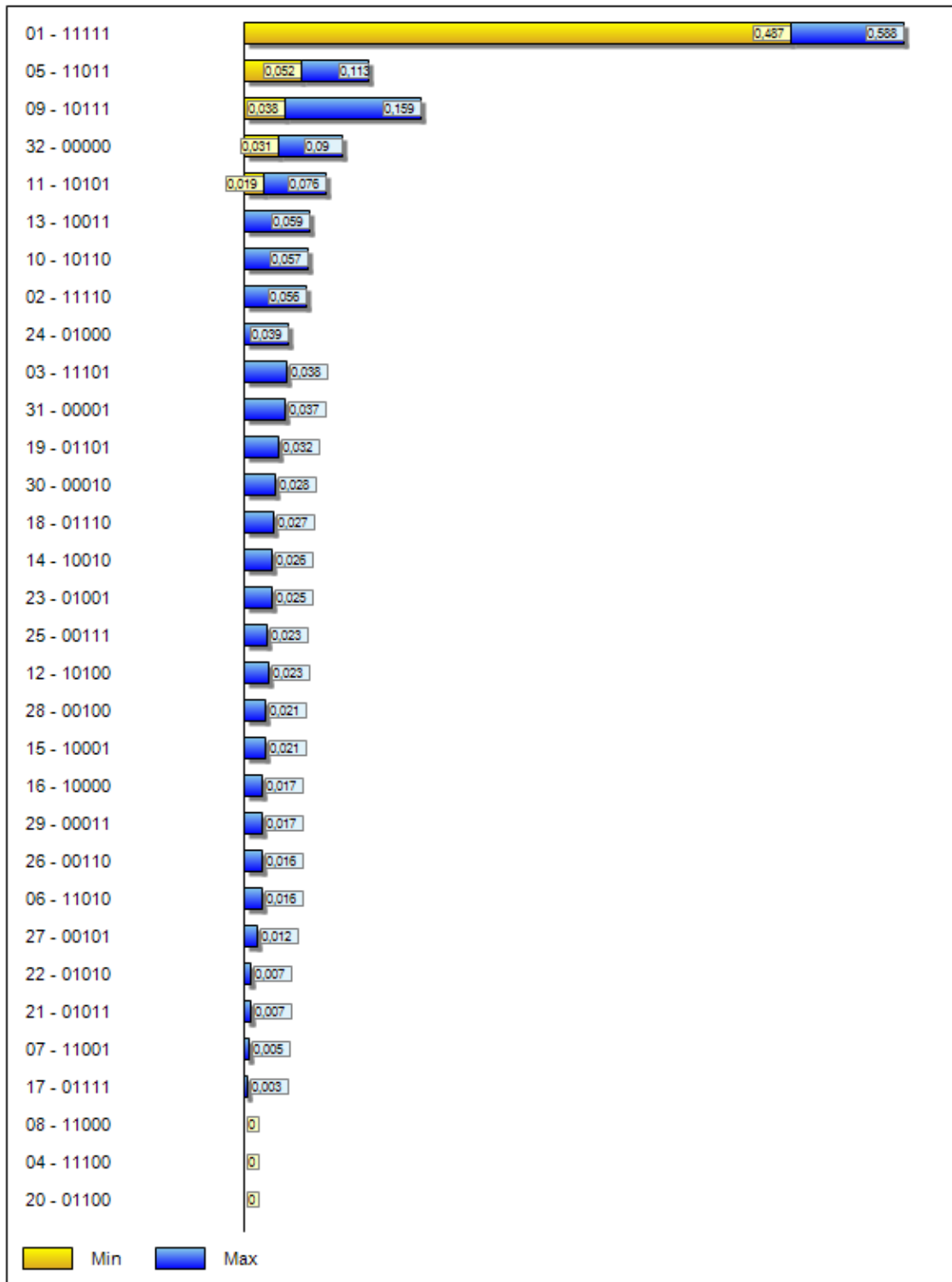
1	Probabilidad	Nombre
10011	58,8%	Alimentos confiables
Hipótesis		Probabilidad
Estilo Gerencial		87,3
Innovación		68,4
Expansión de mercados		78,4
Formación Talento Humano		82,7
Relevo Generacional		84,3

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la tabla anterior, se puede establecer que el escenario tendencial del sistema es la ocurrencia de las hipótesis planteadas en las variables de estilo gerencial, formación de talento humano y finalmente relevo generacional, dado que su probabilidad de ocurrencia es superior al promedio y son catalogadas de tendencia fuerte.

El segundo grupo de escenarios identificados a partir de la aplicación de la herramienta SMIC son los escenarios alternativos, aquellos que pueden ser favorables o no para la compañía y representan el enfoque sistémico de la reflexión prospectiva dado que contemplan las respuestas positivas y negativas del análisis compuesto.

Figura 14. Histograma



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en la herramienta, en la figura 13 se observan la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios posibles, seleccionando como alternativos únicamente aquellos cuya probabilidad es superior al 10% y se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 13

Escenarios alternativos

Escenario	Probabilidad	Nombre
11111	58,8%	Alimentos para todos
Hipótesis		Configuración
Estilo Gerencial		1
Innovación		1
Expansión de mercados		1
Formación Talento Humano		1
Protocolo Familia		1
Escenario	Probabilidad	Nombre
10111	15,9%	Alimentos sin razón
Hipótesis		Configuración
Estilo Gerencial		1
Innovación		0
Expansión de mercados		1
Formación Talento Humano		1
Protocolo Familia		1

Escenario	Probabilidad	Nombre
11011	11,3%	Alimentos sin mercado
Hipótesis		Configuración
Estilo Gerencial		1
Innovación		1
Expansión de mercados		0
Formación Talento Humano		1
Protocolo Familia		1

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Descripción de los escenarios

A partir de las configuraciones del escenario tendencial y los alternos, a continuación se formula un relato para identificar las situaciones esperadas y determinar las implicaciones que cada uno puede presentar para los diversos futuros de Compañía de Alimentos Biff S.A.S..

4.3.3.1 Escenario Tendencial “Alimentos Confiables”

Corre el año 2025 y la situación de Compañía de Alimentos Biff ha tenido una transformación reflejada en el esfuerzo de sus directivos y el apoyo de los colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. En la misma línea, sus directivos se propusieron generar un sentido de dirección a largo plazo mediante la planeación estratégica, enfocando su gestión en decisiones y solución de problemas con implicación en toda la compañía más que para operaciones específicas, de esta forma generar valor al comprender la posición estratégica que desean generar a la organización y sus opciones para el futuro.

A pesar de lo anterior, no se logró consolidar el plan de expansión hacia la ciudad de Bogotá, se sigue comercializando los productos bajo terceros en esta ciudad lo que representa menor margen de ganancia y poco posicionamiento de marca en uno de los mercados más importantes y

estratégicos del país. Otro de los retos que tampoco logró alcanzarse fue la apropiación y gestión del conocimiento e innovación que se produce al interior de la compañía. Todavía no se logra la cooperación entre directivos, colaboradores y distintas áreas para generar valor agregado y alto impacto en la competitividad. El flujo y conservación de la información no se realiza ni documentos y por lo tanto se pierde tiempo en los momentos de procesar dicho conocimiento, en ocasiones se pierde por la salida de los colaboradores.

Sin embargo, un logro más es la creación de la Gestión del Talento Humano como compromiso de los directivos por consolidar la compañía como un espacio de desarrollo profesional y potencializar las capacidades de cada uno de sus colaboradores. Es así como se generó un plan con el objetivo de desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias por parte del personal que desea hacer plan de carrera, aprovechando el talento existente en beneficio de la misma. Adicional los temas de capacitación y entrenamiento permiten preparar los equipos de trabajo para ser mas profesionales y alineados con la visión de la compañía dado la exigencia de los mercados

Finalmente, la compañía trabajó fuertemente para desarrollar el relevo generacional de forma planeada y ordenada, de común acuerdo entre padres e hijos para definir la persona que se hará carga de la empresa. Adicional se contrató un experto en el tema de protocolo de familia para la creación de este instrumento y así definir las reglas de juego de cada uno de los familiares dentro de la misma compañía.

4.3.3.2 Escenario “Alimentos para todos”

Corre el año 2025 y la situación de Compañía de Alimentos Biff ha tenido una transformación reflejada en el esfuerzo de sus directivos y el apoyo de los colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Sus procesos y productos están basados en una cultura de innovación que permite conectar los requerimientos del mercado con el conocimientos y experiencia propia de sus

trabajadores. En la misma línea, sus directivos se propusieron generar un sentido de dirección a largo plazo mediante la planeación estratégica, enfocando su gestión en decisiones y solución de problemas con implicación en toda la compañía más que para operaciones específicas, de esta forma generar valor al comprender la posición estratégica que desean generar a la organización y sus opciones para el futuro.

Su estrategia de expansión fue un éxito hacia la ciudad de Bogotá, donde a partir del plan estratégico corporativo definió los negocios para entrar a competir y los recursos necesarios a transferir a las distintas áreas de negocio (logística, finanzas, producción y talento humano) para diferenciarlos. Bajo esta modalidad incursionó con distribución propia mediante una bodega de almacenamiento y comercialización y enfocó su estrategia comercial hacia productos emergentes del mercado saludable y gourmet de la ciudad, apalancando sus estabilidad financiera en los productos ya posicionados como la Génova, cábano y queso de cabeza.

Respecto al relevo generacional, se desarrolló el proceso planeado y ordenado de común acuerdo entre padres e hijos para definir la persona que se hará cargo de la empresa. Adicional se contrató un experto en el tema de protocolo de familia para la creación de este instrumento y así definir las reglas de juego de cada uno de los familiares dentro de la misma compañía.

Finalmente, un logro más es la creación de la Gestión del Talento Humano como compromiso de los directivos por consolidar la compañía como un espacio de desarrollo profesional y potencializar las capacidades de cada uno de sus colaboradores. Es así como se generó un plan con el objetivo de desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias por parte del personal que desea hacer plan de carrera, aprovechando el talento existente en beneficio de la misma. Adicional los temas de capacitación y entrenamiento permiten preparar los equipos de trabajo para ser mas profesionales y alineados con la visión de la compañía dado la exigencia de los mercados

4.3.3.3 Escenario “Alimentos sin razón”

Corre el año 2025 y la situación de Compañía de Alimentos Biff ha tenido una transformación reflejada en el esfuerzo de sus directivos y el apoyo de los colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Su estrategia de expansión fue un éxito hacia la ciudad de Bogotá, donde a partir del plan estratégico corporativo definió los negocios para entrar a competir y los recursos necesarios a transferir a las distintas áreas de negocio (logística, finanzas, producción y talento humano) para diferenciarlos. Bajo esta modalidad incursionó con distribución propia mediante una bodega de almacenamiento y comercialización y enfocó su estrategia comercial hacia productos emergentes del mercado saludable y gourmet de la ciudad, apalancando sus estabilidad financiera en los productos ya posicionados como la Génova, cábano y queso de cabeza.

En la misma línea, sus directivos se propusieron generar un sentido de dirección a largo plazo mediante la planeación estratégica, enfocando su gestión en decisiones y solución de problemas con implicación en toda la compañía más que para operaciones específicas, de esta forma generar valor al comprender la posición estratégica que desean generar a la organización y sus opciones para el futuro.

Respecto al relevo generacional, se desarrolló el proceso planeado y ordenado de común acuerdo entre padres e hijos para definir la persona que se hará carga de la empresa. Adicional se contrató un experto en el tema de protocolo de familia para la creación de este instrumento y así definir las reglas de juego de cada uno de los familiares dentro de la misma compañía.

Un logro más es la creación de la Gestión del Talento Humano como compromiso de los directivos por consolidar la compañía como un espacio de desarrollo profesional y potencializar las capacidades de cada uno de sus colaboradores. Es así como se generó un plan con el objetivo de desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias por parte del personal que desea hacer

plan de carrera, aprovechando el talento existente en beneficio de la misma. Adicional los temas de capacitación y entrenamiento permiten preparar los equipos de trabajo para ser mas profesionales y alineados con la visión de la compañía dado la exigencia de los mercados Sin embargo, no se logró mejorar en la apropiación y gestión del conocimiento e innovación que se produce al interior de la compañía. Todavía no se logra la cooperación entre directivos, colaboradores y distintas áreas para generar valor agregado y alto impacto en la competitividad. El flujo y conservación de la información no se realiza ni documentos y por lo tanto se pierde tiempo en los momentos de procesar dicho conocimiento, en ocasiones se pierde por la salida de los colaboradores.

4.3.3.4 Escenario “Alimentos sin mercado”

Corre el año 2025 y la situación de Compañía de Alimentos Biff ha tenido una transformación reflejada en el esfuerzo de sus directivos y el apoyo de los colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Sus procesos y productos están basados en una cultura de innovación que permite conectar los requerimientos del mercado con el conocimientos y experiencia propia de sus trabajadores.

En la misma línea, sus directivos se propusieron generar un sentido de dirección a largo plazo mediante la planeación estratégica, enfocando su gestión en decisiones y solución de problemas con implicación en toda la compañía más que para operaciones específicas, de esta forma generar valor al comprender la posición estratégica que desean generar a la organización y sus opciones para el futuro. A pesar de lo anterior, no se logró consolidar el plan de expansión hacia la ciudad de Bogotá, se sigue comercializando los productos bajo terceros en esta ciudad lo que representa menor margen de ganancia y poco posicionamiento de marca en uno de los mercados más importantes y estratégicos del país.

Respecto al relevo generacional, se desarrolló el proceso planeado y ordenado de común acuerdo entre padres e hijos para definir la persona que se hará cargo de la empresa. Adicional se contrató un experto en el tema de protocolo de familia para la creación de este instrumento y así definir las reglas de juego de cada uno de los familiares dentro de la misma compañía.

Finalmente, un logro más es la creación de la Gestión del Talento Humano como compromiso de los directivos por consolidar la compañía como un espacio de desarrollo profesional y potencializar las capacidades de cada uno de sus colaboradores. Es así como se generó un plan con el objetivo de desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias por parte del personal que desea hacer plan de carrera, aprovechando el talento existente en beneficio de la misma. Adicional los temas de capacitación y entrenamiento permiten preparar los equipos de trabajo para ser mas profesionales y alineados con la visión de la compañía dado la exigencia de los mercados

4.3.4 Selección de escenario apuesta

Una vez detallados y descritos cada uno de los escenarios, el grupo de expertos se reunió nuevamente para discutir y definir las posibilidades de ejecutarlos teniendo en cuenta cada una de las etapas del ejercicio de prospectiva, sus resultados e igualmente orientados al objetivo principal de garantizar la perdurabilidad de la compañía. Es así como el resultado corresponde al escenario Alimentos para todos, y aunque es considerado un reto por los expertos debido a su complejidad y asignación de recursos, así mismo son conscientes del potencial de crecimiento que tiene la compañía si es posible enfocar las estrategias y acciones en los cinco pilares identificados; planeación estratégica, innovación, gestión del talento humano, expansión del mercado y relevo generacional.

Estos aspectos se hacen necesarios en el contexto actual de los mercados tan competitivos, por lo cual recomendamos trabajar en dos etapas, la primera orientada a la gestión empresarial, del talento

humano e innovación, dado que son aspectos sobre la posición estratégica y sus acciones permiten fortalecer y orientar las decisiones para la segunda etapa, es decir, implementar un desarrollo de mercado y establecer el relevo generacional.

Bajo esta perspectiva, a continuación se detallan las estrategias que favorecerán el cumplimiento de lo descrito en cada una de las variables estratégicas, teniendo en cuenta las capacidades y recursos de Compañía de Alimentos Biff.

4.4 Estrategias

Una vez culminado el ejercicio prospectivo pero dentro del marco de este trabajo, en esta etapa se pretende generar un plan de acción que le dé parámetros de trabajo a la compañía para iniciar su transformación, posicionamiento y perdurabilidad. Las siguientes estrategias definen el camino a recorrer para lograr cumplir con las metas del escenario “Alimentos para todos” y se describen a continuación.

Tabla 14

Estrategias escenario “Alimentos para todos”

Variable No. 1 Estilo Gerencial	
Acciones	Actividades
Diseñar un plan estratégico al año 2025 mediante un proceso estructurado que identifique los factores cruciales de la situación actual, seleccione un escenario estratégico para coordinar y enfocar las acciones para el cumplimiento de los objetivos	Realizar un análisis del entorno aplicando pestel.
	Redefinir misión y visión para establecer los objetivos corporativos 2025 y facilite la integración con los nuevos proyectos y áreas de la compañía.
	Establecer presupuesto anual de ventas considerando histórico de ventas y capacidad de producción mensual.
	Definir plan de inversión en planta, maquinaria y equipo, detallando año de compra y presupuesto requerido.
	Gestionar antes las entidades financieras un estudio de créditos para garantizar capital de inversión
	Revisar y reestructurar portafolio de productos y diseñar la campaña de marketing.
	Socializar con los líderes de cada área las problemáticas identificadas y los objetivos propuestos para empoderar su participación y finalmente definir los objetivos operacionales e indicadores.

	Conformar junta directiva, que discuta y apruebe las decisiones estratégicas.
Variable No. 2 Innovación	
Acciones Establecer un sistema de gestión del conocimiento y la innovación para la generación y transferencia interna y mejoramiento de la competitividad para el año 2025 sustentado en la NTC 5801	Actividades
	Realizar un diagnóstico del estado actual de la compañía evaluando los requisitos exigidos por la norma NTCb5801
	Definir una política y estrategia de innovación, roles y responsabilidades
	Diseñar la estructura del área de gestión del conocimiento e innovación para suscitar iniciativas, dirigir los proyectos y proveer la metodología y herramientas a los colaboradores para el desarrollo de proyectos de innovación.
	Implementar un sistema de gestión documental para consolidar el conocimiento y procesos.
	Establecer un modelo de comunicación interna y externa pertinente al sistema de gestión de la innovación
	Forjar alianzas con entidades educativas o gubernamentales destacadas en capacidades e infraestructura científica.
	Crear un programa para la vigilancia y seguimiento a las nuevas tendencias tecnológicas, evaluando su impacto en la organización y costo económico.
Generar un programa de capacitación para gerentes y mandos medios enfocado en fomentar la creatividad e innovación.	
Variable No. 3 Gestión humana	
Acciones Crear la Gerencia de Talento Humano en Biff, la que tendrá como responsabilidad identificar las competencias laborales según cargos, además del diseño y puesta en marcha de programas de capacitación y entrenamiento, con su aplicación a nivel presupuestal, cronograma e indicadores de seguimiento para el 2025	Actividades
	Definir, por parte de los directivos, la estructura organizacional de la Gerencia del Talento Humano
	Construir la política y estrategia de gestión humana, roles, responsabilidades y asignación presupuestal.
	Definición de cargos que incluyan adicional de las funciones, formación profesional, perfil de competencias y habilidades y evaluación de desempeño.
	Crear el proceso de selección basado en competencias, aplicando entrevistas, procesos de evaluación situacional, pruebas de conocimiento y psicotécnicas y creando la base de datos de candidatos para futuras vacantes.
	Diseñar programa de capacitaciones técnicas y actividades formativas como oportunidades de aprendizaje y útiles para los colaboradores mediante la alianza con universidades y SENA.
	Planificar y gestionar la carrera profesional y plan de incentivos de los colaboradores según su conocimiento, experiencia y desempeño.
Establecer el plan de bienestar laboral, orientado al desarrollo del SER y de un entorno de trabajo colaborativo.	

Variable No. 4 Expansión de Mercado	
Acciones Realizar un plan de expansión con nuevos canales de distribución en la ciudad de Bogotá para el 2025 que contemple capacidad de producción, demandas del mercado e históricos de ventas	Actividades
	Identificar las capacidades de producción basados en los criterios de productividad y eficiencia de la planta.
	Diagnóstico de los procesos logísticos en la planta principal y los requeridos en la ciudad de Bogotá (Abastecimiento materia prima, almacenamiento producto terminado y distribución).
	Identificar zonas geográficas estratégicas en Bogotá para la ubicación de la bodega y punto de venta, teniendo en cuenta abastecimiento desde Sogamoso y la visibilidad de la marca.
	Establecer el análisis de costos y nivel de volumen de ventas requerido para generar la rentabilidad esperada.
	Realizar estudio de mercado para incursionar con la Línea Premium en la ciudad de Bogotá
	Implantar un mecanismo de indicadores de venta, costos y rentabilidad para el control de la gestión del plan de expansión en Bogotá
Variable No. 5 Relevo Generacional	
Acciones Desarrollar el protocolo de familia y plan de sucesión para el 2025	Actividades
	Establecer por parte de los familiares las razones por las cuales desean gestionar un protocolo de familia
	Definir y coordinar los participantes que intervendrán en las sesiones de trabajo con el experto contratado.
	Basado en el protocolo de familia, establecer los lineamientos para el plan de sucesión y adicional definir el perfil de los cargos claves con la gerencia de talento humano.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El trabajo de prospectiva estratégica a partir de escenarios futuros aplicado en Compañía de Alimentos Biff fue un ejercicio de gran impacto y transformación para sus directivos y colaboradores. En un inicio la utilidad del estudio al interior de la compañía se percibía únicamente como un modelo para entender el futuro y poder plantear el escenario deseado, sin embargo con la disposición de cada uno de los participantes en los distintos talleres, conversaciones en ambientes fuera de lo laboral y durante la ejecución de las distintas herramientas utilizadas, paso

a convertirse en un cambio de actitud para afrontar los retos del mañana, comprendiendo el futuro y la manera como se debe intervenir en el presente.

El desarrollo del presente estudio permitió conocer el estado actual de la compañía, sus fortalezas y oportunidades para contrarrestar el contexto de incertidumbre y complejidad que se sigue viviendo por la pandemia y sus consecuencias económicas a nivel internacional y nacional. Asimismo, ha sido una oportunidad para entender su filosofía y funcionamiento, resaltando el equilibrio entre conocimiento y experiencia con la necesidad de fortalecer sus bases de creatividad, gerenciales y humanas para poder potencializar el impacto de sus productos y procesos.

A través de la implementación de las herramientas MICMAC y SMIC los expertos fueron definiendo y robusteciendo las variables claves para construir los escenarios que podría afrontar la compañía y entendieron que sin planeación, innovación, expansión de mercados, gestión del talento humano y relevo generacional, los sueños de su fundador, Carlos Alberto Díaz para transformar su idea de negocio en una empresa que pueda competir con los líderes del mercado no se desarrollaría en los próximos cuatro años.

Es así que, al finalizar este ejercicio, la cultura de planeación estratégica logró incorporarse en la visión de cada uno de los directivos como herramienta para la toma de decisiones y alinear su vocación personal con las metas organizacionales. Afirmando su compromiso por potencializar el crecimiento y consolidar la compañía en el mercado nacional, se definió enfocar las acciones sobre las cinco variables claves identificadas y por ende la puesta en marcha del escenario “Alimentos para todos”.

Dentro del camino hacia el escenario apuesta y como acercamiento a la aplicación de los lineamientos dados en este ejercicio, las acciones de mejora fueron socializadas y aprobadas por los directivos (Ver Anexo A y B). Frente a la inminente competencia y complejidad del mercado,

decidieron conformar la junta directiva y definir un rol de gerente general diferente al rol desempeñado por el fundador, mientras se inicia el desarrollo del protocolo de familia y relevo generacional.

Para la consolidación del escenario “Alimentos para todos” se cuenta con el apoyo de los directivos, no obstante continua el reto de empoderar a sus colaboradores y afianzar los procesos que permitan la correcta ejecución de las acciones planteadas, dado que se requiere un mayor esfuerzo que de manera inmediata no generará grandes transformaciones. Como se ha descrito anteriormente es un camino de formación para el desarrollo de una cultura innovadora, con pensamiento estratégico hacia el futuro deseado.

Finalmente, como futuros ejercicios que permitan completar el estudio realizado se plantea la necesidad de formalizar un seguimiento a la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción que permita evidenciar el impacto real en la evolución de la compañía e identificar los retos afrontados y posibles nuevos escenarios. Asimismo, se propone aplicar en unos años herramientas para medir la evolución de la compañía en términos de innovación, creatividad y gestión del talento humano y contrastar sus resultados financieros con el objetivo de evidenciar alguna correlación en términos de crecimiento y posicionamiento.

Por otro lado, durante la realización de este trabajo de grado y durante la revisión de literatura académica no se encontró ningún ejercicio prospectivo en el departamento de Boyacá sobre la industria cárnica o afines, por lo cual se invita a futuros investigadores para aplicar esta metodología de prospectiva en el sector y plantear un mapa de navegación para la región.

Bibliografía

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2019). Corporate sustainable longevity: scale development and validation. *SAGE Open*, 9(1), 2158244018822379.
- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2020). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*.
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46(Supplement C), 23-40. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
- Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (1999). Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method. *Futures Research Methodology, American Council for the United Nations University: The Millennium Project*.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. doi:10.1108/14626001311298402
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Mexico.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17(1), 99-120.
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. J. (2013). Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, 46(3), 216-235. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.012>

- Beynaghi, A., Trencher, G., Moztarzadeh, F., Mozafari, M., Maknoon, R., & Leal Filho, W. (2016). Future sustainability scenarios for universities: Moving beyond the United Nations Decade of Education for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3464-3478.
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, 9(1), 5-25. doi:doi:10.1108/14636680710727516
- Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K.-H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: Towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.002>
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812. doi:10.1016/j.futures.2005.01.003
- Burgelman, R., & Grove, A. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965-979.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.
- Cauca, C. d. C. d. (2016). *Información Socioeconómica*.
- Castro, J. D., Gaitán, A., & Hincapié, A. L. (2013). *Estudio sobre empresas colombianas perdurables casos de éxito* (No. LC-0729). Superintendencia de sociedades.
- CEPAL, N. (2013). *Prospectiva y desarrollo: el clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*.

- Chermack, J. (2004). Improving decision-making with scenario planning. *Futures*, 36(3), 295-309.
doi:[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00156-3](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00156-3)
- Chermack, T. J., Lynham, S. A., & van der Merwe, L. (2006). Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics. *Futures*, 38(7), 767-777. doi:10.1016/j.futures.2005.12.010
- Chermack, T. J., & van der Merwe, L. (2003). The role of constructivist learning in scenario planning. *Futures*, 35(5), 445-460. doi:[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(02\)00091-5](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(02)00091-5)
- Coates, J. F. (2000). Scenario planning. *Technological Forecasting*, 65(1).
doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.10.043>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52. doi:10.2307/41166682
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). Building a Visionary Company. *California Management Review*, 37(2), 80-100. doi:10.2307/41165790
- de Brabandere, L., & Iny, A. (2010). Scenarios and creativity: Thinking in new boxes. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1506-1512.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.07.003>
- De Geus, A. (1997). The living company. *Harvard Business Review*, 75(2), 51-59.
- De Jouvenel, H. (2000). A Brief Methodological Guide to Scenario Building. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 37-48. doi:[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00123-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00123-7)

- Desarrollo, B. I. d. (2005). *El grupo BID y la pequeña y mediana Empresa*. Retrieved from New York:
- Dominguez, M. S., Kleiman, E., Vaudagna, S. R., Vitale Gutierrez, J. A., & Masana, M. (2017). Escenarios sobre exigencias de calidad e inocuidad en el sector productor de materias primas y alimentos elaborados en Argentina (2030).
- Durance. (2010). Reciprocal influences in future thinking between Europe and the USA. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1469-1475. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.006>
- Durance, & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1488-1492. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.007>
- Durance, P., & Godet, M. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios: Paris: Unesco.
- Fatoki, O. (2013). The determinants of longevity of micro enterprises in South Africa. *Journal of Economics*, 4, 133-143.
- Fontela, E., & Hingel, A. (1993). Scenarios on economic and social cohesion in Europe. *Futures*, 25(2), 139-154. doi:[https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90160-U](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90160-U)
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva estratégica. *Marcombo Boixareu Editores, Barcelona*.
- Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (1999). Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method. *Futures Research Methodology, American Council*

for the United Nations University: The Millennium Project.

- Godet, M. (2000a). The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3-22. doi:[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1)
- Godet, M. (2000b). How to be rigorous with scenario planning. *Foresight*, 2(1), 5-9. doi:10.1108/14636680010802438
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000c). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104
- Godet, M. (2010). Future memories. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1457-1463. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.008>
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2004). The evolution of inertia. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 213-242.
- Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2019). *Critical Factors of Strategic Information Systems Planning Phases in SMEs. Lecture Notes in Business Information Processing*, 503–517. doi:10.1007/978-3-030-11395-7_39
- Konz, G. N. P., & Katz, J. A. (2000). Metapopulation analysis: A technique for studying hyperlongevity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 49-60.
- Kraus, S., Moog, P., Schlepphorst, S., & Raich, M. (2013). Crisis and turnaround management in SMEs: a qualitative-empirical investigation of 30 companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 5(4), 406-430.

- Kwee, Z. (2009). *Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal: A Longitudinal Study of Long-Lived Firms*: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008) Coevolutionary competence in the realm of corporate longevity: How long-lived firms strategically renew themselves. *Vol. 4. Research in Competence-Based Management* (pp. 281-313).
- Landau, D., Drori, I., & Porras, J. (2006). Vision change in a governmental R&D organization: The pioneering legacy as an enduring element. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 145-171. doi:10.1177/0021886305284430
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International Review*, 2(1), 37-50.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 731-746. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013) Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review* 14(1): 29–41.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Martino, J. P. (2003). A review of selected recent advances in technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(8), 719-733.

- Masini, E. B., & Vasquez, J. M. (2000). Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 49-66.
- Mayr, S., Mitter, C., & Aichmayr, A. (2017). Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 108-127. doi:10.1111/jsbm.12248
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe: United Nations Publications.
- Mendoza, M. Á. G., Deslauriers, J. P., & Piedrahita, M. V. A. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado: investigación, escritura y publicación*. Ecoe ediciones.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle: Un cadre d'analyse. *Organizational durability: an analysis framework*.(192), 75-89. doi:10.3166/RFG.192.75-89Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (1999). Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method. *Futures Research Methodology, American Council for the United Nations University: The Millennium Project*.
- Chermack, T. J., & Lynham, S. A. (2002). Definitions and outcome variables of scenario planning. *Human Resource Development Review*, 1(3), 366–383.
- De Jouvenel, H. (2000). A Brief Methodological Guide to Scenario Building. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 37–48. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00123-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00123-7)
- Evans, S. K. (2011). Connecting adaptation and strategy: the role of evolutionary theory in scenario planning. *Futures*, 43(4), 460–468.
- Faulkner, D. O., & Campbell, A. (2006). *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy* (Vol. 1). New York: Oxford University Press.

- Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3–22.
- Lehr, T., Lorenz, U., Willert, M., & Rohrbeck, R., (2017). Scenario-based strategizing: Advancing the applicability in strategists' teams'. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 214-224. Doi: 10.1016/j.techfore.2017.06.026
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2685723&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Mietzner, D., & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220–239.
- Miklos, T., & Tello, M. (1999). Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro, México. *Editorial LIMUSA*.
- Miller, D. (1992). ENVIRONMENTAL FIT VERSUS INTERNAL FIT. *Organization Science*, 3(2), 159–178. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4434512&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Mojica, Francisco José (2005). *La Construcción del Futuro*. Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. J. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. *Centro de pensamiento estratégico y prospectiva, Universidad Externado de Colombia*, 1-11.

- Monterrosa, H. (31 de agosto de 2019). Acopi se vinculó a las fábricas de productividad. *Diario la República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>
- Montuori, L. (2000). Organizational longevity-Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1), 61-73.
- Napolitano, M., Marino, V., & Ojala, J. (2015). In search of an integrated framework of business longevity. *Business History*, 57, 955-969
- Nutt, P., & Backoff, R. (1997). Facilitating Transformational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(4), 490-508. doi:10.1177/0021886397334005
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the Edge of Chaos. *Sloan Management Review*, 40(3), 83-94.
- Ragno, L. (2011). Innovar el futuro de la organización: Prospectiva- sustentabilidad-alineamiento. Revista digital de la WFSF. Punto Prospectivo. 2011. <http://www.wfsf-iberoamerica.org/index.php/revista/numero-00>
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. M. (2015). Scenarios as a scholarly methodology to produce “interesting research”. *Futures*, 71, 70–87.
- Rathnam, R.G., Johnsen, J., Wen, H.J. (2004) Alignment of business strategy and IT strategy: a case study of a fortune 50 financial services company. *Journal of Computer Information Systems*, 45, 1–8.
- Restrepo, L. F., Vélez, R., Mendez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. *Borradores de Investigación: Serie documentos Administración*, ISSN 0124-8219, No. 39 (Marzo de 2009).

- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016, January-February). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94, 46-55.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9. doi:10.1016/j.techfore.2015.11.002.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532. doi:10.1016/S0148-2963(02)00318-1
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E., 2012. Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *Int. J. Innovat. Sustain. Dev.* 6 (2). doi:10.1504/IJISD.2012.046944
- Sharma, P. and Salvato, C. (2013), *Family Firm Longevity: A Balancing Act between Continuity and Change*, Cambridge University Press, New York. doi:[10.1017/CBO9781139794848.004](https://doi.org/10.1017/CBO9781139794848.004)
- Schwarz, J. O., Ram, C., & Rohrbeck, R. (2019). Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics. *Futures*, 105, 133-142.
- Senge, P. M. (2009). El reto de la sostenibilidad o la revolución necesaria. *Harvard Deusto Business Review*, (181), 28-33.
- Schoemaker, P. J. H. (1991). When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. *Journal of Forecasting*, 10(6), 549-564. doi:10.1002/for.3980100602
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358. doi:10.1111/1540-8520.t01-1-00013
- Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success *Harvard Business Review*, 85(7/8), 62-72.
- Strauss, J. D., & Radnor, M. (2004). ROADMAPPING FOR DYNAMIC AND UNCERTAIN ENVIRONMENTS. *Research Technology Management*, 47(2), 51.
- Suárez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. *Strategic Management Journal*, 16(6), 415-430. doi:10.1002/smj.4250160602
- Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Van Notten, P.W., Rotmans, J., Van Asselt, M.B., Rothman, D.S., 2003. An updated scenario typology. *Futures* 35, 423e443.
- Varum, C. A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature - A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355-369. doi:10.1016/j.futures.2009.11.021
- Wack, P. (1985). Scenarios: shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63(6), 139-150.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323. doi:10.1177/0266242606063434

Anexos

Anexo A



Reunión de socialización resultados con Bibiana Díaz y Andrés Díaz

Anexo B



Reunión de socialización resultados con Carlos Alberto Díaz, Esperanza Reyes Ríos y Bibiana Díaz.