

**Prospectiva en el Sector Empresarial de la Organización Nutri Tost S.A.S. Para el año
2036.**



Alejandro Acosta Acosta

Sergio Andrés Lozano Niño

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA
Bogotá; junio de 2017**

Promoción 13

Prospectiva en el Sector Empresarial de la Organización Nutri Tost S.A.S. Para el año

2036.



Alejandro Acosta Acosta

Sergio Andrés Lozano Niño

**Trabajo de grado, como requisito para optar al título profesional en Magister en
Pensamiento estratégico y prospectiva.**

Asesor.

MBA. JOSE LUIS RIVEROS

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA**

Bogotá; junio de 2017

Promoción 13

NOTA DE ACEPTACIÓN

El Asesor y Jurados del Trabajo titulado “Prospectiva en el Sector Empresarial de la Empresa Nutri Tost S.A.S. Para el año 2036.” realizado por Alejandro Acosta Acosta y Sergio Andrés Lozano Niño, una vez revisado el escrito final y aprobada la sustentación del mismo autorizan para que realicen las gestiones administrativas correspondientes a su título profesional.

Asesor

Jurado

Jurado

Bogotá, junio de 2017

DEDICATORIA

Este trasegar fue gracias a Dios, quien a través de su misericordia, amor y fidelidad sigue formando mi carácter en Cristo. Mi esposa, apoyo incondicional, mi madre, cimiento de integridad, mi padre con su cordura loca... mi hermana racional, mi hermano pasional, mis tías, tíos, primas y primos, mi gran familia Primesones... mis amigos, mis socios... los que están cerca y los que están lejos, los que ya partieron de este mundo... de cada uno tengo algo y a cada uno le debo todo.

Alejandro Acosta Acosta

A Dios, por ser mi guía espiritual a lo largo de este camino, por darme la oportunidad de formarme como un profesional y por darme salud, fortaleza, sabiduría, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre, en especial Alba Yoli Niño, por darme la vida, por velar siempre por mi bienestar y educación, por su amor incondicional, por ser mi mayor apoyo, por su perseverancia y constancia en todo. ***A mi padre***, Sergio Lozano, por creer en mí y en mis capacidades y por cada palabra de aliento.

A mi Pareja Andrea Acalo por ser mi mayor motivación quien me hace ser mejor persona cada día y poder darle el mejor de los ejemplos a seguir.

Sergio Andrés Lozano.

Contenido

	Pág.
1. Problema	14
2. Tema	16
3. Marco teórico	18
3.1 Estrategia	18
3.2 Planeación	20
3.3 Metodología Aplicada	25
4. Objetivos	28
4.1 Objetivo General	28
4.2 Objetivos Específicos	28
5. Estado del Arte	29
5.1 Origen y desarrollo de la empresa	29
5.2 Productos y Servicios	34
5.3 Infraestructura	35
5.4 Desempeño de la Empresa	37
6. Tendencias mundiales y/o mejores prácticas mundiales	46
7. Factores de cambio	60
7.1 ANALISIS DOFA	60
7.1.1 1. Fortalezas	60
7.1.2 Debilidades	61
7.1.3 Oportunidades	62
7.1.4 Amenazas	62
7.1.5 Conclusiones DOFA	65

7.2	Matriz del Cambio	67
7.3	Análisis Estructural	75
7.4	Igo	77
8.	Juego de actores	90
9.	Escenarios de futuro	101
10.	Estrategias	119
10.1	Árbol de Pertinencia	119
11.	Conclusiones y Recomendaciones	124
	Bibliografía	127
	ANEXOS	130

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Ventas de Productos Alimenticios en el mundo	39
Figura 2. Valor agregado empresa OHSO	43
Figura 3. Diseño de corte para snack	44
Figura 4. Unificación de conceptos por parte de los expertos	69
Figura 5. Variables visibles	70
Figura 6. Análisis de Objetivos Estratégicos	71
Figura 7. Análisis de Objetivos Estratégicos	72
Figura 8. Análisis de Objetivos Estratégicos	73
Figura 9. Combinación de variables escenario 1	84
Figura 10. Combinación de variables escenario 2	85
Figura 11. Combinación de variables escenario 3	87
Figura 12. Combinación de variables escenario 4	89
Figura 13. Direccionadores Peter Schwartz	92
Figura 14. Direccionadores Peter Schwartz ubicados en el plano	92
Figura 15. Direccionadores Peter Schwartz con análisis de expertos	93

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Arte para impresión en flexografía	27
Gráfica 2. Mapa de influencia y dependencia de los factores	59
Gráfica 3. Mapa de influencia y dependencia directa con perpendicular	60
Gráfica 4. Sintaxis Lógica	62
Gráfica 5. Influencias Directas	65
Gráfica 6. Influencias Directas	67
Gráfica 8. Influencia y dependencia entre actores	75
Gráfica 9. Plano de influencias y dependencias entre actores	76
Gráfica 10. Relaciones de fuerza	76
Gráfica 11. Convergencias entre actores	77
Gráfica 12. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos	79
Gráfica 13. Escenario 1: la semilla cayó junto al camino; y vinieron las aves y la comieron.	83
Gráfica 14. Escenario 2: la semilla cayó entre espinos; y los espinos crecieron, y la ahogaron.	85
Gráfica 15. Escenario 3: La semilla cayó en el pedregal, pero alcanzó a germinar.	85
Gráfica 16. Escenario 4: La semilla cayó en buena terra, creció sana	88
Gráfica 17. Comparación de escenarios	91
Gráfica 18. Plan “vigía”	95
Gráfica 19. Árbol de Pertinencia	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Ingresos Operacionales	36
Tabla 2. Costos	36
Tabla 3. Gastos operacionales de administración	37
Tabla 4. Gastos operacionales en ventas	37
Tabla 5. Matriz del Cambio	54
Tabla 6. Matriz de doble entrada	57
Tabla 7. Análisis de influencias entre actores	74

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Estabilidad de las variables	55
Cuadro 2. Hallazgos de los expertos	56
Cuadro 3. Posición relativa de los actores frente a los objetivos	78
Cuadro 4. Hipótesis de variables	82
Cuadro 5. Calificación de los escenarios por los expertos	90

Lista de Fotografías

	Pág.
Fotografía 1. Operario sellando paquete X 12 unidades	28
Fotografía 2. Operario marcando cada unidad con fecha de vencimiento y lote	29

Prospectiva en el Sector Empresarial de la Empresa Nutri Tost S.A.S. Para el año 2036.

El objetivo del estudio prospectivo que se pretende alcanzar en el presente trabajo de grado de la maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, es realizar el análisis del futuro empresarial de la empresa Nutri Tost S.A.S. (de ahora en adelante NT) al horizonte del año 2036 y reconocer las estrategias empresariales que estarán en manos de esta organización en la conducción por el camino de la innovación y la competitividad. Para ello es fundamental reconocer los ámbitos tecnológicos del futuro que podrían generar nuevos negocios en la empresa de los próximos veinte años, plantear diferentes escenarios y elegir la opción de futuro más conveniente con el objeto de empezar a construirla desde hoy.

En la exploración de este tema fueron determinantes las condiciones endógenas de la empresa, pero igualmente van a ser decisorias las circunstancias del entorno regional, nacional y, necesariamente, las grandes tendencias del contexto mundial.

Es importante convenir que el desempeño del éxito empresarial de la organización, está en manos no solamente de NT y de los esfuerzos que ésta lleve a cabo, sino de actores externos como el Estado, las mismas empresas competidoras, proveedores, comercializadores y la comunidad payanesa y caucana. Seguramente no son los únicos actores comprometidos, hay que mencionar también a la competencia nacional e internacional. Lo cierto es que “la victoria estará en manos de aquel que juegue más inteligentemente”. Es una partida de ajedrez donde muchas de

las reglas de juego se diseñan en el contexto internacional pero donde aquellos actores que sean capaces de anticiparse al futuro irán a ser los vencedores.

De esta manera, el papel de la prospectiva ha de ser identificar las reglas de juego del cambio tecnológico mundial y las condiciones de la empresa caucana, en el largo plazo, con el ánimo de anticiparse al futuro y poder así precisar las opciones más convenientes para su desarrollo exitoso.

En virtud de lo anterior, el proceso prospectivo está orientado a diseñar las imágenes de futuro o escenarios en que se encontraría NT, al horizonte del año 2036, y las estrategias que se debería poner en práctica para impulsar desde hoy, la situación más conveniente.

1. Problema

Según el sitio web nielsen.com, firma consultora que se encarga de estudiar los consumidores en el mundo, el mercado de los snacks a nivel mundial, en el año 2014, alcanzó unas ventas de 347 mil millones de dólares, por lo cual en Colombia es bastante factible que se piense en este negocio como un motor generador de desarrollo en las regiones como el Sur occidente colombiano, de hecho el periódico El País de Cali (2014), menciona en un artículo online la importante participación del Valle del Cauca como líder del mercado:

(...) Pepsico con su filial Frito Lay, (...) Yupi, que tiene sede en Cali y que cuenta con el 15 % de participación (...) en la región hay un grupo de empresas que dan la pelea. Productos Calima, Rosquillas Caleñas, Manitoba, Del Alba, entre muchas otras (...) buscan un lugar entre los consumidores nacionales y extranjeros, pues la mayoría de estas firmas atienden mercados vecinos (Párr. 1).

NT¹ es una PYME del departamento del Cauca que se dedica a elaborar y comercializar snacks hechos con materias primas no convencionales, sus prácticas administrativas se han centrado en la improvisación y no se ha asumido una actitud proactiva que permita entender cómo la decisiones del presente afectan el rumbo de la empresa, ésta ha sido una de las principales falencias desde su fundación en el año 2010, los problemas financieros han llevado a que los esfuerzos se concentren en “apagar incendios”.

¹ NUTRI TOST S.A.S.

En la actualidad, NT ha iniciado un proceso de organización administrativa con algunos visos de planeación, pero no se cuenta con las herramientas conceptuales para llevar a la empresa por un camino que contemple aspectos de Planeación Estratégica y Prospectiva Empresarial, por lo cual se hace necesario diseñar una ruta prospectivista para llegar a un escenario deseado en el 2036, un plan estratégico que le permita construir futuros deseables en un mercado de gran potencial como el de los snacks.

2. Tema

El futuro ha sido siempre una enigmática cuestión de estudio, le ha permitido al hombre dejar volar su imaginación, como es el caso de los escritos de Julio Verne, Isaac Asimov o Ray Bradbury, autores que nos introdujeron en el mundo de la Ciencia Ficción. También ha permitido contemplar escenarios de futuros cercanos o lejanos, pero el futuro no se trata solamente de artefactos o invenciones que nos puedan llevar a vivir como los Súper Sónicos de William Hanna y Joseph Barbera (1962), no, el futuro tiene que ver con todas las disertaciones que iniciaron Tomás Moro (1516), Gaston Berger (1941) y Alvin Toffler (1970), entre otros, y que ahora hacen parte de una disciplina que resulta preponderante en el ámbito económico, social, político, etc.

A partir de lo planteado resulta necesario hacerse ciertas preguntas, sobre todo en las organizaciones triunfantes, pues el éxito del presente no garantiza el éxito futuro, por lo cual debe haber una renovación constante entendiendo la condición sistémica de la organización, analizando el entorno y trascendiendo más allá de un plan estratégico:

¿El producto o servicio tendrá el mismo impacto en el futuro?, ¿los clientes serán los mismos?, ¿los competidores aumentarán?, ¿la empresa tendrá nuevas necesidades?, ¿tecnología?, etc. Este tipo de cuestionamientos es necesario para permanecer en el mercado y no caer en la

obsolescencia.

Por consiguiente, se plantea aquí un estudio prospectivo para la empresa NT que pertenece al sector de los snacks, aplicando el modelo prospectivo perfeccionado por el Dr. Mojica (2005), el cual inicia con la identificación de un estado del arte, que apoyado con un análisis DOFA y la realización de la matriz del cambio, idéntica los factores de cambio, los cuales se evalúan por medio de la herramienta IGO, permitirá proyectar los diferentes escenarios a los cuales podría llegar la pequeña organización en el 2036, así como el escenario apuesta que servirá como derrotero para la planeación estratégica de aquí en adelante.

3. Marco teórico

Para el desarrollo del ejercicio prospectivo en la empresa NT se tuvieron en cuenta autores propios de la prospectiva estratégica, de tal modo que se plantea un desglose de conceptos como Estrategia, Planeación y Prospectiva, así como las herramientas usadas en el modelo Prospectivo del Dr. Mojica (2005).

3.1 Estrategia

Se le llama estrategia al conjunto de acciones llevadas a cabo para conseguir un objetivo, esta tiene una implicación militar, pues su etimología se basa en las palabras griegas *Stratos*, que quiere decir ejército, y *Agein*, guía.

Uno de los más representativos autores en temas de estrategia es Sun Tzu con el texto El Arte de la Guerra, escrito en el último tercio del siglo IV Antes de Cristo, libro que se ha mantenido vigente, sobre todo, en el ámbito corporativo, pues en la actualidad se hace una analogía entre el mercado y el campo de batalla, donde las estrategias se diseñan con el fin de derrotar a otras organizaciones.

Drucker, Chandler, Ansoff y Andrews, entre otros, analizaron el concepto de Estrategia en

los años 70, aplicado a la Administración.

Uno de los primeros autores en mencionar el término Estrategia para el contexto de la Administración fue Drucker, planteando que ésta era la respuesta a dos interrogantes fundamentales; qué es y qué debería ser nuestra empresa, negocio, producto o servicio.

Por su parte, Chandler, define la Estrategia como la determinación de objetivos alcanzables en un largo plazo, esto sumado a cursos de acción y recursos para llegar a alcanzarlos. Chandler, hace énfasis en que la estrategia está seguida de la estructura, de tal modo que el crecimiento depende de esa sinergia que exista entre ambas.

Ansoff, habla de un lazo entre las actividades de la organización y las relaciones dadas entre Mercado y Producto/Servicio, de tal modo que se defina claramente el origen de la actividad y el futuro que se plantee para la empresa.

De la disertación de Andrews, surge una mezcla entre los planteamientos de Drucker y Chandler, planteando que la Estrategia agrupa objetivos o metas con políticas y planes para alcanzar dichos objetivos, definiendo el tipo de negocio y el tipo de empresa que quiere ser la organización.

En los años 90 son Mintzberg, Porter y Quinn, quienes hacen importantes aportes en cuanto a definir la Estrategia, disertaciones que siguen vigentes en la actualidad.

Mintzberg, plantea cinco definiciones de estrategia dándole un nivel más complejo y completo al término: Plan, Pauta de Acción, Patrón, Posición y Perspectiva.

Para Porter, el concepto de estrategia se reduce a dos: ser líder en costes, es decir que se obtiene un producto o servicio a menor precio que la competencia o ser líder en diferenciación, lo que

implica que el producto o servicio sea visto como exclusivo.

Quinn, centra su concepto en “la verdadera estrategia”, la cual va más allá de la coordinación de planes y programas, se trata de los conceptos que se generan en la misma organización a medida que pasa el tiempo, las debilidades y fortalezas, así como los movimientos que efectúa la competencia.

3.2 Planeación

También llamada Planificación a lo largo de las diferentes disertaciones de diversos autores, tiene que ver con una relación de causa-efecto, pues busca plantear estrategias para llegar a un fin específico, como lo plantea Steiner:

Es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, política y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

Si bien es cierto ha habido diferentes miradas en torno a este concepto, la mayoría de los autores concuerdan en que se trata de un asunto anticipación con fines de proyectar situaciones posibles.

Mintzberg, plantea la planeación desde dos enfoques; corto plazo, con un rango de 1 año que busca alcanzar pequeños objetivos o metas específicas dentro de una organización y largo plazo, con un horizonte de tiempo mucho más amplio (10 años), que busca aplicar elementos de estrategia que permita continuidad de las organizaciones. Todo esto se hace a través de la articulación de 4 factores fundamentales: objetivos, políticas, procedimientos y normas.

Porter, por su lado, ahonda más en la aplicación de la Planeación o la Planificación en el ámbito empresarial, de tal modo que establece una fórmula específica que contempla tres pasos: Análisis Estructural, Estrategias Competitivas y Cadena de Valor. Como resultado de la aplicación de estos pasos es posible establecer planes de acción en cada una de las áreas que componen la estructura organizacional de la empresa.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien alguna vez tomó una decisión valiente” (Drucker)

La Prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos ventajas competitivas, sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros todavía no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir ser sorprendidos por el futuro.

Es importante precisar que el destino no existe y que los hechos acontecen, no porque tenían que acontecer, sino porque no hicimos nada para que ocurrieran, o, al menos, quienes podrían evitarlos no pusieron de su parte lo suficiente para impedir que acaecieran.

Berger, el fundador de la Prospectiva, decía que lo acontecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal. Y si las situaciones actuales buenas o malas tienen una explicación en el pasado, lo que va a acontecer en el futuro se explica por lo que decidimos desde el presente. Esto quiere decir que, en el momento actual estamos construyendo las circunstancias positivas o negativas en que viviremos en el futuro.

La reflexión anterior, que es válida para los seres humanos, también es pertinente para las organizaciones y las empresas, pues, así como las organizaciones exitosas son tributarias de las

determinaciones acertadas que se tomaron en el pasado, igualmente, las perdedoras lo son porque eligieron, años atrás, el camino equivocado.

La Prospectiva quiere ayudarnos a encauzarnos por las vías más aconsejables y a evitar los caminos perdedores. Lo hace examinando las situaciones o escenarios en donde las empresas y organizaciones podrían hallarse en el futuro, de modo que tengamos claridad sobre cada una de ellas y después de examinarlas y analizarlas tomemos la más conveniente y desechemos las que nos desfavorecen.

Obviamente, que quienes analizan las opciones de futuro son más competitivos que quienes viven al vaivén del azar, por esta razón Pascal, el filósofo francés, argumentaba la inexistencia del destino, diciendo: “el destino solamente favorece a los espíritus prevenidos”, y Lafontaine, ilustraba este pensamiento con la fábula conocida de la “Cigarra y la Hormiga”, donde narra el fracaso de la cigarra que durante el verano no hizo sino cantar mientras la hormiga acumulaba provisiones para el invierno.

Ahora bien, la función de la Prospectiva no es adivinar el futuro, como se suele pensar superficialmente, sino examinar las diferentes opciones de futuro que tiene la empresa, escoger la mejor y comenzar a construirla desde ahora. De esta manera, “la luz del futuro ilumina la acción del presente” y nos permite obrar con mayor tranquilidad.

Esta disciplina es, por lo tanto, generadora de competitividad. Mientras más acelerado es el cambio, más importante y más urgente es contar con una visión del futuro, explicaba Gastón

Berger, y ponía el ejemplo de un automóvil que rodaba por una autopista en la noche. Mientras más rápido vaya, decía, más lejos y con mayor potencia deben alumbrar sus faros.

Digamos, para concluir, que las empresas y organizaciones tienen solamente dos opciones. O permitimos que el futuro nos sorprenda, o somos “hormigas precavidas” como el personaje de la fábula de Lafontaine, y hacemos del futuro nuestra ventaja comparativa.

Hablar de Prospectiva es sumergirse en una aventura académica que permite no solamente ser observadores del cambio, sino construir ese cambio, la prospectiva está inscrita en el marco de las ciencias sociales y sus orígenes datan desde los principios de la historia, cuando el ser humano se preguntó, así como lo hace ahora, ¿qué es el futuro?. Pero antes del nacimiento de la Prospectiva, hubo varios autores que se dieron a la tarea de estudiar el futuro; En Estados Unidos, a finales de los años 50, en Santa Mónica (California), nace la Rand Corporation, institución que contaba con un importante aporte de académicos como Olaf Helmer y Theodore Gordon.

Kahn, otro futurista reconocido, también estratega militar y uno de los representantes de la teoría de Sistemas, fundó el Instituto Hudson, una organización que promueve la seguridad, la prosperidad y la libertad, todo basado en la visión norteamericana de superioridad ante el mundo. Uno de los textos más representativos de Kahn, es “El Año 2000 y La emergencia de Japón como súper Estado”.

Pero son realmente Berger y Jouvenel, quienes dan origen a la Prospectiva como disciplina, ocurrió en Francia a finales de los años 50 cuando bautizaron la disciplina usando la palabra del

latín Prospicere que quiere decir ver hacia adelante, los estudios de futuro, desde el punto de vista de estos autores, se fundamentan en identificar los futuros posibles o futuribles, de tal modo que se escoja el más conveniente y comenzar, desde el presente, a hacerlo realidad. Para ampliar este planteamiento resulta necesario abordar el texto de Jouvenel (1964), usado en la actualidad para robustecer los estudios de prospectiva con un fuerte componente voluntarista.

Por su parte Godet, se enfoca en la estrategia como parte fundamental de la prospectiva o mejor aún “dos amantes inseparables”, su planteamiento se basa en el hecho de que la Prospectiva muestra los futuros posibles, pero también la estrategia permite entender y construir ese futuro que más conviene a una organización, un país, una región, etc. Para Godet, ninguna de las dos tendría sentido de manera separada; por un lado la prospectiva consiste en explorar los futuribles o lo que puede llegar a pasar, por otro lado la estrategia se enfoca en lo que se puede hacer, esta combinación permite enfocar los esfuerzos de una organización hacia la competitividad, justamente lo que nos atañe en este caso.

Mojica, complementa el planteamiento de Godet, y propone un modelo prospectivo simplificado que enfatiza en la búsqueda de elementos de ruptura para no proyectar la obsolescencia, todo buscando una gestión del conocimiento o más preciso aún, la gestión de la incertidumbre. Para Mojica, el modelo planteado por Godet, toma diferentes formas según la región donde se aplique, por lo cual el aporte del autor colombiano toma bastante importancia a nivel sur americano y europeo.

El análisis Prospectivo de la Empresa permite abordar el futuro de dos maneras: Primero: estudiando las tendencias de la empresa, con lo cual se puede identificar el futuro probable.

Segundo: reconociendo otros futuros posibles en donde se podría también encontrar. De modo que, precisando las diferentes alternativas de futuro tengamos más criterios para escoger la que más nos convenga e iniciemos su construcción desde el presente. Estas conjeturas de futuro se llaman "escenarios", los cuales no permitirían leer la realidad sino después de haber examinado los "actores sociales" que intervienen en el comportamiento de la empresa, por ejemplo: el estado, los competidores actuales y potenciales, los proveedores actuales y potenciales, el usuario actual y potencial etc (Mojica, s.f., Párr. 3).

La Prospectiva, debe ser tenida en cuenta como un elemento de apoyo en la planeación estratégica empresarial y territorial, se vale de un conjunto de herramientas metodológicas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva sobre el futuro y la construcción de imágenes o escenarios de futuro. Nos ayuda a reducir, de manera significativa, la incertidumbre.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE], define la prospectiva como el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales”

Es precisamente en la Prospectiva Estratégica aplicada a la empresa donde es preciso hacer un alto con fines de plantear NT 2036.

3.3 Metodología Aplicada

Documentos Previos - Fuentes secundarias

Por medio de las fuentes secundarias se obtuvo el Estado del Arte identificando lo que se ha estudiado sobre el sector snacks en el Cauca, lo mismo que el comportamiento mundial, latinoamericano y nacional. Este estudio se plasma en un documento que se llevó a cabo con el apoyo de NT, así como la asistencia y asesoría de los consultores arrojando como resultado la identificación de unos “puntos críticos” o ideas principales.

Talleres de análisis – Fuentes primarias

Las fuentes primarias están constituidas por un grupo de “expertos” que conocen el negocio y están en capacidad de tomar decisiones en NT, también se constituyó un grupo de expertos que pertenecen a instituciones o actores pertinentes para el futuro del negocio.

Estos expertos deben pertenecer a los siguientes cuatro estamentos:

- El estado
- La empresa NT
- La academia
- La sociedad civil (proveedores y/o comercializadores)

Con estos expertos se realizaron 3 talleres de 1 día de duración cada uno, los cuales requirieron como material de apoyo 4 programas de software especializado.

El primer taller tuvo, además, como apoyo una encuesta previa que se realizó con los posibles

participantes, es de resaltar que los expertos fueron capacitados utilizando la información obtenida de los estudios previos formulados en la indagación de las fuentes secundarias.

Taller 1

Detección de los “factores de cambio” y “factores de inercia” que van a definir el sector snack’s en el Cauca. El autor de esta metodología es Godet , quien la plasma en su forma más básica en su obra: “De la Anticipación a la Acción, manual de prospectiva y estrategia”

Manejo de la matriz del cambio de Godet

Matriz DOFA

Taller 2

Precisión de las variables estratégicas que van a constituir los pilares del estudio en la empresa Nutri Tost S.A.S., por medio de la técnica del “Análisis Estructural” apoyadas en software especializado [MICMAC]

Taller 3

Identificación de los actores sociales que intervienen en el análisis de futuro de la empresa.

Reconocimiento del poder que cada uno maneja

Precisión de las estrategias con que cada uno busca defender sus propios intereses.

Manejo de software especializado [MACTOR]

Taller 4

Precisión y diseño de los escenarios posibles y probables en donde se encontraría la empresa Nutri Tost S.A.S., veinte años adelante.

Elaboración de hipótesis de futuro

“Análisis Morfológico”, “Análisis Multicriterios”, “Sistema de Matrices de Impacto Cruzado”
y “Ábaco de François Régnier”.

Reconocimiento de escenarios posibles y alternos

Diseño de escenarios

Elección de un escenario “apuesta”

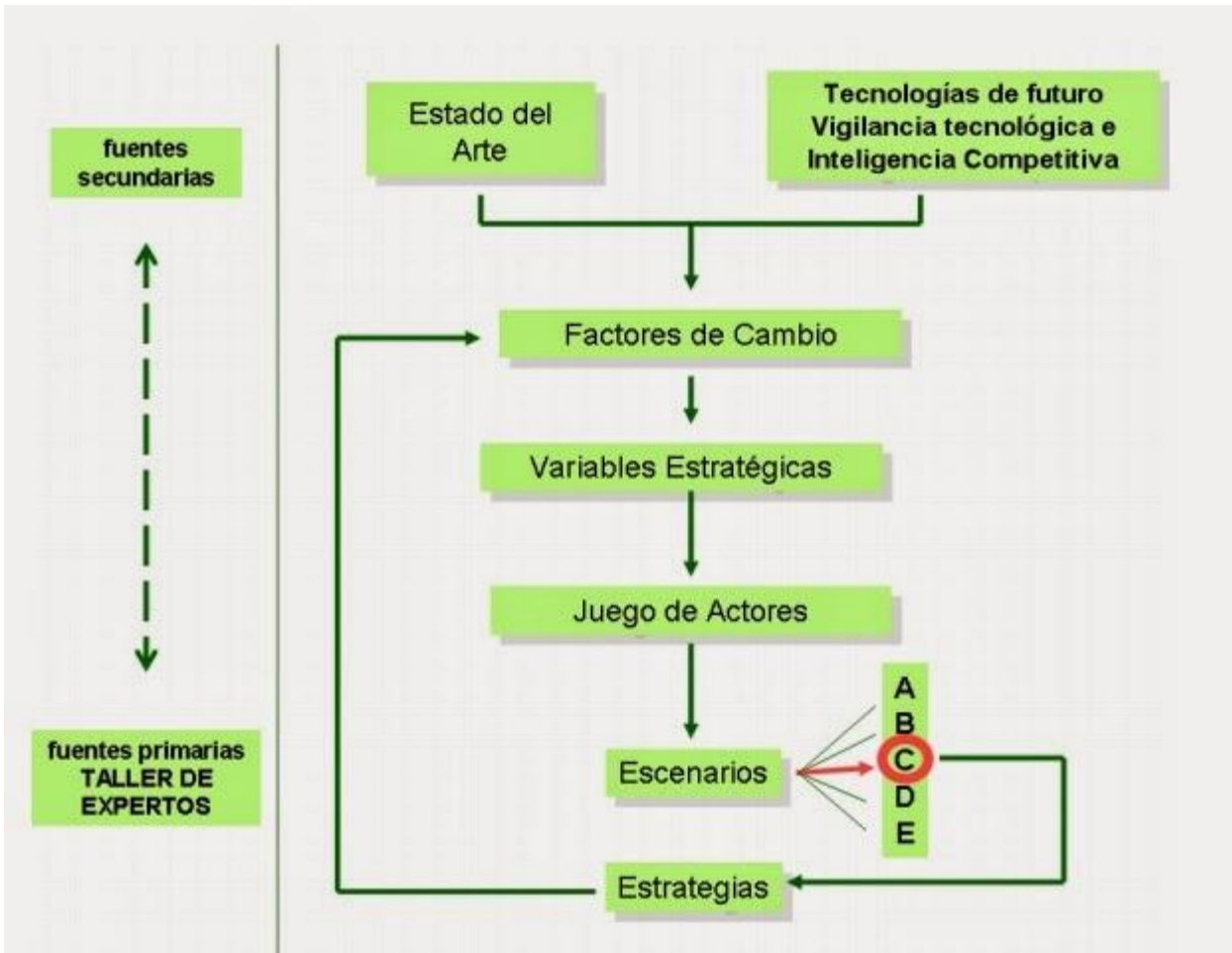
Construcción de un “plan vigía” que sirva de brújula y muestre constantemente la orientación que se está siguiendo a partir de los escenarios diseñados.

Taller 5

Señalamiento de estrategias para lograr el escenario por el cual “apostaríamos la empresa Nutri Tost S.A.S.” como líder del sector snacks en la región.

Redacción de objetivos y selección de acciones para alcanzar los objetivos

Calificación de las acciones utilizando la técnica de “IGO” con ayuda de software especializado (igo-consensus) del escenario apuesta.



Modelo escuela Voluntarista elaborado por Francisco Mojica

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Determinar la línea estratégica que debe seguir la empresa Nutri Tost S.A.S. para llegar a un escenario deseable en el año 2036 que garantice su competitividad y perdurabilidad, por medio de un ejercicio de prospectiva empresarial.

4.2 Objetivos Específicos

- Reconocer las principales tendencias y mejores prácticas mundiales del sector snacks que permitan a la empresa NT ser competitiva a nivel nacional y mundial al horizonte de los próximos 20 años.
- Precisar las “variables estratégicas”, actuales y potenciales de la empresa NT.
- Determinar los “actores sociales” tanto locales como foráneos que intervienen y/o van a intervenir en el futuro de la empresa NT.
- Diseñar el escenario más probable y los escenarios posibles en que se encontraría la empresa NT veinte años adelante, para analizarlos, escoger el más conveniente y comenzar a construirlo desde ahora.
- Señalar las estrategias disruptivas que sería necesario llevar a cabo desde NT, que contribuyan a alcanzar el escenario elegido.

5. Estado del Arte

5.1 Origen y desarrollo de la empresa

NT es una empresa de Popayán (Cauca-Colombia) que produce alimentos tipo snack, elaborados a partir de materias primas no convencionales que se transforman en hojuelas mediante un proceso de deshidratación por fritura. Actualmente se encuentran en el mercado como Chontacones.

Su historia comienza en diciembre del año 2008, cuando Sergio Andrés Lozano Niño, Ingeniero Agroindustrial egresado de la Universidad del Cauca, tuvo un primer acercamiento con la materia prima *Bactris gasipaes* o Chontaduro, esto a través de su tesis de pregrado “Propuestas de mejoramiento para el fortalecimiento de la cadena de chontaduro en el Cauca”, documento en el cual se identifica que un 80 % de su comercialización se realiza en las diferentes ciudades de Colombia exhibido en canastos, mientras que el 20% restante se procesa industrialmente para conservas o mermeladas, pero con muy poco flujo comercial. Este conocimiento del fruto, permitió que Sergio tuviera contacto con los productores de Cacao y Chontaduro del Cauca, más específicamente en el municipio de El Tambo; después de brindar una asesoría en buenas prácticas de producción, su pago por dicho trabajo fue una cantidad considerable de chontaduro, materia prima que distribuyó por todas las casas de su familia, lo que desencadenó en que cada visita a sus familiares terminará en comer chontaduro. Lo anterior hace despertar inquietantes experimentos por parte de Sergio, quien logra un primer resultado: “Mezcla lista para buñuelos

de Chontaduro”, pero, dificultades como logísticas de almacenamiento, conservación y distribución, hacen que no sea viable su comercialización, descartando su entrada en el mercado.

Continuando con las ideas de materializar un producto sencillo, agradable al consumidor, fácil de almacenar y con rango de caducidad de varios meses, se obtienen los Chontacones (chips de chontaduro), producto que tiene un nivel de exigencia considerable, ya que es una fruta pero el manejo a nivel industrial es más como un tubérculo, lo que generó dificultad en la estandarización del proceso y retrasó su entrada en el mercado.

En el año 2009 el Ingeniero Agroindustrial Andrés Felipe Rivera Fierro, compañero de aulas del Ingeniero Sergio, se une a la idea de sacar adelante la producción de los snacks, logrando ajustar ciertas condiciones de proceso en el producto a través de experimentos de laboratorio que contemplaban tiempos de fritura, temperatura, tipo de materia prima, etcétera, pero sus ocupaciones laborales no permitieron dedicar tiempo suficiente al proyecto. En el año 2010, con un presupuesto de \$25.000, los dos ingenieros sacaron una primera producción empacada en bolsas transparentes de 22 gramos con un adhesivo de 6 x 9 cm que contenía una información básica (nombre de producto y número de contacto). Para esta primera producción se invirtieron más de 7 horas de trabajo obteniendo 30 unidades, paquetes que se vendieron de manera inmediata en un café de la época llamado “Casa Caldas”.

Ese mismo año, el Comunicador Social Alejandro Acosta Acosta, después de probar el producto y ver gran potencial en la creación de una marca, propone la creación de una empresa, a partir de un equipo de trabajo multidisciplinario que permitiera explotar al máximo la idea de los

pasabocas funcionales, es así como propuso el nombre Nutri Tost, una simplificación de las palabras Nutritivo y Tostado² El 8 de agosto de 2010 se registró ante Cámara de Comercio del Cauca “NutriTost S.A.S.”, sociedad que tiene como objeto principal “Desarrollar la transformación agroindustrial de productos alimenticios, mercadeo y comercialización(...)”. Una vez consolidada la empresa, por sugerencia de Alejandro, se hace una importante inversión en diseño de marca y diseño de producto, logrando una identidad corporativa que busca, hasta la fecha, ser competitiva no sólo a nivel regional, sino mundial, esto sumado al lema “Los pasabocas que te alimentan”, que permite dar un valor agregado a los productos que se elaboran, continuando con la exploración de nuevos snacks funcionales, es decir que suplan la necesidad de “mecato” y al mismo tiempo que otorguen valor nutricional, se crean las “Rakkachips”, pasabocas elaborados con arracacha, tubérculo que no tiene gran popularidad en la región del Cauca, pero que cuenta con alto nivel de hierro, Calcio, vitamina A, Niacina, entre otros componentes.

Con estos dos productos, Chontacones y Rakkachips, como base fundamental de la empresa, se empieza a fijar la mirada en optimizar espacios de trabajo y consecución de maquinaria para la elaboración de los chips, de tal manera que se da el primer paso para rentar un local en la ciudad de Popayán.

Para ese entonces, año 2010, del grupo interdisciplinar (5 miembros) solo quedaban los 3 socios fundadores; Sergio Andrés Lozano Niño, Andrés Felipe Rivera Fierro y Alejandro Acosta

² Otras propuestas de nombre que se contemplaban eran “CASERA”, y “Nutri Chips”.

Acosta, quienes asumieron el control total de la empresa con las siguientes funciones: compra y procesamiento de materia prima, empaque, venta y distribución del producto, así como labores administrativas, financieras y contables. Esto exigía jornadas de trabajo que iniciaban a las 6:00 a.m. y terminaban a las 7:00 p.m. Fue el año en que la empresa hizo su primer millón.

A finales del año 2010, Alejandro asume el cargo de Director de Comunicaciones en la Caja de Compensación Familiar del Cauca [COMFACAUCA], lo que le impidió continuar en labores de producción, contemplando un reemplazo que en su debido momento llegaría a ser socia de la empresa: María Cecilia Constaín Varona, quien estuvo al frente de las labores comerciales durante 4 meses aproximadamente. Finalizando el 2010 se entregó el primer local donde funcionaba NT. En el año 2011 se trasladó la producción a la casa paterna del Ingeniero Andrés, espacio que sirvió como impulso para la empresa; se contrataron operarios, se adquirieron equipos para tajado y empaque, se compró un freidor semi-industrial y se migró a un empaque metalizado con un adhesivo impreso en litografía. Una vez hechas estas adquisiciones se empezó a explorar el mercado de Cali en el Valle del Cauca, logrando contactar a un distribuidor que reportaba ventas aproximadas de 15 docenas semanales. Si bien es cierto esto le estaba dando un crecimiento a la empresa, por otro lado se habían descuidado aspectos contables que no permiten dimensionar los gastos reales, lo que llevó a declarar la inviabilidad y cierre de NT.

A principios del año 2012, Andrés viajó a Brasil para adelantar trabajos de Gerencia en una compañía nueva, por otra parte Alejandro y Sergio conocieron a Yesika Paola Torregrosa, una entusiasta emprendedora que planteó la viabilidad de NT a través de una completa propuesta de

estructuración financiera y administrativa. De esta manera, NT reinició labores en febrero del 2012 en una casa rentada en Popayán. Para el reinicio de la empresa se cambió el empaque de aluminio a polipropileno con técnica de flexografía, lo que permitió mostrar una empresa más robusta y en crecimiento, también se logró implementar facturación y movimientos ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional [DIAN]. Las expectativas de penetración en el mercado fueron muy altas y no se logró pagar gastos de administración, es decir los sueldos del Gerente, Subgerente y Jefe de Comunicaciones, aunque los operarios si recibían su pago diario. Esto llevó a que Yesika desistiera de continuar con la empresa debido a compromisos personales, también se evidenció la necesidad de adquirir el registro de marca, registro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA], tabla nutricional y código de barras para poder acceder a mercados nacionales. A mediados del año 2012, Julio César Pantoja Castrillón, se convierte en socio de NT y asume el cargo de Jefe Administrativo y Financiero, Andrés regresa de Brasil y asume labores de producción. En el 2013 NT evidencia un crecimiento importante; se obtiene el registro de marca y el registro INVIMA, se hace adecuación de nueva planta con equipo de seguridad, paredes pintadas con epóxica, dispensadores de antibacterial, dispensadores de papel, instalación de campana extractora y compra de estantería en material antioxidante. De igual manera y gracias a gestiones de gerencia se logra incluir personal en calidad de pasante para las áreas de Producción y Contabilidad, personal que contribuye a una organización administrativa y financiera.

En la actualidad la empresa sigue fortaleciéndose a través del mejoramiento continuo y la

firme condición de generar desarrollo para el departamento del Cauca y Colombia, a través de la producción y comercialización de snacks funcionales.

5.2 Productos y Servicios

NT tiene una representación en el mercado nacional con un producto de chontaduro (Chontacones); una selección de 28 gramos de hojuelas crocantes empacadas en una bolsa de polipropileno biorientado, más conocido como [BOPP] es un polímero termoplástico parcialmente cristalino, que pertenece al grupo de poliolefinas, éste se forma a partir de dos capas, lo cual deja como resultado una cara opaca y otra brillante con recubrimiento interior de aluminio.

El empaque cuenta con registro sanitario emitido por el INVIMA, código de barras y tabla nutricional.

Gráfica 1.

Arte para impresión en flexografía

Información Nutricional

Tamaño por porción 28 g
Porciones por envase 1

Cantidad por porción	Valor Diario*
Calorías 140	Calorías de grasa 00
Grasa Total 7g	11%
Grasa Saturada 2g	10%
Grasa Trans 0 g	
Sodio 70 mg	3%
Carbhidrato Total 20g	7%
Tela Diaria 11g	44%
Azúcares 0 g	
Proteína 1g	1%
Vitamina C 8%	Vitamina A 0%

*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores Diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

Calorías 2000 2500
Grasa Total Menos de 65 g 80 g
Grasa Saturada Menos de 20 g 25 g
Colesterol Menos de 300 mg 300 mg
Sodio Menos de 2400 mg 2400 mg
Carbhidrato Total 300 g 375 g
Fibra Diaria 25 g 30 g

Calorías por gramo: Grasa 9 Carbhidrato: 4 Proteína: 4

CHONTACONES®
Chips de Chontaduro 28 g

100% NATURAL

CHONTACONES
Chips de Chontaduro

Cada paquete de Chontacones es elaborado con los más selectos chontaduros de la región sur occidente de Colombia.

Each serving of Chontacones is produced from Southwestern Colombia's finest sweet palm fruit.

Ingredientes: Chontaduro seleccionados, aceite vegetal y sal.
Ingredientes: Selected sweet palm fruit, vegetable oil and salt.

CONSUME TODO UNA VEZ ABIERTO, NO EXPONER AL SOL.

Elaborado por:
Nesti Tost 28 S.S.
Calle 70N # 12 - 84
Popayán - Colombia

Pedidos:
(+57) 3007812304
www.nestitost.com

REGISTRO SANITARIO
RS420811013

Consuma el medio ambiente

Flexipack de Colombia S.A.

Cliente: Referencia: Código de Barras:
Nutribot: Bolsa Chontacones 77099902438

Medida de impresión: 21 cm x 12 cm Medida de material: 26 cm x 13,5 cm Tipo de Material: Laminado Metalizado

Elaborado por: Fecha Elaboración: Arte nuevo
FLEXO GRÁF. CO. 10/01/2014

Aprobación del Cliente:

No. Planchas x Color: No. Repeticiones: Rodillo: Calibre: Lineatura:

No. Planchas x Color: Elongación: Conv. Digi. HD Impresión Externa Interna

ESTIMADO CLIENTE: No aporrear sobre Flexo antes de la elaboración del arte gráfico. Respetar los formatos. NO ES UNA FILIBRA DE COLOMBIA (SIN REGISTRO INVIMA).
ES SU RESPONSABILIDAD LA APROBACIÓN DE ESTE ARTE

ID:01031

Fuente: diseño Flexipack, empresa proveedora de flexografía en Yumbo –Valle del Cauca

5.3 Infraestructura

La planta de procesamiento de alimentos está ubicada en Popayán, la capital del departamento del Cauca en Colombia. 120 metros cuadrados distribuidos en 5 zonas: administrativa, almacenaje, lavado, fritura y empaque.

Fotografía 1.

Operario sellando paquete X 12 unidades



Fuente: elaboración propia

En el área de recepción se cuenta con una báscula de reloj, mientras que el proceso de

selección, limpieza y desinfectado se realiza por medio manual. Para el proceso de tajado se utiliza una mandolina con un sistema de cuchillas graduables, fabricada en acero inoxidable.

En el proceso de fritura se utiliza un freidor diseñado a medida que cuenta con dos quemadores industriales y un recipiente de acero inoxidable de 80cmx40cmx30cm.

El empaque se lleva a cabo manualmente, aunque el peso se calcula mediante grameras digitales. Finalmente en el sellado interviene una máquina de calor semiautomática.

Fotografía 2.

Operario marcando cada unidad con fecha de vencimiento y lote



Fuente: elaboración propia

El proceso completo se lleva a cabo de manera artesanal, pues no se evidencia una tecnificación total de la planta.

5.4 Desempeño de la Empresa

Para efectos de conocer el desempeño de la organización se hace una transcripción de las notas a los estados financieros presentadas en el informe del 31 de diciembre de 2015:

Nota 1. Entidad reportante

Nutri Tost S.A.S. fue constituida mediante documento privado S.N., el día 04 de Agosto de 2010. Es una Sociedad por Acciones Simplificada de derecho privado, con ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales vigentes y en especial la legislación comercial y los estatutos.

Su objetivo social principal es: elaboración de productos alimenticios con base en materias primas naturales. Su duración es indefinida.

Nota 2. Principales políticas y prácticas contables

En su contabilidad y en la preparación de sus estados financieros, la Sociedad Nutri Tost S.A.S. observa principios de contabilidad de general aceptación en Colombia, contenidos en el Decreto 2649 de 1993 y normas complementarias, armonizadas con el Decreto 2650 del 29 de diciembre de 1993.

A continuación se describen las principales prácticas y políticas en concordancia con lo

anterior.

Reconocimiento de hechos económicos: Los hechos económicos son reconocidos por el sistema de contabilidad de causación o por acumulación, observando las normas básicas de la prudencia.

Propiedad, Planta y Equipo: las propiedades, planta y equipo se contabilizan al costo, de acuerdo con las disposiciones legales. La depreciación de los activos fijos es calculada por el método de línea recta a las tasas anuales del 5% para edificaciones, 20% para equipo de cómputo y el 10% para equipo de oficina, muebles y enseres.

Tanto el costo como la depreciación acumulada se cancelan en los libros cuando se vende o retira el activo correspondiente y la utilidad o pérdida resultante se incluye en cuentas de resultado.

Los desembolsos por mejoras que tengan por objeto aumentar la eficiencia o incrementar la vida útil, constituyen costo adicional y se capitalizan.

Las erogaciones realizadas para mantenimiento y las relacionadas con la conservación de los bienes muebles, se contabilizan como gastos del ejercicio en el periodo que se realizan.

Pasivos Laborales: Los pasivos laborales se ajustaron a diciembre 31 de 2015, con base en las disposiciones legales vigentes en esta materia.

Nota 3. Situación económica y financiera

A diciembre 31 de 2015, la Sociedad presentó utilidad neta por \$3.101.489 y activo corriente por valor de \$13.488.974,94 pesos mcte

Nota 4. Disponible

Representa el efectivo disponible, está compuesta por:

Caja - Caja General	250.000,00
Bancos	503.783,00
	753.783,00

Nota 5. Deudores

El saldo de esta cuenta está compuesto por:

Clientes	2.513.375,72
Retención en la fuente – Cree	356.316,00
	2.869.691,72

Nota 6. Inventarios

El saldo de esta cuenta está compuesto por:

Inventarios de Chontacones para la venta	9.865.231,22
	9.865.231,22

Nota 7. Propiedad planta y equipo

El saldo de este rubro está compuesto por:

Maquinaria y equipo	8.486.430,00
Equipo de oficina	17.114.400,00
Equipo de computación y comunicación	0,00
Subtotal	25.600.830,00

Menos:

Depreciación Acumulada	0,00
	25.600.830,00

Nota 8. Intangibles

Know how valorado para la sociedad

Know How	9.000.000,00
Valorización de propiedades, planta y equipo	9.000.000,00

Nota 9. Proveedores

Saldo por pagar a Proveedores de materia prima

Proveedores Nacionales	0,00
------------------------	------

Nota 10. Cuentas por pagar

El saldo de las cuentas por pagar, se compone de la siguiente forma:

Costos y Gastos por Pagar	0,00
Retención en la fuente por Pagar	0,00
Autorretención del Cree	356.316,00
	356.316,00

Nota 11. Impuestos gravámenes y tasas

Impuestos pendientes de pago a 31 de diciembre de 2015

Imporrenta por Pagar vigencia fiscal corriente - Renta y complementarios	1.175.000,00
Imporrenta por Pagar vigencia fiscal corriente – Cree	423.000,00
Impuesto a las ventas por pagar	2.011.000,00
	3.609.000,00

Nota 12. Obligaciones laborales

Prestaciones sociales causadas por los empleados

Cesantías Consolidadas	0,00
Intereses sobre Cesantías	0,00

Nota 13. Obligaciones financieras

Saldo a 31 de diciembre de 2015 de las obligaciones contraídas con Entidades financieras

Obligaciones a largo plazo

Obligaciones Financieras - Con particulares	1.860.000,00
Obligaciones Financieras - Con accionistas	24.675.000,00
Total	26.535.000,00

Nota 14. Capital Social

Saldo a 31 de diciembre del Capital inicial y las capitalizaciones posteriores

Capital Autorizado	6.000.000,00
Capital por suscribir	0,00
Capital suscrito y pagado	6.000.000,00

Nota 15. Reservas

Saldo a 31 de diciembre de 2015 no hay apropiaciones debido a que se tiene pérdida acumulada de ejercicios anteriores

Reserva Legal	0,00
Reservas ocasionales	0,00
	0,00

Nota 16. Superavit de capital

Know how valorado para la sociedad

Know How	9.000.000,00
Total	9.000.000,00

Nota 16. Superavit de capital

Know how valorado para la sociedad

Know How	9.000.000,00
Total	9.000.000,00

Nota 17. Resultados del ejercicio

El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:

Utilidad neta del ejercicio	3.101.489,00
-----------------------------	--------------

Nota 18. Resultados de ejercicios anteriores

El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:

Pérdidas Acumuladas	-512.000,00
	-512.000,00

Nota 19. Ingresos operacionales

El saldo de este rubro está compuesto por:

Venta de Chontacones	112.245.862,00
Total	112.245.862,00

Nota 20. Costos

El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:

Producción y venta de chontacones	73.688.169,00
	73.688.169,00

Nota 21. Gastos operacionales de administración

El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:

Gastos Laborales	2.192.010,00
Honorarios	0,00
Impuestos	1.222.000,00
Arrendamiento	5.209.600,00
Servicios	878.909,00
Gastos Legales	207.500,00
Mantenimiento	2.092.704,00
Diversos	2.509.337,00
	14.312.060,00

Nota 22. Gastos operacionales en ventas

El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:

Gastos Laborales	2.206.900,00
Servicios	14.259.360,00
Gastos de viaje	726.367,00
Diversos	2.353.517,00
	19.546.144,00

A diciembre 31 de 2014, la Sociedad presentó utilidad neta por \$689.000 3.101.489 y activo corriente por valor de \$10.174.000 13.488.974,94 pesos mcte

Tabla 1.

Ingresos Operacionales

Ingresos Operacionales	
Venta de Chontacones	28.749.000,00
Total	28.749.000,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.

Costos

Costos	
Producción y venta de chontacones	28.060.000,00

28.060.000,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.

Gastos operacionales de administración

Gastos operacionales de administración	
Gastos Laborales	0,00
Honorarios	0,00
Impuestos	0,00
Arrendamiento	0,00
Servicios	0,00
Gastos Legales	0,00
Mantenimiento	0,00
Diversos	0,00
	0,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.

Gastos operacionales en ventas

Gastos operacionales en ventas	
El saldo de este rubro se compone de la siguiente forma:	
Gastos Laborales	0,00
Servicios	0,00
Gastos de viaje	0,00
Diversos	0,00
	0,00

Fuente: elaboración propia

Total Utilidad: 689.000

La empresa NT presenta un incremento en ventas del año 2014 al año 2015 del 390.4 % pasando de \$28.749.000 a \$112.245.862 en los ingresos operacionales y un aumento en la utilidad NETA del 450,1 % pasando de \$689.000 a \$3.101.489 en la Utilidad Neta.

En los años anteriores la empresa no presenta estados financieros que sean comparables.

6. Tendencias mundiales y/o mejores prácticas mundiales

Las Megatendencias son elementos claves para la prospectiva, se trata de la dirección que toman diferentes aspectos de la vida, impactando de manera significativa en la sociedad durante un tiempo prolongado. Como guía para este análisis se toma a Klaus Schwab y su texto “The Fourth Industrial Revolution” donde claramente se pueden aplicar planteamientos de ruptura en lo físico, en lo digital y en lo biológico. De entrada nos está arrojando información sobre el futuro de la comunicación humana, los nuevos materiales, la normalización de la impresión 3D, cambios genéticos no solamente en humanos, sino en los alimentos. El planteamiento general de Schwab no es más que la entrada a un análisis más detallado del mercado de los snacks, para lo cual se ha optado por enfatizar en un estudio de entorno a través de la herramienta PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medio Ambiente y Legal), para lo cual se toma al Cauca como referente:

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Medio Ambiente	Legal
Altos índices de corrupción Sustitución de cultivos ilícitos en el departamento del Cauca	Región Cauca con altos grados de desempleo Incentivos financieros a pequeñas empresas generadoras de empleos directos e indirectos. Competitividad que incentiva la creación de Clusters	Inequidad en la distribución de ingresos. Arraigo por materias primas autóctonas. Consumo de chontaduro por sus cualidades afrodisíacas	Comercio electrónico Falta de empresas locales que ofrezcan soluciones tecnológicas en maquinaria	Conservación de fuentes de agua Factores climáticos que favorecen el cultivo de materias primas no convencionales	Posibilidad de beneficio por dineros de regalías. Contexto de Posconflicto

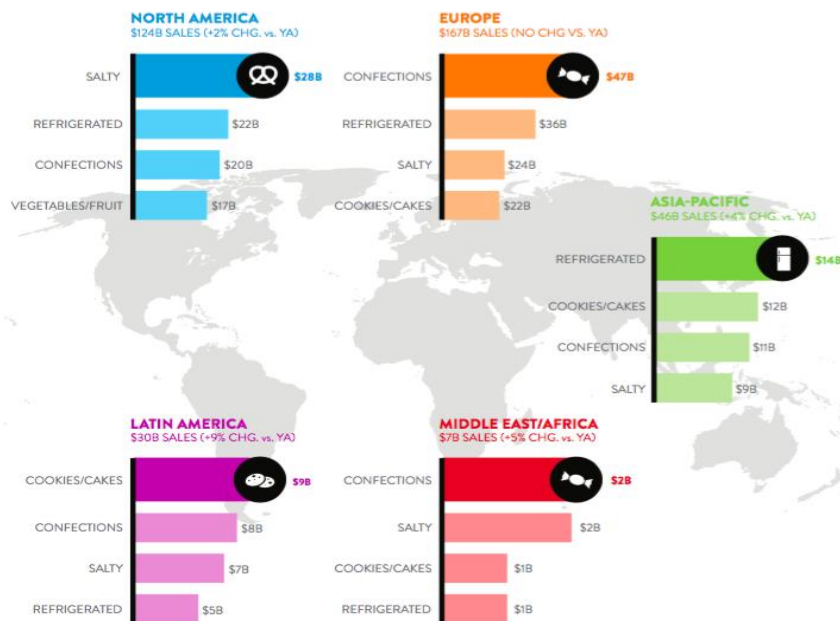
El mercado de los Snacks, ha experimentado cambios considerables en las últimas décadas. En el pasado este sector de alimentos era considerado suplementario y en alguna época no figuraba en forma desagregada en las estadísticas de producción nacional de los países desarrollados.

Hoy en día este sector representa aproximadamente US\$ 340,000 Millones de Dólares (2014) de acuerdo a los análisis efectuados por la empresa de investigación de mercados Nielsen. En dicho estudio podemos ver que la participación de Norteamérica y Europa en el mercado

mundial es de aproximadamente 2/3, con ventas de 124,000 y 167,000 millones de dólares anuales respectivamente.

Figura 1.

Ventas de Productos Alimenticios en el mundo



Fuente: Nielsen, 2014

Analizando la información contenida en este informe encontramos datos interesantes. Pese a que los continentes antes indicados representan hoy en día la mayor parte del consumo mundial, los grupos de países con el mayor crecimiento interanual son Latinoamérica (9%) y Asia (4%).

Es de esperar que pese a que en los últimos años el crecimiento en estos continentes ha sido el presentado, es de esperar que este se acelere sobretudo en el Asia Pacífico vía el crecimiento de las clases medias en dichas regiones. Según estimaciones citadas por el Centro de Planeamiento Estratégico de Perú [CEPLAN], la clase media en Asia, representará en el año 2030

aproximadamente el 60% de la clase media mundial. En el estudio reseñado anteriormente de Nielsen se indica asimismo que el continente asiático es cada día más importante en los números globales de las principales corporaciones mundiales.

Otro aspecto importante a indicar del estudio de Nielsen es que la distribución de las sub tipologías de snacks varía de región en región. Mientras en Norteamérica los “salados” son los que dominan el mercado, en Europa lo son los “chocolates y dulces”, mientras que el mayor rubro en Latinoamérica son las “galletas y harinas”.

En el caso de los países asiáticos, existe una clara preferencia por los snacks refrigerados, que en muchos casos presentan características naturales. En Japón y China existe una cultura asentada de consumo de snacks basados en frutos del mar (pescado, mariscos y algas) procesados y empacados al vacío, que se venden como bocadillo o pasabocas.³

El considerar estas diferencias regionales es muy importante hoy en día y lo será cada vez más en el futuro, debido a los cambios en la distribución de los consumidores a nivel internacional.

Pero estos cambios no se dan sólo en el cambio de distribución geográfica, sino que se presentan también en la distribución etaria y de estilos de vida. Los consumidores jóvenes de todo el mundo hoy buscan nuevos sabores y nuevas experiencias totalmente distintas a las que vivieron sus padres. Las generaciones Y y Z⁴ buscan cada vez más estos nuevos productos que pueden obtener en un mercado global y sobretodo han incorporado en su base el valor de la

³www.worldofsnacks.com

⁴ Los llamados millenials y post millenials

experimentación encima de la posesión de bienes.

Es así que los fabricantes apuestan a nuevos productos para impulsar el crecimiento del sector. Por ejemplo, Hershey lanzó su primera nueva marca de dulces de Estados Unidos en 30 años; Concebido como un caramelo de tipo blando al que se puede “hincar el diente”, se dirige a los consumidores jóvenes y se nutre el crecimiento en los dulces de caramelo con sabor. Por su parte Mars Chocolate, presentó Mega-caramelos de chocolate de M &M con tres veces el chocolate normal. Este puede considerarse el cambio más grande en la presentación M & M desde el debut de la marca 1941. Sin embargo estas innovaciones no son las más importantes presentadas por la compañía, sino las que no se ven. La compañía Mars financia estudios sobre el genoma del cacao así como estudios en universidades norteamericanas y europeas respecto a las propiedades del chocolate sobre el ser humano y posibles usos del mismo en el mediano plazo. Hoy en día los consumidores privilegian compañías que sean socialmente responsables, que presenten nuevos productos y servicios y sobretodo que tengan altos grados de innovación.

Lo anterior cobra más importancia aún debido a que los consumidores piensan que la mayoría de la innovación que se realizará en el mundo proviene de empresas nuevas o que están fuera del circuito tradicional. Esto plantea nuevos retos a las empresas tradicionales. Todo lo anterior ha generado un campo nuevo dentro del retailing, que es conocido como la Innovación Conducida por el Consumidor.

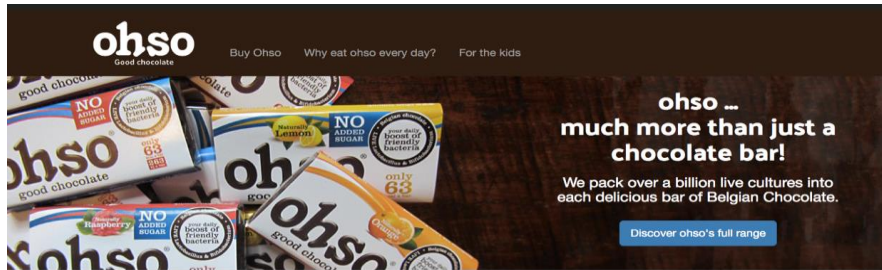
Hoy en día las megatendencias mundiales y las nuevas tecnologías anticipan cambios

profundos en el sector. El ingreso de la impresión 3D, que vaticina cambios exorbitantes en la forma de adquirir estos productos, el Mundo del chocolate de Hershey, prepara una exposición donde muestra la impresión en 3D en vivo. Hershey ha estado trabajando con sistemas 3D desde hace algún tiempo, y el chocolate puede ser el primer alimento envasado en utilizar la impresión en 3D a escala comercial.

Pero la tecnología no solo está involucrada en la logística, sino en la composición química y las propiedades del producto. Por ejemplo la empresa belga OHSO que crea una barra de chocolate que encapsula bacterias vivas en una "matriz de chocolate de alta calidad" esta barra es tres veces más eficaz en la entrega de los pro bióticos que los productos lácteos. OHSO será distribuido en los EE.UU. por Solgar Vitamina y Herb, según un acuerdo anunciado en diciembre de 2014.

Figura 2.

Valor agregado empresa OHSO



What makes ohso different?

Over a billion live cultures, Lactobacillus and Bifidobacterium, in every ohso bar of delicious Belgian Chocolate.

Fuente: página corporativa Ohso Chocolate <http://ohso.com/>)

Por su parte Evopak Energía Chew- lanza un producto que permite al consumidor, según indican, " masticar energía con vitaminas, nutrientes y minerales-plus cafeína para ayudar a "poder a través de su día." con sabores de bayas y de limón, este producto viene empaquetado como un chicle y son concebido como una alternativa a las bebidas energéticas portátil.

La innovación en aperitivos salados “pasabocas – Chips” se concentra en los chips de pretzel, patatas fritas y aperitivos. Se desarrolla un nuevo sabor en los últimos tiempos: la sriracha.

Estas innovaciones confirman las tendencias por los chips de perfil delgado, textura crujiente, sabor impactante y favorable perfil nutricional relativo a las patatas fritas. (Esto juega en sabor de los chips ofrecidos por Nutri Tost s.a.s.).

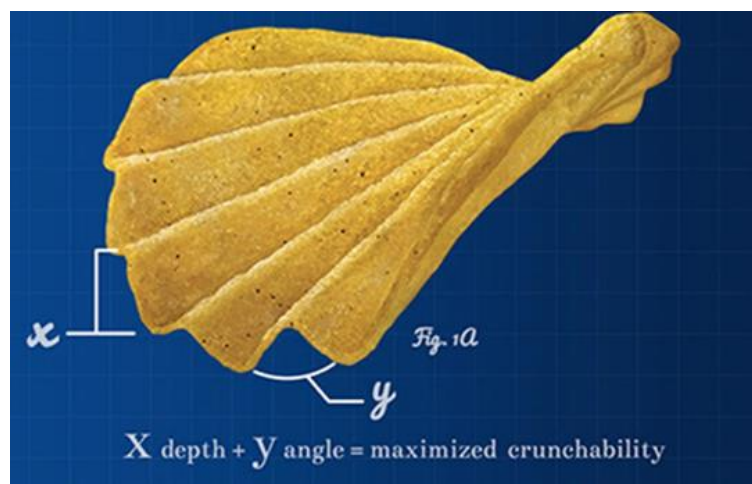
Asimismo existe una tendencia hacia alimentos de buen sabor "al horno" en lugar de frito, con

menos grasa que las papas fritas comunes y valores agregados en referencia nutricional (nutracéutico), por ejemplo: Nabisco Chips de trigo cuenta con sabores como Picante Cheddar, proporcionando una cantidad significativa de granos enteros (11 g por porción).

Las innovaciones anteriores no han escapado al producto estrella de la categoría, los chips de papa frita, en el cual Frito Lay es el indiscutible líder mundial. Un esfuerzo combinado de ingenieros de alimentos, de materiales y matemáticos ha determinado una nueva forma de hacer papas fritas, que son más crujientes. Esta innovación fue lanzada en el año 2011 al mercado.

Figura 3.

Diseño de corte para snack



Fuente: <http://www.fritolay.com/people/innovation-stories>)

Adicionalmente Frito Lay está trabajando en chips con un alto nivel de proteínas que utiliza suero lácteo- a base de leche para entregar 21 g de proteína por porción.

El mercado de palomitas de maíz continuó a un fuerte ritmo en 2014, al compás de las tendencias

de salud. Por el lado de la salud, la col rizada, algas, sal marina y sal rosa del Himalaya son ingredientes de moda. Asimismo han mejorados los procesos de selección de los granos.

Además del monitoreo hecho a las principales organizaciones, se llevó a cabo un ejercicio básico de vigilancia tecnológica a través de la plataforma de la World Intellectual Property Organization, WIPO y el acceso a las colecciones nacionales e internacionales de patentes en la página <https://patentscope.wipo.int/search/es/search.jsf>, lo cual permitió entender las tendencias del mercado de los snacks y las posibles tecnologías que se podrán hallar en los próximos 20 años, sobre todo en técnicas de corte, prioridad hallada mediante aplicación de ábaco de Rigner:

Muy Probable
Probable
Duda
Improbable
Muy Improbable
Sin Respuesta

13 Tipo de corte en rodajas				
04 Método de Corte por cuchilla fija				
02 Método de Corte por troquel				
03 Método de Corte por cuchilla continua				
17 Tipo de corte en 3d				
10 Tipo de corte en lonchas				13 Tipo de corte en rodajas
11 Tipo de corte en tiras				17 Tipo de corte en 3d
01 Método de Corte por Laser				01 Metodo de Corte por Laser
08 técnica de corte por centrifugado				
16 Tipo de corte en tornado				
06 Método de Corte por perforado				
07 Método de Corte por compresión de un laminado				
09 técnica de corte por presión				
12 Tipo de corte en cuadros				
05 Metodo de Corte por rodillo de trituración				
14 Tipo de corte en julianas				
15 Tipo de corte en chiffonade				

En Colombia se evidencia una escasa producción científica por el número de patentes presentadas, con relación a países asiáticos. Según estudio realizado por Ingeniero Alberto Villalobos[1], sobre propiedad industrial, en el primer semestre del 2016 solamente se presentaron en Colombia 222 solicitudes de patentes, siendo el departamento de Antioquia y Bogotá, donde más movimiento se presenta, por lo cual se halló un número importante de patentes en Asia y Norte América. Para el caso de Corte en rodajas, corte en 3D y corte laser, se pudieron encontrar las siguientes patentes:

- **ORGANIZACIONES LÍDERES / LÍNEAS DE CONOCIMIENTO IPC**

FRITO-LAY NORTH AMERICA, INC. A23L 19/18 Productos asados o fritos, p. ej. snacks o patatas fritas tipo "chips" [2016.01]

- **LOTTE CONFECTIONERY CO LTD "B26D 1/29**

CORTE; DETALLES COMUNES A LAS MAQUINAS DE PERFORACION, PUNZONADO, CORTE, O CORTE CON SACABOCADOS con un elemento cortante montado en el plano de un disco rotativo, p. ej. para cortar alubias"

- **KRONEN KUECHENGERAETE GMBH B26D 3/22** Corte de una pieza caracterizado por la naturaleza del corte; Equipo a este efecto con la ayuda de cuchillos rotativos.
- **ORGANIZACIONES LÍDERES / LÍNEAS DE CONOCIMIENTO IPC**
RHEON AUTOMATIC MACHINERTY CO LTD A21C 11/10 MAQUINAS O MATERIAL PARA LA PREPARACIÓN O EL TRATAMIENTO DE LA MASA; MANIPULACIÓN DE ARTÍCULOS COCIDOS HECHOS DE MASA Otras máquinas para dar a la masa su forma definitiva antes de la cocción o el horneado combinadas con aparatos de corte.
- **AICOHSHA MFG CO LTD "B26D 7/08 CORTE;** DETALLES COMUNES A LAS MAQUINAS DE PERFORACION, PUNZONADO, CORTE, O CORTE CON SACABOCADOS Partes constitutivas de aparatos de corte, recorte, punzonado, perforado o separación por procedimiento distinto al corte Medios de tratamiento de la pieza o de la herramienta de corte para facilitar el corte (tensado de las cintas de corte"
- **Fochif Mechatronics Technology** A23G 1/04 CACAO; PRODUCTOS A BASE DE CACAO, p. ej. CHOCOLATE; SUCEDÁNEOS DEL CACAO O DE LOS PRODUCTOS A BASE DE

CACAO; CONFITERÍA; GOMA DE MASCAR; HELADOS; SU PREPARACION Aparatos especialmente adaptados para la fabricación o el tratamiento del cacao o de los productos a base de cacao (máquinas para tostar cacao).

- **ORGANIZACIONES LÍDERES / LÍNEAS DE CONOCIMIENTO IPC**

Hiwell machinery B26D 7/30 CORTE; DETALLES COMUNES A LAS MAQUINAS DE PERFORACION, PUNZONADO, CORTE, O CORTE CON SACABOCADOS Partes constitutivas de aparatos de corte, recorte, punzonado, perforado o separación por procedimiento distinto al corte para pesar el producto cortado.

- **CALBEE FOODS CO LTD A23G 3/34 CACAO**; PRODUCTOS A BASE DE CACAO, p. ej. CHOCOLATE; SUCEDÁNEOS DEL CACAO O DE LOS PRODUCTOS A BASE DE CACAO; CONFITERÍA; GOMA DE MASCAR; HELADOS; SU PREPARACIÓN Dulces; Confitería; Mazapán; Productos recubiertos o rellenos Dulces, productos de confitería o mazapán; Procedimientos para su preparación.

- **Lycy Manufacturing, Inc.** "A23L 1/00 ALIMENTOS, PRODUCTOS ALIMENTICIOS O BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS NO CUBIERTOS POR LAS SUBCLASES A21DOA23B-A23J; SU PREPARACIÓN O TRATAMIENTO,"

Los expertos identificados para el tema de snacks en el mundo son los siguientes:

Abanico de expertos, corte 3D			TENDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO
Investigador	VÍNCULO ORGANIZACIONAL	ÁREA DE EXPERTICIA	
GONZÁLEZ-AGUILAR GA	Investigador Titular "C", Nivel SNI III	Fruit and Vegetable Phytochemicals	alimentos nutraceuticos
AYALA-ZAVALA JF	Profesor-Investigador Titular en Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.	Inocuidad alimentaria, Producción y transformación de alimentos	alimentos nutraceuticos

Abanico de expertos, corte rodajas			TENDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO
Investigador	VÍNCULO ORGANIZACIONAL	ÁREA DE EXPERTICIA	
AYALA-ZAVALA JF	Profesor-Investigador Titular en Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C.	Inocuidad alimentaria, Producción y transformación de alimentos	alimentos nutraceuticos
GONZALEZ-AGUILAR GA	Investigador Titular "C", Nivel SNI III	Fruit and Vegetable Phytochemicals	alimentos nutraceuticos
ROSSLE C	R&D Project Manager at PepsiCo	Ph.D., Food Science	
RODRIGUEZ-FELIX A	Investigador Titular "A"	Química, Nutrición y alimentos	Biología aplicada a la industria alimenticia
RODRIGUEZ-GARCIA I	Profesora en el Departamento de Ciencias de la Salud en la Universidad Europea de Madrid	Biología, análisis molecular	Biología aplicada a la industria alimenticia

Abanico de expertos, corte laser			TENDENCIA DE LA PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTIFICO
Investigador	VINCULO ORGANIZACIONAL	AREA DE EXPERTICIA	
WANG CY	Investigador en Western Electric Engineering Research Center	Haz láser (LBC)	Tecnología Laser
VEGA-VEGA V	Production Manager Quaker Europe Foods Utrecht, The Netherlands	Producción y transformación de alimentos	Diseño de Producto
RODRIGUEZ-GARCIA I	Profesora en el Departamento de Ciencias de la Salud en la Universidad Europea de Madrid	Biología, análisis molecular	Biología aplicada a la industria alimenticia
ROURA SI	health coach and writer DETOX SEN.	Food research	alimentos nutraceuticos

Fuente: elaboración propia

Este acercamiento a las tecnologías de corte permite que la organización trace ciertas rutas en cuanto a la actualización en tecnología.

[1]<https://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwilyPro0PPTAhWKdSYKHeYtCIUQjxwIAw&url=https%3A%2F%2Falbertovillalobos1.wordpress.com%2F2015%2F11%2F17%2Fnews-en-pi%2F&psig=AFQjCNFc2OnECcS4rujsZEXXVy-hwNTsgQ&ust=1494997064387968>

7. Factores de cambio

Para el análisis de los factores de cambio se reunió a un grupo de expertos del sector empresarial público y privado, político, emprendedor y académico (El listado detallado de los invitados se encuentra en los anexos), los expertos fueron capacitados por medio de la exposición de la matriz del Cambio y el análisis DOFA de la Empresa Nutri Tost s.a.s.; Como se describe a continuación.

7.1 ANALISIS DOFA

7.1.1 Análisis de aspectos Internos a la empresa

7.1.1 1. Fortalezas

- Producto nutricional elaborado con materia prima exótica
- Imagen institucional definida
- Ubicación geográfica de la empresa: entre la zona productora de Chontaduro en el municipio El tambo y el mercado del producto en las ciudades de Popayán y Cali (facilidad de acceso a la materia prima y los mercados potenciales).
- Los servicios públicos en la ciudad de Popayán son buenos y constantes
- Los clientes del producto son constantes y recurrentes
- Manejo de página web y redes sociales

- Manejo de formatos de control en la empresa (estandarización de procedimientos y procesos)
- Personal con experiencia en el proceso de elaboración y con buena actitud de servicio
- Clima laboral óptimo
- Empaque óptimo
- Creatividad e innovación de productos
- Estructura de costos

7.1.2 Debilidades

- Disposición de Capital y recuperación de cartera
- Fuerza de ventas
- Maquinaria poco tecnificada y procesos de producción artesanal
- Equipo humano poco capacitado en educación formal
- Mercados poco explotados
- Sistema de contratación
- No hay políticas ni procedimientos de logística y transporte
- Manejo contable y financiero
- Capacidad instalada no aprovechada al 100 %
- Infraestructura de planta no óptima para procesos de producción (ventilación)

Análisis de aspectos Externos a la empresa

7.1.3 Oportunidades

- Posibilidades de Internacionalización a países de la Alianza del Pacífico y otros
- Publicidad en redes sociales y medios convencionales (YouTube, google, Facebook, radio, televisión e impresos)
- Alianzas con empresarios que desarrollen eventos artísticos o deportivos de carácter masivo
- Fortalecimiento del Agro con un posible posconflicto
- TLC
- Adquisición de maquinaria más barata por alto precio del dólar
- Posibilidad de penetración en mercados externos y ciudades intermedias
- Estabilidad económica en Colombia
- Bajos costos para empaques y suministros con mercado asiático

7.1.4 Amenazas

- Afectación de cultivos de chontaduro por fenómenos climáticos
- Plagas y enfermedades en los cultivos de chontaduros
- Fracaso de las conversaciones para el fin del conflicto armado
- Caída en la economía regional y nacional
- Nuevos competidores que copien el producto
- El elevado costo de impuestos a los empresarios
- Reducción en la demanda del producto

- informalidad de los productores de chontaduro
- inseguridad en las zonas de producción de materias primas

Para el ejercicio de análisis del DOFA se utilizó una evaluación cuantitativa apoyada del formato de la página web <http://www.economia-excel.com> en el cual se le asigna un peso porcentual a cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de acuerdo al grado de influencia valorado por los dueños de la empresa para alcanzar el éxito de la misma, adicional de ello se realiza una calificación como muestra la tabla 5, en la que se califica la posición estratégica con respecto a la mayor o menor Fortaleza o debilidad.

Tabla 5. Análisis de factores internos

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Producto nutricional elaborado con materia prima exótica	0,08	4	0,32
Imagen institucional definida	0,09	4	0,36
Ubicación geográfica de la empresa	0,02	3	0,06
Los servicios públicos buenos y constantes	0,03	4	0,12
Los clientes del producto son constantes y recurrentes	0,03	4	0,12
Manejo de página web y redes sociales	0,05	3	0,15
Estandarización de procedimientos y procesos	0,04	4	0,16
Personal con experiencia con buena actitud de servicio	0,02	4	0,08
Clima laboral optimo	0,02	3	0,06
Empaque optimo	0,03	4	0,12
DEBILIDADES			
Disposición de Capital y recuperación de cartera	0,08	2	0,16
Fuerza de ventas	0,06	2	0,12
Maquinaria poco tecnificada	0,09	2	0,18
Equipo humano poco capacitado en educación formal	0,05	2	0,10
Mercados poco explotados	0,06	1	0,06
Sistema de contratación	0,05	2	0,10
No hay políticas ni procedimientos de logística y transporte	0,02	2	0,04
Manejo contable y financiero	0,07	1	0,07
Capacidad instalada no aprovechada al 100 %	0,06	2	0,12
Infraestructura de planta no óptima	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: elaboración a partir de la herramienta

En esta tabla se identifica que los factores que tienen un mayor peso para el éxito de la empresa están dados por la imagen institucional y la poca tecnificación de la maquinaria.

En la tabla 6, se muestra el análisis de los factores externos de la empresa, la calificación que se le asigna en este caso está dado por el grado de respuesta de la estrategia actual al factor analizado.

Tabla 6. Análisis de factores externos

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PE SO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Posibilidades de Intemacionalización a países de la Alianza del Pacífico y otros	0,07	1	0,07
Publicidad en redes sociales y medios convencionales	0,05	3	0,15
Alianzas con empresarios que desarrollen eventos masivos	0,06	2	0,12
Fortalecimiento del Agro con un posible posconflicto	0,04	1	0,04
TLC	0,08	2	0,16
Adquisición de maquinaria más barata por precio del dólar	0,07	2	0,14
Posibilidad de penetración en mercados externos y ciudades intermedias	0,09	3	0,27
Estabilidad económica en Colombia	0,05	2	0,10
Bajos costos para empaques y suministros con mercado asiático	0,06	1	0,06
			0,00
AMENAZAS			
Afectación de cultivos de chontaduro por fenómenos climáticos	0,08	2	0,16
Plagas y enfermedades en los cultivos de chontaduros	0,06	3	0,18
Fracaso de las conversaciones para el fin del conflicto amado	0,02	1	0,02
Caída en la economía regional y nacional	0,03	1	0,03
Nuevos competidores que copien el producto	0,07	3	0,21
El elevado costo de impuestos a los empresarios	0,06	1	0,06
Reducción en la demanda del producto	0,08	3	0,24
informalidad de los productores de chontaduro	0,01	2	0,02
inseguridad en las zonas de producción de materias primas	0,02	1	0,02
			0,00
TOTAL	1,00		2,05

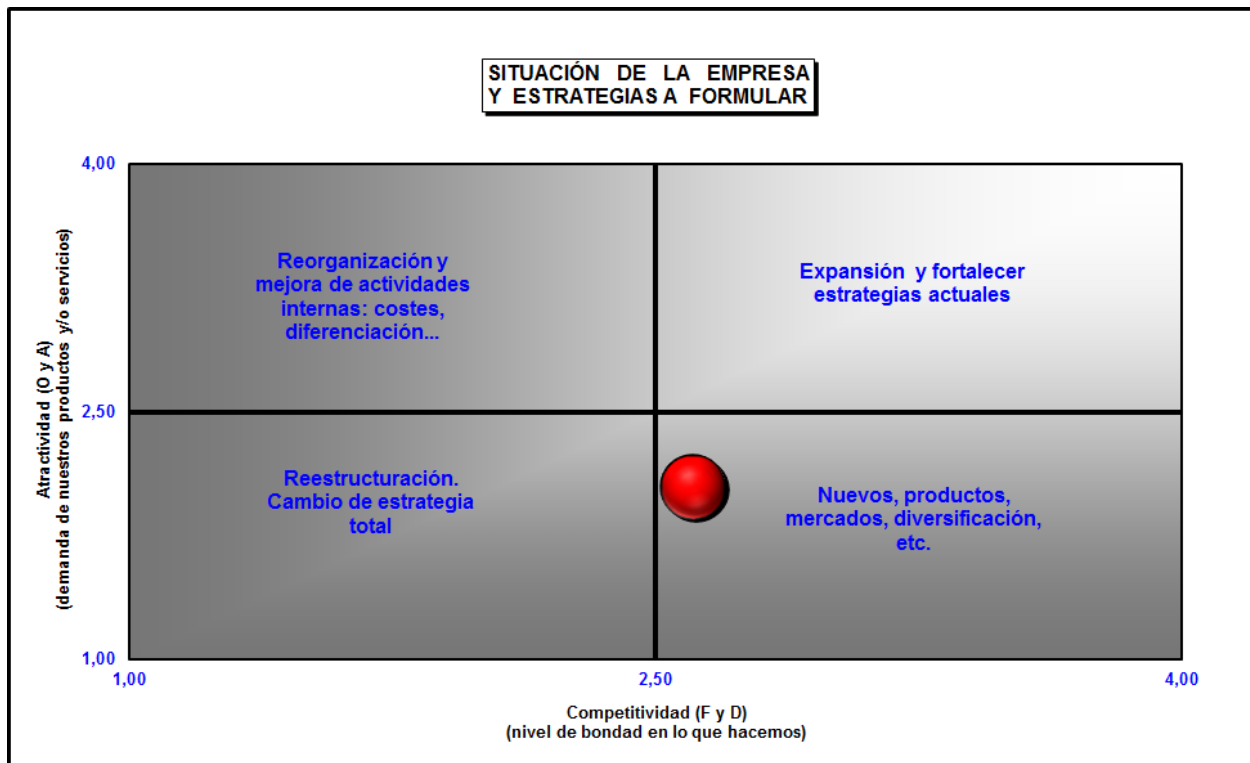
Fuente: elaboración a partir de la herramienta

Como se muestra en esta tabla 6, los factores que tienen mayor peso para el éxito de

la misma, son las posibilidades que se tienen de penetración en mercados externos y la afectación de cultivos por fenómenos climáticos.

Con esta información tanto de factores internos y externos de la empresa se determinó el rango de competitividad de la empresa y la atraktividad asociada a la demanda de nuestro producto en el mercado, datos que se expresan en la gráfica 2. Situación de la empresa y estrategias a formular.

Gráfica 2. Situación de la empresa y estrategias a formular.



Fuente: elaboración a partir de la herramienta

7.1.5 Conclusiones DOFA

- La empresa Nutri Tost s.a.s. se encuentra en una posición en la cual se debe reestructurar de tal manera que genere nuevos productos que le permitan

incursionar en nuevos mercados.

- La empresa debe aprovechar todas sus fortalezas al máximo, iniciando por su imagen institucional y la calidad nutricional de su producto.
- La empresa Nutri Tost s.a.s. debe generar estrategias que permitan adelantarse a los inconvenientes presentados por la baja recuperación de cartera, la maquinaria poco tecnificada y el manejo contable y financiero que actualmente realiza, dado que estas debilidades obtuvieron el mayor peso para llegar al éxito de la organización.
- De las oportunidades que ofrecen los factores externos, Nutri Tost s.a.s. debe generar estrategias que le permite los tratados de libre comercio que tiene Colombia con otros países para poder acceder a estos mercados de manera oportuna y así diversificar su demanda.
- Nutri Tost s.a.s. debe realizar constante vigilancia a la afectación de los cultivos de chontaduro por fenómenos climáticos, de tal manera que le permita elaborar planes contingenciales antes de verse reducida de materia prima.
- Nutri Tost s.a.s. debe generar estrategias de mercadeo y publicidad que generen apropiación de los clientes por su producto y que lo mantengan firme en su demanda.

7.2 Matriz del Cambio

Tabla 5. Matriz del Cambio

Ámbito	Cambios Esperados <i>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa)</i>	Cambios Temidos <i>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)</i>	Cambios A <i>(Son situaciones que son anheladas, que ocurrieran, o que pudieran ocurrir porque van a favorecer el desempeño de la empresa)</i>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnificación de la planta de producción - Mejoramiento de las prácticas agrícolas de la materia prima utilizada para producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollos tecnológicos no acoplados a los requerimientos de producción - Desarrollo de nuevos súper alimentos como sustitutos de nuestro producto bandera 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de maqui para procesamiento de primas no convencionales - Manipulación genética para lograr una mayor productividad
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo adecuado de desperdicios - Escasez de alimentos en otras zonas del continente - Disminución de glaciares y focos de generación de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controles ambientales más rigurosos por parte de la Corporación Ambiental de la región frente al manejo de residuos - Escasez del recurso hídrico - Aumento del calentamiento global - Proliferación de cultivos ilícitos - Privatización de las semillas - Afectación de los cultivos de Chontaduro debido al surgimiento de nuevas plagas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperación de ecosistemas - Castigos severos a las empresas que contamina - Desmantelamiento de leyes legales e ilegales de explotación de oro en Colombia
Económico	- Aumento en la producción	- Aumento de la producción sin	- Alcanzar el mercado

	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas vías de acceso al océano Pacífico - Dinamización del sector agrícola 	<p>lograr aumento en la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recesión económica en Colombia y Latinoamérica - Desviación de recursos destinados al fortalecimiento del Agro en Colombia 	<p>snacks</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinamizar la economía en la costa Cauca - Generación de ingresos monetarios a pequeños empresarios por parte de - Mejoramiento de infraestructura viales en zonas productoras de primas
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Migración de extranjeros a pequeños municipios de Colombia - Relación de los individuos mediante dinámicas digitales - Mercado globalizado - Aumento de comercio electrónico en Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de nuevo competidores a partir de una copia de nuestro producto - Aumento de la delincuencia en Colombia en un eventual posconflicto - Aumento de la brecha entre ricos y pobres 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la Fundación Tost, encargada de promover economías campesinas productoras de chocolate saludables - Naturalización de comercio electrónico de internet - mayor presencia institucionalidad en zonas productoras de chocolate
Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de la relación contractual de los operarios - Disminución de costos arancelarios frente a negociaciones con algunos países de Sur América 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de requisitos normativos que dé como resultado el cierre de la empresa - Aumento de impuestos como el IVA 19 % - Aumento en impuestos a la pequeña y mediana empresa - Exigencias en sistemas de empaque y embalaje para exportación 	<ul style="list-style-type: none"> - Prohibición mundial de conservantes y aditivos - Penalización económica a empresas productoras de cancerígenos - Creación de leyes que favorezcan en igualdad de condiciones a grandes y pequeñas empresas
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - Los pedidos van a superar los inventarios - Mano de obra barata por aumento de desempleo - Clientes y proveedores globales - Sociedad del conocimiento - Innovación y emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento a clientes por falta de capacidad instalada - Culminación de la empresa por parte de los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de nuevos accionistas que inyecten capital de inversión - Fortalecimiento de áreas de la empresa Operativa y Administrativa y otras

	<p>como elementos fundamentales en las nuevas instituciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento operativo y administrativo de la empresa Nutri Tost 		
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de pensamiento cortoplacista de los dirigentes - Fortalecimiento del sector agropecuario en el Cauca debido a un acuerdo de paz en Colombia - Apoyo a proyectos productivos por el gobierno regional y nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Desviación de recursos destinados al fortalecimiento del agro en Colombia debido a la corrupción en el sector político - Las políticas internas de la organización no priorizan la actualización de herramientas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de I - Colombia a cero - Participación acti - actores (estado, la - sector privado ent - creación de leyes - Cultura de denun - políticos corruptos
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación de la multiculturalidad en el mundo - Posicionamiento de Colombia a nivel mundial como importante destino turístico - Ejercicios de "food trending" a nivel mundial - mayor interés por productos alimenticios exóticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceptación de productos con altos índices de grasa no saludable 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalización del - snacks saludables

Fuente: elaboración a partir de taller de expertos

Conforme al ejercicio de capacitación de expertos, los mismos por medio de un Brain storming definieron las variables para la empresa como se describe a continuación:

Variables Analizadas

1. Fuente de Financiamiento (Recursos).
2. Impacto Ambiental (Ambiental).
3. Perfil Empresarial (Perfil Emp).

4. Infraestructura Vial (Infra Vial).
5. Inestabilidad de Comunicación Terrestre (Estab vial).
6. Orden Público (Conflicto).
7. Inestabilidad de Proveeduría (Proveer MP).
8. Productividad Agrícola (Tierra).
9. Productos saludables (PdctoSalu).
10. Marketing y Publicidad (MK y Publi).
11. Mercados Sectorizados (Mercados S).
12. Modelo de negocio Innovador (Cannvas).
13. Procesos de Innovación (Innovación).
14. Calidad (Calidad).
15. Incentivos Regionales para la Competitividad (Incentivos).

Descripción De Variables

1. Fuente de Financiamiento (Recursos)

Descripción: Hace alusión a la manera como las agro industrias transformadoras de las materias del sector primario se capitalizan para poder asumir los retos empresariales de su día a día y de sus inversiones de largo plazo, para la compra de maquinaria e insumos, entre otros.

Sector: Económico

2. Impacto Ambiental (Ambiental)

Descripción: Son todos los efectos, tanto exógenos como endógenos, que afectan a la empresa, la calidad de la misma y su eficiencia.

Sector: Medio Ambiente

3. Perfil Empresarial (Perfil Emp)

Descripción: Son las cualidades personales de los empresarios y como estos asumen los retos, sus motivaciones y ambiciones que impulsan a la persona a la consecución de las metas de formación empresarial.

Sector: Humano

4. Infraestructura Vial (Infra Vial)

Descripción: Se refiere al estado de las vías de acceso secundaria y terciaria de uso común de los campesinos del Sur Occidente colombiano, sistema mediante el cual, el sector primario, saca las materias primas a la agroindustria, las cuales se encuentran en muy mal estado

Sector: Económico

5. Inestabilidad de Comunicación Terrestre (Estab vial)

Descripción: Hace alusión a la incertidumbre que se vive en el Suroccidente Colombiano en relación al taponamiento de la vía Panamericana por actores sociales campesinos e indígenas en cualquier momento del año y por tiempos indefinidos

Sector: Humano

6. Orden Público (Conflicto)

Descripción: Hace alusión al conflicto armado que se vive en el suroccidente del País, aunque se encuentre en un proceso de diálogo para finalizar el conflicto con las FARC-EP. El Sur Occidente Colombiano vive en la zozobra del conflicto armado y del orden Público el cual se puede alterar en cualquier momento

Sector: Humano

7. Inestabilidad de Proveduría (Proveer MP)

Descripción: Plantea la falta de garantía de estabilidad en términos de Cantidad, Calidad y precio de la materia prima proveniente del sector primario.

Sector: Económico

8. Productividad Agrícola (Tierra)

Descripción: Hace alusión a la calidad de la tierra del sur occidente Colombiano y su

potencial de cultivo el cual es apto para todo tipo de cultivo requerido por el sector agroindustrial para la transformación de Snack's

Sector: Medio Ambiente

9. Productos saludables (PdctoSalu)

Descripción: Hace alusión a la oferta de productos de tipo saludable que tiene el Suroccidente colombiano, productos tipo snacks con valor agregado de tipo nutracéutico.

Sector: Innovación

10. Marketing y Publicidad (MK y Publi)

Descripción: Hace alusión a la manera en como la agroindustria productora de snack's en el suroccidente Colombiano, da a conocer y vende sus productos a los clientes habituales, ocasionales o potenciales.

Sector: Mercadeo

11. Mercados Sectorizados (Mercados S)

Descripción: Hace alusión a la capacidad de las empresas de sectorizar sus mercados en nichos de comercialización aptos a las cualidades de sus productos

Sector: Mercadeo

12. Modelo de negocio Innovador (Cannvas)

Descripción: Hace alusión en como la agroindustria conoce y reconoce las oportunidades del mercado sus características y comportamientos para generar y/o ajustar su oferta de productos a las necesidades y requerimientos del cliente

Sector: Planeación

13. Procesos de Innovación (Innovación)

Descripción: Hace alusión a la generación de Productos competitivos en la industria de los Snacks y las características y cualidades de estos que lo hacen diferente a la competencia

Sector: Innovación

14. Calidad (Calidad)

Descripción: Hace alusión a cumplir con las expectativas del cliente y de la promesa de venta que realiza la agroindustria con sus productos ofrecidos en el mercado

Sector: Innovación

15. Incentivos Regionales para la Competitividad (Incentivos)

Descripción: Hace alusión a la cantidad, calidad y manera en cómo las organizaciones públicas incentivan a la población en general para estructurar y llevar a la realidad ideas de negocio competitivas para el entorno

Sector: Económico

Variables estratégicas o claves

7.3 Análisis Estructural

La Matriz de Influencia Directa (MDI) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema, para el caso particular se tomó el siguiente grado de evaluación:

- 0. Ningún Grado de Influencia
- 1. Baja influencia
- 2. Moderada influencia
- 3. Alta influencia

Para el cálculo de los parámetros se define utilizar Cuatro (4) interacciones, lo que supone elevar a la tercera potencia el valor total de las sumatorias de las influencias que se obtuvieron en el ejercicio realizado en el focus Group, como se puede observar en el cuadro a continuación la estabilidad se alcanza en la cuarta interacción de las variables.

Cuadro 1.

Estabilidad de las variables

INTERACCIÓN	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	98 %	98 %
2	99 %	97 %
3	102 %	100 %
4	100 %	100 %

Fuente: elaboración a partir de la herramienta

Como se puede apreciar en el cuadro anterior en la primera interacción el margen de inestabilidad de las variables que se alcanzaba estaba en 98% para influencias y dependencias, en la segunda interacción la estabilidad es del 99% y 97% respectivamente, en la tercera interacción

la estabilidad es del 102% y 100% para Influencias y Dependencias, sólo en la cuarta interacción de las variables se alcanza una estabilidad en el estudio del 100%.

En el cuadro construido a continuación, se detalla los hallazgos referenciados por los expertos:

Cuadro 2.

Hallazgos de los expertos

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la Matriz	15
Número de Interacciones	4
Número de ceros	113
Número de unos	12
Número de dos	38
Número de tres	62
Número de potenciales	0
Total	112

Fuente: elaboración propia

7.4 Igo

La valoración de los grados de influencia se determinó por medio de una discusión grupal entre los participantes expertos que hicieron parte del ejercicio, encontrando la siguiente matriz de doble entrada:

Tabla 6.

Matriz de doble entrada

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1
	:	:	:	:	:	:	:	:	:	0	1	2	3	4	5
	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
	R	A	P	I	E	C	P	T	P	M	M	C	I	C	I
	e	m	e	n	s	o	r	i	d	K	e	a	n	a	n
	c	b	r	f	t	n	o	e	c	y	r	n	n	l	c
	u	i	f	r	a	f	v	r	o	S	c	n	o	i	e
	r	e	i	a	b	l	e	r	a	P	a	v	v	d	n
	s	n	l	V	v	c	r	a	S	P	d	a	a	a	t
	o	t	E	i	i	t	M	u	l	u	o	s	c	d	i
	s	a	m	a	a	o	M	u	l	u	o	s	i	d	v
		l	p	l	P					i	S		ó	o	s
1 : Recursos	0	1	3	0	0	0	2	3	2	3	3	1	2	3	0
2 : Ambiental	0	0	0	2	0	0	0	3	3	1	0	0	0	3	0

3 : Perfil Emp	2	3	0	1	0	0	2	0	3	3	3	3	3	3	0
4 : Infra Vial	0	0	2	0	3	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0
5 : Estab vial	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0	2	2	0	0	0
6 : Conflicto	0	0	2	2	2	0	3	0	0	0	1	0	0	0	2
7 : Proveer MP	3	0	2	0	0	0	0	0	3	1	0	3	2	2	0
8 : Tierra	2	3	3	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	1
9 : PdctoSalu	2	3	2	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	1
10 : MK y Publi	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	2	3	0
11 : Mercados S	3	1	0	0	0	0	0	0	3	3	0	2	2	3	0
12 : Cannvas	3	3	0	0	0	0	3	0	3	3	3	0	2	3	2
13 : Innovación	2	2	0	0	0	0	1	0	3	3	3	3	0	3	2
14 : Calidad	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	0	1
15 : Incentivos	3	2	3	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	0

Fuente: elaboración propia

Plano de influencias directas

El plano de influencias directas permite ver gráficamente la posición relativa de las variables en el plano cartesiano el cual está dividido en cuatro segmentos.

En el primer segmento podemos encontrar las variables de alto valor de influencia y bajo nivel de dependencia, al cual lo llamaremos Zona de Poder

En el segundo segmento encontramos las variables que tienen un alto grado de influencia y a

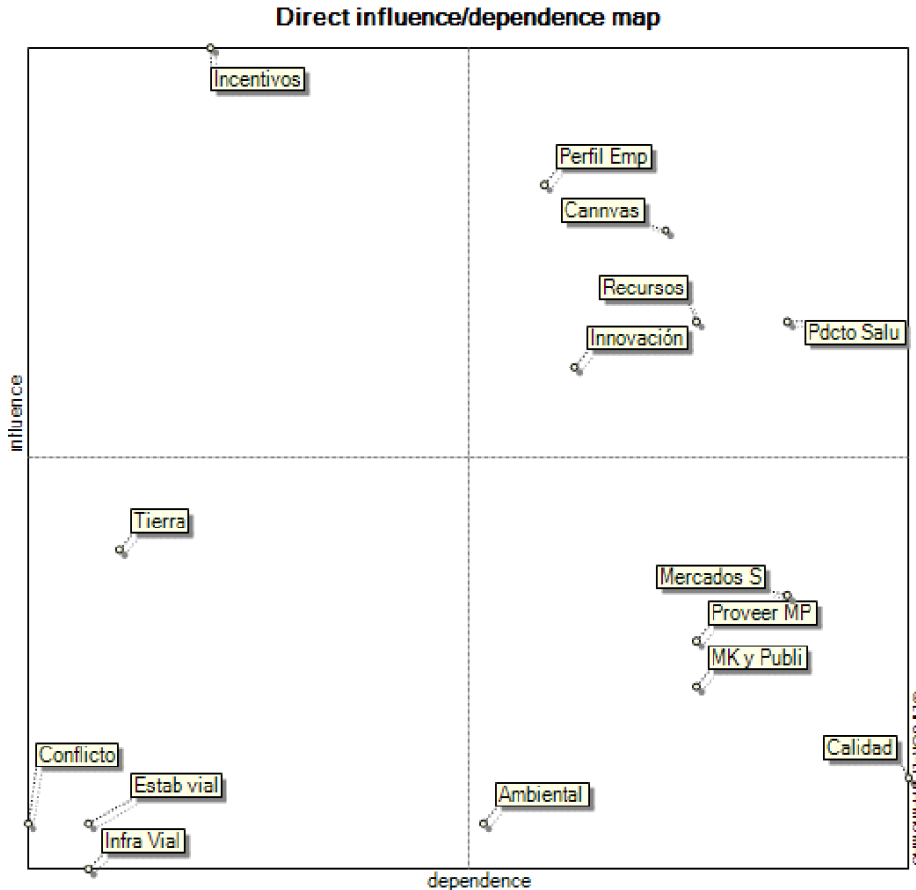
su vez un alto valor de dependencia de las demás variables, este segmento lo llamaremos Zona de Transición.

En el tercer segmento encontramos variables con bajo grado de influencia y alto valor de dependencia, este segmento lo llamaremos Zona de Salida.

En el cuarto segmento encontramos variables de bajo grado de Influencia y a su vez bajo valor de dependencia el cual llamaremos Zona Autónoma.

Gráfica 2.

Mapa de influencia y dependencia de los factores



Fuente: mapa arrojado por sistema (Ejercicio realizado el 29 de Septiembre de 2016)

Como se puede observar en la zona autónoma se encuentra la variable **Productividad Agrícola** la cual se refiere a la calidad de la tierra del suroccidente Colombiano y su potencial de aprovechamiento, el cual es apto para todo tipo de cultivo requerido por el sector agroindustrial, para la transformación de snacks.

La variable **Inestabilidad de Comunicación Terrestre** hace alusión a la incertidumbre que

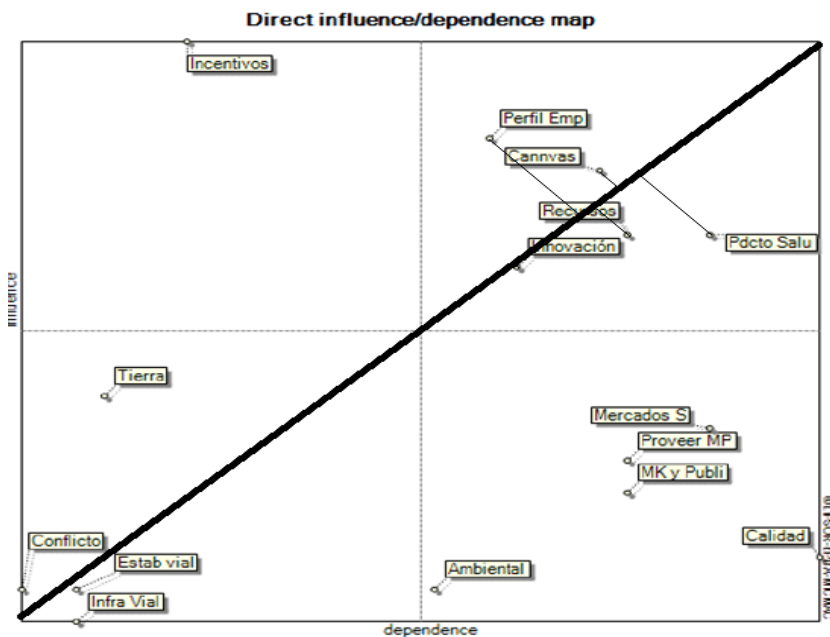
se vive en el Sur Occidente colombiano con relación al taponamiento de la vía Panamericana por actores sociales campesinos e indígenas, situación que se puede presentar en cualquier momento del año y por tiempo indefinido.

La variable **Orden Público** describe el conflicto armado que se vive en el suroccidente del País, aunque se encuentren en un proceso de diálogo el Gobierno y el grupo rebelde, esta región vive en constante zozobra frente a posibles enfrentamientos armados.

Finalmente, la variable **Infraestructura Vial** se refiere al estado de las vías de acceso secundaria y terciaria de uso común por los campesinos del Suroccidente colombiano, sistema utilizado por el sector primario para sacar las materias primas a la agroindustria, aclarando que aunque esta variable sea importantes para el sector Primario, la agroindustria y para la Empresa Nutri Tost S.A.S., las mismas no son predeterminantes para el éxito empresarial.

Gráfica 3.

Mapa de influencia y dependencia directa con perpendicular



Fuente: mapa arrojado por sistema (Ejercicio realizado el 29 de Septiembre de 2016)

Se puede observar en el plano cartesiano que los incentivos al emprendimiento se configuran como una variable de alto poder, ya que aparece en dicho cuadrante, por ende se puede entender que esta variable es de alta influencia sobre todas las variables analizadas pero su grado de dependencia no permite que desde la perspectiva de la empresa se pueda influir sobre la misma, las variables que caen sobre la perpendicular y que se encuentran resaltadas en la gráfica 3 informar sobre el orden de trabajo, el cual se define a continuación:

1. Productos Saludables
2. Canvas
3. Fuentes de Financiación
4. Perfil Emprendedor
5. Innovación

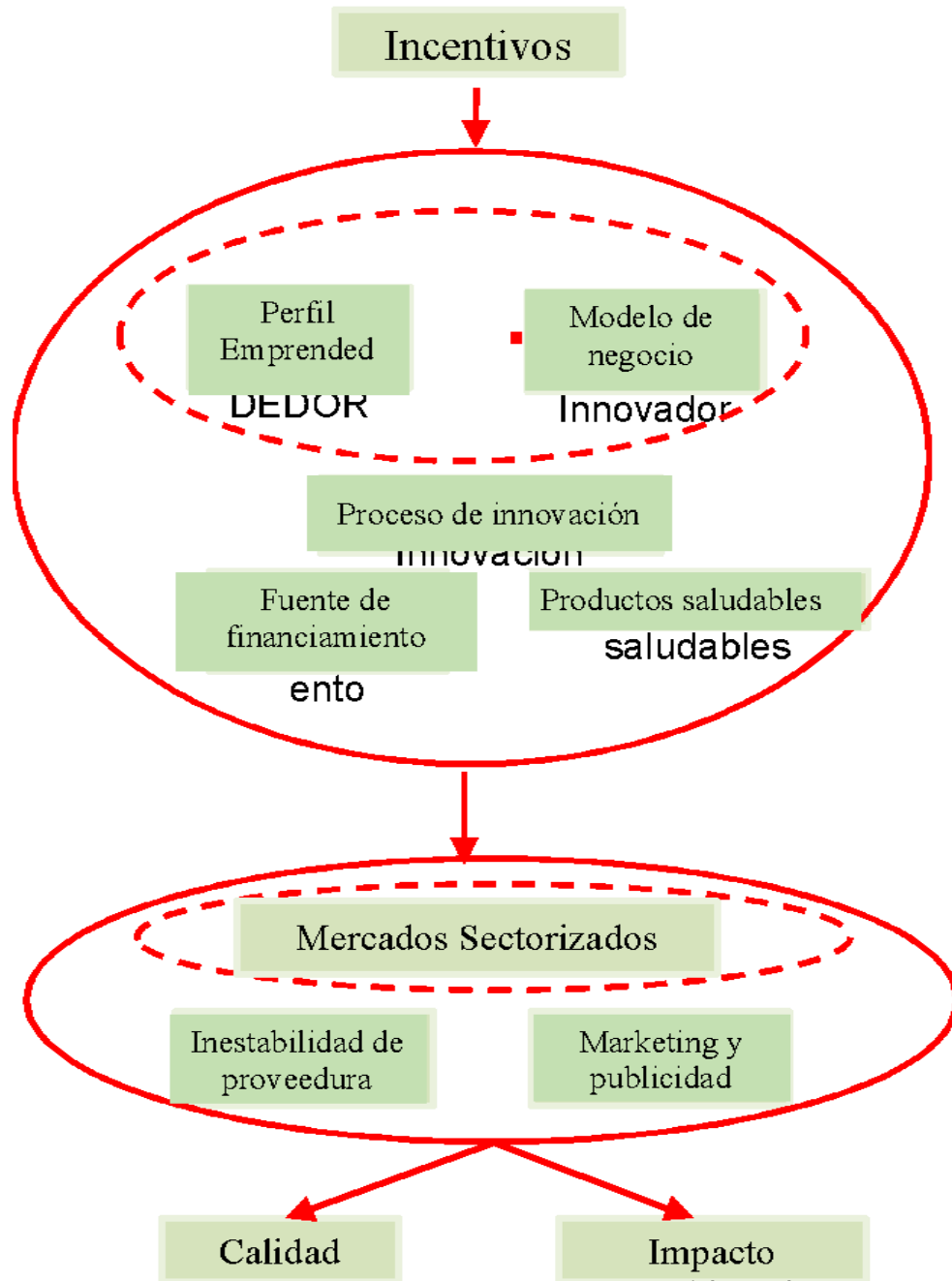
Estas variables se ubican en el cuadrante de transición o de enlace debido a su alto grado motricidad y de dependencia, permitiendo entender de ellas que poseen un alto grado de influencia en la construcción de futuro para la empresa y que a su vez tienen un alto grado de dependencia, razón a ello se pueden gobernar y trabajar.

Las variables de Mercado, Materia Prima, Publicidad y ambiental son variables de salida, lo que indica que poseen un alto grado de dependencia y muy poca influencia, este análisis permite entender que al mover las variables de transición estas variables van a reaccionar positivamente al crecimiento de la empresa.

Las variables restantes se ubican en una zona autónoma, aunque no dejan de ser

importantes en el presente actual de la empresa no se pueden considerar como variables relevantes razón por la cual no serán tenidas en cuenta.

Gráfica 4. *Lógica*



Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar en la sintaxis lógica, los **Incentivos Regionales para la Competitividad** son el principal impulsor de la creación de empresas en el suroccidente colombiano, de tal modo que la cantidad, calidad y manera como las organizaciones públicas incentivan a la población en general, para estructurar y llevar a la realidad ideas de negocio competitivas para el entorno, influyen fuertemente sobre el **perfil emprendedor** de las personas, haciendo brotar las cualidades personales de los empresarios y motivándolos a asumir los retos empresariales. Es de suma importancia tener en cuenta que sus motivaciones y ambiciones personales también impulsan a alcanzar las metas de formación empresarial, generando así **Modelos de negocios Innovadores**, permitiendo reconocer las oportunidades del mercado, sus características y comportamientos, de tal modo que se generen ofertas de productos ajustados a las necesidades y requerimientos del cliente y por ende, solo así fortalecer los **Procesos de Innovación**, diseñando Productos competitivos en el mercado de los Snacks con características y cualidades que los hacen diferentes a la competencia, entre ellos los **Productos saludables** como los Chontacones con valor agregado de tipo nutracéutico.

Es claro que estas variables influyen en las **Fuentes de Financiamiento** a las que puede acceder la agroindustria, lo que influye en que las empresas **Sectoricen los mercados** de acción, siendo este un componente fundamental para influir en la **estabilidad en la Proveduría** de materias primas del sector primario.

Una vez fortalecidas estas variables se podrá a su vez fortalecer los procesos de **Marketing y Publicidad**, permitiendo que las empresas den a conocer y vender sus productos a los clientes habituales, mejorando los procesos de compra en los clientes ocasionales o potenciales, por último estas variables influyen en el **Impacto ambiental** y así se podrá cumplir con las expectativas del cliente y de la promesa de venta que realiza la agroindustria con sus productos ofrecidos en el mercado, en otras palabras, podrá ofertar la tan anhelada **Calidad**.

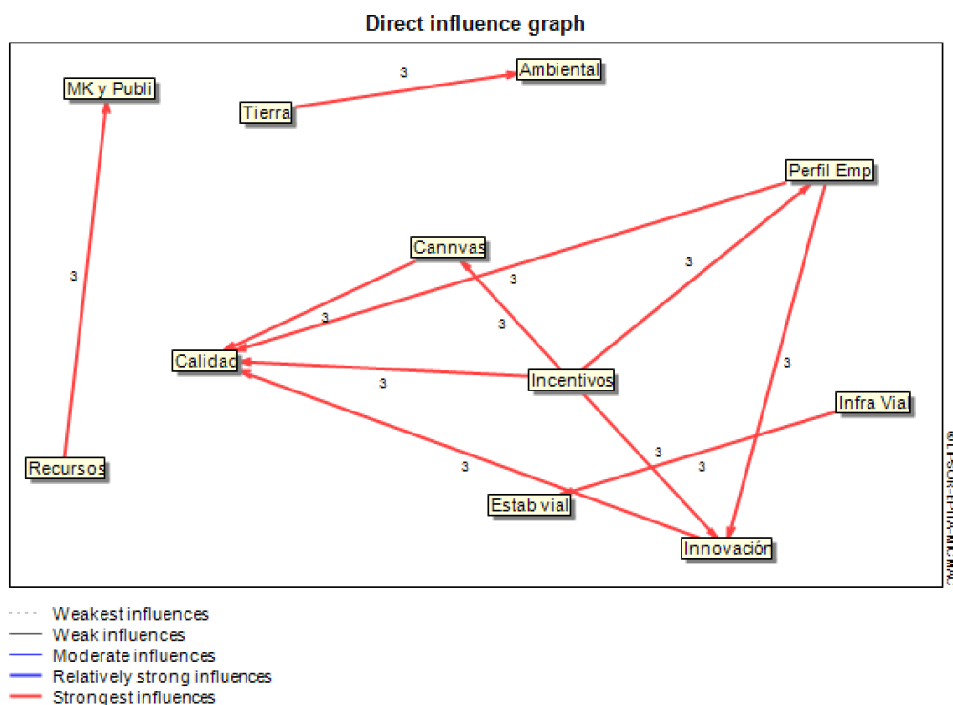
Visto desde otro punto, para poder que la empresa Nutri Tost S.A.S. pueda cumplir con las expectativas del cliente y de la promesa de venta que realiza desde su agroindustria, con sus productos ofrecidos en el mercado, deberá primero dar a conocer las cualidades de sus productos, por medio de un proceso de Marketing y promoción acorde a sus mercados sectorizados, que le permita aumentar sus ventas y el mayor consumos de sus productos a los clientes habituales, ocasionales o potenciales, esto solo lo podrá lograr si estabiliza los procesos de proveeduría desde el sector primario, por otra parte, y no menos importante, el fortalecimiento de estas variables dependen del tipo de productos que oferte y de la innovación que realice, de tal manera que sus productos tengan características y cualidades que los hagan diferente a la competencia, es claro, según el estudio, que esto solo se podrá lograr si se cuenta con una fuente de financiación que le permita capitalizarse para poder asumir los retos empresariales de su día a día y de sus inversiones de largo plazo, para la compra de maquinaria e insumos, entre otros.

Para poder lograr lo anterior, deberá fortalecer su modelo de negocio haciéndolo innovador y creativo, lo que depende totalmente del perfil de los emprendedores que conforman la empresa,

una vez hecho este ajuste a todo el esquema empresarial podrá acceder a los Incentivos Regionales para la Competitividad.

Gráfica 5.

Influencias Directas)



Fuente: Gráfico arrojado por sistema (Ejercicio realizado el 29 de Septiembre de 2016)

Se puede apreciar en el gráfico que la los recursos con los que cuenta el sector agroindustrial tiene una fuerte influencia sobre los procesos de Marketing y Publicidad que realiza el sector transformador.

También se evidencia que la calidad de la tierra del sur occidente colombiano y su potencial de aprovechamiento, el cual es apto para todo tipo de cultivo requerido por el sector

agroindustrial para la transformación de Snacks, tiene una fuerte influencia sobre el impacto ambiental que realiza, tanto el sector primario como la agroindustria.

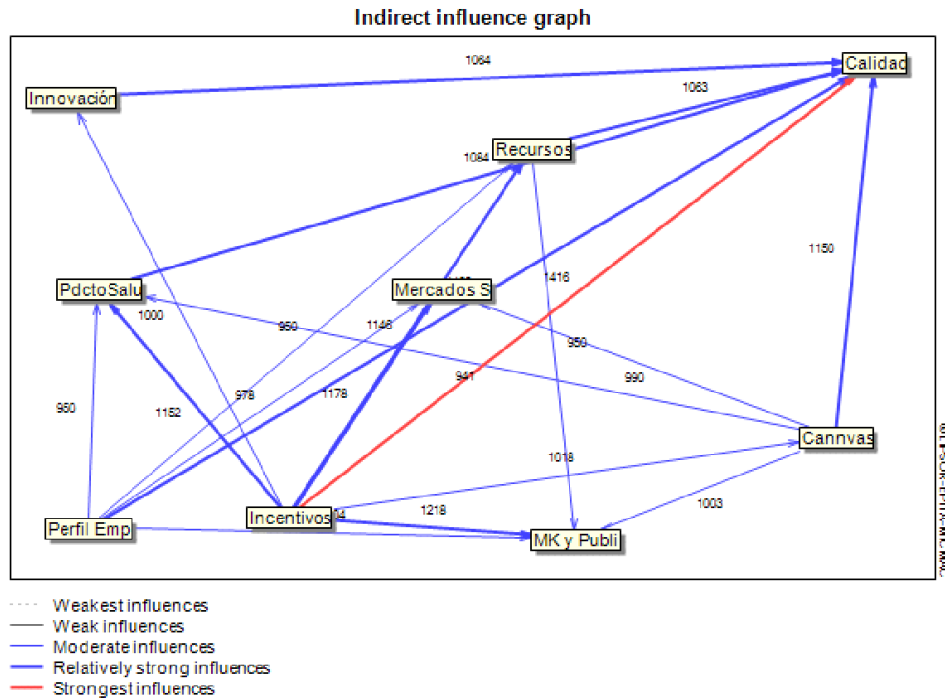
Por otra parte el estado de las vías de acceso secundaria y terciaria de uso común de los campesinos del Suroccidente Colombiano, por el cual el sector primario saca las materias primas a la agroindustria, influye fuertemente sobre la estabilidad de Comunicación Terrestre, es claro que estas variables no son controlables a nivel empresarial; También se observa que el cumplimiento de las expectativas del cliente y de la promesa de venta que realiza la agroindustria con sus productos ofrecidos en el mercado es influenciado por la innovación que la agroindustria genera en sus productos y por el modelo de negocio de las empresas variables que son influenciadas por los Incentivos Regionales para la Competitividad que a su vez influye al perfil innovador de los empresarios que genera mayor innovación en productos y calidad percibida por el Cliente final. El Canvas que representa el plan de negocio es influenciado por el nivel de innovación que tiene los productos, y este plan de negocio a su vez influencia la calidad del producto que también es influenciada por el perfil del emprendedor y los incentivos externos que a su vez influyen al perfil del emprendedor.

Esta gráfica la vamos a soportar con la información que nos arroja la gráfica de influencias indirectas a continuación.

Gráfica 6.

Influencias Directas

Fuente: Gráfico arrojado por sistema (Ejercicio realizado el 29 de Septiembre de 2016)



Fuente: Gráfico arrojado por el MIC-MAC (Ejercicio realizado el 29 de Septiembre de 2016)

Esta gráfica nos permite ver relaciones en general más débiles, aunque se mantiene una fuerte influencia indirecta entre los incentivos y la calidad del producto. La que también se ve influenciada por el plan de negocio (Canvas), perfil emprendedor, recursos e innovación.

Los recursos se ven influenciados débilmente por el perfil emprendedor y los incentivos. La innovación se ve influenciada indirectamente por los incentivos del gobierno, lo que también

influencia la generación de productos saludables.

Por su parte el marketing y la publicidad es influenciada por varios factores, entre ellos la Calidad del producto, el plan de negocio, los recursos con los que se cuente y los incentivos del gobierno nacional.

El perfil emprendedor es una variable que influencia a los recursos, al tipo de productos saludables la calidad del producto y al mercado en que se quiere incursionar.

8. Juego de actores

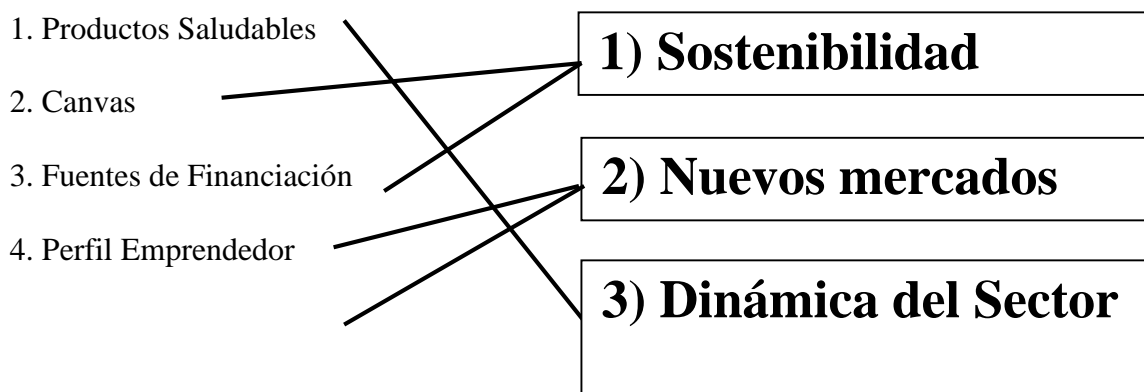
El juego de actores sociales permite entender mejor la dinámica en la que se encuentran las variables estratégicas, pero vistas desde la perspectiva de los actores sociales, los cuales están a favor o en contra de la consecución de los objetivos trazados.

Los actores con poder sobre las variables clave del sistema estudiado disponen de múltiples grados de libertad y posicionamientos diferentes, por lo cual esto se analiza iniciando por su grado de influencia entre ellos y posteriormente su posición relativa sobre los objetivos estratégicos.

Para este análisis el cual se realizó tres semanas siguientes al ejercicio de análisis de variables con el MIC-MAC, ya no se contó con el mismo número de participantes, se filtró el grupo de expertos quedando solo expertos empresariales, los cuales decidieron unificar criterios para la estructura de variables estratégicas, de la siguiente manera.

Figura 4.

Unificación de conceptos por parte de los expertos



5. Innovación

Fuente: elaboración propia

Siendo así, la variable **Productos Saludables** de ahora en adelante se denominará con el nombre **Dinámica del sector.**

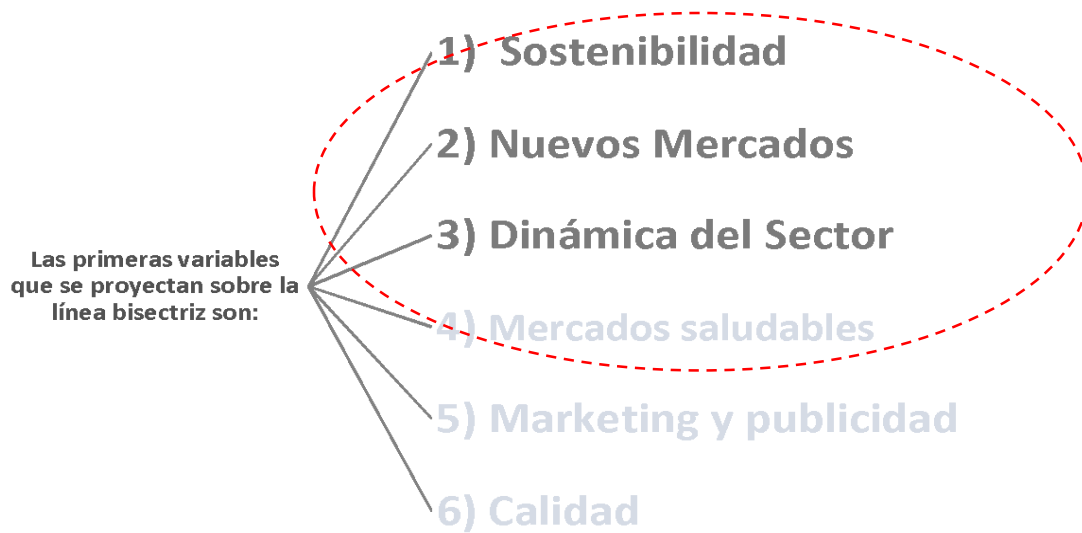
El **Canvas** y las **Fuentes De Financiación** se unifican en un solo criterio que es la **Sostenibilidad**

Y el **perfil del Emprendedor** y la **Innovación** se unifican en **Nuevos Mercados**

Para poder observar las nuevas maneras de llamar a las variables se ha generado la siguiente figura.

Figura 5.

Variables visibles



Fuente: elaboración propia

Objetivos estratégicos.

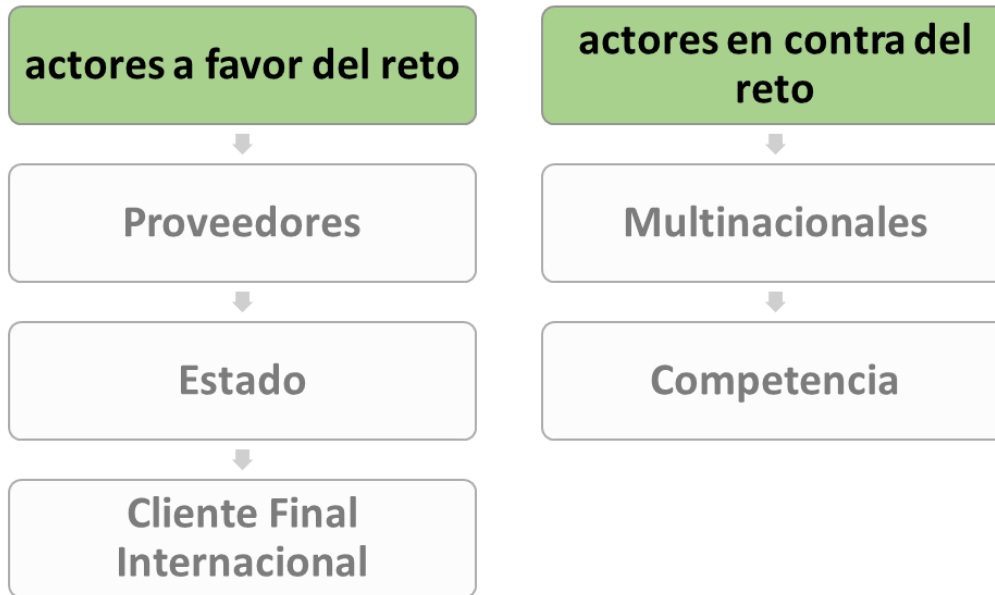
Los Objetivos se analizaron en relación a sus actores sociales de la siguiente manera:

Variable: Introducción en nuevos mercados del sector Snacks a nivel internacional, es de recordar que para este nuevo nombre de variable, en el presente taller de expertos se unificaron **perfil del Emprendedor** y la **Innovación** que se trabajaron en el primer taller.

Reto: Desarrollar una estrategia de marketing que nos permita incursionar en mercados internacionales

Figura 6.

Análisis de Objetivos Estratégicos



Fuente: elaboración propia

Variable: Producción de Snacks de manera sostenible, recuerdo de igual manera que para este nuevo nombre de variable se unificó **Canvas** y las **Fuentes De Financiación**.

Reto: Producir eficientemente a bajos costos y sosteniblemente

Figura 7.

Análisis de Objetivos Estratégicos



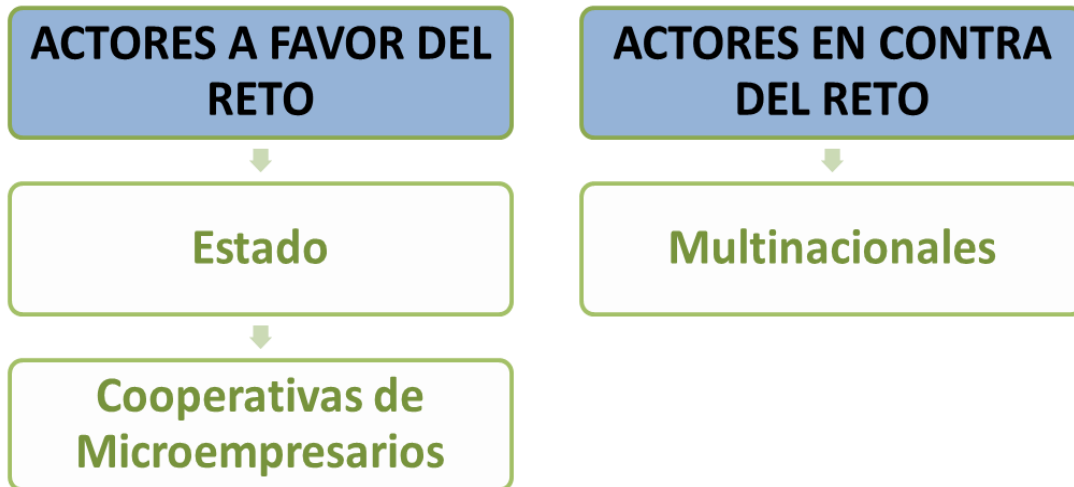
Fuente: elaboración propia

Variable: dinámica del sector esta variable que fuera así llamada por los expertos en este taller de expertos se hace alusión a la fabricación de **Productos Saludables**

Reto: creación de nuevos productos saludables

Figura 8.

Análisis de Objetivos Estratégicos



Fuente: elaboración propia

Análisis de actores sociales

Actor 1 (Proveedores)

Persona natural o jurídica que aporta insumos y servicios necesarios para la producción

Actor 2 (Estado)

Institución que regula la vida comunitaria nacional

Actor 3 (Cliente Final)

Persona o razón social que adquiere el producto

Actor 4 (Multinacionales)

Empresas que se distribuyen en varios países con gran poder económico

Actor 5 (Competencia)

Empresas del sector Snack local y nacional que pretenden acceder a los mismos mercados

Actor 6 (Ambientalistas)

Grupo de personas que pretenden la conservación del mundo natural

Actor 7 (Cooperativas de Microempresarios)

Organización que agrupa empresas de un mismo sector para obtener beneficios colectivos

Tabla 7.

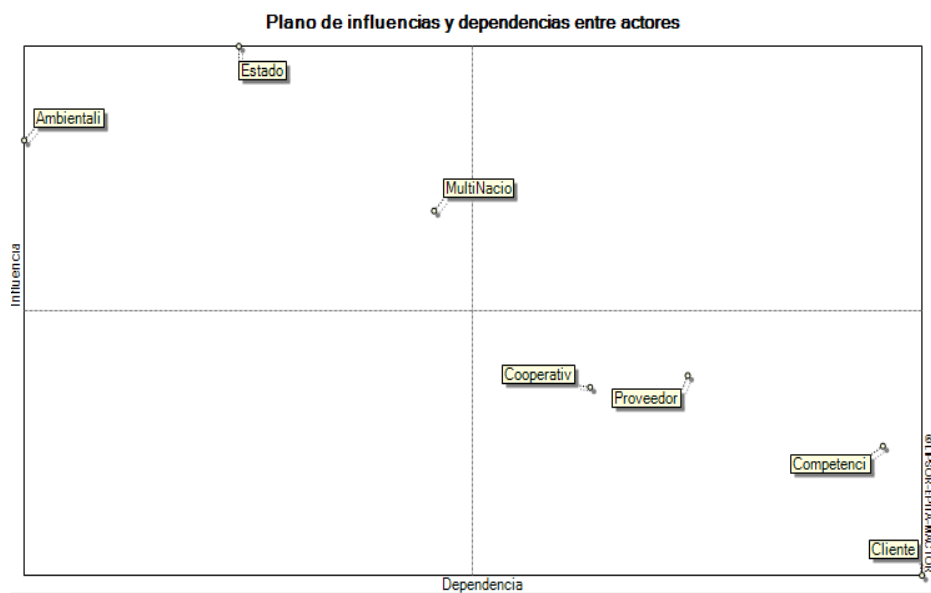
Análisis de influencias entre actores

Actores X Actores	1	2	3	4	5	6	7	T
1 Proveedores		0	4	1	2	1	1	9
2 Estado	4		1	3	4	2	3	17
3 Cliente Final	0	1		0	3	0	0	4
4 Multinacionales	4	3	3		2	0	1	13
5 Competencia	1	0	2	2		0	3	8
6 Ambientalistas	3	2	2	1	3		2	13
7 Cooperativas Micro	3	1	1	1	2	0		8
T Total	15	7	13	8	16	3	10	72

Fuente: elaboración propia

Gráfica 8.

Influencia y dependencia entre actores

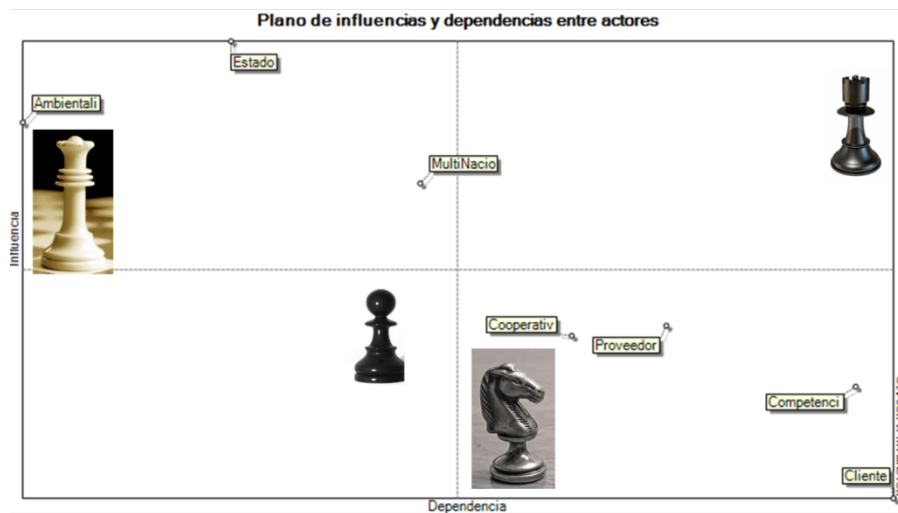


Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior podemos identificar el peso que tiene el estado y los grupos ambientalistas sobre las multinacionales las Cooperativas y el proveedor, y estas a su vez sobre la Competencia y por último sobre los Clientes

Gráfica 9.

Plano de influencias y dependencias entre actores

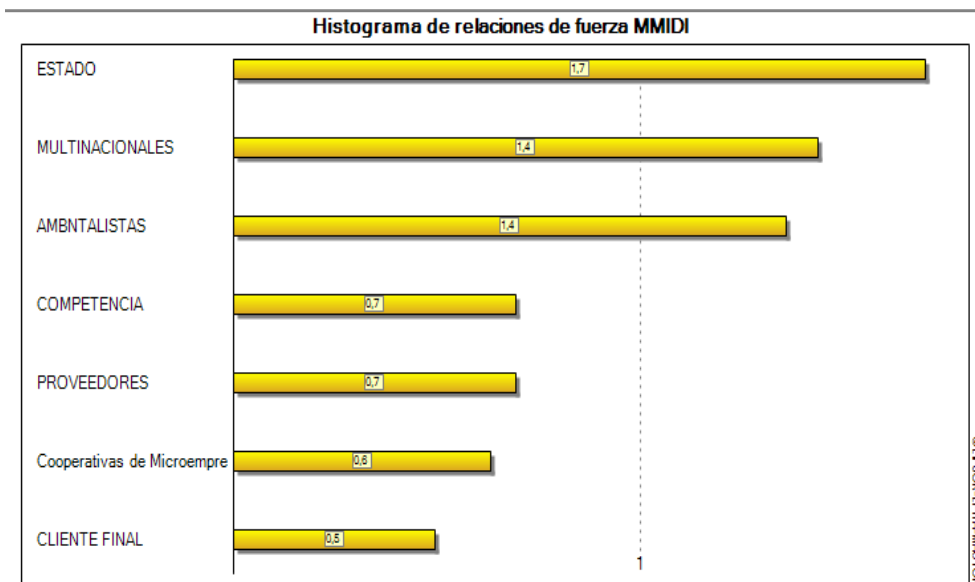


Fuente: elaboración propia

Esta imagen de poderes se verifica en histograma de relación de fuerzas.

Gráfica 10.

Relaciones de fuerza



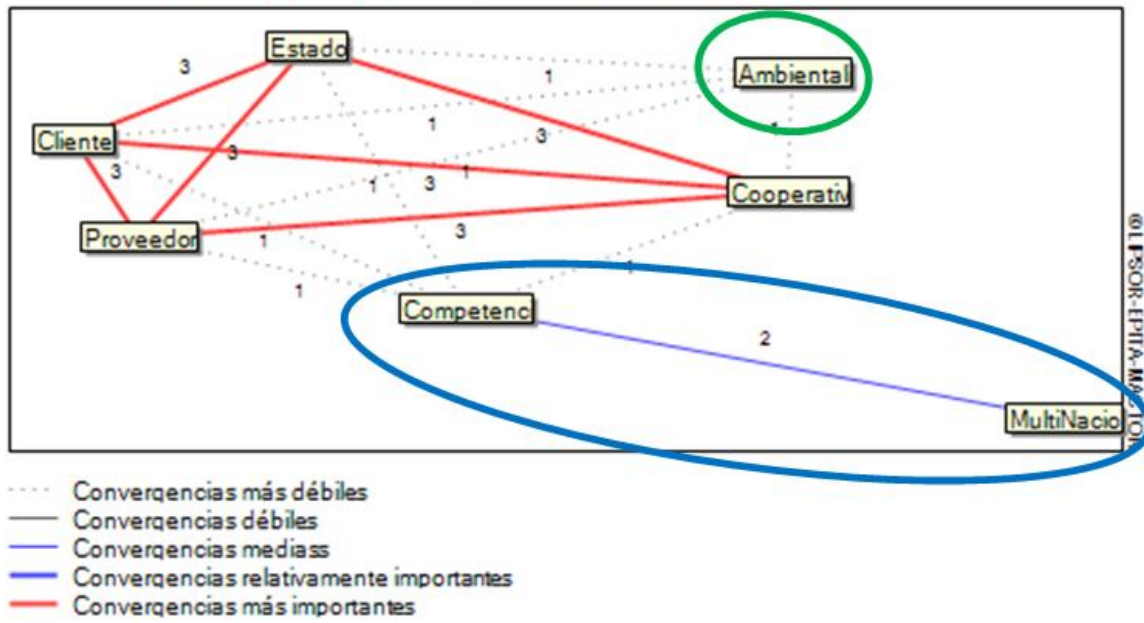
Fuente: elaboración propia

En el siguiente gráfico de convergencias entre actores podemos identificar la autonomía de los ambientalistas y la relación directa entre las multinacionales con la competencia.

Gráfica 11.

Convergencias entre actores

Gráfico de convergencias entre actores de orden 1



Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.

Posición relativa de los actores frente a los objetivos

Actores X Objetivos	Objetivos			Total
	Desarrollar una estrategia de marketing que nos permita abarcar mercados internacionales	Producir eficientemente a bajos costos	Creación de nuevos productos saludables	
1 Proveedores	4	3	3	10
2 Estado	4	4	2	10
3 Clientes	2	2	1	5
4 Multinacionales	-2	-3	-4	-9
5 Competencia	-4	-2	3	-3
6 Ambientalistas	0	4	0	4
7 Cooperativas Micro	4	2	4	10
Total	8	10	9	27

totalmente a favor 4, medianamente a favor 3 y 2, débilmente a favor 1
ni a favor ni en contra 0

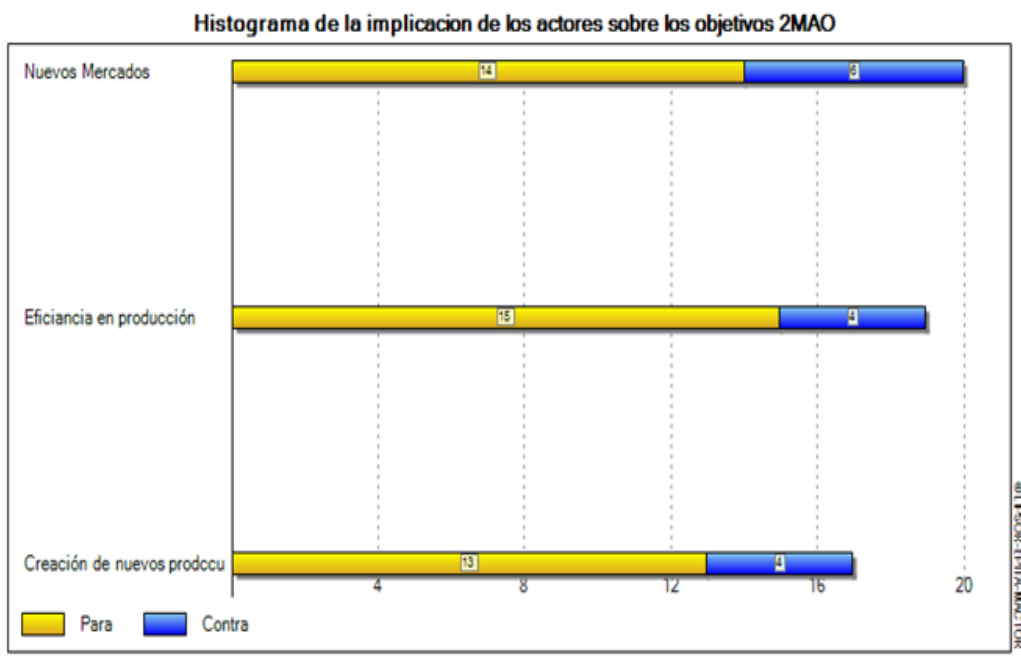
totalmente en contra -4, medianamente en contra -3 y -2, débilmente en contra -1

Fuente: elaboración propia

En el anterior cuadro podemos evidenciar que las Multinacionales y la competencia son los principales opositores de los objetivos estratégicos, sin embargo los actores adicionales analizados tienen una convergencia fuerte a los mismos, por lo tanto los objetivos son alcanzables en el tiempo como se puede constatar en el histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos.

Gráfica 12.

Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos



Fuente: elaboración propia

9. Escenarios de futuro

Para el análisis de escenarios de futuro se utilizó el análisis morfológico propuesto por e Mojica, el cual es un enfoque analítico de las probabilidades de un acontecimiento en un conjunto pronosticado. Estas probabilidades pueden ajustarse en virtud de las opiniones de expertos consultados respecto de las interacciones potenciales entre los acontecimientos.

Para este ejercicio se cerró más el grupo de expertos a consultar, de tal manera que de aquí en adelante solo se trabajó con los socios de la empresa Nutri Tost S.A.S., lo anterior a razón de que las Hipótesis se deben formular de acuerdo a la posición que debe tener Nutri Tost S.A.S. y así garantizar que en el sector tendrá sus condicionamientos propios, respetando la posición autónoma de la empresa, la cual es la que prima.

Razón por la cual del análisis sistémico realizado con los expertos, se decidió que las variables estratégicas son las siguientes:

- 1) Sostenibilidad (Fuentes de Financiación Y Canvas “plan de negocio”)
- 2) Nuevos Mercados (Perfil del emprendedor e Innovación)
- 3) Dinámica del Sector (Productos Saludables)

En este taller de expertos realizado exclusivamente con los socios de la empresa se decidió volver a las raíces del ejercicio del MIC-MAC, y usar los objetivos estratégicos del taller de actores sociales de la siguiente manera.

1) Sostenibilidad.

Para esta variable se unificaron dos factores del MIC-MAC Canvas y fuentes de financiación que obtuvieron el siguiente objetivo estratégico “**Producir eficientemente a bajos costos y sosteniblemente**”

En este orden de ideas para el ejercicio de hipótesis de futuro se decidió fragmentar la variable “Sostenibilidad” a sus factores iniciales y a estos se les asignó una parte del objetivo de la siguiente manera.

Fuentes de financiación: Producir Eficientemente

Canvas (Plan de negocio): producir a bajos costo de manera sostenible

2) Nuevos mercados.

Esta variable que vincula **perfil del Emprendedor** y la **Innovación** se deja intacta y su objetivo estratégico asociado es el siguiente:

Desarrollar una estrategia de marketing que nos permita incursionar en mercados internacionales

3) Dinámica del sector

Esta variable fue renombrada en el taller de expertos para actores sociales y hace alusión al mercado de los snacks Saludables.

Su objetivo es la creación de nuevos productos que cumplan múltiples funciones, es aquí

donde el concepto de saludable va más allá de proporcionar componentes adecuados para el consumo humano y se enfoca en aportar nutrientes adicionales .

Siendo así las variables tenidas en cuenta para la generación de las hipótesis de futuro son las siguientes:

1. Fuentes de financiación: Producir Eficientemente
2. Canvas (Plan de negocio): producir a bajos costo de manera sostenible
3. Nuevos mercados: Incursión en mercados internacionales
4. Dinámica del sector: Creación de nuevos productos

A estas variables se les asignó una hipótesis de la siguiente manera:

Cuadro 4.

Hipótesis de variables

Variable	H1	H2	H3
Fuentes de financiación	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 500 docenas al día	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.000 docenas al día	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.500 docenas al día
Canvas (Plan de negocio):	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 habrá	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 habrá	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 habrá

	disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 10%	disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 15%	disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 20%
Nuevos mercados	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 abarca los mercados colombianos y peruanos	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 hacen presencia en toda América latina	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 hace presencia en los países de América latina y Europa.
Dinámica del sector	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 tendrá 3 nuevos productos	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 tendrá 6 nuevos productos	La empresa Nutri Tost s.a.s. al año 2036 tendrá 12 nuevos productos

Fuente: elaboración propia

Por medio del análisis realizado por los socios de la empresa Nutri Tost se identificaron 4 futuribles de la siguiente manera:

Gráfica 13.

Escenario 1: la semilla cayó junto al camino; y vinieron las aves y la comieron.

variable 1
Financiamiento

Corre el año 2036, NUTRI TOST s.a.s. Produce eficientemente 500 docenas al día , debido a que la maquinaria que utiliza no es de alta tecnología, solo actualizó el proceso para disminuir costos de producción.

variable 2
Plan de negocio

Por otra parte, los costos de producción de la empresa bajaron un 25%, gracias a las estrategias gerenciales para el máximo aprovechamiento de la mano de obra los cuales al especializarse en sus áreas de trabajo los operarios se hicieron más eficientes.

variable 3
mercados

Asimismo, el crecimiento de Nutri Tost s.a.s. le ha permitido ingresar solo en mercados especializados de alto valor en los mercados de Colombia y Perú, lo anterior gracias a la ayuda de cadenas de comercialización especializada.

variable 4
Nuevos productos

Finalmente, Gracias a la política de Ciencia tecnología e Innovación, la empresa creó doce (12) nuevos productos, a partir de tres materias primas (Chontaduro – Arracacha - Remolacha) , a cada una de estas materias primas se creó tres presentaciones de sabor y se creó tres presentaciones en peso

Fuente: elaboración propia

Figura 9.

Combinación de variables escenario 1

VARIABLE	H1	H2	H3
Fuentes de financiación	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 500 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.000 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.500 docenas al día
Canvas (Plan de negocio):	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 10%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 15%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 20%
Nuevos mercados	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 abarca los mercados colombianos y Peruanos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hacen presencia en toda América latina	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hace presencia en los países de América latina y Europa.
Dinámica del sector	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 3 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 6 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 12 nuevos productos

Fuente: elaboración propia

Gráfica 14.

Escenario 2: la semilla cayó entre espinos; y los espinos crecieron, y la ahogaron

variable 1
Financiamiento **Corre el año 2036, NUTRI TOST** s.a.s. Produce eficientemente 1500 docenas al día , debido a que adquirió préstamos bancarios que le permitieron adquirir maquinaria de alta tecnología, la cual articulo con alianzas estratégicas con proveedores de materia prima que le han permitiendo esta capacidad de producción.

variable 2
Plan de negocio **de** **Por otra parte,** los costos de producción de la empresa bajaron un 25%, gracias al mejoramiento tecnológico del esquema de producción.

variable 3
mercados **Asimismo,** el crecimiento de Nutri Tost s.a.s. le ha permitido ingresar a mercados de grandes superficies en los países de Colombia y Perú, gracias a las alianzas estratégicas con las cadenas ÉXITO en Colombia y Wong en Perú.

variable 4
Nuevos productos **Finalmente, Nutri Tost** s.a.s. se concentro en dos materias Primas (Chontaturo y Arracacha) y a cada una de ellas las sacó dos sabores (Natural y acido o Picante) y dos presentaciones en peso, que le permiten tener en el mercado 6 productos.

Fuente: elaboración propia

Figura 10.

Combinación de variables escenario 2

VARIABLE	H1	H2	H3
Fuentes de financiación	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 500 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.000 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.500 docenas al día
Canvas (Plan de negocio):	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 10%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 15%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 20%
Nuevos mercados	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 abarca los mercados colombianos y Peruanos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hacen presencia en toda América latina	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hace presencia en los países de América latina y Europa.
Dinámica del sector	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 3 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 6 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 12 nuevos productos

Fuente: elaboración propia

Gráfica 15.

Escenario 3: La semilla cayó en el pedregal, pero alcanzó a germinar.

Variable 1
Financiamiento **Corre el año 2036, Nutri Tost** produce eficientemente 500 docenas al día, debido a que la materia prima sigue siendo un limitante para hacer uso de toda la capacidad instalada.

Variable 2
Plan de negocio **Aunque,** se ha disminuido sosteniblemente los costos de producción en un 10% debido al tardío diseño e implementación de un proceso de reingeniería.

Variable 3
Mercados **Asimismo,** se ha logrado cubrir todo el mercado nacional y parte importante del mercado peruano, gracias a la creación de una plan de Mercadeo sólido a partir de estudios de Mercado nacional y latinoamericano.

Variable 4
Nuevos productos **Finalmente,** se logró la creación de 3 nuevos productos gracias al diseño e implementación de una política de Ciencia, Tecnología e Innovación

Fuente: elaboración propia

Figura 11.

Combinación de variables escenario 3

VARIABLE	H1	H2	H3
Fuentes de financiación	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 500 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.000 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.500 docenas al día
Canvas (Plan de negocio):	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 10%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 15%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 20%
Nuevos mercados	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 abarca los mercados colombianos y Peruanos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hacen presencia en toda América latina	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hace presencia en los países de América latina y Europa.
Dinámica del sector	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 3 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 6 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 12 nuevos productos

Fuente: elaboración propia

Gráfica 16.

Escenario 4: La semilla cayó en buena tierra, creció sana

Variable 1 Financiamiento	Corre el año 2036, Nutri Tost produce eficientemente 1000 docenas al día, debido a que se ha logrado un trabajo importante en la organización de los productores de Chontaduro del Cauca
Variable 2 Plan de negocio	Por otro lado, se ha disminuido sosteniblemente los costos de producción en un 20% debido al temprano diseño e implementación de un proceso de reingeniería.
Variable 3 Mercados	Asimismo, se ha logrado cubrir todo el mercado nacional y parte importante del mercado peruano, gracias a la creación de una plan de Mercadeo sólido a partir de estudios de Mercado nacional y latinoamericano.
Variable 4 Nuevos productos	Finalmente, se logró la creación de 3 nuevos productos gracias al diseño e implementación de una política de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Fuente: elaboración propia

Figura 12.

Combinación de variables escenario 4

VARIABLE	H1	H2	H3
Fuentes de financiación	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 500 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.000 docenas al día	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 Producirá eficientemente 1.500 docenas al día
Canvas (Plan de negocio):	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 10%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 15%	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 habrá disminuido sosteniblemente sus costos de producción en un 20%
Nuevos mercados	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 abarca los mercados colombianos y Peruanos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hacen presencia en toda América latina	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 hace presencia en los países de América latina y Europa.
Dinámica del sector	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 3 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 6 nuevos productos	La empresa NUTRI TOST s.a.s. al año 2036 tendrá 12 nuevos productos

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5.

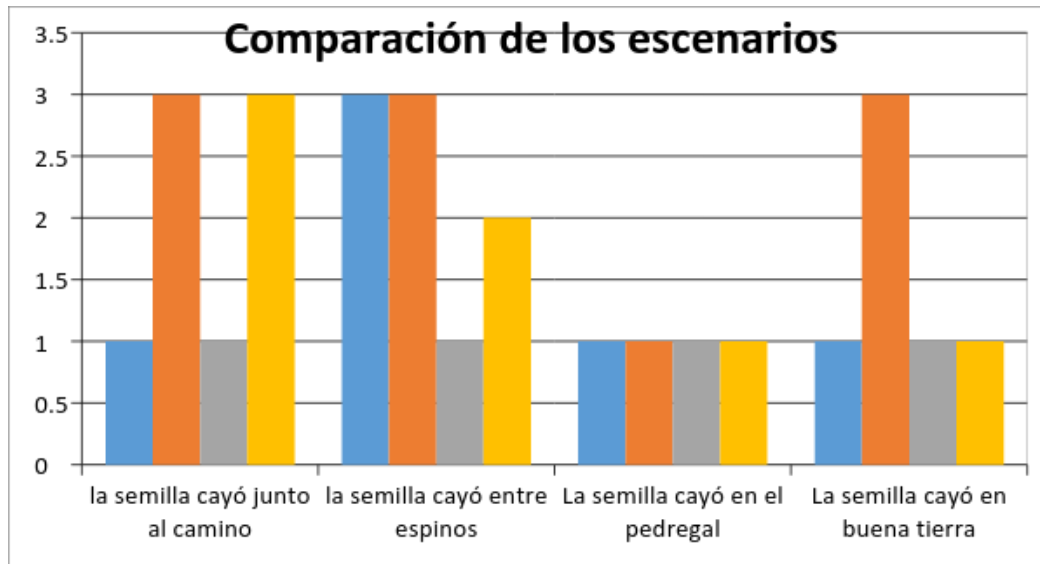
Calificación de los escenarios por los expertos

Variables	Hipótesis	la semilla cayó junto al camino	la semilla cayó entre espinos	La semilla cayó en el pedregal	La semilla cayó en buena tierra
Productividad día					
H1	500 Docenas				
H2	1.000 docenas				
H3	1.500 Docenas				
Disminución en costos de producción					
H1	10%				
H2	15%				
H3	20%				
Mercados internacionales					
H1	Colombia - Perú				
H2	América latina				
H3	América latina – Europa				
Nuevos productos					
H1	3				
H2	6				
H3	12				

Fuente: elaboración propia

Gráfica 17.

Comparación de escenarios

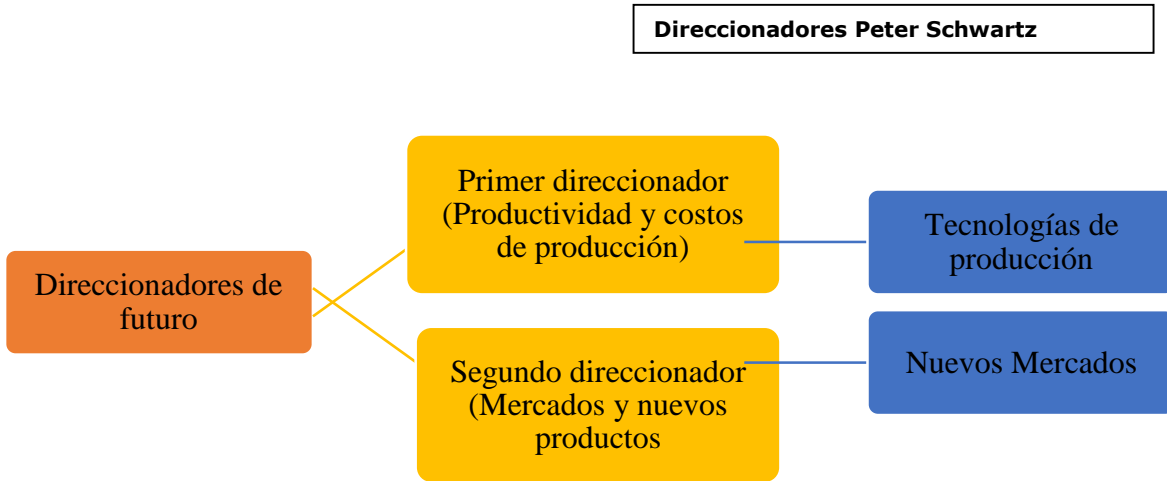


Fuente: elaboración propia

Ruta de escenarios en los Ejes de Schwartz.

Para realizar el análisis se identificaron los siguientes direccionadores de futuro:

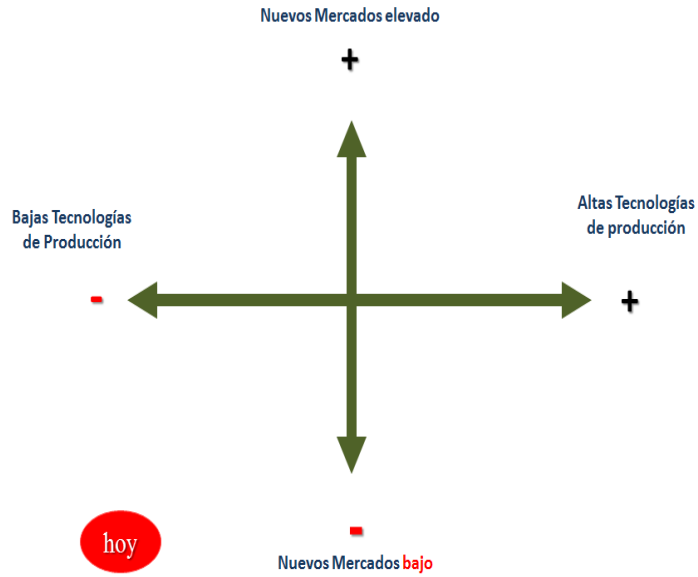
Figura 13. Direccionadores Peter Schwartz



Fuente: elaboración propia

Los cuales se ubicaron en los ejes de la siguiente manera:

Figura 14. Direccionadores Peter Schwartz ubicados en el plano

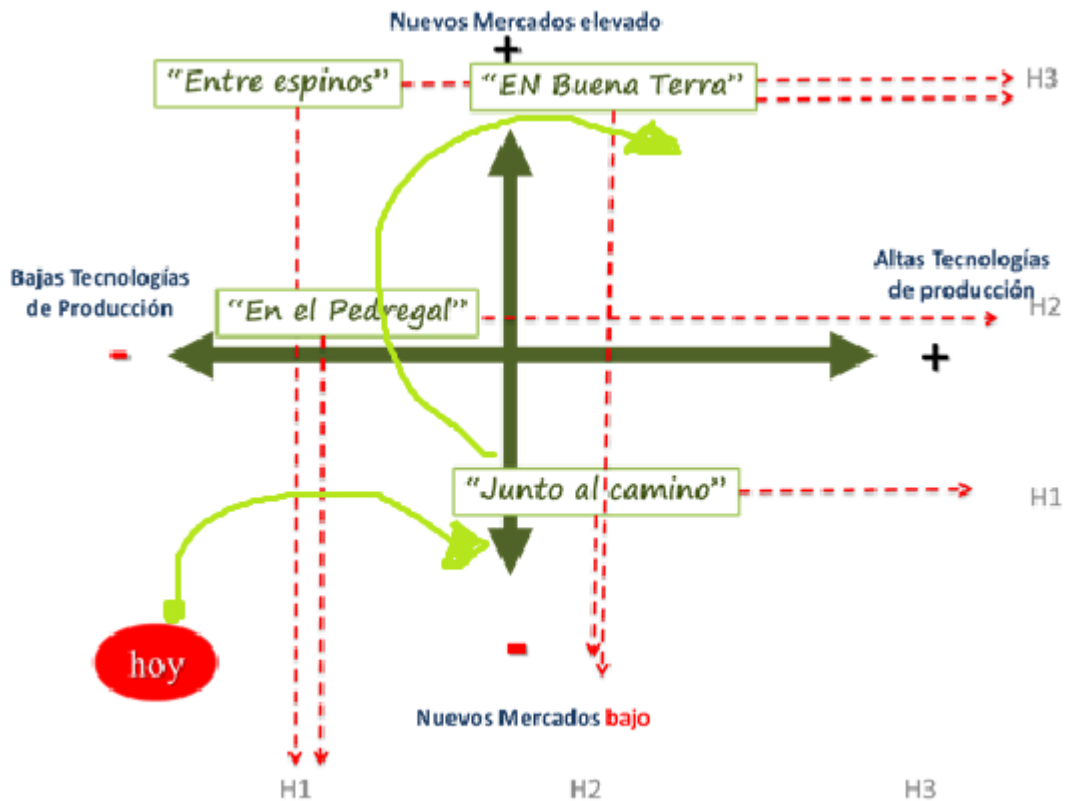


Fuente: elaboración propia

Con base en el análisis de los expertos queda de la siguiente manera.

Figura 15.

Direccionadores Peter Schwartz con análisis de expertos



Fuente: elaboración a partir de expertos

Escenario Apuesta

“En Buena Tierra”

Corre el año 2036, Nutri Tost produce eficientemente 1000 docenas al día, gracias al diseño de maquinaria personalizada para el procesamiento de la materia prima (chontaduro), así como el hecho de haber logrado un trabajo importante en la organización de los productores de Chontaduro del Cauca

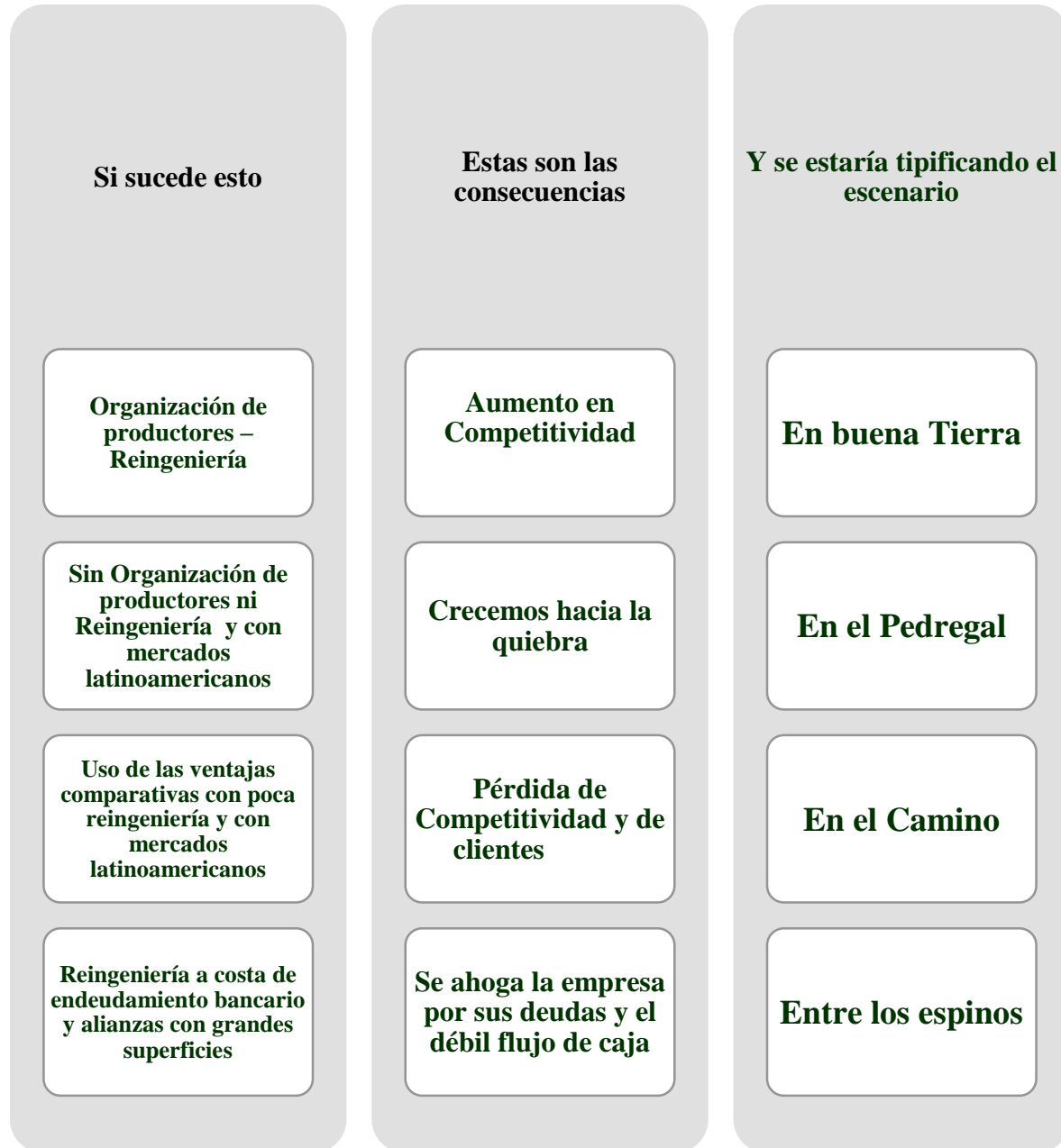
Por otro lado, se ha disminuido sosteniblemente los costos de producción en un 20% debido al temprano diseño e implementación de un proceso de adecuación de la planta de procesamiento.

Asimismo, se ha logrado cubrir todo el mercado nacional y parte importante del mercado Peruano, gracias a la creación de un plan de Mercadeo sólido a partir de estudios de Mercado nacional y latinoamericano.

Finalmente, se logró la creación de 3 nuevos productos gracias al diseño e implementación de una política de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Gráfica 18.

Plan “vigía”



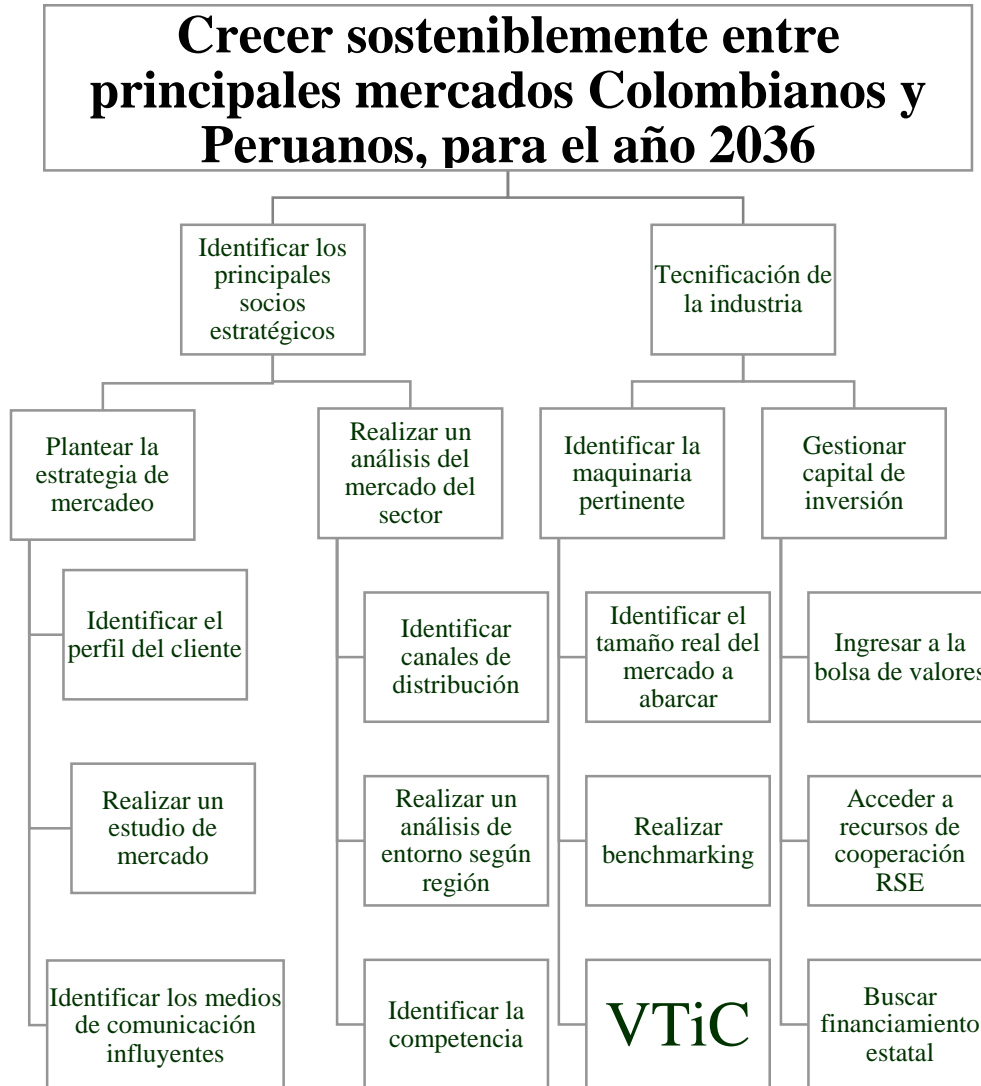
Fuente: elaboración propia

10. Estrategias

10.1 Árbol de Pertinencia

Gráfica 19.

Árbol de Pertinencia



Fuente: elaboración propia

Priorización de estrategias.

Para el ejercicio de priorización de estrategias se usó la técnica del doctor Regnier, el cual es:

El Ábaco de Regnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Como todos los métodos de expertos, está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones

Expertos

Experto	
Julio Cesar Pantoja	Gerente Nutri Tost s.a.s.
Andrés Felipe Rivera	Socio
Alejandro Acosta	Socio
Sergio Andrés Lozano	Socio

Fuente: elaboración propia

Tema

Tema

Identificar el Perfil del Cliente

Realizar estudio de mercado

Identificar los medios de comunicación influyentes

Identificar canales de distribución

Realizar análisis de entorno según región

identificar la competencia

Identificar el tamaño del mercado a abarcar

realizar benchmarking

Vigilancia Tecnológica e inteligencia Competitiva

Ingresar a la bolsa de valores

Acceder a recursos de Responsabilidad social empresarial

Buscar financiamiento estatal

Fuente: elaboración propia

Muy Importante
Importante
Duda
Poco Importante
Nada importante
Sin Respuesta

01 Identificar el Perfil del Cliente				
02 Realizar estudio de mercado				
07 Identificar el tamaño del mercado a abarcar				
09 Vigilancia Tecnológica e inteligencia Competitiva				
04 Identificar canales de distribución				
06 identificar la competencia				
05 Realizar análisis de entorno según región				
08 realizar benchmarking				
03 Identificar los medios de comunicación influyentes				
11 Acceder a recursos de Responsabilidad social empresarial				
10 Ingresar a la bolsa de valores				
12 Buscar financiamiento estatal				

Muy Importante				04
Importante		02		Se
Duda	01	A	03	rg
Poco Importante	Ju	n	Al	io
Nada importante	lio	dr	ej	A
Sin Respuesta	C	és	an	n
	es	Fe	dr	dr
	ar	li	o	és
	P	pe	A	L
	an	Ri	co	oz
	to	ve	st	an
	ja	ra	a	o
01 Identificar el Perfil del Cliente				
02 Realizar estudio de mercado				
03 Identificar los medios de comunicación influyentes				
04 Identificar canales de distribución				
05 Realizar análisis de entorno según región				
06 identificar la competencia				
07 Identificar el tamaño del mercado a abarcar				
08 realizar benchmarking				
09 Vigilancia Tecnológica e inteligencia Competitiva				
10 Ingresar a la bolsa de valores				

11 Acceder a recursos de Responsabilidad social empresarial				
12 Buscar financiamiento estatal				

Fuente: elaboración propia

11. Conclusiones y Recomendaciones

El ejercicio prospectivo llevado a cabo contó con la participación de quince (15) expertos influenciadores de diferentes áreas de la economía Payanesa, en la primera parte de la reunión se capacitó a los expertos, exponiendo la matriz de cambio realizada para el sector snack, mostrando las tendencias mundiales del sector, seguido por el análisis de presentidos y temidos. Esta información contribuyó a que los invitados, desde las diferentes áreas de experticia que tienen, se abrieran a un nuevo punto de vista sobre la evolución del sector que le compete al ejercicio.

Seguidamente se realizó, por medio de una lluvia de ideas, la consecución de las principales variables que afectan al sector snack en el sur occidente colombiano, las cuales se analizaron por medio de la metodología MICMAC.

A partir de esto se concluye que la empresa Nutri Tost S.A.S. debe fortalecer el cumplimiento de la promesa de venta que hace a sus clientes con productos innovadores, los cuales deben dar a conocer de una mejor manera, resaltando las cualidades y características de sus productos. Llevando a cabo un proceso de Marketing acorde a sus mercados sectorizados, podrá aumentar sus ventas y el mayor consumo de sus productos a los clientes habituales, ocasionales o potenciales.

Lo anterior se logrará por medio de la estabilización de los procesos de proveeduría desde el sector primario, aunque resulta preponderante contar con una fuente de financiamiento que le permita capitalizarse, de esta manera asumir los retos empresariales de su día a día y de sus inversiones de largo plazo que incluye actualización de maquinaria, compra de insumos, entre otros, por lo tanto deberá fortalecer su Modelo de negocio volviéndolo Innovador y creativo, labor que se podrá lograr si cuenta con la participación actores con perfil emprendedor.

El estudio prospectivo no puede dejar de un lado los elementos disruptivos que permiten que los empresarios puedan ir más allá de las conclusiones expuestas, es por ello que se analizaron las estrategias a las cuales le debe apuntar la empresa durante los próximos 20 años en cada uno de los ámbitos:

Innovación: la obtención de chips de chontaduro es algo novedoso si ponemos la mirada en el año 2010, en la actualidad y a futuro ya no es un valor diferenciador para la organización, por lo cual se hace necesario explorar materias primas como el ulluco, el zapallo, la arracacha o el aguacate, de tal modo que se pueda sorprender a los clientes de Nutri Tost con nuevos productos que conserven sus propiedades de sabor y nutrición. La innovación debe centrarse en el lanzamiento de un producto o una línea de producto nueva cada año, incluso cada 6 meses de acuerdo a la aceleración del mundo actual.

Procesos de proveeduría: uno de los grandes problemas que se evidenciaron dentro del estudio prospectivo es el acceso a la materia prima y los procesos de proveeduría, por lo cual Nutri Tost debe contemplar la idea de mudar su planta procesadora a la cabecera rural del

municipio de El Tambo a 45 minutos de Popayán e iniciar con procesos de cultivos tecnificados, lo que le garantiza contar con materia prima durante todo el año.

Tecnología: la organización debe continuar innovando en sus procesos, de tal modo que se hace necesario diseñar maquinaria para el procesamiento de la materia prima Chontaduro usando corte láser, modelado 3D y una cadena de fritura y empaque totalmente automatizada.

Para lograr o anterior se recomienda a NT iniciar con Identificar el Perfil del Cliente, tanto en mercados nacionales como internacionales, esto lo puede realizar por medio de un estudio de mercado, que le permita identificar el tamaño del mercado a abarcar, para lo cual es imprescindible realizar ejercicios cada 6 a 10 meses de Vigilancia Tecnológica e inteligencia Competitiva a tal punto que esté siempre a la vanguardia de los adelantos tecnológicos y de las mejores prácticas mundiales, de tal manera que le pueda identificar nuevos canales de distribución, clarificar la competencia y realizar análisis de entorno según la región a la cual esté realizando sus actividades, en estas regiones debe realizar benchmarking e identificar los medios de comunicación influyentes, asociarse con empresas afines y buscar acceder a recursos de Responsabilidad social empresarial por último; se recomienda a NT evaluar el ingreso a la bolsa de valores y buscar financiamiento estatal por medio de proyectos que bien pueden ser orientados a fondos de compensación regional o desarrollo territorial.

Bibliografía

- Toffler, Alvin, (1973), El Shock del Futuro, Barcelona: PLAZA & JANES, S. A
- Berger Gaston, (1959), « L'attitude prospective », L'Encyclopédie française, tome XX, Société nouvelle de l'Encyclopédie française
- Baczko, Bronislaw (1991). Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión
- Castellanos Narciso, José Ever y Cruz Pulido, Mauricio A. (2014) Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia. Real, Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, recuperado de <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Contabilidad en General, (Decreto 2649) (29, diciembre, 1993) Diario Oficial 41156. 1993, 29, Diciembre.
- Drucker, Peter F. (1995) "Ventas al detal en el umbral del nuevo siglo". Revista Comercio. Edición 37.
- El País, (2014) Los pasabocas y snacks, un negocio creciente en Colombia, Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/los-pasabocas-y-snacks-un-negocio-creciente-en-colombia.html>
- Godet Michel, (1993) De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia, Marcombo Boixareu.
- Godet, Michel, (1995) Prospectiva y Planificación Estratégica. SG Editore

- Godet. Michel, (2007) Prospectiva Estratégica: problemas y métodos, recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Hanna Barbera, <https://es.wikipedia.org/wiki/Hanna-Barbera>
- Jouvenel, (1964) 'Art de la Conjeture, Monaco, Éditions du Rocher.
- Kast Fremont y Rosenzweig James (1988) Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Editorial Mc Graw-Hill. Ed. 4
- Lozano, Sergio A. (2008), Propuestas de mejoramiento para el fortalecimiento de la cadena de chontaduro en el Cauca. (Tesis de pregrado). Universidad del Cauca. Popayán.
- Mintzberg, Henry y otros, (1997), El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Pearson. Disponible en internet: <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD711IC&printsec=frontcover>
- Modifica el Plan Único de Cuentas para los comerciantes, (Decreto 2650) (29, diciembre, 1993)
- Mojica, F.J., (1992), Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro Bogotá, Editorial Legis Externado de Colombia
- Mojica, F. J., (s.f), La prospectiva, El análisis. Recuperado de <http://www.franciscojojica.com/>
- Mojica, F.J., (2005), La Construcción del Futuro, Bogotá, Editorial Universidad Externado de Colombia
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (AÑO
- Rojas, Miguel David y otros. (2011), Planeación Estratégica, fundamentos y casos, Bogotá, editorial de la U

-Schwartz, Peter: La planificación estratégica para escenarios, Revista Futuribles, nº176, mai
1993.Steiner, G. A., (AÑO),

-<http://www.franciscojojica.com/>

-<http://www.cepal.org/es>

-www.worldofsnacks.com

-<https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016>

<http://www.economia-excel.com/2010/06/analisis-estrategico-matriz-dafo.html>

ANEXOS

Anexo 1. Listado de Participantes en los talleres de prospectiva

Descripción de los participantes - panel de expertos

1. López Adriana

Rol: Administradora de Café Especializado

Compañía: La disidencia Café

Teléfono: 3113670457

Email: adrianafloresma@hotmail.com

2. Maya Santacruz Andrés

Rol: Emprendedor

Compañía: Mintrece Colombia s.a.s.

Teléfono: 3006117739

Email: andresmaya@trasoto.co

3. González Hernández Catalina

Rol: Docente

Compañía: Fundación Universitaria de Popayán

Teléfono: 30068268118

Email: catalina.gonzalez@docente.fup.edu.co

4. Lara P. Denis Augusto

Rol: Docente

Compañía: Corporación Universitaria Comfacauca

Teléfono: 3146772505

Email: dlara@unicomfacauca.edu.co

5. Ante Quintero Flor Nelly

Rol: Consumidora de Snack's

Profesión: Enfermera

Teléfono: 3104125846

Email: nequi79@hotmail.com

6. Arbeláez B. Jaime

Rol: Consultor Creatividad

Compañía: CEEC Popayán

Teléfono: 3136629506

Email: jaimecreatividad@gmail.com

7. Dorado Jaime

Rol: Director de Incubación empresarial

Compañía: Clúster de tecnologías de la Información CREATIC

Teléfono: 3123175886

Email: jaimesdorado@gmail.com

8. Obregón Jesús Adrián

Rol: Concejal del municipio de Popayán

Compañía: Consejo Municipal de Popayán

Teléfono: 3218123532

Email: adriaobregony@gmail.com

9. Ausecha Ordoñez Julián

Rol: Concejal del Municipio de Popayán

Compañía: Consejo Municipal de la Ciudad de Popayán

Teléfono: 3206521751

Email: julianausecha@gmail.com

10. Pantoja Castrillón Julio Cesar

Rol: Gerente

Compañía: Nutri Tost s.a.s.

Teléfono: 3105472981

Email: gerencia@nutritost.com

11. Saldarriaga María Eugenia

Role: Docente Investigadora

Compañía: Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Teléfono: 3104946952

Email: msaldarriaga@unimayor.edu.co

12. Peralta Goyes María Fernanda

Role: Directora de programa de Contaduría Pública

Compañía: UNICOMFACAUCA

Teléfono: 3116449403

Email: dircontaduria@unicomfauca.edu.co

13. Valverde R Mónica

Role: Coordinadora de Desarrollo Empresarial

Compañía: Cámara de Comercio del Cauca

Teléfono: 3003519715

Email: mvalverde7@gmail.com

14. Calderón Basante Patricia

Rol: Consumidora de Snack's

Profesión: Contadora

Teléfono: 3164232085

Email: patriciacalderonbasante@gmail.com

15. Torregrosa Yesika Paola

Rol: Coordinadora de Emprendimiento

Compañía: Corporación Universitaria Comfauca

Teléfono: 3183598877

Email: emprendimientos@unicomfauca.edu.co