

**LOS RETOS DE CONSERVAS DEL CASINO PARA ATENDER LOS CAMBIOS DEL  
SECTOR HORECA Y LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA EL AÑO 2035**

**ANGELA ANDREA MONTOYA BARRIOS**

**DIANA CAROLINA CORREDOR ISSA**

**ANDRES FELIPE TAMAYO TOVAR**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA**

**BOGOTÁ**

**FEBRERO, 2017**

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

**LOS RETOS DE CONSERVAS DEL CASINO PARA ATENDER LOS CAMBIOS DEL  
SECTOR HORECA Y LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA EL AÑO 2035**

**ANGELA ANDREA MONTOYA BARRIOS**  
**DIANA CAROLINA CORREDOR ISSA**  
**ANDRES FELIPE TAMAYO TOVAR**

**JOSE LUIS RIVEROS ROMERO**

**DIRECTOR**

**BOGOTÁ**

**FEBRERO, 2017**

## CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
3. OBJETIVO GENERAL .....	11
3.1 Objetivo General .....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. MARCO TEÓRICO .....	12
4.1 Definición de la prospectiva estratégica y sus antecedentes .....	12
4.2 Metodología prospectiva aplicada.....	16
5. ESTADO DEL ARTE.....	24
5.1 Quién es Conservas Delcasino S.A.S.....	24
5.2 Portafolio de Producto.....	27
5.3 Infraestructura .....	28
5.4 ¿Qué es Horeca y quienes hacen parte de este sector?.....	28
5.4.1 Situación del sector hotelero en Colombia. ....	29
5.4.2 Situación del sector de la Restauración en Colombia.....	30
5.4.3Cuál es el comportamiento de las importaciones y exportaciones de salsas y aderezos en Colombia, Perú, Chile, México y Estados Unidos de América.....	32
5.4.4 ¿Qué es una salsa, ¿qué es un aderezo y qué tipos de salsas y aderezos existen en el mercado actual? .....	36
5.5 Análisis detenido a las empresas consideradas como competencia directa de Conservas Delcasino SAS.....	37

5.6 Análisis DOFA Conservas Delcasino SAS .....	45
6. TENDENCIAS MUNDIALES .....	51
6.1 Pescato.....	51
6.1.1 Colombia es un país que ha venido teniendo resultados positivos desde el punto de vista económico, a lo largo de la década, ha logrado mantener el positivo en años que fueron muy difíciles para países de la región y del mundo. (Banco Mundial, 2016) .....	52
6.1.1.1 <i>Inflación</i> .....	53
6.1.1.2 <i>Ingreso per cápita</i> .....	53
6.1.1.3 <i>Reducción de la pobreza</i> .....	54
6.1.1.4 <i>Precio del petróleo y Balanza comercial</i> .....	55
6.1.1.5 <i>Misión de ciudades Colombia 2035</i> .....	55
6.1.2 Análisis político, variables y realidades que pueden afectar la región, el país, el sector o el subsector de salsas y aderezos.....	56
6.1.2.1 <i>Situación de Venezuela</i> .....	58
6.1.2.2. <i>Firma de más TLC con países de distintas regiones del mundo</i> .....	58
6.1.2.3 <i>Normativa tributaria</i> .....	59
6.1.3 Socioculturales .....	60
6.1.3.1 <i>Envejecimiento de la población</i> .....	60
6.1.3.2 <i>Adopción de hábitos saludables</i> .....	63
6.1.3.3 <i>Consumidores cada vez más exigentes e informados</i> .....	65
6.1.4 Tecnológico.....	66
6.1.4.1 <i>Tecnología en Empaque</i> .....	67
6.1.4.2 <i>Ingredientes</i> .....	68

6.1.4.3	<i>Procesos de Producción</i> .....	75
6.1.4.4	<i>Vigilancia Tecnológica</i> .....	76
6.1.5	Análisis ambiental.....	85
6.1.6	Análisis organizacional / capital humano .....	86
6.2	Internet en los mercados mundiales .....	89
7.	FACTORES DE CAMBIO .....	92
8.	ÁRBOL DE COMPETENCIAS.....	99
8.1	Líneas de productos.....	99
8.2	Capacidad de producción .....	100
9.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL .....	103
10.	HIPÓTESIS DE FUTURO .....	106
10.1	Análisis morfológico .....	107
10.2	ESCENARIO (-)(-) SE AGUÓ LA SALSA.....	108
10.3	ESCENARIO (-)(+) LA SALSA EN SU PUNTO .....	109
10.4	ESCENARIO (+)(-) SALSA CON ESTILO.....	110
10.5	ESCENARIO (+) (+) LA FERIA DE LA SALSA.....	111
10.6	Evaluación de los r con tecnología, por tanto a continuación se comparte el cuadro que muestra los direccionadores de futuro del trabajo. ....	112
11.	JUEGO DE ACTORES .....	113
11.1	Identificación de los actores .....	113
11.2	Matriz de influencias directas entre los actores.....	117
12.	ESCENARIOS PROPUESTOS.....	120
12.1	Escenario 1: “SE AGUÓ LA SALSA”.....	120

12.2	Escenario 2: “LA SALSA EN SU PUNTO” .....	120
12.3	Escenario 3: “SALSA CON ESTILO” .....	121
12.4	Escenario 4: “LA FERIA DE LA SALSA”.....	122
12.5	Escenario apuesta .....	124
13.	LA TEORÍA DEL SMIC .....	126
14.	ESTRATEGIAS.....	142
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	148
	BIBLIOGRAFIA .....	154
	ANEXO.....	165

**TITULO**

**LOS RETOS DE CONSERVAS DEL CASINO PARA ATENDER LOS CAMBIOS DEL  
SECTOR HORECA Y LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA PARA EL AÑO 2035**

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las empresas productoras de salsas y aderezos enfocadas en la proveeduría de alimentos en el sector HORECA<sup>1</sup> se han caracterizado por tener un modelo de negocio tradicional en donde el embalaje, abastecimiento y el precio son los factores más influyentes al momento de la compra. Esto ha hecho que estas hayan tenido un bajo involucramiento en el tema de innovación y desarrollo de producto.

Como consecuencia del auge que el sector ha venido teniendo desde el año 2000, se está generando una nueva cultura gastronómica que puede cambiar la demanda de este tipo de productos.

Las empresas que representan al sector de los hoteles, casino y restaurantes (HORECA), deberán alinearse a las tendencias que están surgiendo, referentes a los cuidados de salud y belleza, así mismo, existen los llamados “súper alimentos”. Esto implica una serie de retos que se deben atender, dado que los consumidores actuales y futuros son más exigentes, mejor informados y ejercen una conciencia sobre los productos que consumen.

A esto se suma, nuevas tecnologías que pueden influenciar el sector de alimentos a nivel mundial como, por ejemplo, la impresión 3D<sup>2</sup>, que permitiría incluso imprimir la comida de la persona en el lugar de consumo o generar empaques novedosos y personalizados, con mejores características técnicas.

El sector HORECA ha venido evolucionando a una velocidad significativa, el dinamismo de la categoría, genera desafíos que deberán ser detectados y atendidos a tiempo para quienes

---

<sup>1</sup> HORECA: HORECA es el acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Catering.

<sup>2</sup> 3D: Tercera dimensión

deseen continuar en este sector. De manera que las empresas están obligadas a pensar en su futuro y a prepararse para afrontarlo con el mayor éxito posible.

Siendo el futuro imprevisible, es fundamental comenzar a trabajar en el presente, para lograr la construcción de los mejores escenarios posibles y viables de la empresa garantizando la supervivencia y el liderazgo de Conservas Delcasino SAS.

## 2. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, el mundo se mueve en un entorno cambiante cada vez más frecuente por la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permite a las personas tener acceso a una gran cantidad de información, intercambiar fácilmente conocimiento y culturas, y crea herramientas que cambian el mundo de manera más acelerada como la internet, por ejemplo.

Las empresas deben tener la capacidad de enfrentar este entorno cambiante, y en vez de esperar que el futuro las sorprenda, deben construirlo analizando la información disponible del pasado y el presente, para encaminarse hacia el futuro deseado.

La prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él (MOJICA F. J., 2005), y no debe entenderse como una disciplina que busca predecir el futuro sino como una disciplina que permite imaginar nuestro futuro deseado para empezar a construirlo con estrategias aplicables desde el presente.

Este análisis prospectivo tiene como objetivo definir ese futuro deseado para Conservas Delcasino, teniendo en cuenta los retos y oportunidades a los que se enfrenta en su entorno sectorial, nacional y mundial, para definir las estrategias que permitan llegar a ese escenario deseado.

*¿Cuál será la evolución que debe tener Conservas Delcasino SAS frente a los cambios del sector hoteles, casino y restaurantes (HORECA), los nuevos hábitos del consumidor y la revolución de la tecnología para el año 2035?*

### **3. OBJETIVO GENERAL**

#### **3.1 Objetivo General**

Plantear un escenario que permita mantener la sostenibilidad y competitividad de Conservas Delcasino al 2035 en el sector HORECA.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores tecnológicos clave que permitan a conservas Delcasino ser competitivo en el sector.
- Identificar los factores de cambio que permitan a Conservas Delcasino direccionar el mapa del negocio al 2035.
- Plantear el modelo de negocio exitoso que Conservas Delcasino deberá ejecutar al 2035, que garantice su perdurabilidad
- Analizar las tendencias y cambios en los hábitos del consumidor que influyen en el sector HORECA.

## 4. MARCO TEÓRICO

Para poder desarrollar el análisis a profundidad de los hechos que generan la evolución del sector HORECA en Colombia, se aplicará la prospectiva estratégica que nos permita determinar las tendencias que enmarcan estos hechos y que pueden encaminar la evolución de la empresa para adaptarse a los cambios y poder competir exitosamente en el sector.

### 4.1 Definición de la prospectiva estratégica y sus antecedentes

La prospectiva estratégica es una disciplina que estudia el futuro, que invita a no esperar a que los cambios se den para tratar de adaptarse a ellos, sino que genera una filosofía de anticipación, en la que se busca identificar cuáles son esos posibles cambios y construir el camino que garantice el bienestar de la empresa: Construir el futuro anhelado.

Con esa visión clara, la empresa puede hoy determinar las acciones o estrategias más óptimas que garanticen pueda encaminarse hacia su escenario anhelado.

En un pueblo francés llamado Dijon el Sr. Maurice Blondel hizo una afirmación que hoy día puede ser uno de los antecedentes más representativos del espíritu de la prospectiva, él indicó *“el futuro no se predice sino se construye”* (Mojica 2013).

Los orígenes de esta disciplina, están establecidos en Francia de los años setenta, de la mano de 2 antecesores que definieron las bases de la prospectiva: Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel. Gastón Berger, definió la prospectiva de acuerdo a cuatro principios: “Ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse, a lo que añadía pensar en el hombre” (Berger, 1967). Bertran de Jouvenel por su parte, postulaba que el futuro tenía dos maneras de verse, la primera como una realidad única propia de profetas y adivinos (Ostos, 2012). La segunda

asegura que el futuro no existe y se determina como una realidad múltiple, surgiendo el concepto de “futuribles” (Jouvenel, 1993).

Existen dos corrientes de estudios de futuro, los denominados deterministas o “forecasting” y los llamados voluntaristas o prospectiva estratégica. Las dos corrientes, aunque tienen como objetivo el estudio del futuro, tienen diferencias significativas en sus planteamientos, de acuerdo con el Profesor Mojica director del programa de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado, entre algunos de los puntos que se resaltan como diferencia de una y otra corriente se citan los siguientes argumentos (Mojica 2013).

1. Para la escuela determinista o “Forecasting” el futuro ofrece una lectura lineal y única, mientras que para la corriente prospectivista el futuro ofrece una lectura plural y es múltiple.
2. En cuanto a los factores, la escuela determinista da prelación a las tendencias y/o factores de inercia, a su vez la escuela voluntarista, como también se le conoce a la corriente de los prospectivistas da prelación a los factores de cambio y a la incertidumbre.
3. Otra diferencia importante al momento de analizar el futuro es que para los deterministas el futuro depende del pasado. Por su parte, para la escuela voluntarista el futuro depende del presente.

Sin duda todos los temas y corrientes que se desarrollan en el mundo de manera formal enriquecen desde un punto de vista académico y práctico la posibilidad de estudiar el futuro. Para efectos de este trabajo de grado, la corriente que se analizará será la de la prospectiva estratégica es decir la voluntarista. Como comentario final del antecedente de la corriente determinista, vale

la pena dejar mencionado algunos de sus antecesores y creaciones tales como la Rand Corporation, Hudson Institute, o el método “Delphi” junto con sus principales gestores, Theodor Gordon, Olaf Helmer y Norman Dalkey.

La corriente voluntarista, también tiene grandes antecesores, incluso algunos de sus más prestigiosos líderes y gestores aún se mantienen vigentes y aportando conocimiento, es el caso del Dr. Michel Godet, quien es reconocido como uno de los padres del concepto de la Prospectiva Estratégica. Junto con el Doctor Godet, Colombia tiene la suerte de contar con el Doctor Francisco José Mojica, que además de ser pionero en América Latina formando prospectivistas, ha entregado distintos aportes a la materia, ofreciendo una visión más completa, por su raíz latinoamericana.

El Profesor Mojica, explica que la escuela voluntarista recibe ese nombre porque la elección es un acto de la voluntad, donde hay dos condiciones inherentes para los prospectivistas, la primera se trata de conocer el tema que se vaya a desarrollar o analizar y la segunda es nada más y nada menos que la posibilidad de elegir. (Mojica 2013) Gastor Berger, otro de los padres del concepto de prospectiva, uso la palabra “prospicere” es decir ver a los lejos, para referirse al tema.

En 1964 otro antecesor de esta corriente el Profesor Bertrand de Jouvenel, a través de una investigación llamada en francés “L’Art de la Conjeture” es decir El Arte de la Conjetura indicó que las conjeturas pueden ser la anticipación para prever racionalmente el o los futuros, por lo menos varios de los posibles. Siendo el gestor del Grupo denominado Futuribles, que de acuerdo con el Profesor ese nombre nace de la suma de las palabras futuros + posibles y como resultado, se obtiene la palabra futurible; y este concepto de Futurible será relevante porque su hijo el Profesor Hugues de Jouvenel junto con el Dr. Michel Godet desarrollan en Francia el grupo Futuribles que tendrá impacto a nivel mundial. Entendiendo que es necesario ofrecer un

concepto sobre la prospectiva, este trabajo tomará como referencia el concepto que el Doctor Mojica usa en su cartilla denominada Introducción a la Prospectiva Estratégica y en su libro La Construcción del Futuro.

Lo primero que hace Mojica, es indicar que la prospectiva es una disciplina, así mismo, explica que el alcance de esta disciplina es no padecer el futuro, sino que nos indica que el futuro se puede construir. Es decir, una organización, empresa e incluso una persona, explica el Doctor Mojica puede obtener ventajas, si se detiene un momento a analizar las situaciones posibles de futuro y por elegir la mejor opción de futuro.

En su misma cartilla, explica que la real Academia de la lengua define el Futuro como un tiempo al que todavía no hemos llegado. La relación pasado, presente y futuro es importantísima, debido a que en esos tres tiempos existe una relación de causalidad, explica el Profesor Mojica y concluye el concepto de Prospectiva el Doctor Mojica, indicando que el papel de la Prospectiva es ayudarnos eficazmente a conseguir ese futuro, de modo que elijamos inteligentemente la opción más conveniente.

El profesor Michel Godet, explica la construcción del futuro a través del “triángulo griego” que se comparte a continuación:



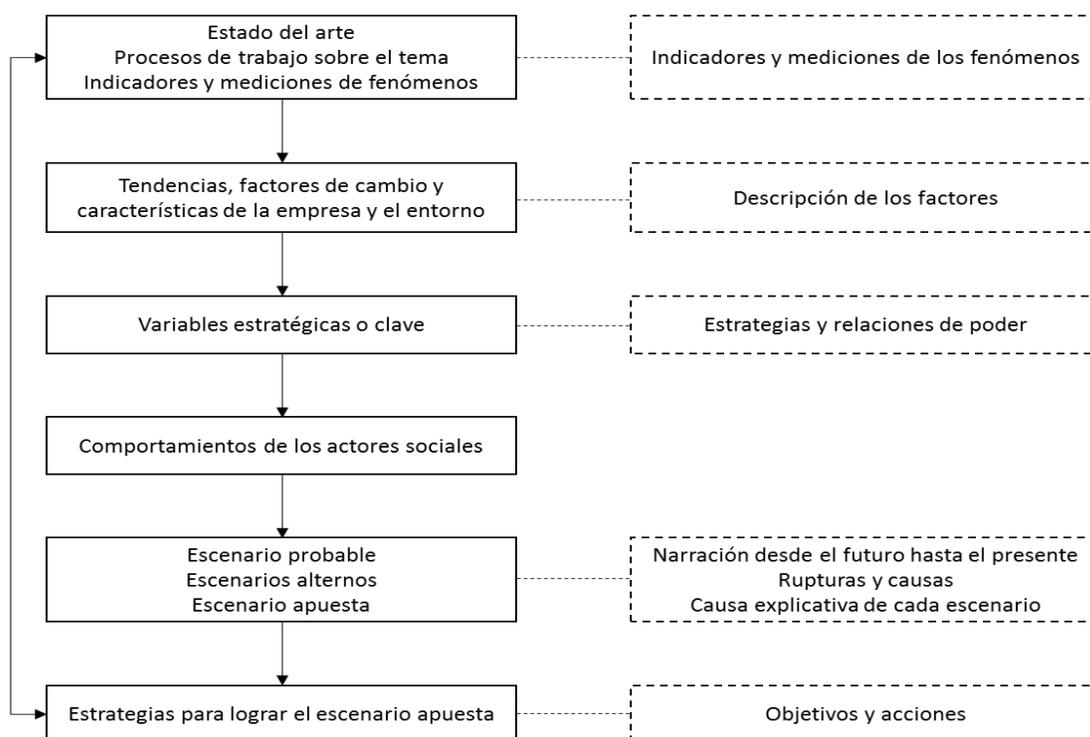
El Profesor Mojica explica el gráfico del Doctor Godet, haciendo referencia a los colores del mismo, en donde muestra como el color azul representa el futuro, así mismo el verde representa la estrategia y el amarillo a los actores sociales. Es decir, la construcción del futuro sólo es posible si se inicia el proceso de construcción por medio de acciones estratégicas que a su vez sólo pueden ser desarrolladas por personas o como los denominan actores sociales, en este caso no es posible esperar un cambio sino se trabaja para el mismo.

A su vez, el Profesor Mojica en su libro *La Construcción del Futuro* (Mojica 2008) explica que al triángulo de Godet se le puede adicionar un elemento que él ha denominado Aprendizaje. Básicamente este integrante, busca ser un elemento de la prospectiva que permita ver esta labor como un ejercicio no terminado. Al ser una experiencia recorrida, obtendrá un valor que se agrega en la fase de apropiación, haciendo parte de un eslabón de la cadena.

#### **4.2 Metodología prospectiva aplicada**

Es cierto que en teoría todo parece ser adecuado, pero al momento de poner los conceptos en práctica las situaciones se pueden volver mucho más complejas de lo que parecen en el papel. Es por esta razón que, para profundizar en el concepto de Prospectiva, a continuación, y de manera resumida pero lo más claro posible se explicara paso a paso cada uno de los puntos que se recomiendan para hacer un trabajo de prospectiva, a continuación, se comparte el gráfico resumen del proceso prospectivo empresarial.

**Gráfico 1.- *Proceso de un estudio de prospectiva estratégica empresarial***



**Fuente:** Mojica, Francisco (2005). La construcción del futuro

A continuación, se hará la descripción detallada de cada una de las etapas del proceso prospectivo y se explicará la manera como se fueron desarrollando y aplicando en el presente trabajo bajo la aplicación de las diferentes herramientas, técnicas y análisis que aplican en cada etapa:

- **Estado del Arte:** Es un proceso de recopilación de información, en el que se busca entender a profundidad el estado actual de la empresa, su posición en el mercado, sus fortalezas y debilidades, para que, como se evidencia en el gráfico anterior, se puedan identificar los indicadores y mediciones claves.

“Esta información se obtiene por medio de pesquisa documental accediendo a las fuentes donde se hallen los datos de la empresa” (Mojica, 2005)

En el caso del trabajo de grado que se está poniendo a consideración, para el Estado del Arte, se consultaron distintas entidades gubernamentales y privadas para obtener todo tipo de información comercial, financiera, logística, entre otras, para tener la mejor información disponible de la empresa, del sector, de los competidores y del comercio exterior.

- **Tendencias:** Identificación de las tendencias que pueden tener una incidencia en la construcción del futuro del caso de estudio. Para el desarrollo de esta etapa, acudimos a la metodología de análisis PESCATO, que es la agrupación de las 7 siglas de los grandes temas a analizar: Político, Económico, Social, Cultural, Ambiental, Tecnológico y Organizacional, respectivamente. Para este punto se consultaron fuentes secundarias, relevantes en cada tema, para entender a profundidad y sustentar las tendencias que se identificaron.
- **Factores de Cambio:** Identificación de los fenómenos que pueden tener una posible relevancia e incidencia en el estudio, luego del análisis de las tendencias.

“Representan el resultado de una lluvia de ideas y se obtienen por medio del Árbol de competencias de MARC GIGET y la Matriz DOFA” (Mojica, 2005)

En el presente trabajo, fueron implementadas estas dos técnicas que permiten un análisis a profundidad de la empresa y adicionalmente se realizó la calificación de los expertos

acerca de la influencia que tendrían los factores sobre la empresa y el sector analizado, bajo su experiencia y conocimiento.

El Árbol de competencias, fue creado por Marc Giget en su obra *La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las Empresas* en 1988, con el fin de proporcionar la base para el análisis estratégico de una empresa sin reducirlo únicamente al análisis de sus productos (Mojica, 2015).

La Matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite el análisis de la empresa interno y en su entorno, para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- **Variables estratégicas:** Son esos factores, que, de acuerdo a la calificación de los expertos, tienen una mayor importancia en el estudio. De acuerdo, a lo que menciona en Dr. Mojica en su libro, es posible identificarlas bajo tres técnicas: El IGO, El Ábaco de François Regnier, ó El Análisis Estructural. Este último, es la más exacta ya que entiende la empresa como un sistema y los factores de cambio los ordena dentro de una estructura, dando mayor objetividad en los resultados (Mojica, 2005).

De acuerdo a lo anterior, en el presente trabajo se desarrollará la técnica de Análisis Estructural para la identificación de los factores.

Como lo explica, Michel Godet, el análisis estructural tiene 3 fases: Inventariar las variables, describir las relaciones existentes entre las variables y por último, identificar

las variables clave (Godet, 2011). Para este análisis se aplica la herramienta de MICMAC, que es la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, que puede ser explicada con el entendimiento de las 3 fases mencionadas anteriormente:

1. **Inventariar Variables:** Consiste básicamente en listar las variables que van a ser analizadas, incluyendo una explicación detallada de cada una para facilitar el análisis y su interrelación con el sistema.
  2. **Describir relaciones existentes:** Bajo un enfoque sistémico, lo que se hace en esta etapa es entender cómo se relacionan las variables entre sí. Para esto se reúnen a los expertos, y se les pide calificar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las otras, generando así una matriz que es la base para la aplicación de la herramienta MICMAC
  3. **Identificar Variables:** Bajo el análisis de un plano de influencias y dependencias, se establecen las variables más relevantes para el caso de estudio, ya que cualquier cambio sobre ellas tiene repercusiones en las demás y generan un cambio inmediato en el sistema (Variables de Enlace).
- **Juego de actores:** En esta etapa se deben identificar los actores sociales, que pueden influir sobre las variables si obran a favor o en contra de estas, y así poder formular estrategias que amplifiquen las influencias positivas y mimeticen las posibles influencias negativas que se den en el futuro.

Para esta etapa, la herramienta que se aplica es el MACTOR, método de actores, objetivos, correlación de fuerzas, que *“busca estimar la correlación de fuerzas que existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos”*. (Godet, 2011).

Este método tiene 7 fases, como lo menciona Godet: Construir la tabla de estrategias de actores, evaluar la correlación de fuerzas de los actores, identificar retos estratégicos y objetivos asociados, posición de los actores en relación con los objetivos, jerarquización de las prioridades de objetivos para cada actor, integrar la correlación de fuerzas al análisis y finalmente dar recomendaciones estratégicas.

- *Estimativo y Diseño de Escenarios*: Es la etapa en la que se definen los escenarios posibles y probables, y se identifica entre ellos cuál será el escenario apuesta que es el que más se ajusta para garantizar un futuro positivo a la empresa.

*“Un escenario es una imagen del futuro y del camino que conduce a él”* (Mojica, 2005)

*En esta etapa, en el presente trabajo se aplicaron 3 técnicas:*

1. *Análisis Morfológico*: Permite explorar los futuros posibles bajo una óptica sistémica, desarrollando hipótesis de evolución posibles para cada una de las variables clave y construyendo con base a esto, escenarios exploratorios.
2. *Ejes de Peter Schwartz*: Interpone los direccionadores de futuro identificados en un plano, para ubicar los escenarios trabajados con el análisis morfológico y así identificar el

escenario apuesta, trazando un camino que permita llegar a este escenario en el periodo de tiempo establecido para el estudio.

3. Sistema de matrices de impacto cruzado: El profesor Mojica en su libro *La construcción del Futuro*, recuerda que el Profesor Michel Godet diseñó la herramienta SMIC “Système et Matrices d’Impacts Croisés” que traduce al español Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, buscando resaltar el escenario probable, así como destacar los escenarios alternativos (Mojica 2008). Lo que hace esta herramienta, es medir la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis del escenario apuesta, haciendo uso de un modelo matemático.
- **Estrategias:** En esta fase, se cumple con el propósito de la prospectiva qué es construir el futuro, ya que se definen los pasos a cumplir para guiar a la empresa por el camino que permita llegar al escenario apuesta.

“Una estrategia equivale a un objetivo y unas acciones” (Mojica, 2005)

Estas estrategias se determinan en una lluvia de ideas de las personas que desarrollan el estudio y se pueden priorizar bajo la metodología de Abaco de Regnier, que como lo define Michel Godet en su libro *la prospectiva estratégica*, es un método original de consulta a expertos, diseñado en la década de los setenta por el médico francés, François Regnier, en el que se ordena las calificaciones basados en una escala de colores, utilizando el verde, amarillo y rojo, haciendo alusión a un semáforo.

Para terminar este punto, este equipo se permite indicar que la actitud proactiva con la que se desarrolló el trabajo prospectivo que se propone para la Empresa Conservas Delcasino,

tuvo los ingredientes que el Doctor Mojica explica (Mojica 2008 pag 113) en cuanto a proactividad, lo cual significa no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger las iniciativas más convenientes y comenzar a elaborarlas. El espíritu de este trabajo ha sido el de tener una actitud completamente proactiva.

## 5. ESTADO DEL ARTE

### 5.1 Quién es Conservas Delcasino S.A.S

Conservas Delcasino S.A.S es una empresa con una trayectoria de 30 años en el mercado institucional con presencia a nivel nacional fabricando y comercializando salsas y aderezos.

La institución se origina en el momento en que el fundador identifica una oportunidad en la venta directa al restaurante y en centros de acopio. Inicialmente ofrece un portafolio limitado de tres productos: salsa negra, mostaza y mayonesa. El mercado se desarrolla sobre pedido a lo largo de 5 años y posteriormente se consolida una operación más robusta generando la contratación de personal de planta, ventas y administrativo, así como manejo de inventarios y distribución.

El crecimiento de la compañía ha sido constante a lo largo de los años sin embargo se evidencia está entrando en la etapa de madurez. Durante los 30 años se ha enfocado en el crecimiento tanto local como nacional. El canal directo al sector hoteles, casino y restaurantes (HORECA) representa el 10% de las ventas, el canal mayorista 30% y distribuidores representa el 60% de las ventas quienes a su vez atienden al canal HORECA con un portafolio más amplio entre esos las salsas y aderezos.

Para llegar a este mercado, la compañía dispone de 4 marcas las cuales el consumidor elige de acuerdo a sus características fisicoquímicas (Universidad Nacional de Colombia, 2012) o precio.

- **Marca DELCASINO:** Es la marca líder de la empresa, representó para el 2014 el 15.6% con \$ 11.827.991.000 millones de pesos versus el año 2015 con el 16% de participación correspondiente a \$13.493.954.000 millones de pesos. Esta marca tiene el portafolio más amplio con 11 productos, 81 presentaciones. Esta marca está

dirigida principalmente a instituciones que valoran más una mayor concentración, consistencia a un precio superior.

- **ACOMER:** Es la línea económica con tres productos de salsas mayonesa, salsa con tomate y pasta de tomate con albahaca y 32 presentaciones. En el 2014 representó el 15.6% con \$ 2.473.921.215 en ventas versus el 2015 con el 16% y \$ 2.543.214.244 en ventas.
- **SALSERÍN:** Es la línea más económica de la compañía, dirigida a los mercados de restaurantes y comidas rápidas más populares. Con tres productos y 15 presentaciones representa el 9.5% del total de las ventas con \$ 1.517.082.535 y para el 2015 el 10.4% con \$ 1.656.832.869 en ventas.
- **HORECA:** Es la marca Premium de la compañía dirigida al mercado que exige un producto superior, mayor sabor y concentración. Esta es una marca que nació en el 2013 la cual ha tenido lento crecimiento y poca participación en las ventas. Su composición en el portafolio es de cuatro productos: mayonesa, salsa de tomate, Salsa Tártara Gourmet, y Mostacream (miel mostaza) y 4 presentaciones. Para el 2014 representó el 9.5% \$ 87.147.403.65 y para el 2015 creció al 10.4% con un cierre en ventas para el 2015 de con un total de ventas de \$635.324. 924 (ver tabla 1)

**Tabla 1.- Participación porcentual en las ventas por marcas.**

<b>MARCA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
DELCASINO	74,40%	74%
ACOMER	15,60%	15%
SALSERÍN	9,50%	8%
HORECA	0,50%	3%

**Fuente:** Elaboración propia

Los clientes están concentrados en los centros de acopio, distribuidores, salsamentarias, restaurantes de todo tipo, instituciones, casinos, hoteles, instituciones educativas, refrigerios, restaurantes y comidas rápidas. Actualmente el 60% de las ventas está concentrado en los distribuidores de los centros de acopio.

Los principales competidores del sector son:, Fruco y Fruco para Restaurantes, Productos alimenticios Bary (Bary, Pompeya y Juanita) con una participación del 24% e ingresos de \$58.192.550 millones de pesos, Industrias el Tomatico (Tomatico, La Española) con participación del 6% y ventas al cierre del 2015 por \$13.913.639 millones de pesos, Griffith Colombia (Zafrán) con una participación del 20% y ventas al cierre de \$47.250.309, Conservas Delcasino con una participación del 8% con ventas en el 2015 de \$18.445.317 millones de pesos, e importadas Mavesa, The BigChef y Kari las cuales ocupan el 1% de la participación con \$3.187.421 millones de pesos. (ver tabla 2)

**Tabla 2.- Participación de la industria de salsas por ingreso 2015**

<b>PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA DE SALSAS POR INGRESOS 2015</b>		
Ingresos Operacionales	2015	%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY S.A	58.193	41%
ASCENDER S.A.	18.895	13%
CONSERVAS DELCASINO S AS	18.890	13%
PRODUCTOS EL TOMATICO S A S	18.114	13%
FRUGAL S A	13.914	10%
LEVAPAN (SAN JORGE)	7.088	5%
GRIFFITH (ZAFRAN)	4.936	3%
IMPORTACIONES MAYONESA	3.187	2%
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>143.216</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia SIREM 2015

Para profundizar sobre la empresa favor revisar la página web: [www.salsasdelcasino.com](http://www.salsasdelcasino.com)

## 5.2 Portafolio de Producto

El portafolio de la compañía está compuesto por 14 productos: mayonesa, salsa rosada, salsa tártara, vinagre, salsa negra, salsa de soya, salsa de tomate, salsa BBQ, pasta de tomate, salsa de piña, salsa de mora, mostaza, ají, syrup sabor a miel.

Cada una de éstos tiene las siguientes presentaciones: Granel 20 kilos, 4000 g, 500 g, 400g, 200g, 160g, 9g (ver anexo1).

*En los inicios de la compañía el portafolio constaba de 3 tamaños de presentaciones:*

La presentación galón o de 4000 gramos ha mantenido su liderazgo en todas las referencias hasta la fecha. El producto de 9 gramos era obtenido hace 15 años por medio de maquila ya que la compañía no tenía las máquinas para empacar esta presentación.

A partir del año 1998 debido a los requerimientos del mercado para mejorar la manipulación del producto y precio, se da inicio la presentación bolsa en tres tamaños: 4000g, 1000g y 500g y se realiza la adquisición de maquinaria para empacado en sachet.

Finalmente, y a la fecha la compañía adiciona a sus presentaciones el Doy Pack. Estructura rígida con mayor barrera donde el producto es exhibido en lineales de superetes y tiendas.

Desde el 2011 la compañía ofrece en su portafolio maquila, desarrollo de salsas y presentaciones de acuerdo a los requerimientos del cliente.

La optimización de la planta de producción, adquisición de maquinaria ha permitido a Conservas Delcasino S.A.S a ser una empresa flexible frente a los cambios del mercado.

### **5.3 Infraestructura**

Conservas Delcasino S.A.S tiene su operación en la ciudad de Bogotá, en el barrio La Cofradía de la localidad de Fontibón con aproximadamente en 5200 m<sup>2</sup> distribuidos en área de recepción de materia prima, producción primer y segundo piso, bodega producto terminado, servicios, área administrativa y ventas.

La infraestructura está diseñada de acuerdo a las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) que regula el INVIMA a las empresas de alimentos para garantizar la inocuidad y flujo adecuado desde el almacenamiento de materia prima, producción y despachos sin que ninguno de éstos se cruce.

Adicionalmente esta planta fue diseñada con el propósito de acogerse al plan de gestión ambiental, su diseño contribuye al ahorro de energía gracias a las claraboyas ubicadas estratégicamente en todas las áreas, un sistema de tratamiento de aguas residuales (PTAR) la cual permite la transformación de los afluentes Industriales y el agua tratada es utilizada para riego de jardín y servicios sanitarios.

### **5.4 ¿Qué es Horeca y quienes hacen parte de este sector?**

El canal hoteles, casino y restaurantes (HORECA), es el canal de comercialización por el cual se da cobertura al sector de la distribución alimenticia de consumo directo. HORECA es el acrónimo de los subsectores, Hotelería, Restauración y Catering. Lo que se busca con este canal es conectar a los productores e intermediarios con el conjunto de establecimientos que ponen a disposición los productos alimenticios para su consumo fuera del hogar, el denominado “Food Service”, constituido principalmente por bares, restaurantes, cadenas de comida rápida, comedores de empresas, casinos de colegio, hospitales y hoteles. (Estudio del Canal Distribución HORECA, 2013).

Los servicios de hotelería y restaurantes representan en promedio el 2.76 del PIB nacional (Duque J., 2012).

#### **5.4.1 Situación del sector hotelero en Colombia.**

Colombia por el conflicto armado que ha vivido durante varias décadas, hasta el año 2002 había aparcado el desarrollo turístico del país y la inversión en rubros relacionados a este sector. El retraso en la infraestructura hotelera era evidente.

Para el año 2002 el gobierno nacional generó una serie de iniciativas que buscaron incentivar la inversión en hoteles. Entre los beneficios para la inversión se destaca la exención del impuesto a la renta por un período de 30 años, la cual entraría en vigencia a partir del inicio de la operación para servicios hoteleros prestados en nuevos proyectos, pero también para los que se remodelen y/o amplíen desde el año 2003 hasta diciembre de 2017 (Procolombia 2013) Este beneficio ha sido bastante exitoso, la inversión extranjera aumentó radicalmente en este rubro y las principales cadenas del mundo, decidieron instalarse en Colombia bajo el uso de distintas figuras.

Entre los argumentos destacados por Procolombia para incentivar la atracción de capital extranjero para este rubro, se destaca el comportamiento de la economía colombiana. El crecimiento del turismo internacional que llega a Colombia estando este por encima del promedio mundial. La ubicación estratégica y conectividad aérea favorable del país. Los trabajadores con excelente formación y vocación de servicio y los destinos turísticos en Colombia que están siendo reconocidos mundialmente. (Procolombia, 2013)

Según migración, la llegada de viajeros extranjeros a Colombia pasó de 1,59 millones en el año 2012 a 1,73 millones en 2013, con un crecimiento promedio anual del 8,5%. (Migración

Colombia – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2013). Siendo este un crecimiento mayor al que tiene la región en promedio.

Evidentemente, todos estos argumentos, generaron una llegada masiva de inversionistas a este sector. Por supuesto se aumentó la oferta de manera significativa y eso trajo como consecuencia que la tasa de ocupación para Agosto 2013 fuera del 52,78% 3,52 puntos por debajo del mismo periodo para 2012. Así mismo, Cotelco indica que de 21 departamentos 12 se muestran a la baja. Como parte del análisis se puede indicar que la oferta de habitaciones crece más rápido en la mayoría del país que la demanda por las mismas. Por tanto, los retos que afronta el sector hotelero del país, requieren de la colaboración y esfuerzo del sector gastronómico y turístico, en función de acelerar la ocupación de las habitaciones. (Buen momento para el placer, 2014)

“En marzo de 2013, el principal motivo de viaje de los residentes colombianos alojados en los hoteles fue ocio, con una participación de 47,1% en el total. Le siguen, en orden de importancia, negocios (40,0%) y convenciones (7,4%). Para los no residentes, el principal motivo de viaje fue negocios (61,3%), seguido por ocio (24,8%) y por convenciones (5,6%)” (Pava, 2013)

#### **5.4.2 Situación del sector de la Restauración<sup>3</sup> en Colombia.**

Cuando se habla de consumo fuera de casa, se deben incluir las siguientes subcategorías para el análisis. Comidas en restaurantes, comidas rápidas y otras comidas fuera del hogar. La clase media de Colombia representa el 50% del mercado de comidas fuera del hogar.

En el año 2012 se calcula que el consumo fuera del hogar fue de \$24 billones de pesos. Adicional, cuando se analiza el consumo de los hogares colombianos, los alimentos representan un 32% del gasto total, y un 18% representa comidas por fuera del hogar. (Duque, 2012)

---

<sup>3</sup> Restauración: Actividad de quien tiene o explota un restaurante. RAE

De acuerdo con el diario Portafolio (Portafolio, 2014) los restaurantes y cafeterías de Colombia, presentan un desempeño bastante positivo, Tanto así, que entre el 2008 y el 2013, el valor del mercado creció casi hasta duplicarse y alcanzó un tamaño de 2,5 billones de pesos. Los que mejor desempeño tienen dentro de esa cifra con los lugares de comida rápida, con una participación del 68,4% en segundo lugar se ubican los restaurantes a la carta con un 19% y el tercer grupo cadenas de cafetería como Juan Valdez u OMA que aunque es la que menos pesa de las tres sub-categorías, es la que mayor potencial tiene de las tres, debido a su crecimiento agresivo del 122% año a año. Estas cifras fueron tomadas por Portafolio de un estudio de Euromonitor. La buena noticia para este sector, es que ese mismo estudio indica que las cadenas de comida rápida tendrán un tamaño del mercado aproximado a 4,3 billones de pesos en el 2018 siendo ésta una expectativa bastante favorable. De acuerdo con la firma RADDAR, los bogotanos son quienes más consumen alimentos fuera del hogar. A estos, les siguen, en su respectivo orden, las personas de Cali y quienes viven en Medellín. (Portafolio, 2014)

La empresa RADDAR hace un estudio sobre el tema e indica que los comensales prefieren los centros comerciales y los establecimientos de marcas reconocidas y se inclinan por las comidas rápidas y en combos como pizzas, hamburguesas y helados. En efecto, el top de las empresas que más venden según Supersociedades (2012) son McDonald's (\$269.929 millones); IRCC Ltda. (El Corral y BBS \$261.816 millones) y Crepes & Waffles (\$249.253 millones). La tendencia también se ve en las pymes más reconocidas del sector con Jarri's (\$6.579 millones), Entrepues (\$3.712 millones) y La Hamburguesería (\$3.645 millones). (Buen momento para el placer, 2014).

“En la actualidad hay cerca de 295.000 establecimientos de comidas en el país, de los cuales 64.000 están en Bogotá. Mientras que 293.123 empresas del sector gastronómico están

inscritas en las Cámaras de Comercio. Y “según información del DANE los restaurantes constituyen el tercer gasto en los hogares colombianos, después del mercado, el arriendo y la vivienda. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta, hay para todos los gustos en cuanto a sabores, precios y tendencias”, Claudia Hernández, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodres, existen importantes oportunidades de desarrollo gastronómico en otras zonas del país, aunque también Acodres indica que aunque hay un gran crecimiento de restaurantes de comida extranjera, es fundamental para el país apostarle al desarrollo de establecimiento de comida típica colombiana. (La República, Enero 2013)

#### 5.4.3 Cuál es el comportamiento de las importaciones y exportaciones de salsas y aderezos en Colombia, Perú, Chile, México y Estados Unidos de América.

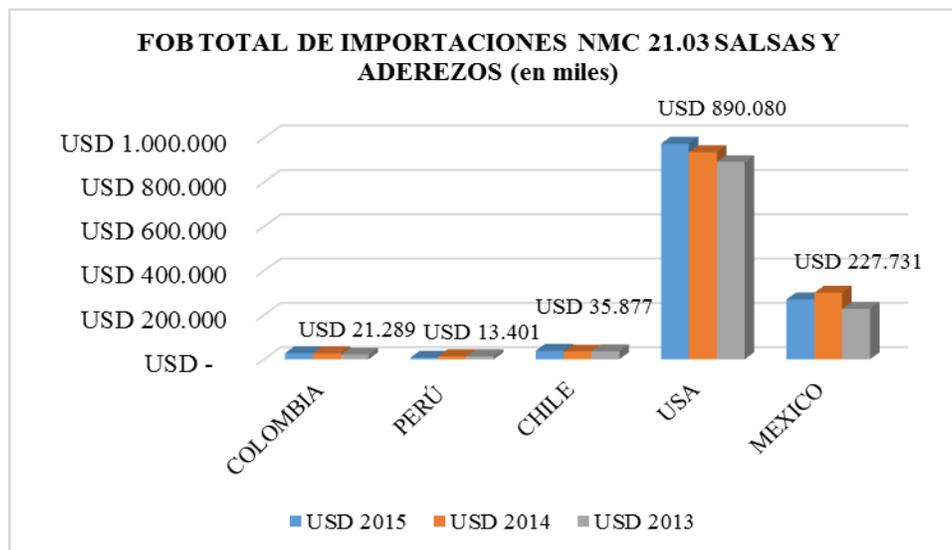
Analizando los valores FOB en dólares y los kilos importados y exportados de las partidas arancelarias 21.03 que corresponden a los distintos tipos de salsas y aderezos que se comercializan en los países arriba mencionados, se puede indicar que Estados Unidos de América es el país que mayor actividad registra en el comercio internacional, tanto en exportaciones como en importaciones, seguido de México. (Ver Tabla No. 3)

**Tabla No. 3.- Importaciones y Exportaciones**

IMPORTACIONES							
PAIS	NMC	USD 2014	KILOS 2014	USD 2013	KILOS 2013	USD 2012	KILOS 2012
COLOMBIA	21.03	USD 27.463.612	12.444.685	USD 21.289.953	9.963.627	USD 17.435.345	8.217.140
PERÚ	21.03	USD 13.978.318	6.646.223	USD 13.401.228	6.755.837	USD 12.026.339	6.206.599
CHILE	21.03	USD 35.091.752	19.861.152	USD 35.877.693	20.828.018	USD 35.515.807	20.776.562
USA	21.03	USD 935.225.892	ND	USD 890.080.770	ND	USD 869.761.703	ND
MEXICO	21.03	USD 300.325.987	127.414.338	USD 227.731.173	116.415.632	USD 200.180.570	102.942.220
EXPORTACIONES							
PAIS	NMC	USD 2014	KILOS 2014	USD 2013	KILOS 2013	USD 2012	KILOS 2012
COLOMBIA	21.03	USD 7.036.130	2.297.058	USD 8.036.428	3.036.819	USD 11.698.730	3.120.682
PERÚ	21.03	USD 25.993.970	9.959.030	USD 22.711.332	10.916.728	USD 22.532.733	13.565.583
CHILE	21.03	USD 9.503.341	5.080.460	USD 12.120.567	6.026.060	USD 11.852.337	6.479.480
USA	21.03	USD 1.499.107.595	ND	USD 1.339.841.439	ND	USD 1.211.675.708	ND
MEXICO	21.03	USD 264.847.208	134.659.062	USD 254.333.496	126.421.518	USD 227.546.754	118.796.256

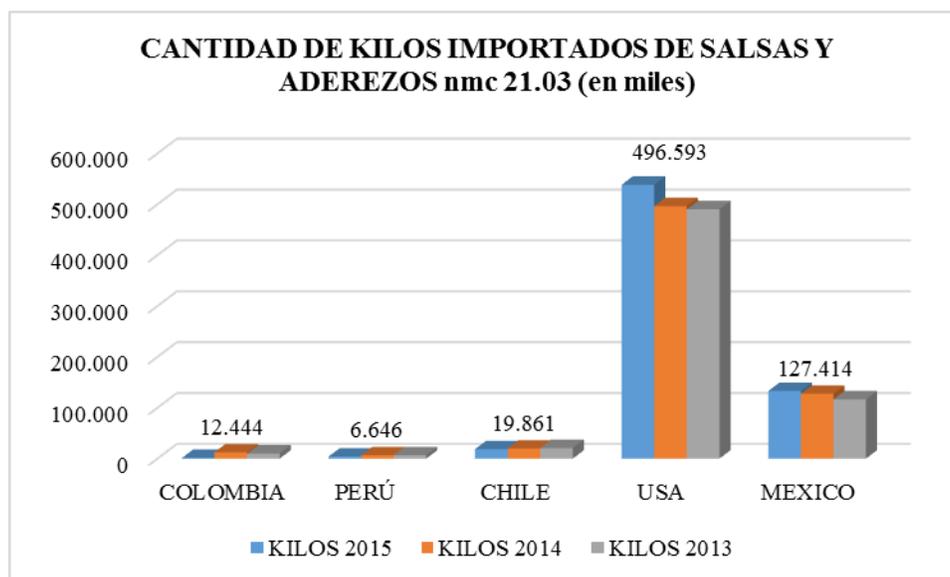
Fuente: DATASUR

**Gráfico No.2.- FOB total de importaciones NMC 21.03 salsas y aderezos**



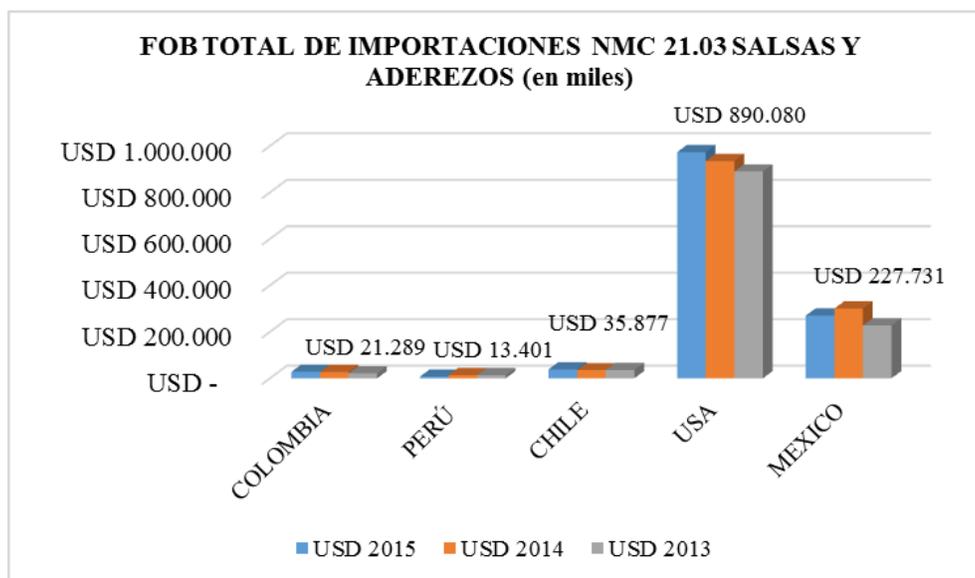
**Fuente:** Elaboración propia. DATASUR

**Gráfico No. 3.- Cantidad de kilos importados de salsas y aderezos**



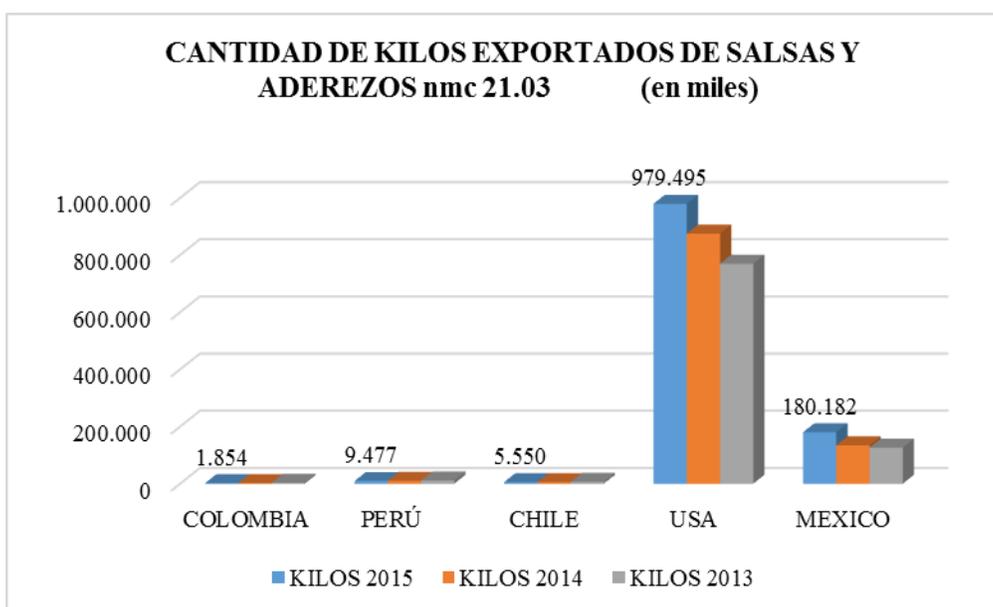
**Fuente:** Elaboración propia. DATASUR

**Gráfico No. 4.- Fobtotal de importaciones NMC 21.03 salsas y aderezos**



Fuente: Elaboración propia. DATASUR

**Gráfico No. 5.- Cantidad de kilos exportados de salsas y aderezos nmc 21.03**



Fuente: Elaboración propia. DATASUR

En el caso de Colombia se determina que hay un déficit significativo en la balanza comercial de lo que se exporta e importa para el año 2015 correspondiente a esta partida arancelaria. En porcentaje las exportaciones corresponden a un 20,5% de lo que se importa.

Los países que más compran producto a Colombia son Haití, República Dominicana, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos y de Suramérica Perú y Ecuador.

Con respecto a Estados Unidos de América, Colombia en el año 2015 importó FOB USD 13'419.076 y le exportó a este mismo país FOB USD 626,485 en el caso del comercio bilateral con México, para el año 2015 Colombia le importó FOB USD 7'742.775 y le exportó FOB USD 11.116 a México.

El comercio de salsas y aderezos entre México y Estados Unidos de América es el más dinámico de la región. Estados Unidos importó de México USD FOB 210'376.397 y a su vez exportó a México USD FOB 220'795.898 para el año 2015.

Canadá es el país al que Estados Unidos de América le exporta mayor cantidad de salsas y aderezos, seguido por México. En el caso de las exportaciones mexicanas, de lejos Estados Unidos es el destino de salsas y aderezos más importante y posteriormente Guatemala.

Por otro lado, el caso de Perú es interesante, dado que se evidencia que junto a Estados Unidos de América, son países que tienen superávit en las exportaciones de este rubro. Siendo Estados Unidos de América, Ecuador e Italia los destinos que mayor cantidad de salsas y aderezos compran a Perú.

La situación de Chile es deficitaria, las exportaciones representan sólo el 27,08% de las importaciones que realiza, siendo Estados Unidos Y China los mayores proveedores de salsas y aderezos del país chileno. Los países a los que Chile exporta en mayor medida son Estados Unidos de forma amplia y posteriormente Guatemala.

Estos datos tienen como fuente, las declaraciones de las aduanas de cada uno de los países indicados, a través del servicio de la empresa chilena DATASUR. (En anexo archivo Excel de importaciones y exportaciones de los 5 países analizados).

#### **5.4.4 ¿Qué es una salsa, ¿qué es un aderezo y qué tipos de salsas y aderezos existen en el mercado actual?**

En gastronomía se denomina salsa; a una mezcla líquida de ingredientes que tienen por objeto acompañar a un plato. La consistencia líquida (o semi-líquida) de una salsa puede cubrir una muy amplia gama que puede ir desde el puré a la más líquida de un caldo. Algunos autores definen la salsa como un aderezo líquido para los alimentos.

El objetivo de la salsa es acompañar a otras comidas mejorando el sabor, haciendo un contraste o complementando, es por este motivo que suelen ofrecer al paladar sensaciones relativamente marcadas que estimulan los sentidos del paladar y de los aromas.

También son conocidos como salsas frías debido a que su preparación no requiere de un proceso de cocinado, su preparación se realiza por medio del batido (mezclado) de sus ingredientes hasta alcanzar una consistencia más densa o espesa (menos líquida) que la de una salsa. Como se puede deducir este tipo de industrias se dedican a la transformación de materias primas de origen vegetal en productos terminados cuya principal característica es poseer un agradable sabor ideal para el acompañamiento de productos principales.

Una de las principales características de este tipo de industrias es que por lo general trabajan bajo el método de proceso continuo, es decir producen en gran volumen para posteriormente colocar sus productos a disposición de los consumidores valiéndose para tal fin de intermediarios como supermercados y tiendas populares. (Morales 2009).

## **5.5 Análisis detenido a las empresas consideradas como competencia directa de Conservas Delcasino SAS**

Tomando como base la información disponible en la Superintendencia de Sociedades (**Supersociedades, 2015**) se han recolectado los estados financieros de las 6 empresas que son consideradas competencia principal y directa, así mismo la de Conservas Delcasino SAS.

A todas las compañías se les ha analizado las siguientes ratios financieros: Prueba Ácida, plazo en días de cartera, días de existencia de inventarios, obligaciones laborales, R.O.I y Ebitda. (Wikipedia, 2016)

**Prueba Ácida:** Es un indicador que pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios. Aunque el resultado óptimo dependerá de la actividad que tenga la empresa, se recomienda que esté cerca de 1.

**Plazo En Días De Cartera Clientes:** Este indicador de gestión, permite identificar los días que los clientes de la organización tardan en pagar su obligación a la empresa.

**Días De Existencia De Inventarios:** Es un indicador que determina el nivel de rotación de producto de la empresa.

**Obligaciones laborales:** Permite conocer un aproximado del valor de la nómina de las empresas.

**Margen neto o Rentabilidad Neta de Ventas:** Este indicador de rentabilidad, muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de ventas.

**Rentabilidad del Activo (R.O.I):** El retorno sobre la inversión (RSI o ROI, por sus siglas en inglés) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la

inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

EBITDA: es un indicador financiero. Proviene del acrónimo en inglés Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

*Empresas analizadas:*

NIT	RAZON SOCIAL
890930691	FRUGAL S A
890105214	FRIGORIFICOS DE LA COSTA S.A.S
890917465	GRIFFITH COLOMBIA S A S
800090890	PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY S.A.
900372462	LEVAPAN COLOMBIA SAS
830101651	PRODUCTOS EL TOMATICO S A S
830053180	CONSERVAS DELCASINO S AS

Los ingresos comparativos de las compañías analizadas 2014-2015, reflejan un crecimiento total del 16%. Esto respecto a una inflación para el 2015 de 6,77% (El País, 2015) y a un crecimiento de la economía colombiana del 3,1% en el 2015 que refleja un comportamiento superior del grupo en total analizado. El comportamiento de crecimiento de manera descendente fue:

Frugal S.A obtuvo un incremento en sus ingresos para el 2015 respecto al 2014 de 33%, Levapan Colombia S.A del 26% en su variación en ventas, Productos Alimenticios Bary 18%, Conservas Delcasino 15%, Productos el Tomatico 15%, Griffith Colombia SAS 14% y

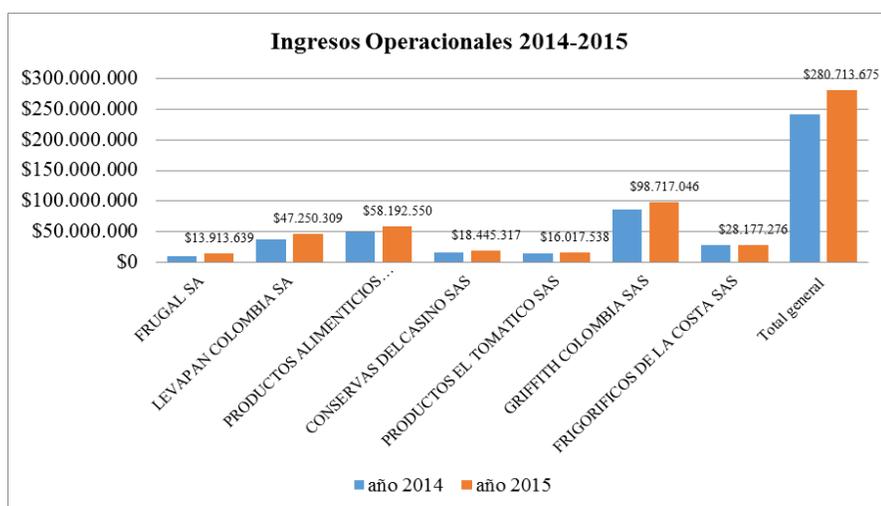
Frigorífico de la Costa aumentó sus ingresos en un 2% para el 2015 respecto al 2014. (Ver Tabla No. 4).

**Tabla 4.- Comparativo ingresos 2014 – 2015 – Empresas Analizadas**

Comparativo ingresos 2014 -2015 empresas analizadas			
Empresa	año 2014	año 2015	% crecimiento
FRUGAL SA	\$10.453.151	\$13.913.639	33%
LEVAPAN COLOMBIA SA	\$37.615.825	\$47.250.309	26%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY	\$49.477.130	\$58.192.550	18%
CONSERVAS DELCASINO SAS	\$16.069.864	\$18.445.317	15%
PRODUCTOS EL TOMATICO SAS	\$13.913.639	\$16.017.538	15%
GRIFFITH COLOMBIA SAS	\$86.242.319	\$98.717.046	14%
FRIGORIFICOS DE LA COSTA SAS	\$27.676.227	\$28.177.276	2%
<b>Total general</b>	<b>\$241.448.155</b>	<b>\$280.713.675</b>	<b>16%</b>

Fuente: Elaboración propia SIREM 2016

**Gráfica No. 6.- Ingresos operacionales 2014-2015**



Fuente: Elaboración propia. DATASUR

Las razones financieras ayudan a comprender el estado interno de una compañía, su eficiencia manejo de los recursos, endeudamiento, liquidez, capacidad de pago. La información que suministra la Superintendencia permite hacer un “benchmark” entre empresas y a continuación se analizan los indicadores de prueba ácida, plazo en cartera e inventarios.

La prueba ácida proporciona datos más certeros en cuanto a la capacidad de las compañías en cubrir sus obligaciones en el corto plazo sin tener que liquidar sus inventarios. Es decir, su capacidad de pago en sus activos más líquidos como caja, bancos, inversiones. Los plazos en días de cartera, es una razón que permite conocer aproximadamente cuántos días de crédito las compañías otorgan a sus clientes. Para toda compañía este es un indicador que entre más bajo mucho mejor ya que demuestra que está recaudando más rápidamente su cartera, esto para el cliente no es conveniente ya que él siempre querrá obtener plazos más largos. Muchas veces los días de cartera que se ofrezcan a los clientes son una estrategia para mantenerlo, pero hay que tener en cuenta que no llegue afectar la liquidez y capital de trabajo de la compañía.

El análisis de la existencia de inventarios permite conocer cómo están las empresas competidoras en a cuantos días de sus recursos que están invertidos en los inventarios. Cada empresa tiene sus políticas en días de inventario dependiendo de la planeación, capacidad de respuesta de producción, importaciones, negociaciones con clientes entre otros. Los inventarios deben ser manejados de manera acorde que no vaya afectar la liquidez de la compañía. Se observa en el grupo de empresas analizadas que hay quienes mantienen altos días de inventario y otros son más conservadores en su resultado. (Ver Tabla No.5).

**Tabla No. 5.- Razones financieras**

<b>Razones Financieras</b>			
EMPRESA / AÑO	PRUEBA ACIDA	Plazos en días de cartera clientes	Días de existencia de inventarios
<b>CONSERVAS DELCASINO SAS</b>			
2014	0,98	40,62	47,47
2015	1,02	36,22	43,36
<b>FRIGORIFICOS DE LA COSTA SAS</b>			
2014	0,74	107,89	101,89
2015	n/d	n/d	n/d
<b>FRUGAL SA</b>			
2014	0,46	63,49	84,19
2015	0,45	38,75	99,98
<b>GRIFFITH COLOMBIA SAS</b>			
2014	1,38	59,28	44,8
2015	1,21	59,61	46,88
<b>LEVAPAN COLOMBIA SA</b>			
2014	2,01	91,56	49,79
2015	1,92	85,54	44,56
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY</b>			
2014	1,51	63,99	42,56
2015	1	59,39	50,94
<b>PRODUCTOS EL TOMATICO SAS</b>			
2014	0,67	22,19	38,15
2015	0,77	23,52	31,87
Fuente: elaboración propia - SIREM			

En el 2015 la Utilidad Neta del sector fue afectada, teniendo una disminución del 17% de la utilidad Neta respecto al año 2014 a nivel general. Es decir, la coyuntura del año 2015 afectó en este caso a las empresas analizadas. (Ver Tabla No. 6)

**Tabla No. 6.- Utilidad neta comparativa 2014 – 2015**

Utilidad Neta comparativa años 2014 - 2015				
en Millones de pesos				
	Año 2014	Año 2015	Variación %	
PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY	\$ 3.070.253	\$ 1.664.217	-46%	
CONSERVAS DELCASINO SAS	\$ 654.285	\$ 631.413	-3%	
PRODUCTOS EL TOMATICO SAS	\$ 975.218	\$ 979.668	0%	
LEVAPAN COLOMBIA SA	\$ 6.598.820	\$ 8.064.924	22%	
FRUGAL SA	\$ (1.131.568)	\$ (2.138.793)	89%	
FRIGORÍFICOS DE LA COSTA SAS	\$ (38.445)	\$ (651.433)	1594%	
GRIFFITH COMOLMBIA	\$ 3.905.981	\$ 3.047.608	-22%	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 14.034.544</b>	<b>\$ 11.597.604</b>	<b>-17%</b>	
Fuente:Elaboración Propia SIREM				

Se observa que Frigoríficos de la Costa y Frugal para los dos periodos 2014 y 2015 su pérdida una utilidad negativa. Y las empresas Delcasino, Levapan, Bary y Tomatico su utilidad disminuyó respecto al año 2014. Este resultado evidencia que las empresas analizadas tienen realidades diferentes y el sector puede estar atravesando un momento de incertidumbre y complejidad. El resultado de la sumatoria es negativo para 2015 decreciendo 17%

Es evidente que en el año 2015 la industria se vio afectada durante el transcurso del año. El problema de aumento en la tasa de cambio, el incremento del costo y suministro de materias primas, los problemas de suministro/costo de energía y gas, la devaluación del peso, el

encarecimiento de los insumos y bienes de capital importado, la falta de demanda y alta competencia fueron los aspectos que enfrentaron los empresarios de acuerdo a la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta en el mes de octubre del 2015, (EOIC, 2015). Los resultados son evidentes, la Utilidad Bruta en todas las compañías analizadas presentaron una disminución afectando así su resultado final de la operación para el año 2015 versus el 2014. El análisis de la Utilidad Bruta y Neta comparativa para los años 2014 y 2015 se ven reflejados. (Ver tabla No. 7).

**Tabla No. 7.- Comparativo 2014-2015 Porcentaje de utilidad bruta y neta respecto a las ventas.**

EMPRESA / AÑO	UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD NETA
CONSERVAS DELCASINO SAS		
2014	31%	4%
2015	26%	3%
FRIGORIFICOS DE LA COSTA SAS		
2014	34%	-2%
2015	n.d	n.d
FRUGAL SA		
2014	25%	11%
2015	16%	15%
GRIFFITH COLOMBIA SAS		
2014	35,1%	5%
2015	34,8%	3%
LEVAPAN COLOMBIA SA		
2014	26%	15%
2015	25%	17%
PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY		
2014	34%	6%
2015	30%	3%
PRODUCTOS EL TOMATICO SAS		
2014	38%	7%
2015	32%	6%

**Fuente:** Elaboración propia

Uno de los indicadores financieros más importantes son el ROI y Ebitda. El ROI son los ingresos sobre el valor de sus activos. Es decir la rentabilidad de su inversión Entre más alto sea este

valor indica que si este es positivo indica que la empresa es rentable y entre más alto el porcentaje es más eficiente la empresa en usar el capital para generar utilidades, pero si el ROI es igual o menor que cero indica que los inversionistas están perdiendo dinero. En este caso la compañía con el mejor resultado en el 2015 lo obtuvo Levapan Colombia SA con un ROI del 34%, seguido por Productos el Tomatico SAS con 12%, Productos Alimenticios Bary con 6%, Griffith de Colombia SAS 5%, Conservas Delcasino SAS 3%, Frigoríficos de la Costa SAS -2% y Frugal SA con un resultado negativo de -22%.

Los resultados reflejan un comportamiento positivo en los estados financieros de la empresa Conservas Delcasino. El sector muestra una mejoría del EBITDA del año 2014 al 2015 situación que no se refleja en Conservas Delcasino y que si se refleja en algunos de los competidores (Ver tabla 8).

**Tabla No. 8.- Rentabilidad 2014-2015**

<b>Rentabilidad y Ebitda 2014-2015</b> (datos en miles de pesos)		
EMPRESA / AÑO	Rentabilidad del activo (ROI)	Ebitda
<b>CONSERVAS DELCASINO SAS</b>		
2014	5%	\$ 1.798.384
2015	3%	\$ 1.700.062
<b>FRIGORIFICOS DE LA COSTA SAS</b>		
2014	0%	\$ 2.085.381
2015	-2%	\$ 2.544.969
<b>FRUGAL SA</b>		
2014	-13%	(\$ 374.591)
2015	-22%	(\$ 727.357)
<b>GRIFFITH COLOMBIA SAS</b>		
2014	8%	\$ 9.478.289
2015	5%	\$ 10.394.859
<b>LEVAPAN COLOMBIA SA</b>		
2014	35%	\$ 9.001.257
2015	34%	\$ 11.125.174
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS BARY</b>		
2014	14%	\$ 5.876.679
2015	6%	\$ 4.336.625
<b>PRODUCTOS EL TOMATICO SAS</b>		
2014	12%	\$ 2.377.736
2015	12%	\$ 1.895.847

Fuente: elaboración propia - SIREM

## 5.6 Análisis DOFA Conservas Delcasino SAS

El análisis DOFA es una herramienta que permite analizar determinadas características internas y externas de la compañía. Por sus siglas en inglés SWOT (strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) permite desarrollarla en diferentes proyectos o de negocio para conocer elementos favorables y desfavorables en los cuales la compañía pueda tomar su directriz estratégica y encontrar una ventaja competitiva. (Wikipedia, Wikipedia, 2016).

De las cuatro variables, las Fortalezas y Debilidades son aquellos factores internos de la compañía los cuales es más fácil conocer y obtener resultados más visibles por parte de los expertos. Sobre éstos la empresa tiene el control y la capacidad de cambio.

Las Oportunidades y Amenazas constituyen los aspectos externos que afectan la empresa y no se tiene la capacidad de controlar ni modificar, es por esto la capacidad de actuar adecuadamente para subsanar, defenderse o actuar ante los efectos internos que pueda producir el entorno.

La elaboración del análisis se realizó de en dos etapas, primero en la identificación global de la compañía de la matriz DOFA y segundo identificación de los Factores de Éxito

En la tabla No. 9 se da a conocer la identificación global de la matriz DOFA los cuales los expertos consideran son el punto de partida para este análisis.

**Tabla No. 9.- Matriz DOFA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marca con trayectoria de 30 años en el mercado</li> <li>● Relaciones duraderas con el canal de distribución y mayoristas que atienden el mercado popular de las comidas y restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento del turismo e industria hotelera.</li> <li>● Bogotá es una de las ciudades con mayor gasto en comidas fuera del hogar.</li> <li>● La distribución de los negocios del canal HORECA se encuentra en mayor cantidad</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Precio competitivo para el canal HORECA de alto nivel.</li> <li>● La marca es fuerte en el mercado de las comidas rápidas y restaurantes de nivel medio e instituciones que buscan productos económicos.</li> <li>● Marca que refleja confiabilidad.</li> <li>● Robusto equipo de calidad.</li> <li>● Infraestructura adecuada.</li> <li>● Capacidad de producción disponible para crecimiento tanto en salsas como otros relacionados (no propiamente salsas).</li> <li>● Liquidez.</li> <li>● Amplio portafolio de productos.</li> <li>● Estabilidad laboral para los funcionarios de la empresa, generando sentido de pertenencia por la misma.</li> </ul>	<p>en la ciudad de Bogotá.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Maneras más rápidas y directas de hacer comunicación a través de la tecnología.</li> <li>● Tratados de libre comercio.</li> <li>● Empresas distribuidoras (proveedores integrales) en búsqueda de crecimiento.</li> <li>● Maquilas para diferente tipo de industrias.</li> <li>● El mercado de las salsas tiene mucha variedad.</li> <li>● Crecimiento y desarrollo de nuevos nichos de mercado relacionados en alimentos (no propiamente salsas).</li> <li>● Productos funcionales.</li> <li>● Creación de una marca gourmet, que atienda nichos específicos donde la empresa hoy no participa.</li> <li>● Generación de alianzas estratégicas, para el desarrollo de cada una de las líneas comerciales.</li> <li>● Aprovechamiento de la tecnología para la planeación de los procesos de adquisición y producción evitando quiebres de inventario.</li> <li>● Posibilidad de modernizar la estructura de la compañía, evitando la centralización y perfilando por competencias cada uno de los cargos disponibles en la empresa.</li> <li>● Uso de la tecnología para mejorar el servicio y agilidad con el cliente.</li> <li>● Uso de la tecnología en el proveedor integral para mejorar el servicio y agilidad.</li> <li>● Uso de tecnología para la trazabilidad de un producto.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La marca Delcasino no tiene buena percepción en el sector HORECA de alto nivel.</li> <li>● Desconocimiento sobre la compañía en el canal HORECA de alto nivel.</li> <li>● Precio no competitivo para algunas regiones del país</li> <li>● Precio sobrepasa las marcas económicas en el canal de distribución y mayoristas que atienden el mercado popular de las comidas y restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contrabando desde distintos países por las coyunturas de los mismos.</li> <li>● Comportamiento ilegal de empresas nacionales y de garaje que no usan factura y evaden su responsabilidad tributaria.</li> <li>● Productos importados.</li> <li>● Alta competencia por empresas que ingresan al mercado con productos de bajo precio.</li> <li>● Grandes superficies que desean acaparar el mercado con las denominadas marcas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por falta de conocimiento del mercado no hay nuevos productos.</li> <li>● Falta de iniciativa y presupuesto para realizar Investigación de mercados y benchmarking.</li> <li>● Falta de contactos y experiencia con el canal institucional y HORECA de alto nivel.</li> <li>● Bajo uso de tecnología para aprovechamiento administrativo y clientes.</li> <li>● Decisiones centralizadas.</li> <li>● Falta despliegue de la estrategia.</li> <li>● Faltantes de producto en ocasiones.</li> <li>● No hay reingeniería de área de despachos ni servicio al cliente.</li> <li>● Débil estructura de servicio al cliente.</li> <li>● Procesos manuales de producción.</li> <li>● No está definida la propuesta de valor y no se transmite.</li> <li>● Insuficiente personal estratégico profesional en gerencia.</li> <li>● Falta alianzas estratégicas con clientes.</li> </ul>	<p>blancas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Incertidumbre sobre la sucesión de la administración del canal de distribución y mayorista actual en centros de acopio y plazas.</li> <li>● El servicio y asesoría de grandes compañías.</li> <li>● Infraestructura vial y costos de fletes.</li> <li>● Incremento del tráfico en la capital.</li> <li>● Ingreso de competidores internacionales.</li> </ul>
--	---

Posteriormente se han seleccionado los principales Factores Clave de Éxito de la situación interna de la compañía desde el punto de vista tecnológico, recursos humanos, financieros, operaciones, distribución, mercadeo. Utilizando la herramienta en Excel para la aplicación de la gestión empresarial (Economía Excel, 2016), se ha obtenido un mayor alcance respecto al resultado obtenido gracias al otorgamiento para cada factor de:

Peso: En función del grado de influencia en el éxito de la empresa.

Calificación: En función del grado de respuesta de la estrategia actual del factor calificando 1: mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza.

En la tabla No. 10 se muestran los resultados obtenidos del análisis interno.

**Tabla No. 10.- Factores internos determinantes de éxito**

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Trayectoria compañía sector institucional</b>	0,02	4	0,08
<b>Servicio al cliente</b>	0,03	3	0,09
<b>Sistema de Calidad</b>	0,04	3	0,12
<b>Adecuado capital de trabajo</b>	0,04	4	0,16
<b>Liquidez de la compañía</b>	0,04	4	0,16
<b>Infraestructura</b>	0,05	3	0,15
<b>Precio competitivo</b>	0,05	4	0,20
<b>Análisis del mercado</b>	0,06	3	0,18
<b>Cuota del mercado en Bogota</b>	0,05	3	0,15
<b>Flexibilidad de la compañía</b>	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
Planeación Estratégica	0,07	1	0,07
Decrecimiento de la cuota del mercado	0,06	1	0,06
Formación y retención del personal	0,07	2	0,14
Inexactitud del costo	0,04	2	0,08
Estandarización de procesos	0,04	2	0,08
Tecnología inapropiada	0,07	1	0,07
Procesos logísticos de distribución	0,05	2	0,10
Bajo uso de las TIC	0,07	2	0,14
Investigación continua I+D	0,06	1	0,06
Bajo equipo de ventas	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,26</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El grupo de expertos ha identificado que el análisis del mercado, la planeación estratégica, formación y retención del personal, tecnología inapropiada son los mayores factores con el grado de influencia en el éxito de la compañía de los cuales la capacidad de respuesta se entra dentro de una mayor o menor debilidad.

El análisis de la situación externa de la compañía identifica las oportunidades y amenazas desde el punto de vista del entorno en cuanto a la situación económica, social, cultural,

demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva. En la tabla No 11. se observan los factores externos determinantes.

**Tabla No. 11.- Factores externos determinantes de éxito**

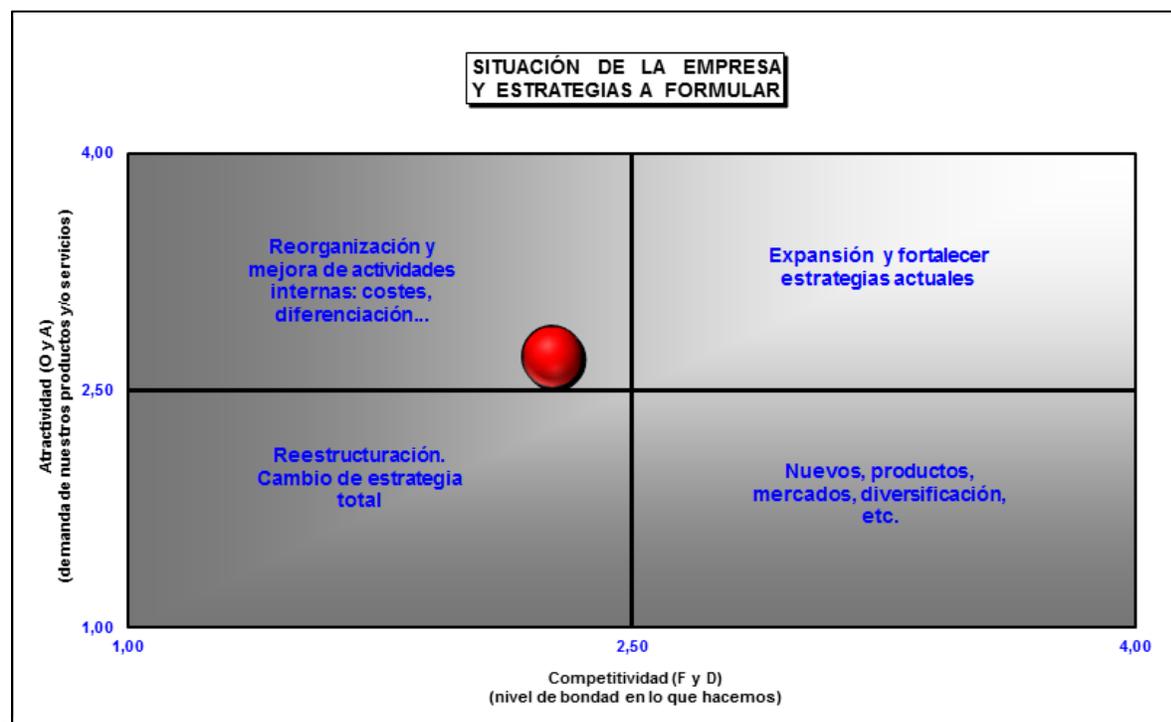
FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos desarrollos productos alimenticios	0,07	3	0,21
Acuerdos internacionales TLC con Colombia	0,04	3	0,12
Cambio tecnológico procesos productivos	0,09	4	0,36
Tecnología en empaques	0,06	3	0,18
Tecnologías de Información y Comunicación	0,05	2	0,10
Crecimiento del sector gastronómico	0,05	3	0,15
Firma del tratado de paz	0,03	4	0,12
Responsabilidad Ambiental	0,03	3	0,09
Incentivos a empresarios PYME	0,04	4	0,16
Crecimiento de proveedores integrales	0,04	4	0,16
<b>AMENAZAS</b>			
Inflación	0,03	2	0,06
Devaluación del peso	0,07	2	0,14
Inestabilidad tributaria	0,07	2	0,14
Factores climáticos cambiantes	0,05	2	0,10
Infraestructura del país	0,06	2	0,12
Productos importados	0,04	3	0,12
Entrada de nuevos competidores	0,02	3	0,06
Productos sustitutos	0,02	2	0,04
Cambio comportamientos de consumo	0,08	3	0,24
Personalización de productos maquilas	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El grupo de expertos ha identificado que, los nuevos desarrollos para productos alimenticios, cambio tecnológico en procesos productivos, tecnología de empaques, devaluación del peso y cambios de comportamiento de consumo son los factores externos que mayor influencia tienen en el grado de éxito de la compañía con una capacidad de respuesta actual media o superior a la media.

El análisis integral de los factores realizados en la herramienta genera la situación de la empresa y la estrategia a formular. Ver Gráfico No. 7.

**Gráfico No.7.- Situación de la empresa y estrategia a formular**



**Fuente:** Herramienta para la gestión empresarial ([www.economia-excel.com](http://www.economia-excel.com))

El resultado es la reorganización y mejora de actividades internas: costes y diferenciación reflejada en el cuadrante superior izquierdo. Los expertos concluyen que la herramienta empleada para el análisis es acertada, ya que la compañía aunque ha tenido una trayectoria en el mercado, ha sabido afrontar situaciones adversas a lo largo de los años y es lo que hasta el momento la ha sostenido por lo tanto es el momento de generar cambios significativos internamente en la adquisición de tecnología, mejora de los procesos productivos y definir su propuesta de valor lo que llevará a la empresa a afrontar de una manera más acertada el futuro.

## **6. TENDENCIAS MUNDIALES**

Los retos del mundo empresarial son cada vez mayores. La incertidumbre sobre el futuro, dificulta la toma de decisiones asertivas de los dirigentes actuales y futuros. Hay complejidad en el entorno y esto repercute en la estabilidad de las organizaciones.

Actualmente, para muchas empresas el reto es sobrevivir. Hay un sin número de situaciones que no son gobernables por el empresariado, sin embargo, existen algunas situaciones que si pueden ser ocupadas por las compañías en busca de mejores resultados.

Cada sector tiene sus propias características, hay sectores y subsectores de la economía en los que la sensibilidad tecnológica es más importante para la subsistencia. Es fundamental entender el dinamismo del sector al que se pertenece, de modo que la empresa se pueda adaptar de manera exitosa a los cambios venideros. Es fundamental, maximizar las oportunidades y disminuir el impacto de las situaciones negativas que se vayan presentando.

En ese orden de ideas, conocer el entorno y conocerse a sí mismo como empresa, es fundamental para cualquier operación vigente. Adicionalmente, tener una idea clara de las tendencias del sector y del mundo, será fundamental para la toma de decisiones de la empresa.

### **6.1 Pescato**

Para analizar las tendencias se ha realizado un ejercicio soportado por la técnica PESCATO, de manera que se puedan identificar la mayor cantidad de situaciones que puedan impactar a la región, al país, al sector o a la propia empresa.

Tendencias por ámbito				
ECONOMICO	POLITICO	SOCIO CULTURALES	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatilidad del Dólar</li> <li>- Inflación</li> <li>- Ingreso per capita</li> <li>- Reducción de la pobreza</li> <li>- Precio del petroleo y balanza comercial</li> <li>- Misión de ciudades Colombia 2035</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de Paz</li> <li>- Situación Venezuela</li> <li>- Firma TLCs</li> <li>- Normativa Tributaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envejecimiento de la población</li> <li>- Adopción de Hábitos Saludables</li> <li>- Consumidores más informados y exigentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empaques</li> <li>- Ingredientes</li> <li>- Proceso de Producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradación Sistemas Naturales</li> <li>- Pactos Mundiales</li> </ul>

**6.1.1 Colombia es un país que ha venido teniendo resultados positivos desde el punto de vista económico, a lo largo de la década, ha logrado mantener el positivo en años que fueron muy difíciles para países de la región y del mundo. (Banco Mundial, 2016)**

Su crecimiento, se ha basado en una fuerte estrategia de atracción de inversión extranjera, seguridad jurídica y seguridad en todos los aspectos, que es uno de los puntos más débiles que el país tiene por su conflicto armado.

Según la ANDI, (Diario La República, 2015) Colombia para 2015, tendrá un crecimiento cercano al 4% y para un año que tiene una perspectiva difícil este sería un resultado muy positivo. Para el 2014 Colombia tuvo un crecimiento de 4,6% El país tiene que contrarrestar el bajonazo en el precio de las materias primas y en especial del barril de petróleo. Así mismo, debe lograr consolidar sus políticas de atracción de capital extranjero, debido a que, con la reciente política monetaria de los Estados Unidos de América, muchos de los recursos que antes se estaban captando se instalarán en el país del norte por seguridad y rentabilidad.

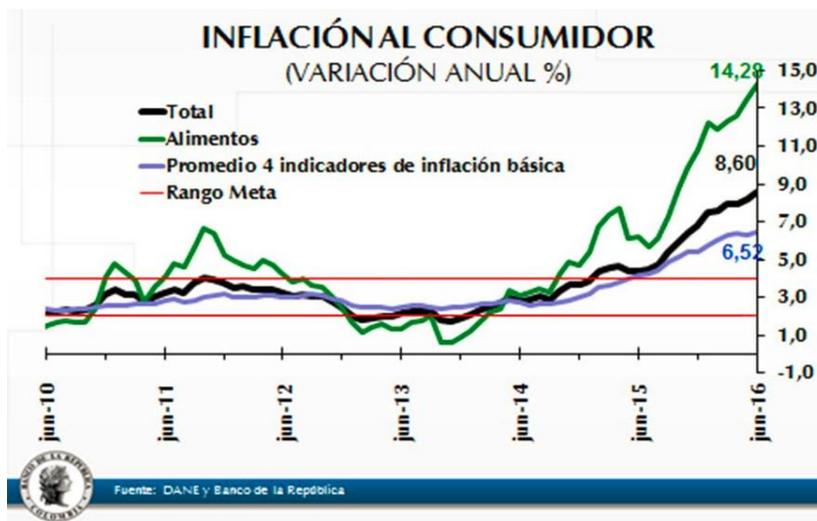
La perspectiva del país tiene varios puntos que generan incertidumbre, como lograr una política adecuada de exportación de recursos que no sean primarios, esto toma importancia dado el momento que se tiene en la TRM de Peso Colombiano VS US Dólar.

### 6.1.1.1 Inflación

En 2016 el panorama ha estado ligeramente por encima de años anteriores, en los primeros meses de 2016 el IPC se ubicó en el 8% y en lo que va corrido del año hay una inflación acumulada de 3,6%. (datosmacros.com, 2016)

Otro punto a tener en cuenta, es el aumento de precios de muchos de los productos que se consumen en el país como consecuencia de la apreciación del Peso VS el Dólar. Esta última es una inflación desde el punto de vista práctico que no es oficializada por el gobierno. El Banco de la República, comparte el siguiente gráfico que permite comprender mejor la difícil situación que Colombia está afrontando (Ver Gráfico No. 8):

**Gráfica No. 8.- Inflación al consumidor**



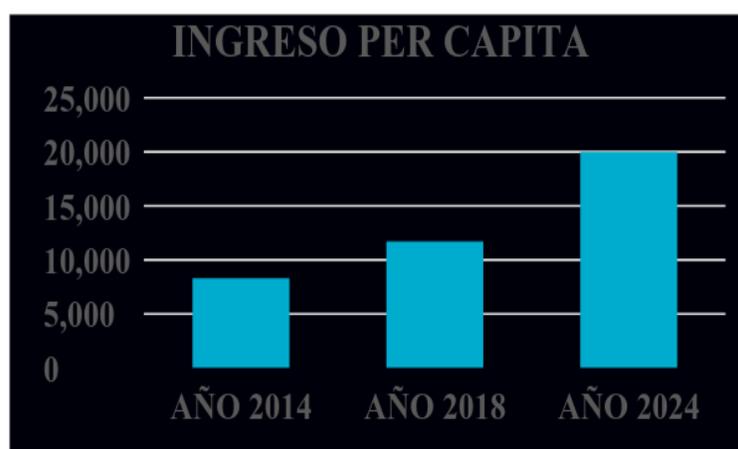
### 6.1.1.2 Ingreso per cápita

Se ha reflejado una importante mejora de los ingresos que el país ha tenido creciendo a tasas anuales de 3.9%. (ANDI, 2015). El Banco Mundial reporta para Colombia un PIB per

cápita para Colombia a precios actuales en millones de dólares para el año 2015 de USD 7918 y para el 2015 de USD 6.056. (Mundial, 2015).

Para 2024 se espera que sea de US20.000 lo cual sugiere un aumento significativo en un plazo medio, así lo afirmó el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas durante su intervención en el foro ‘Colombia a los ojos de Wall Street’, organizado por Anif y Fedesarrollo. (Portafolio, 2014) (Dinero 2014). Ver gráfica No. 9

**Gráfica No. 9.- Ingreso Per cápita**



Fuente: Elaboración propia. DATASUR

### ***6.1.1.3 Reducción de la pobreza***

Según resultados de la CEPAL, Colombia para el año 2014 ha reducido la pobreza pasando el índice de 32,9 % a 30,7 %. Esta es una noticia positiva pero no suficiente para el país, en el mismo informe, es posible comparar a esta nación con otras de Suramérica tales como Paraguay (de 49,6 % a 40,7%), Perú (25,8 % a 23,9 %) y Chile (de 10,9% a 7,8 %). El resultado puede intuir que aunque Colombia está trabajando todavía está muy lejos de lograr el indicador de Chile. (Portafolio, 2105)

#### ***6.1.1.4 Precio del petróleo y Balanza comercial***

Mientras los precios del barril de petróleo han venido bajando, los precios para la exploración y explotación de petróleo, continúan subiendo, existe una desestimulación real del sector petrolero. Al ser este un sector importantísimo para la economía de Colombia y para la balanza comercial, se evidencia que el país tendrá el reto de enfrentar los desafíos con ingreso mucho menor al que se venía teniendo en años recientes, este en un negocio cíclico y se trata de lograr minimizar los impactos negativos de esta coyuntura y sobrevivir hasta que pase este ciclo económico. (ANDI, 2015).

#### ***6.1.1.5 Misión de ciudades Colombia 2035***

De acuerdo al plan del Departamento Nacional de Planeación ya se han definido los ejes de este proyecto que busca como objetivo lograr que las ciudades intermedias y principales de Colombia trabajen de manera conjunta en el desarrollo del país, generando diferenciación de acuerdo a las características geográficas, culturales e incluso demográficas de las regiones. Hasta el momento hay 7 regiones comprometidas con este proyecto, lo que significa un recurso estimado de 12,6 billones de pesos (Portafolio, 2015).

En el Libro-Misión Sistemas Ciudades del Departamento Nacional de Planeación. Se indica la prospectiva del sistema de ciudades, en dónde se busca principalmente la complementariedad y especialización de las economías, para conseguir mejores resultados en el proceso de urbanización de Colombia. El ejercicio ha creado 10 ejes regionales, basados en los criterios expuestos anteriormente, pero también por su cercanía geográfica, quedando como Medellín-Rionegro / Cali-Buenaventura-Palmira-Tuluá / Bucaramanga-Barrancabermeja / Eje Caribe / Eje Cafetero / Tunja-Duitama-Sogamoso / Apartadó-Turbo / Montería-Sincelejo / Bogotá – Fusagasugá / Cúcuta.

Entre los resultados que arrojó ese ejercicio, con colaboración de las distintas regiones mencionadas, se ha podido determinar, que hay una ausencia de visión general del Ordenamiento Territorial Nacional, hay economías aisladas que tienen una competitividad baja y poca salida a otros mercados. (Misión Sistema de Ciudades (pág. 47-51-52))

### **6.1.2 Análisis político, variables y realidades que pueden afectar la región, el país, el sector o el subsector de salsas y aderezos.**

Colombia tiene una democracia activa. Con partidos y posiciones opuestas a la oficial, hay diferentes posturas en el contexto nacional y visiones distintas para los proyectos futuros del país. El proceso de paz es el tema más importante de la actualidad para esta nación.

El gobierno actual de Colombia, ha dado un giro al manejo de la política exterior. El manejo diplomático que ha tenido el país, busca tener posiciones neutras que le permitan no distanciarse de socios históricos como USA o la Unión Europea, pero acercándose a los gobiernos de izquierda que dominan parte de los países de Suramérica. Esto genera inquietud para los empresarios, que piden posiciones menos diplomáticas y más activas en temas de actualidad como la situación de Venezuela.

Por otro lado, Colombia es un país que tiene retos importantes dentro de sus políticas tributarias y laborales, esto sumado a la firma y búsqueda de nuevos tratados de libre comercio con países de distintas regiones del mundo, generan nuevos retos y oportunidades para el empresariado colombiano.

Sin duda alguna, uno de los temas de actualidad más importantes para la sociedad colombiana, es el proceso de Paz que se lleva a cabo en La Habana, Cuba con la guerrilla de las FARC. Para tener una foto completa, es necesario conocer la estructura del proceso de paz.

*El proceso de paz se ha estructurado bajo 5 puntos para la negociación:*

- Acuerdo General para la Terminación del Conflicto,
- Desarrollo agrario integral.
- Participación política y la solución al problema de las drogas ilícitas
- Las víctimas.
- Cese al fuego y de hostilidades –bilateral y definitivo, y de dejación de armas.

Transcurrido el primer trimestre de 2015, se ha avanzado en los 3 primeros puntos, se está negociando el cuarto punto y para continuar con el plan de ruta que ha fijado el gobierno nacional. (Alto Comisionado para la Paz, 2014)

Hay incertidumbre sobre el futuro político de Colombia, de firmarse la paz, habrá nuevas oportunidades y desafíos. Lo único que parece cierto es que el país tendrá un entorno político poco estable, independientemente de la firma o no del proceso, el empresariado, tendrá que tener todas las alarmas prendidas para lograr adaptarse y acoplarse a las distintas situaciones que se generarán como consecuencia del mismo. (Noticias RCN, 2016)

Como consecuencia del Proceso de paz, el Departamento Nacional de Planeación, ha creado una cartilla llamada: Los Planes de Desarrollo Territorial como un instrumento de construcción de paz. Entre algunos de los conceptos más importantes, esta cartilla propone 5 ejes temáticos como parte del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. 1-. Desarrollo rural integral sostenible y ordenamiento territorial. 2- . Víctimas del conflicto armado. 3- Fortalecimiento institucional y participación ciudadana. 4- Economías ilegales y alternativas productivas. 5- Justicia y seguridad. (Los Planes de Desarrollo Territorial como un instrumento de construcción de paz)

### ***6.1.2.1 Situación de Venezuela***

Venezuela tiene una de las riquezas petroleras más grandes del mundo, en la actualidad está viviendo una de las peores crisis de su historia, desde el punto de vista social, económico y político.

En Venezuela hay una situación de polarización que día a día se radicaliza con las distintas acciones de unos y otros. Adicionalmente, cada vez es más frecuente oír por parte de la comunidad internacional, peticiones de respeto a los derechos humanos y solicitudes por parte de distintos gobiernos para que el gobierno de turno, tome medidas que permitan normalizar la situación del país.

Entre los factores que mayor dificultad generan, se puede mencionar, es el tipo de cambio, (EL País, 2015) la fuerte inflación que vive el país, el desabastecimiento de los Supermercados y almacenes del comercio general, la inseguridad generalizada en el país y por supuesto el bajo precio del barril del petróleo.

Venezuela puede traer inestabilidad a la región, es fundamental tener bajo la lupa a este país para minimizar los impactos que puedan surgir como consecuencia de las acciones del gobierno, de la oposición o de la comunidad internacional frente al país.

Recientemente la frontera entre Colombia y Venezuela se volvió a abrir, debido a que duró cerrada durante un periodo cercano a un año. Según la revista Semana, en los 3 primeros días que funcionó la frontera pasaron alrededor de 127.000 nacionales de Venezuela en busca de alimentos y medicinas principalmente.

### ***6.1.2.2. Firma de más TLC con países de distintas regiones del mundo***

Colombia tiene vigentes Tratados de libre comercio en el continente americano y europeo. (Mincomercio Industria y Turismo, 2016) pero no tiene en operación acuerdos con ningún país

de otro continente. Es cierto que Colombia tiene acuerdos suscritos con otros países, como Israel, Corea del Sur, Costa Rica, Panamá y la Alianza del Pacífico y está en proceso de negociación con Japón y Turquía. Las oportunidades y desafíos que se abren son inmensos.

De acuerdo con la página que el Ministerio de comercio, Industria y Turismo han destinado al tema de los TLC, Colombia en la actualidad tiene acuerdos vigentes con los siguientes países: México, Chile, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua, Corea del Sur, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Unión Europea y con Venezuela actualmente está vigente un acuerdo parcial.

Así mismo, hace parte de la Alianza del Pacífico, que está conformada por Chile, Perú, Colombia y México. Cuenta con un acuerdo llamado CARICOM que básicamente atiende asuntos de comercio y cooperación económica y técnica entre la República de Colombia y la Comunidad del Caribe. Adicionalmente, la comunidad Andina tiene el acuerdo CAN, del cual forman parte Perú, Bolivia y Ecuador. Es importante indicar que el acuerdo de los países Andinos se ha unido al acuerdo llamado Mercosur, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Venezuela y Uruguay, como un acuerdo de complementación económica. En la actualidad hay dos acuerdos en curso que son con Panamá y con Israel, aunque Colombia ha iniciado un proceso de apertura y de formalización de las relaciones comerciales en 3 continentes y con mucha energía en la región del continente Americano. Esto sugiere que el reto de las empresas del país es lograr aprovechar esos mercados potenciales, enviando productos con valor agregado y de forma deseable que tengan el sello del país, a través de algún valor agregado que se logre.

#### ***6.1.2.3 Normativa tributaria***

Hace tan solo un par de años, Colombia había replanteado su estrategia tributaria, a través de una promocionada reforma por parte del ejecutivo. Esto con el fin de mejorar el

recaudo, que por distintas razones el gobierno actual ha tenido la intención de replantear su estrategia tributaria, haciendo otra reforma. Vale la pena recordar que una de los rubros que más dinero demandará al Estado Colombiano, será el proceso de paz. (Portafolio, 2015)

### **6.1.3 Socioculturales**

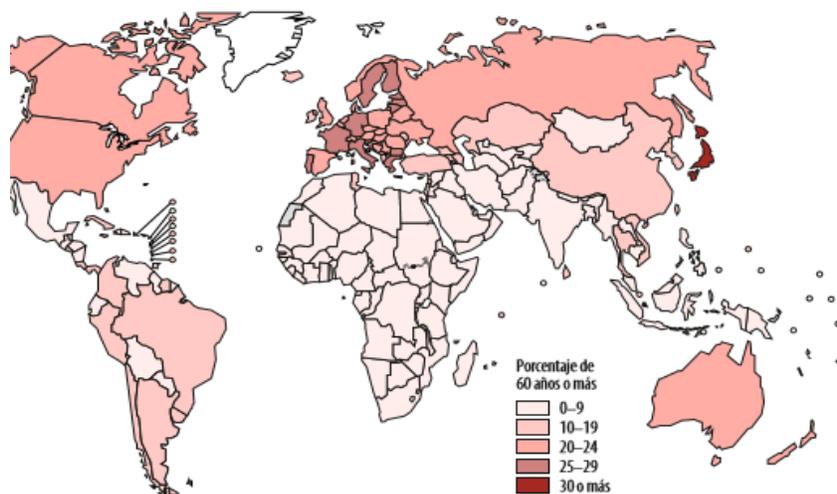
Actualmente, la población mundial empieza a dar mayor relevancia a la salud y a la calidad de vida, porque cada vez más tenemos mayor información sobre los malos hábitos y formas de vivir que predominan en la actualidad, y que afectan nuestro estilo de vida. Adicionalmente, es una realidad la tendencia a envejecer de la población mundial, y Colombia no es la excepción.

#### ***6.1.3.1 Envejecimiento de la población***

La Organización Mundial de la Salud afirma en su último informe sobre el envejecimiento y la salud, que la esperanza de vida llegó a los 70 años e incluso podría ser mayor. Entre el año 2015 y el 2050, la población mayor de 60 años pasará de 900 millones a 2.000 millones, es decir, que tendrá un aumento del 12% al 22% (Organización Mundial de la Salud, 2015).

**Gráfica No. 10.- Proporción de personas (%) de 60 años o más por país, 2015 y 2050**

**Proporción de personas de 60 años o más, por país, en 2015**



**Fuente:** OMS. Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud 2015

Este crecimiento de la población mayor, implica grandes retos para los países que deben asegurarle una buena calidad de vida y acceso a la salud a este segmento. Igualmente, deben tener programas de prevención para poder asegurar que las personas cuando lleguen a la edad de madurez gocen de buena salud, y esto puede tener implicación en la industria, a través de normativas y exigencias para que tengan una oferta de productos más saludables y que no afecten a futuro las condiciones de salud de la población.

Colombia no es la excepción a esta tendencia. Para el año 2050, Colombia presentara un índice de envejecimiento del 116,1 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012). La población mayor de 70 años pasará de 4,3% al 13,8% entre 2015 y 2050 (Revista Dinero, 2015), lo que implica que el sector gubernamental deberá establecer políticas a largo plazo, porque esta tendencia puede tener implicaciones sobre la capacidad productiva del país.

**Tabla 12. -Índice de envejecimiento por país en América Latina**

Índice de Envejecimiento (por cien)/Ageing index (per cent)					
País/Country	1950	1975	2000	2025	2050
Argentina	23,1	39,0	48,1	75,5	135,6
Bolivia	13,6	12,9	16,1	31,0	82,1
Brasil/Brazil	11,7	15,0	27,3	73,8	146,6
Chile	18,7	21,4	35,8	82,2	131,9
Colombia	11,7	12,9	20,9	55,2	116,1
Costa rica	19,8	16,7	23,8	74,0	155,9
Cuba	20,4	26,5	64,3	156,5	221,1
Ecuador	20,6	14,0	20,5	53,1	124,1
El Salvador	11,1	10,4	20,2	41,0	106,9
Guatemala	9,7	9,7	12,1	21,5	65,6
Haití	22,3	17,1	14,1	26,9	74,3
Honduras	8,7	8,7	12,4	30,2	85,6
México	16,9	12,2	20,9	58,2	143,4
Nicaragua	9,3	8,3	10,7	25,6	79,7
Panamá	16,1	15,2	24,9	58,0	118,4
Paraguay	22,9	16,5	13,5	30,6	76,0
Perú	13,7	12,9	20,5	51,5	119,6
República Dominicana/Dominican Republic	11,6	10,4	19,8	52,5	116,9
Uruguay	42,3	51,0	69,2	93,4	144,5
Venezuela	7,9	11,4	19,4	54,6	120,3

Fuente CEPAL – CELADE- Envejecimiento de la Población 1950 - 2050

**Fuente:** Minsalud. Boletín el envejecimiento poblacional.

Estas proyecciones generarán una preocupación en la población sobre cómo mantener un estilo de vida saludable para extender la longevidad, y así mismo un mayor interés a nivel mundial por tener programas de prevención para mejorar la calidad de vida.

Los principales problemas de salud de esta población mayor no son transmisibles. Están relacionados con problemas cardiovasculares, accidentes cerebrovasculares y enfermedades pulmonares crónicas. En los países en desarrollo, hay un mayor índice de población afectada por estas enfermedades, debido a su entorno físico y social (Organización Mundial de la Salud, 2015). Algunas de ellas se pueden prevenir con hábitos de vida activa y saludable en los años anteriores.

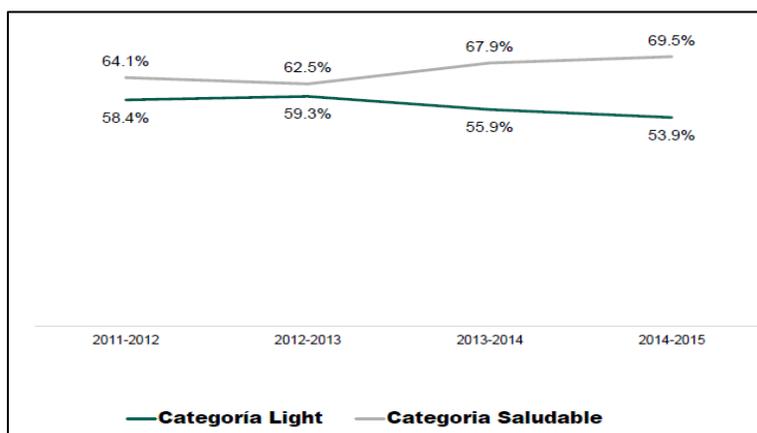
### ***6.1.3.2 Adopción de hábitos saludables***

Los colombianos cada vez muestran una preocupación mayor por tener hábitos de vida saludable, y esto se evidencia en la más reciente encuesta global de Nielsen sobre salud y bienestar, en la que el 71% de los colombianos declaran que incluirán más fruta y 65% más vegetales en sus próximas compras. Así mismo, esta preocupación genera que tres cuartas partes de los consumidores, hoy en día se fijan en la etiqueta de los productos para revisar su contenido nutricional e incluso su impacto ambiental y social. Aunque su preocupación más inmediata es mantener su peso controlado, también declaran intención de tener una alimentación más saludable para prevenir problemas de salud, como diabetes (Nielsen, 2015).

Esta tendencia genera grandes retos para los fabricantes de alimentos, ya que deben adaptar su oferta a la cada vez más creciente preocupación de los consumidores por tener hábitos saludables e incluso puede ser una oportunidad entendiendo que el consumidor está dispuesto a pagar un poco más por un producto que realmente le ayude a mantener estos hábitos. La transparencia y la confianza en este aspecto, son factores fundamentales para que los consumidores se sientan más atraídos hacia un producto o marca.

A pesar que, en las últimas décadas, hubo una aceptación hacia la oferta de alimentos light, hoy en día en el mercado se evidencia una tendencia hacia la adopción y comprensión de lo saludable más que a los alimentos light como se evidencia en el siguiente gráfico:

**Gráfica 11.-Consumo declarado de los colombianos por productos light y productos saludables**



Fuente: Estudio TGI (Target Group Index) IBOPE 2014 W2 + 2015 W1

Los alimentos que se venden bajo el concepto light son aquellos “livianos” o “ligeros” en alguno de sus componentes, lo que no significa que no lo incluyan ni que excluyan totalmente grasas o calorías. De acuerdo a la legislación colombiana, para ser light debe tener al menos un 30% menos calorías que su versión normal, es decir puede mantener toda la grasa, pero un 30% menos de azúcar o al contrario (Revista Fucsia, 2016). Esto ha hecho, que las personas empiecen a percibirlo más como un engaño o una estrategia de marketing, más que un concepto realmente saludable. Por el otro lado, un alimento saludable es un alimento que aporta todos los nutrientes esenciales y energía que cada persona necesita para mantenerse sana (Ministerio de Salud de Argentina).

La tendencia saludable se ha visto impulsada parcialmente por consumidores que buscan alternativas más saludables debido a la mayor conciencia de la obesidad, que afectó a 19% de la población colombiana en el 2014 y la nueva apreciación de los ingredientes naturales (Euromonitor, 2015).

### 6.1.3.3 Consumidores cada vez más exigentes e informados

Debido a la democratización del acceso a internet, cada vez más disponible independiente del estrato o zona donde se habite, las personas tienen mayor acceso a la información lo que ha creado un consumidor más conectado e informado, dándole el poder de exigir el producto o servicio que quiere y necesita. Hoy una mala experiencia, se puede compartir en redes sociales, que puede multiplicarse en segundos, generando una mala imagen hacia la empresa o producto.

En Colombia, la conectividad a internet ha crecido notablemente en todos los niveles socioeconómicos, pasando del 48% en 2010 al 74% en 2014 (IBOPE, 2014). Este resultado se da gracias a los esfuerzos del gobierno de garantizar acceso a internet a nivel nacional con el programa Vive Digital y a la oferta ajustada de los proveedores de internet, que han logrado adaptarse ofreciendo servicio prepago para las personas de los niveles socioeconómicos más bajos que no pueden garantizar un pago fijo mensual. (Ver tabla 14).

**Tabla 14.- Penetración de internet según estrato en Colombia**

	Estrato				
	2	3	4	5	6
2010	20%	47%	74%	81%	91%
2014	61%	75%	89%	95%	98%

**Fuente:** Estudio TGI (Target Group Index) IBOPE 2014

Esta tendencia de un consumidor más poderoso y exigente, gracias a la conectividad, genera grandes retos para la industria empresarial, que deben adaptar enfocarse en brindar calidad en el producto, ser transparentes en su oferta y dar la mejor experiencia posible adaptada a las necesidades de cada individuo.

#### **6.1.4 Tecnológico**

La tecnología parte de la necesidad del ser humano en satisfacer las necesidades a través de nuevos conocimientos, e innovaciones que posteriormente serán introducidas a su estilo de vida. Ésta junto con la ciencia, han permitido una transformación en el mundo a nivel social, cultural, económico trayendo consigo cambios profundos dentro de la vida humana. Estos cambios han llegado a producir revoluciones a nivel científico, modo de trabajo, organizacional, ecológico, educacional, salud, alimentación, comunicaciones entre otros, llevando a este conjunto a ser más eficientes y productivos en el ámbito en que se desarrolla.

A través de la historia se identifica que desde la Revolución Agrícola Británica en (1600-1740), la Revolución Industrial (1780-1840), la Revolución Técnica (1880 – 1920) hasta hoy la Revolución de la Información y Telecomunicación (1985-2000). (Wikipedia), han sido la fuerza permanente por la superación y avance de los ciclos productivos abriendo paso a nuevos retos e inesperadas soluciones que se han involucrado en la toma de decisiones económicas, gubernamentales, organizacionales y del consumidor haciendo que este último tenga la capacidad de identificar quien o quienes pueden satisfacer una necesidad más rápido para integrarla a su estilo de vida y suplir su necesidad.

El uso de la tecnología en las organizaciones de los diferentes sectores económicos se ha convertido en lo que les permitirá perdurar en el tiempo ganando la preferencia de un consumidor cada vez más exigente y hambriento de tecnología que simplifique su estilo de vida. (Zapata. s.f)

En el sector Industrial el desarrollo tecnológico no ha sido la excepción, y para el caso de los alimentos ésta involucra los ingredientes, procesos de producción y empaque.

#### ***6.1.4.1 Tecnología en Empaque***

La tendencia en tecnología de empaque está creciendo rápidamente gracias a que éstos han determinado ser el valor agregado y una ventaja competitiva, adicionalmente las fuertes necesidades de generar menos residuos conllevan a la utilización de empaques utilizados que se puedan integrar al medio ambiente y ha sido una de las razones por la cual ha evolucionado esta industria.

De acuerdo diferentes fuentes y el Instituto de Investigación Ainia Comunidad en España, y el Institute of Food Science and Technology está en su lista las siguientes tecnologías de futuro que se presentará en el empaque de alimentos. Enguix (2011) expone:

- Envases activos.
- Envases inteligentes.
- Sistemas de envasado.
- Empaques personalizados.
- Nanotecnología aplicada a envases.
- Biopolímeros.
- Desarrollo de equipos de envasado y sistemas de detección en línea.
- Control de las migraciones globales y específicas.
- Predicción de vida útil.
- Diseño óptimo de envases.
- Aplicación de ACV (análisis de ciclo de vida), cálculos de huella de carbono y análisis multi-criterio al desarrollo de envases.

Estas tecnologías no solo otorgan al consumidor una buena imagen, sino que busca enfocarse en conservar la calidad del producto, inocuidad, suministrar información de trazabilidad, mejorar propiedades en el material como barrera, mecánica, resistencia y uso de biopolímeros con el aprovechamiento de los subproductos de la industria agroalimentaria reemplazando los materiales derivados del petróleo. (Griffiths 2015)

#### ***6.1.4.2 Ingredientes***

El Reto: La reformulación de los alimentos para mejorar la salud de los consumidores es el punto central en la construcción de los ingredientes del futuro. Las enfermedades causadas por los alimentos ha dado un giro en la manera como la industria debe ofrecer a los consumidores un producto saludable, natural que permita reducir el consumo de sal, ácidos, grasas trans, azúcares, energía total entre otros. Por esta razón, la tecnología de los ingredientes será aquella que permitirá reformular un producto convirtiéndolo en un alimento funcional es decir adición de aquellos componentes que favorecen la salud, reduce el riesgo de contraer enfermedades crónicas, incrementa la capacidad física y el estado mental de una persona. Sechi (2015).

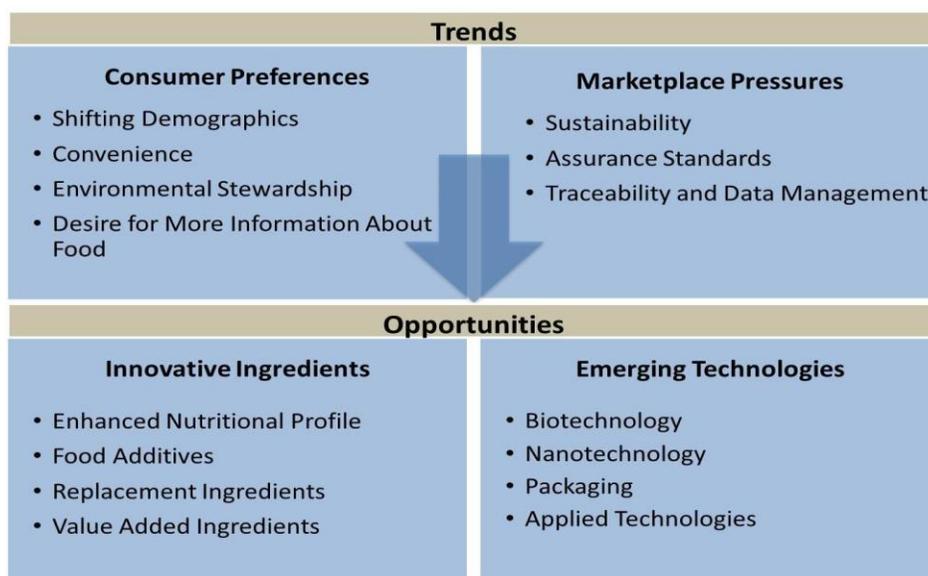
Estas propiedades nutricionales capaces de aportar a una dieta saludable los nutrientes necesarios, reemplazan, reducen, suprimen ciertos componentes que generan una alta fuente de calorías innecesarias para el organismo.

La reformulación de un producto no es cosa sencilla y debe estar en manos de expertos dentro de las organizaciones como el departamento de I+D teniendo en cuenta el cuidado que se debe tener al cambiar los ingredientes o integrarlos en nuevos productos. Contar con los proveedores idóneos, investigación y pruebas de laboratorio será la clave ya que siempre se corre el riesgo de afectar a un producto sus características de consistencia, sabor, textura, color

entre otros que pueden ser perceptibles rápidamente por el consumidor habitual. Por esta razón las organizaciones del futuro deben ser capaces de flexibilizar sus procesos internos, apoyarse en proveedores idóneos y conocer las necesidades del consumidor. (Pinxto 2012).

Se debe reconocer que el procesamiento de alimentos esconde grandes oportunidades y tendencias que la industria debe tener en cuenta para generar valor y desarrollo de nuevos planes que permitirán el sostenimiento de una compañía. De acuerdo a la industria de agricultura de Canadá, se ha presentado el informe de tendencias y oportunidades para la industria de alimentos (Emerging Food Innovations: Trends and Opportunities, 2015) analizando dos grupos: el primero preferencias del consumidor y segundo las presiones del mercado para obtener la oportunidades que aparecerán en el mercado de los cuales se encuentran los ingredientes innovadores. Estos resultados según el informe fueron validados por la AAFC Agriculture and Agri-Food Canada que provee a los empresarios y líderes del sector información de competitividad e innovación en este sector. (Agriculture and Agri-Food Canada, 2014), se obtienen en la Gráfica No. 12.

**Gráfica 12.- Tendencias y Oportunidades para la industria de procesamiento de alimentos**

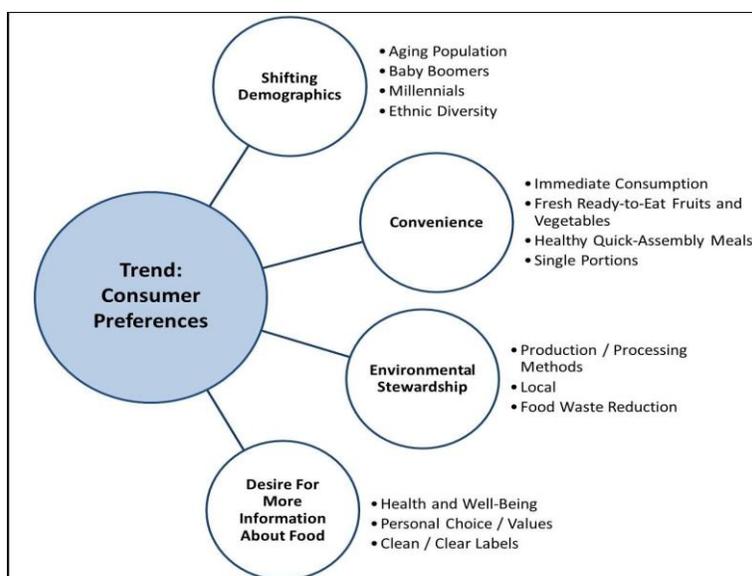


**Fuente:** Emerging Food Innovation

Las tendencias de los consumidores tienen una tendencia más fuerte por el consumo de alimentos saludables en la modificación de algunos ingredientes como la cantidad de sal, grasas trans y azúcares siendo ésta es una oportunidad del desarrollo de nuevos productos. (ainia, 2013). La oportunidad está en los ingredientes innovadores con una composición nutricional mejorada, aditivos e ingredientes naturales y con valor añadido junto con las tecnologías emergentes como la biotecnología, nanotecnología.

De acuerdo al estudio de la AAFC Agriculture and Agri-Food Canada (Emerging Food Innovations: Trends and Opportunities, 2015) , las tendencias se enmarcan en cuatro categorías: Cambios demográficos es decir las nuevas generaciones los millenials contribuyen a estos cambios en las tendencias por consumo de productos alimenticios saludables, vegetales comodidad, conciencia ambiental e información acerca de los alimentos, dietas saludables , nuevas combinaciones de sabores productos frescos y nutritivos, cuidado del medio ambiente e información que se obtiene de los alimentos es decir valores nutricionales en la etiqueta, etiquetas limpias. Ver Gráfico No. 13.

### **Gráfico 13.- Tendencias preferencias del consumidor**



**Fuente:** Emerging Food Innovation: Trends and Opportunities 2015

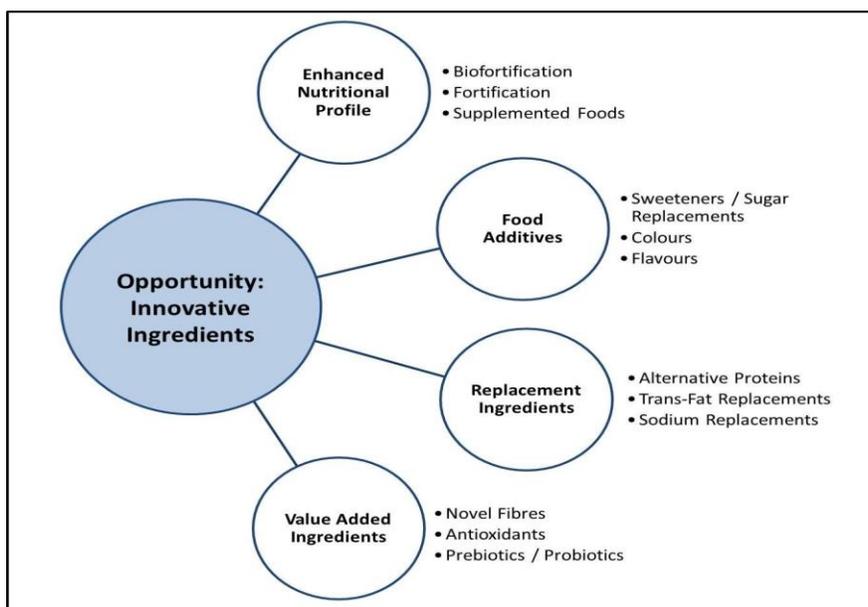
Los Millennials son un grupo importante decisor, en Estados Unidos ya son más de 75 millones de personas que ocupan este nuevo estilo de decisiones (EL PAÍS, 2016). La producción industrial con enfoques que contribuyan a la gestión ambiental como la disminución de pesticidas, el embalaje de los productos, desperdicios han hecho que los productos amigables tengan una acogida mucho mayor como lo orgánico, biodegradable, reciclable entre otros.

La composición de un alimento es fuertemente evaluada por los consumidores, las enfermedades asociadas a los alimentos y malos hábitos ha contribuido a esta tendencia y los millennials son los que han impuesto este tipo de concepción en una alimentación más simple. (Quality Assurance & Food Safety, 2014).

Mantenerse informado es una decisión al momento de adquirir un producto y hacerlo parte de su dieta según el informe de Grocery Eye 2015 realizado a más de 2000 consumidores donde hay una importante reducción de los azúcares, incremento del consumo de frutas y verduras, reducción de las calorías y contenido de grasas que se consumen a diario. Los consumidores manifestaron su interés en adoptar una alimentación más saludable y que en gran manera depende de la reducción de los fabricantes de estos contenidos perjudiciales en los alimentos. (Grocery eye 2015).

En lo referente a la oportunidad de generar ingredientes innovadores y el interés de los consumidores en cambiar sus hábitos alimenticios, los desarrollos de ingredientes alimenticios con aportes nutricionales traerán a las compañías de alimentos la atracción de nuevos mercados, de acuerdo a la AAFC, se han identificados cuatro oportunidades enfocada a esta innovación Ver Gráfico No. 14.

### Gráfico 14.- Oportunidad en la Innovación de Ingredientes



Fuente: Emerging Food Innovation: Trends and Opportunities 2015

- Perfil nutricional mejorado: La biofortificación va encaminada a aumentar el valor alimenticio por cría convencional, selectiva, ingeniería genética es decir alimentos transgénicos. En este caso, la fortificación de los alimentos hará que sean más nutritivos a lo largo del crecimiento para el caso de las cosechas y no en la adición de sustancias cuando están siendo procesados. (Wikipedia, 2016).

En este perfil se involucran los alimentos fortificados y suplementos alimenticios.

- Aditivos alimentarios: se refiere a la sustitución de azúcares por edulcorantes naturales como la miel, stevia, lactosa entre otros así como la sustitución de colores y sabores artificiales por componentes libres de altos grados de procesos químicos. Por el contrario los sabores exóticos, fuentes naturales de color están teniendo una creciente demanda.

- Reemplazo de Ingredientes: Lleva al consumidor a identificar otras fuentes que puedan suministrar de manera natural esta necesidad como la proteína fuera de las convencionales como carne, pollo, pescado sino que se centra en obtener fuentes de origen vegetal y proteínas alternativas. Así mismo sustitutos de las grasas trans por grasas de alto oleico como soja, coco, canola.
- Valor añadido de los ingredientes: en este grupo se encuentran las fibras, antioxidantes productos probióticos y prebióticos. Este tipo de alimentos permite ofrecer al consumidor un beneficio específico de acuerdo a su necesidad como ejemplo está el Omega 3, fibra, vitaminas, minerales entre otros. (Canadá, 2015)

En el mundo de las patentes hay inventores y solicitantes que han visto este tipo de oportunidades para transformar la industria de alimentos como:

- Patente US 9308241 B2, Food supplement having high immunological value, based on a protein matrix, hace parte de las tendencias anteriormente descritas en encontrar suplementos alimenticios de origen natural con valores agregados de acuerdo a las necesidades del consumidor. En este caso es un suplemento con valor inmunológico compuesto por proteínas naturales. (Zuñiga, 2016)

### Gráfico 15. Patente US9308241 B2

Número de publicación	US9308241 B2
Tipo de publicación	Concesión
Número de solicitud	US 14/232,446
Número de PCT	PCT/PE2012/000002
Fecha de publicación	12 Abr 2016
Fecha de presentación	12 Jul 2012
Fecha de prioridad ?	12 Jul 2011
También publicado como	<a href="#">US20140170177</a> , <a href="#">WO2013009194A1</a>
Inventores	<a href="#">Miguel Alvaro Zuñiga Benavides</a>
Cesionario original	<a href="#">Miguel Alvaro Zuñiga Benavides</a>
Exportar cita	<a href="#">BiBTeX</a> , <a href="#">EndNote</a> , <a href="#">RefMan</a>
<a href="#">Citas de patentes</a> (17), <a href="#">Otras citas</a> (4), <a href="#">Clasificaciones</a> (20)	
Enlaces externos: <a href="#">USPTO</a> , <a href="#">Cesión de USPTO</a> , <a href="#">Espacenet</a>	

**Fuente:** Google Patents

- Patente con número de publicación Un US5695806 Fat substitute for one to one replacement, es un componente de mezcla de grasa sustitutiva que da la simulación, aspecto, sabor, textura en la boca de un alimento tradicional de grasa. Como lo enuncia la patente , este sustituto es reemplazado uno a uno frente al uso de grasa convencional como mantequilla, margarina, manteca entre otras grasas y su objetivo es poder reducir las calorías frente a un producto convencional de grasa al mismo tiempo que conserva su estructura, sabor y textura.

### Gráfico 16.-. Patente Un US 5695806

Número de publicación	Un US5695806
Tipo de publicación	concesión
Número de Solicitud	Estados Unidos 08 / 516.868
Fecha de publicación	9 Dic 1997
Fecha de Presentación	18 Ago 1995
Fecha de Prioridad ?	11 Jun de 1993
Tarifa ?	Caducada
Inventores	<a href="#">Kristine Bateman</a>
cesionario originales	<a href="#">Panadería de la señora Bateman, LC</a>
Exportar cita	<a href="#">BibTeX</a> , <a href="#">EndNote</a> , <a href="#">RefMan</a>
<a href="#">Citas de Patentes</a> (40), <a href="#">Otras citas</a> (43), <a href="#">Citada por</a> (28), <a href="#">Clasificaciones</a> (28), <a href="#">Eventos Legales</a> (4)	
Enlaces Externos: <a href="#">USPTO</a> , <a href="#">Cesión de la USPTO</a> , <a href="#">Espacenet</a>	

**Fuente:** Google Patents

Patente con número de publicación US 9243269 Methods and compositions for production of blue pigment indigoidine. Su inventor Jixun Zhan de ingeniería biológica, ha generado una patente para producir colorante azul conocido como indigoidine, proveniente de una cepa bacteriana y asegura es una alternativa de colorante que presentará a la industria su uso en diferentes aspectos incluido los alimentos. Zhan menciona que “la demanda de colorantes artificiales naturales está creciendo rápidamente” (Utah State University, 2016

**Gráfica No.17.- Patente US 9243269**

Publication Number	US 9243269
Assignees	Utah State University
Status	Issued Patent
Application Number	14/080024
Availability	Licensable
Filing Date	2013-11-14
Publication Date	2016-01-26

**Fuente:** Covalentdata

**6.1.4.3 Procesos de Producción**

La tecnología en los procesos de producción se focaliza en reducir el impacto ambiental que genera por el consumo de energía en la industria, mejorar la eficiencia energética de los procesos, incrementar la eficiencia en la cadena de abastecimiento, aprovechar los subproductos derivados de la actividad principal de una empresa e implementación de programas de seguridad e inocuidad alimentaria serán las soluciones que permitirán a la industria ofrecer de manera responsable un producto al consumidor final ya que éste cada vez más se ha concientizado y analiza cómo el producto que consume es un alimento seguro, libre de contaminación y cómo éste contribuye a preservar el medio ambiente.

La tecnología de estos procesos, integrará las TIC, biotecnologías y nanotecnologías que a su vez muestra un claro ejemplo de las aplicaciones de cada uno de éstas en los procesos productivos. Cimoli, 2013 las describe de la siguiente manera:

- Big Data: el uso de las grandes cantidades de bases de datos para una mejor proyección y pronósticos para mejorar la toma de decisiones.
- Nanomanufactura: Permite reducir el tiempo de producción.
- Biomanufactura y métodos de separación: Permite la reducción del consumo energético en los procesos.
- Procesos innovadores aditivos y nuevos materiales: productos personalizados hechos en pequeña escala a bajo costo.
- Herramientas inteligentes de fabricación: disminuye riesgos, optimiza las cadenas de suministro y maximiza el rendimiento.
- Robots inteligentes: Reducción de la mano de obra así reduciendo este tipo de gasto.
- Nuevos materiales: éstos están enfocados al desarrollo de nuevos productos y nuevas funcionalidades.
- Comunidades colaborativas en línea: cambios radicales en los modelos de negocios.
- Sensores: redes inteligentes de control en sistemas urbanos (edificios, tráfico) y redes eléctricas (smart-grids) para la eficiencia en uso de recursos energéticos y reducción de emisión de gases. (pag 4)

#### ***6.1.4.4 Vigilancia Tecnológica***

Debido a los cambios acelerados en la tecnología, comunicaciones, estilo de vida, organizaciones, la vigilancia tecnológica permite de manera sistemática y permanente buscar,

captar, analizar, difundir información que permita la toma de decisiones de manera oportuna anticipándose a los cambios. Este proceso recopila todo tipo de información para analizarla y generar toma de decisiones oportunas definiendo estrategias en las compañías. Esta información es la que se recolecta de ferias y eventos, competidores, noticias del sector, patentes, expertos, normatividad, boletines y otras publicaciones académicas. Generando un conocimiento en los cambios esperados, necesidades de los clientes, tendencias de la industria, innovación de productos entre otros. (Wikipedia, Vigilancia Tecnológica, 2016).

Por esta razón en este proceso de investigación se ha recopilado información de patentes que dirigirán la tecnología de empaques y rótulos para la industria de alimentos. Conservas Delcasino SAS al fabricar productos alimenticios se enfrenta a los riesgos que puede ocasionar a una población si no se tienen los parámetros de inocuidad cubiertos en toda la cadena de abastecimiento, inclusive la supervivencia de la compañía depende de esto en gran manera. Así mismo la implementación de nuevas tecnologías que generen valor agregado en un mercado donde el consumidor puede valorar este tipo de innovaciones es clave para darle un rumbo a la compañía gracias a la Vigilancia Tecnológica.

A continuación, se analiza una serie de patentes relacionadas con tecnología de empaque, rotulado y materias primas las que darán a la compañía Conservas Delcasino SAS la posibilidad de recopilar la información del exterior para convertirla en herramientas útiles de ruptura anticipándose a los cambios.

- Empaques inteligentes con tecnología patentada.

LiquiGlide®

Es una compañía ubicada en Cambridge, Massachusetts fundada en el año 2012 primera y única en crear superficies resbaladizas permanentemente húmedas, es decir hace que los

productos viscosos como las salsas se deslicen fácilmente. Su misión como se menciona en la página de internet es “Cambiar la forma en que influyen los líquidos” (LiquiGuide, 2015).

El área de innovación de esta compañía se ha centrado en la tecnología de LiquidGlide® ha permitido ser patentada como Liquid-impregnated surfaces, methods of making, and devices incorporating the same CA2844301 A1. Este recubrimiento permite aplicarse a productos de consumo envasados. Actualmente posee los derechos de más de una docena de patentes para esta tecnología entre estas: patente US8574704 concebida en noviembre de 2013 creando superficies resbaladizas húmedas para atrapar líquidos en una matriz sólida (Kripa, 2013), patente US8535709 para superficies auto-lubricantes líquido integrado para el envasado de alimentos y equipo de procesamiento de alimentos como los pegajosos como mantequilla de maní y mayonesa (Smith, 2013).

**Gráfica No.18.- Liquid-impregnated surfaces, methods of making, and devices incorporating the same – Patente**

Número de publicación	US8574704 B2
Tipo de publicación	Concesión
Número de solicitud	US 13/586,945
Fecha de publicación	5 Nov 2013
Fecha de presentación	16 Ago 2012
Fecha de prioridad 	5 Ago 2011
También publicado como	<a href="#">CA2844301A1</a> , <a href="#">6 más »</a>
Inventores	<a href="#">J. David Smith</a> , <a href="#">Rajeev Dhiman</a> , <a href="#">Kripa K. Varanasi</a> , <a href="#">Ernesto Reza-Garduño Cabello</a>
Cesionario original	<a href="#">Massachusetts Institute Of Technology</a>
Exportar cita	<a href="#">BiBTeX</a> , <a href="#">EndNote</a> , <a href="#">RefMan</a>
<a href="#">Citas de patentes (29)</a> , <a href="#">Otras citas (28)</a> , <a href="#">Citada por (10)</a> , <a href="#">Clasificaciones (9)</a> , <a href="#">Eventos legales (1)</a>	
<b>Enlaces externos:</b> <a href="#">USPTO</a> , <a href="#">Cesión de USPTO</a> , <a href="#">Espacenet</a>	

Fuente: Google Patents

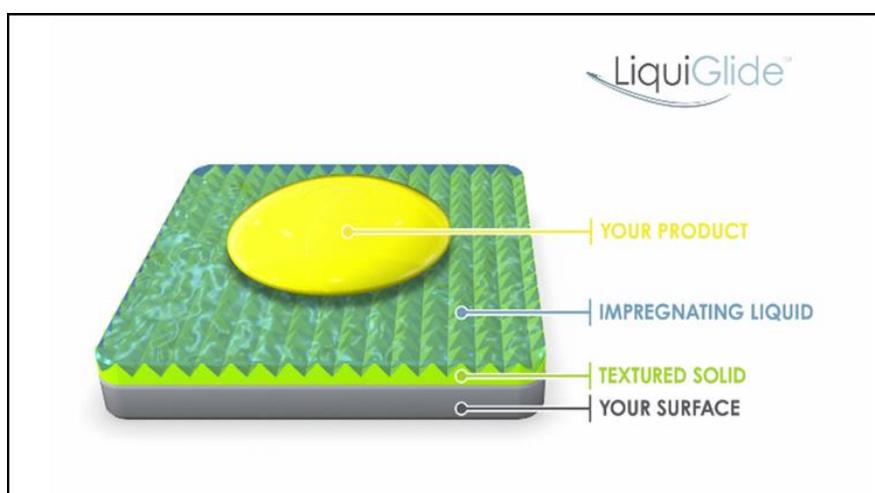
*Otras de sus patentes:*

- US Patent no 8940361: Self-lubricating surfaces for food packaging and food processing equipment

- US Patent no 9254496: Articles for manipulating impinging liquids and methods of manufacturing same
- US Patent no 9309162: Liquid-encapsulated rare-earth based ceramic surfaces

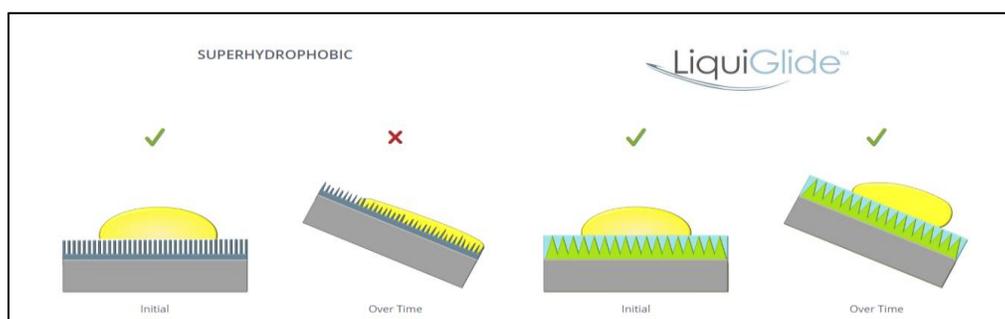
Cabe anotar que esta empresa ha presentado la solicitud internacional de patente para proteger su propiedad intelectual en 148 países. (Eagle, 2014).

**Gráfica 19.- Capa de recubrimiento tecnológico**



Fuente: [www.liquiglide.com](http://www.liquiglide.com)

**Gráfica 20.- Vista lateral de deslizamiento de un producto viscoso entre la tecnología SUPERHYDROPHOBIC y LiquiGlide®**



Fuente: [www.liquiglide.com](http://www.liquiglide.com)

Este tipo de tecnología se ajusta perfectamente a los requerimientos de Conservas Delcasino ampliando las posibilidades de presentar al mercado un producto en envases que darán al consumidor ventajas como: reducir el desperdicio ya que el cliente valorará consumir todo el contenido de su compra, lo identificará como un producto innovador, empaque óptimo para el reciclado entre otros.

Esta es una tecnología con grandes beneficios puede otorgar a las compañías como Conservas Delcasino la oportunidad para presentar no solo a su cliente un producto diferenciador, con valor agregado, desarrollo de nuevos productos aún más viscosos, identificar nuevas oportunidades de mercado todo esto enmarcado en un incremento en las ventas sino que a nivel producción el embalaje de la materia prima de productos viscosos como pasta de tomate le permitirá disminuir los costos de desperdicios y poder usar el 100% de su contenido.

- Etiquetas Inteligentes

La asociación de fabricantes de comestibles con sus siglas en inglés GMA, ha pronosticado que en cinco años cuatro de cada 5 alimentos contará con un SmartLabel o QR para escanear en su teléfono móvil al momento de visualizar el producto en la tienda. (Watson, 2015)

Actualmente los rotulados ya incluyen cierta información, estas nuevas características llevarán al consumidor a conocer de manera instantánea a un máximo de 350 atributos del producto que está adquiriendo y le ayudará a conocer la información necesaria inclusive para determinar su compra de manera inmediata. Esta información puede ser: información de certificaciones propias o de sus proveedores, información de almacenamiento, desarrollo sostenible, información de materias primas manipuladas genéticamente entre otros.

La tecnología Smart no solo es aplicada para el escaneo de códigos QR, sino que se ha contribuido al seguimiento de la cadena de frío de un producto, ciclo de vida de postproducción,

indicador de temperatura en especial para productos refrigerados, congelados como pescados, mariscos, garantizando así la cadena de suministro.

La compañía IQ-Freshlabel ha contribuido en el desarrollo de este tipo de tecnologías en alimentos en los productos perecederos (aves de corral, pescado y queso), desarrollando una etiqueta para productos empacados en atmósferas modificadas, sustituyendo el aire por una mezcla diferente de gases para prolongar la vida útil de los alimentos. (European Commission, 2015).

Compañías como 3M, Delta Trak, IQ-Freshlabel, Coolimark, Freshpoint, Keep-it, han implementado la tecnología patentada TTI por sus siglas en inglés Time Temperature Indicator. Esta es una etiqueta desarrollada específicamente y de manera inteligente en mostrar la historia de tiempo –temperatura acumulada de un producto dando a conocer por medio del indicador si el producto ha sido expuesto a una alta temperatura e indicador de la vida útil para los productos puede ser crítico en la cadena de suministro. (Wikipedia, 2015).

### **Gráfica 21.- Time Temperature Indicator TTI – Patent**

<b>Número de publicación</b>	US8968662 B2
<b>Tipo de publicación</b>	Concesión
<b>Número de solicitud</b>	US 13/001,049
<b>Número de PCT</b>	PCT/EP2009/057334
<b>Fecha de publicación</b>	3 Mar 2015
<b>Fecha de presentación</b>	15 Jun 2009
<b>Fecha de prioridad</b> 	23 Jun 2008
<b>También publicado como</b>	<a href="#">US20110155043</a> , <a href="#">WO2009156285A1</a>
<b>Inventores</b>	<a href="#">Dietrich Haarer</a> , <a href="#">Tal Gueta-Neyroud</a> , <a href="#">Husein Salman</a>
<b>Cesionario original</b>	<a href="#">Freshpoint Quality Assurance Ltd.</a>
<b>Exportar cita</b>	<a href="#">BiBTeX</a> , <a href="#">EndNote</a> , <a href="#">RefMan</a>
<a href="#">Citas de patentes</a> (74), <a href="#">Otras citas</a> (6), <a href="#">Clasificaciones</a> (5), <a href="#">Eventos legales</a> (2)	
<b>Enlaces externos:</b> <a href="#">USPTO</a> , <a href="#">Cesión de USPTO</a> , <a href="#">Espacenet</a>	

**Fuente:** Google Patent

A continuación, se da a conocer cómo esta tecnología TTI ha sido aplicada por las diferentes compañías y su marca de comercialización de las etiquetas que les ha sido implementada esta tecnología:

### 3M™ MonitorMark™ Time Temperature Indicators

**3M**

Este auto adhesivo permite controlar la exposición a la temperatura a lo largo de la cadena de suministro, registrando irreversiblemente la exposición y puede ser fijado en embalajes.

Actualmente con siete referencias para cada necesidad de medición y control de temperatura.

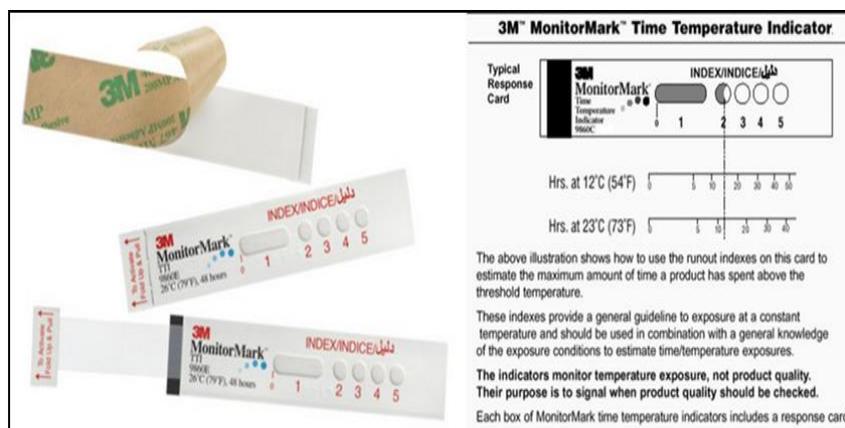
Tiempo descentramiento 168 horas, 336 horas /> 1 hora, 48 horas

Duración Dos años a partir de la fecha de fabricación.

Temper. De almacenamiento 22 ° C / 72 ° F o menos, 20 a 60% de humedad relativa

Umbral de temperatura -15 ° C, 10 ° C, 10 ° C / 34 ° C, 26 ° C, 31 ° C, 5 ° C

#### Gráfico 22.- 3M Monitor Mark



Fuente: [www.3m.com](http://www.3m.com)

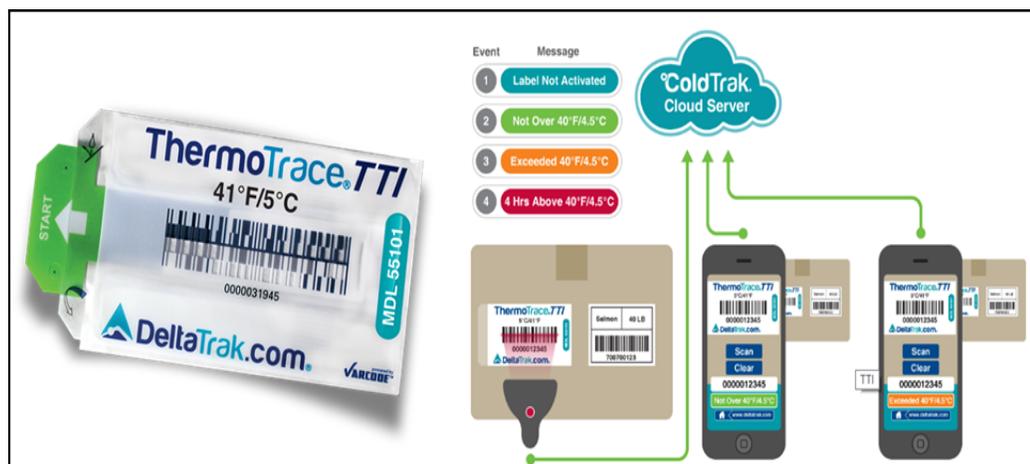
Referencias de Producto:

MonitorMark™ 9860<sup>a</sup>; MonitorMark™ 9860B; MonitorMark™ 9860H, 9864B; MonitorMark 9861<sup>a</sup>; MonitorMark™ 9860E; 9860C MonitorMark™, 9860D

### Delta Track

Esta compañía utiliza bajo el nombre ThermoTrace la implementación de la tecnología TTI para la cadena de suministro para determinar los excesos de temperatura. Esta etiqueta es manejada bajo códigos de barras para crear una auditoría del producto. El código de barras escaneado por un dispositivo captura la información de fecha, hora, nombre, ubicación entre otros.

### Gráfico No. 23.- Tecnología TTI implementada en ThermoTrace



Fuente: [www.deltatrak.com](http://www.deltatrak.com)

### FreshPoint

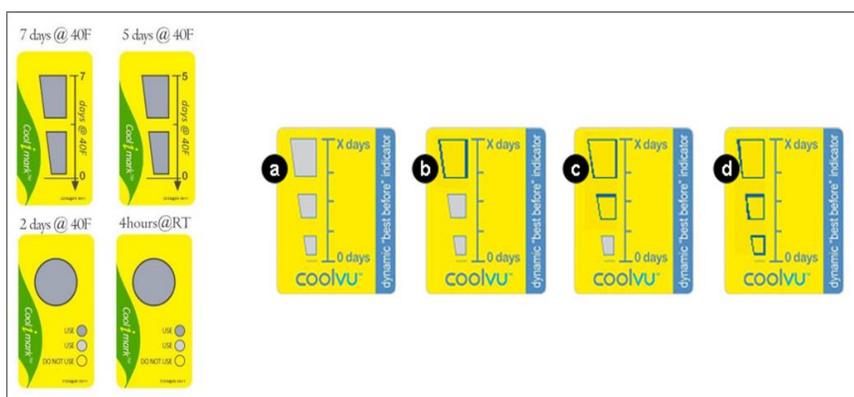


Es una compañía que implementa la tecnología patentada TTI para optimizar los tiempos de rotación de los alimentos y entre estas las marcas CooliMark y CoolVu Technology, oIVu™

Technology y Oxygen Sensors Technology cada una de éstas con una tecnología diferente de control en la etiqueta. (Freshpoint, 2015).

- Tecnología CooliMark y CoolVu™: Indicadores tiempo-temperatura. En este rotulado se explica el proceso de cómo la etiqueta indica la edad del producto. Por ejemplo a - etiqueta recién activado, b - etiqueta de la mediana edad temprana, c - etiqueta finales de la mediana edad, d - expiró etiqueta.

**Gráfica No. 24.- Etiqueta de trazabilidad-CoolVu Technology**



**Fuente:** [www.freshpoint-tti.com/technology](http://www.freshpoint-tti.com/technology)

- Tecnología TTI OnVu™ : indica el deterioro de os diversos alimentos y bebidas de una manera precisa y constante grabación y visualización de la frescura de un producto acordes al tiempo e historias de temperatura.

**Gráfica No. 25.- Etiqueta de trazabilidad-OnVu Technology**



**Fuente:** [www.freshpoint-tti.com/technology](http://www.freshpoint-tti.com/technology)

- Tecnología O<sub>2</sub> Sense™: Esta tecnología de oxígeno con patente pendiente, busca implementar sensores en los empaques con atmósferas modificadas indicando por una cara de manera visual por medio del cambio de color si la cantidad de oxígeno dentro del paquete es acorde a su especificación. Busca alertar la integridad del paquete ante posibles violaciones de los sellos de seguridad. Ideal para productores, minoristas y consumidores. Esta tecnología también implementa un indicador legible por medio de una máquina indicando cuando la calidad del producto al momento de la fabricación con su nivel óptimo de oxígeno. Este es un producto en desarrollo. (Freshpoint, 2015)

### **6.1.5 Análisis ambiental**

La degradación de los sistemas naturales que proveen la humanidad para subsistir y conservar las futuras generaciones ha hecho que, a lo largo de los años, los países se comprometan a través de diferentes conferencias mundiales definiendo temas importantes como la Declaración de Río (1992), ONU (1072). Protocolo de Kioto (1997). (Wikipedia) entre otras, fomentando, protegiendo, promoviendo, prácticas sostenibles, así como incentivando la

investigación, desarrollo e implementación de políticas gubernamentales que disminuyan la problemática del cambio climático, contaminación y degradación de los recursos naturales a nivel global.

De acuerdo a Pacto Global de Naciones Unidas, los países y Colombia no es la excepción ya que pretende alinear al sector privado, sector público y la sociedad civil trabajando juntos para lograr un mejor desempeño en las que una de las cuatro áreas fundamentales del Pacto es Medio Ambiente, permitiendo a las empresas y otros grupos de interés adoptar prácticas sostenibles, medibles que promuevan la responsabilidad ambiental y desarrollen prácticas del uso de tecnologías que respeten el medio ambiente.

La permanencia de las empresas en el futuro cada vez es más difícil ya que deben afrontar diversos cambios, económicos, políticos, sociales, competitividad local y global entre otras haciendo que las estrategias se basen en hallar diferenciación, optimización y lograr un crecimiento económico sostenible. Por esta razón las mejores prácticas organizacionales han motivado a los empresarios a reconocer los beneficios que la Responsabilidad Social conlleva, haciendo que sus resultados sean visibles a sus grupos de interés y a un consumidor mucho más exigente al momento de adquirir un producto que contribuya positivamente al ambiente. Aguilera (2012).

#### **6.1.6 Análisis organizacional / capital humano**

El equipo de trabajo de una organización es tan relevante, que hace la diferencia entre una empresa exitosa y una empresa del montón con posibilidades de fracaso. Capacidad de adaptación y liderazgo, entre otras habilidades y aptitudes, son dos de las características que las organizaciones deben estimular en sus funcionarios.

El tiempo está pasando de forma veloz y la incertidumbre en el mundo laboral y económico es cada vez mayor. Los retos de cada persona jurídica son distintos, pero para todos son cada vez más exigentes y demandantes.

Si se toma la afirmación pasada como premisa, se entiende que para tener éxito en el mundo de los negocios, es necesario tener un equipo de trabajo de alto perfil y dinámico.

La firma de consultoría Deloitte (Deloitte, 2015) con cierta periodicidad hace informes sobre el mundo laboral y en la publicación del año 2015 llamada Liderando en el nuevo mundo del trabajo, sobresalen algunos puntos que vale la pena mencionar como parte del desafío de los empresarios en el mundo de los negocios.

En un mundo cada vez más dinámico y lleno de herramientas de Networking, la firma indica que sobresalen empresas como LinkedIn, Facebook, y Glassdoor. La razón es simple, este tipo de herramientas, facilita a las personas la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo. Por lo tanto retener el personal capacitado y estratégico se vuelve un reto para la organización.

Por otro lado, describe que en las organizaciones, las relaciones entre empleados y empleador han cambiado, y ahora se percibe a los empleados más como socios que como subalternos, esto por supuesto, genera otros retos para la organización por el mismo dinamismo de la acción.

Es fundamental seguir resaltando otras tendencias del campo laboral y así lo entendió la firma española (Edenred, 2015) al realizar una publicación en la que deja a consideración tendencias de Recursos Humanos para 2016. En esta publicación se comparten 2 de las tendencias mencionadas por los autores, siendo las mismas, la personalización en la gestión de talento, y esto significa cubrir los requerimientos de la organización con menos estandarización y más personalización. Y la otra tendencia que se comparte es la mayor importancia del análisis de

datos, esto sugiere una actividad más objetiva de la valoración que se realice sobre el empleado y no cuestiones subjetivas o de intuición.

Así mismo, la fundación SHRM, (SHRM Foundation, 2015) pone a consideración algunas macro tendencias, con sus respectivas consecuencias para el mundo laboral de los Estados Unidos de América, si bien es cierto que cada realidad es distinta, hay algunas situaciones que aplican perfectamente a las realidades de América Latina o simplemente plantean escenarios que aunque no se vean posibles en el corto plazo para algunas organizaciones de Colombia, si dejan bien claro hacia dónde está yendo el mundo laboral de algunos sectores del país norteamericano.

Es oportuno mencionar las 5 macro tendencias que ésta organización ha detectado y de igual forma se ponen a consideración algunas de las consecuencias que se plantean como posibles.

1. Cambios demográficos
2. Pérdida de trabajos que requieran habilidad media.
3. Vacíos en las habilidades. Baja relación entre los estándares educativos y la demanda de las empresas.
4. Desaparición de barreras físicas e incremento de la globalización.
5. Nuevos modelos de trabajo “Crowdsourcing” que básicamente significa la externalización de algunas tareas de la organización a un número indeterminado de personas.

Ciertamente y como se ha indicado previamente, no todo aplica al entorno latino, algunas de las situaciones que plantean como posibles, de hecho están sucediendo o ad portas de suceder. Por ejemplo, indica que la generación “millennials” personas nacidos entre 1981 y 1995. Tienen

distintas motivaciones laborales y buscan mayor equilibrio entre su vida laboral y su vida personal.

Otro ejemplo evidente de esta realidad, señala la fundación es el aumento en la facilidad de comunicaciones, cada vez será más global el mundo y existirán menos barreras para trabajar desde distintas posiciones geográficas con éxito. Por supuesto, esto también genera grandes oportunidades de trabajo para personas que no tienen agendas únicas en su tiempo.

En un ámbito más local la revista América Economía (América Economía, 2016) en una reciente publicación hace referencia al Foro Laborum que se ha venido desarrollando en Perú por algunos años, y en su artículo resalta que los que los empresarios peruanos piden es mayor respuesta de los centro educativo a las necesidades del mercado. De la misma forma destacan los empresarios peruanos sobre el talento humano, la importancia de tener un equipo de trabajo capaz de automotivarse, que tenga deseos de aprender y crecer con las oportunidades y finalmente destacan la capacidad de adaptación de los funcionarios al entorno laboral y los deseos de los mismos por adaptarse, siendo este el punto más llamativo.

## **6.2 Internet en los mercados mundiales**

Estados Unidos por ser uno de los países que más ha avanzado en el uso y aplicación de internet como canal de distribución de distintos productos, y por su elevado consumo de distintos tipos de salsas, es una muestra de lo que eventualmente puede llegar a ser un canal interesante para Conservas del Casino. Actualmente en Colombia, las ventas online o el e-commerce están distantes de ser un canal de distribución para las empresas de salsas y aderezos. Las ventas que se dan por Internet, son ventas cruzadas en sitios que tienen principalmente una estructura fija, como los supermercados.

No obstante, las empresas que producen salsas y aderezos deben estar atentas a las señales que el mercado les envíe, ya que probablemente tendrán que adaptar su producto y especialmente sus envases a un posible desarrollo de compras online. En Estados Unidos, empresas como Amazon, se han vuelto proveedor de utensilios y productos de consumo masivo de la canasta familiar. Básicamente el consumidor tiene una tarjeta de crédito y a través de un contrato, es posible hacer despachos del producto una vez se está terminando el mismo en su hogar o establecimiento garantizando unos medios de pago simples y seguros para una operación fluida.

El internet de las cosas, aplicado al hogar, es una de las tendencias que generará cambios en el sector de alimentos y obligará a las empresas a adaptarse, teniendo en cuenta que es posible que los electrodomésticos identifiquen qué productos están próximos a acabarse y enviar un pedido directo al supermercado, para abastecerse automáticamente, cambiando el hábito actual de ir a hacer mercado con una lista hecha previamente por las personas del hogar.

Por otro lado, y buscando posibles tendencias que puedan colaborar con el desarrollo de Conservas del Casino, es sabido que Colombia tiene una posición favorable como país productor de café. Una empresa colombiana que realiza salsas y aderezos como Conservas Delcasino, en su departamento de investigación y desarrollo podría enfocarse a ir de la mano de la expansión de Juan Valdez en el mundo para posicionar un producto único a base de café para acompañar algún tipo de producto, como lo hace la mayonesa, la salsa de tomate o los demás aderezos. Un ejemplo ganador de esta táctica es el de la nutella, que como se sabe fue un producto desarrollado en Italia como respuesta a la poca comida después de la segunda guerra mundial y valiéndose de la materia prima disponible de la región norte de dicho país.

En la medida en que las empresas que producen alimentos, logren productos que puedan ser consumidos sin variación por el consumidor final, el control sobre el camino desde la compra de materia prima, hasta el momento de consumo se vuelva más eficaz y sobretodo más rentable para la empresa que desarrolle esta acción.

## 7. FACTORES DE CAMBIO

Con base a la identificación de las mega tendencias en los diferentes ámbitos, que pueden tener una incidencia en la operación y proyección de Conservas Delcasino SAS en los próximos años, se identificaron los factores críticos o de cambio que serán evaluados por los expertos para determinar cuáles son los que tienen una mayor relevancia y así, definir las variables estratégicas que encaminaran el análisis prospectivo.

FACTOR	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
Tasa de cambio	La Tasa Representativa del Mercado, refleja el comportamiento del peso Colombiano con las distintas monedas del mundo. Dependiendo del país con el que se realice el intercambio comercial, puede ser positivo o negativo de acuerdo a la fluctuación del momento. La TRM es fundamental para que el impacto sobre las importaciones y exportaciones eventuales sea positivo para la empresa	Actualmente: fluctuación activa con las distintas monedas del mundo. Indicador: TRM
PIB	Producto Interno Bruto. Valor monetario del total de la economía (Bienes y Servicios)	Comportamiento Actual: crecimiento sostenido superior al 4%. Indicador: Millones de Dólares. Que se espera para el futuro: Crecimiento a menor ritmo, a causa del descenso del valor de los “commodities”.
Poder adquisitivo	Cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con una moneda, bajo condiciones similares, de país a país. En la medida en que el poder adquisitivo de los ciudadanos mejora, la consecuencia natural es que el consumo	Actualmente: en 2014 IPC general fue de 3,7 % en 2015 IPC general fue de 6,8%, para alimentos y bebidas el IPC en 2014 fue de 4,7% y en 2015 fue de 10,9% para 2016

	aumenta y de esta forma también el ciclo económico del país.	dado el entorno, la inflación y la devaluación del peso, están ejerciendo presión sobre el consumidor, por tanto sigue el incremento en IPC Indicador: IPC de alimentos y bebidas para los años siguientes a 2016.
Tratados Libre Comercio	A través de los acuerdos comerciales entre países, se busca facilitar la importación y exportación de diferentes productos.	Actualmente hay acuerdos 10 acuerdos firmados y en vigencia, 4 suscritos y pendientes de ratificación y 6 en negociación. Indicador: número de TLCs que Conservas Delcasino aprovecha para sus operaciones de comercio internacional.
Oportunidades laborales	Mayor acceso a información por herramientas que permiten una comunicación más fluida entre las empresas y los aspirantes.	Actualmente hay herramientas como Facebook, LinkedIn y Glassdoor, que permiten el acceso y la medición de la información. Indicador: número de herramientas que Conservas Delcasino aprovecha para tener una fuerza laboral alineada a los retos del futuro
Personalización en la gestión del talento	Organizaciones con flexibilidad hacia los empleados. Es necesario que las empresas conozcan las competencias de sus funcionarios para lograr sacar el mejor provecho de cada uno de los colaboradores	Actividades más objetivas y cualitativa de la valoración para cubrir los requerimientos de la organización, con apoyo de profesionales. Indicador: número de evaluaciones realizadas al interior de la empresa para validar competencias.

Adaptación de la fuerza laboral	Los retos del empresariado, empiezan por comprender las necesidades de la fuerza laboral, así como las universidades deben ofrecer egresados con aptitudes y actitudes adecuadas para el entorno cambiante al que se están enfrentando las empresas.	Actualmente hay un distanciamiento entre la academia y el mercado real, porque en algunas de las universidades del país, los conceptos que se enseñan son teóricos y no prácticos para el desarrollo de la vida laboral. Indicador: Número de universidades que ofrecen programas educativos acordes a las necesidades del mercado laboral.
Canal de distribución online	Ventas que se generen como consecuencia de acciones de marketing online, a través de socios estratégicos o de acciones propias de la empresa.	La cobertura de Internet y el acceso a distintas clases sociales y nichos de mercado específico, hacen que cada día sea más inminente el desarrollo de una estrategia online para las empresas. Indicador: estadísticas de visita y estadística de compra a las páginas de Internet que ofrecen salsas y productos complementarios a las salsas
Reformulación de alimentos	Dadas las exigencias del consumidor, es fundamental que las empresas de alimentos eliminen todos los componentes comprobados como negativos para la salud, de igual forma y de forma simultánea, agregar un valor agregado a los productos a través de materias primas que generen una bondad para el consumidor como lo puede ser productos ricos en vitaminas.	Actualmente el consumidor tanto institucional como final, valora productos con cargas nutricionales saludables, a medida que hay más información sobre los productos que se consumen, se va haciendo más exigente ofertar productos que no brinden beneficios al momento del consumo. Indicador: número de ítems de Conservas Delcasino que ofrece valor agregado en sus productos.

<p>Hábitos Saludables</p>	<p>Existe una mayor conciencia a adoptar estilos de vida más sanos para incrementar la longevidad y calidad de vida de las personas. Adicionalmente el crecimiento de la población mayor de 60 años y los índices de obesidad (19% de colombianos en 2014), hace que lo saludable sea más relevante. Los chefs cada vez son más exigentes con los productos que usan como materia prima, aunque el precio es una variable, cada vez hay mayor conciencia de consumo saludable.</p>	<p>Actualmente se identifica que hay un mayor interés de colombianos por tener hábitos saludables (71% desea consumir más fruta y 65% más verdura) esto sugiere que los profesionales gastronómicos vayan en esa línea, el canal institucional como los nichos que ofertan productos al consumidor final se deben ajustar.</p> <p>Indicador: número de clientes y consumidores, que adoptan como política corporativa o personal la compra preferente de productos con beneficios nutricional.</p>
<p>Consumidores exigentes e informados</p>	<p>El mayor acceso a la información que da el internet, ha generado un consumidor más activo e informado. Ya no espera lo que tiene por ofrecerle la empresa, sino que exige genere productos que se adapten a sus necesidades reales.</p> <p>Estos consumidores más conectados y activos, dan información continua a las empresas a través de su actividad en la red, que gracias a la Big Data las empresas podrán analizar para entender sus necesidades y lograr cautivarlos y fidelizarlos a través de sus gustos e intereses</p>	<p>Actualmente:</p> <p>3 cuartas partes de los consumidores se fijan en la etiqueta para entender el contenido nutricional e impacto social y ambiental de los productos.</p> <p>74% Penetración de internet en Colombia en 2014</p> <p>Indicador: números de consumidores que cambia su decisión de compra por la información que refleja el contenido del producto.</p>
<p>Tecnologías de Empaque</p>	<p>Para el canal institucional, lograr productos con tecnologías adecuadas para prevenir vencimientos, es bastante atractivo, adicional a los beneficios que se tienen cuando los empaques permiten una utilización cercana al 100% de los productos, evitando desperdicio</p>	<p>Actualmente la tendencia creciente es generar valor agregado y ventaja competitiva, con el uso de tecnologías en los empaques, que permitan identificar vencimientos ágiles para apoyar la manipulación</p>

	<p>del mismo. Ofrecer tanto al canal institucional como al consumidor final empaques eficientes cada vez más será un requisito de las empresas.</p>	<p>del producto. Adicional con la llegada del concepto “Internet de las cosas” es fundamental adaptarse a esta tendencia, apoyándose en nanotecnología o en la tecnología que se encuentre disponible al momento de la inversión.</p> <p>Indicador: Número de ítems de Conservas Delcasino, que se actualicen a empaques modernos, acordes a las expectativas de cada canal de distribución.</p>
<p>Tecnologías en proceso de producción</p>	<p>Las empresas, cada vez más incrementan su capacidad productiva en términos de cantidad y calidad, gracias las distintas herramientas tecnológicas como los pueden ser: Big Data, Nanomanufactura, Biomanufactura, Robots Inteligentes, etc.</p>	<p>Actualmente Colombia sigue siendo un país que usa en la mayoría de industrias tecnología de segundo nivel. Con la creación del Ministerios de las TIC, adicional al apoyo de entidades como Colciencia entre otras, se ha iniciado un cambio de actitud sobre la importancia de la tecnología en los procesos productivos de las empresas del país. Es fundamental conseguir la integración de las TIC, biotecnologías y nanotecnologías para aplicar a los procesos de producción de la empresa</p> <p>Indicador: Número de tecnologías nuevas aplicables a las líneas de producción de Conservas Delcasino.</p>

Después de la calificación de los expertos, los factores relacionados con el análisis económico, con las tendencias tecnológicas y con las preocupaciones actuales y crecientes del consumidor sobre hábitos saludables, son los de mayor relevancia y en su concepto los que tendrán mayor incidencia en el análisis prospectivo de la empresa.

**Tabla 15.- Factores de cambio calificados por expertos**

	Factor	Dir. Comercial	Dir. RRHH	Outsourcin g Calidad	Coord. Mercadeo	Dir. Mercadeo	Dir. Producción & I+D	PROMEDIO
1	Hábitos saludables	5	5	5	5	4	5	4,83
2	Tratados de Libre Comercio	4	4	5	4	5	5	4,5
3	Tecnologías de Empaque	5	4	4	4	5	4	4,33
4	Tasa de Cambio	4	4	4	4	4	4	4
5	PIB	5	4	4	4	4	3	4
6	Canal de distribución online	4	3	4	5	4	4	4
7	Tecnologías en procesos de producción	4	5	4	4	3	4	4
8	Consumidores exigentes e informados	4	3	4	4	4	4	3,83
9	Poder Adquisitivo	4	3	4	4	3	4	3,67
10	Personalización en la gestión del talento	2	4	3	4	4	2	3,17
11	Proyecto salsa de café (Reformulación de alimentos)	1	5	2	5	2	3	3
12	Oportunidades laborales	2	2	4	2	4	3	2,83
13	Adaptación de fuerza laboral	2	2	2	4	4	3	2,83

**Fuente:** Elaboración propia

La calificación de los factores fue llevada a cabo en las instalaciones de Conservas Delcasino con la participación del personal gerencial de la compañía y expertos externos.

El panorama expuesto por las tendencias en tecnología fue llevaron al grupo a darse cuenta los cambios que se presentan y la necesidad de la compañía en direccionar sus esfuerzos y visión del futuro de una manera diferente.

Los puntos a resaltar en la reunión respecto a empaques es que la compañía debe realizar alianzas con proveedores nacionales y ampliar el conocimiento de nuevas tecnologías a nivel mundial asistiendo a ferias internacionales especializadas que le permitan a la compañía mayor acercamiento a las últimas tecnologías y adopción de éstas para generar una diferenciación en el mercado actual del consumo de salsas.

En Ingredientes la compañía debe generar un robusto departamento de Investigación y Desarrollo que le permita realizar de manera constante investigación junto con nuevos proveedores de materias primas que permitan una mayor estabilidad, vida útil nuevos sabores y productos.

En el tema de tecnología en procesos de producción los expertos coinciden en los altos costos, éstos cambios deben llevar a la compañía debe realizar un plan de inversión a mediano y largo plazo e identificar la fuente de financiación más apropiada para la compañía.

Finalmente, internet y el cambio que éste ha generado en los últimos años y que la compañía no ha adoptado como: ventas en línea, códigos QR, trazabilidad sistematizada, acercamiento al cliente, entre otros es en definitiva una ruta de trabajo importante que los consumidores valorarán ya que ellos sí están interactuando a diario con la tecnología.

Los resultados de la calificación de los expertos con mayor puntaje fueron los factores: hábitos saludables, tratados de libre comercio, tecnología de empaque y tasa de cambio.

## 8. ÁRBOL DE COMPETENCIAS

El Árbol de competencias, fue creado por Marc Giget en su obra *La Conducción de la Reflexión y de la Acción Estratégica de las Empresas* en 1988, con el fin de proporcionar la base para el análisis estratégico de una empresa sin reducirlo únicamente al análisis de sus productos (MOJICA, 2015). Es un análisis detallado de las competencias de la empresa haciendo uso metafórico de un árbol, en el que la raíz representa los fundamentos de la empresa basados en el know-how y competencias técnicas de la empresa, ya que es información sensible y confidencial, que le permite a la empresa funcionar y tener un diferencial para ofrecer en el mercado. El tronco, representa la capacidad de producción, que sostiene finalmente las hojas que representan las líneas de productos y mercados, que es lo que se ofrece en el mercado y que depende de las dos anteriores.

Este análisis busca entender el funcionamiento de la empresa, para determinar sus competencias actuales, sin olvidar su realidad histórica (pasado) que permite entender la capacidad que ha tenido de evolucionar y con base a esto, determinar retos y oportunidades que se presentarán a la empresa en el futuro.

Este análisis deriva luego en la matriz de cambio, que con base al análisis de la empresa define los cambios esperados, temidos y anhelados, dando una herramienta para que la empresa pueda anticiparse y adaptarse a estos cambios construyendo un futuro próspero y retador.

### 8.1 Líneas de productos

Conservas Delcasino tiene actualmente dos líneas de producto que identificadas como la Institucional y superetes. Estas dos líneas se componen de productos similares, en el mismo canal y el precio o su intervalo es muy parecido.

Las líneas de Conservas Delcasino, cubre una serie de productos que ofrece en el mercado colocados en categoría de precios medio-bajo.

Actualmente la línea institucional representa el 90% de las ventas y la línea de superetes representa tan solo el 10%.

Es por esto que sin dejar de mencionar esta segunda categoría indudablemente la línea que se ha desarrollado es la Institucional y ésta ha tenido una

La línea de productos institucionales ha aumentado de manera significativa para ofrecer una línea de productos más completa obteniendo mayores beneficios a la compañía. A lo largo del tiempo la compañía ha ampliado la línea de productos.

La maca DELCASINO ha mantenido desde la fundación de la compañía y se encuentra en la categoría media del mercado, ésta es la que contiene el portafolio más amplio con 14 referencias y más de 50 presentaciones desde 4000 gramos hasta 9 gramos. Sin embargo, debido a la entrada de competidores y los cambios de las necesidades del consumidor la línea institucional ha tenido un alargamiento en dos sentidos, tanto hacia arriba como hacia abajo (Gestiopolis.com, 2002).

Respecto al movimiento de la línea hacia arriba lo hizo con la marca HORECA la compañía tuvo como objetivo contrarrestar el mercado superior, ofrecer mayor variedad, obtener nuevos segmentos de consumidores y aprovechar su canal de distribución.

Así mismo su extensión hacia abajo con dos marcas: ACOMER y Salserín para contrarrestar los competidores por medio del mismo canal de distribución.

## **8.2 Capacidad de producción**

Teniendo en cuenta que la capacidad de producción es “el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con determinada estructura productiva dada” (Wikipedia, 2016), esta capacidad

total en la compañía equivaldría a la producción de 2000 toneladas mes, versus 680 toneladas de producción mes para el 2016, quiere decir que está usando el 35% de su capacidad total relacionada con turnos de trabajo de 24 horas.

La capacidad de producción se desglosa de acuerdo a las líneas de producción: Calientes, sazonadoras, sobres y emulsificados.

La línea de producción caliente son los productos que requieren cocción como la salsa de tomate, salsa BBQ, salsa mostaza, salsa de piña, salsa de ají. La línea de sazonadores, se caracteriza por ser productos líquidos que no requieren cocción y tienen un alto contenido de agua como: salsa negra, salsa de soya vinagres.

La línea de sobres empaqueta de 8 a 6 gramos y es conocido también como empaque tipo sachet.

Y por último la línea de emulsificados, es decir, es el proceso de mezclar dos ingredientes difíciles de mezclar como por ejemplo el agua y aceite, es así como todos los productos de la compañía que integran esta línea son a base de huevo y aceite como mayonesa, salsa rosada y tártara.

Esta línea logra el proceso de agitación y adición lenta de algunos ingredientes durante su mezcla. Los emulsificados se caracterizan porque en su proceso tienen una preparación que no requiere de cocción generando una emulsión a punto de batido. (Ikaproces) La línea de emulsificados es una línea que contiene alérgenos <sup>4</sup>.

En la siguiente tabla se muestra la capacidad de producción total de cada una de estas líneas de producción:

---

<sup>4</sup> Alérgeno: Producto que produce o puede producir alergia.

CAPACIDAD PLANTA MES SEGÚN HORAS TURNO			
TOTALES KILOGRAMOS	10H	16H	24H
EMULSIFICADOS	175.470	527.778	852.564
PRODUCTOS CALIENTES	282.387	557.248	870.005
SAZONADORAS	101.784	210.545	340.112
SOBRES	58.968	76.999	120.998
<b>TOTAL TONELADAS</b>	<b>619</b>	<b>1.373</b>	<b>2.184</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Actualmente la compañía está usando su capacidad a 10 horas día versus 24 horas de su capacidad total.

La línea de salsas calientes es la que tiene mayor capacidad de producción de toneladas mes tiene con un uso de 24 horas diarias mes equivale a 870 toneladas. Actualmente produce 282 toneladas.

La línea de mayonesas tiene una capacidad inferior de 852 toneladas mes versus su producción actual de 175,4 toneladas mes.

La línea de producción de sazadoras tiene una capacidad mes de 24 horas día de 340 toneladas versus el uso actual de la capacidad instalada de 101, 7 toneladas mes.

Por último, a línea de producción de sobres con una capacidad de producción de 120 toneladas mes versus su capacidad actual de uso de 10 horas de 58 toneladas mes.

La compañía en total junto con las cuatro líneas de producción tiene una capacidad de 24 horas día de trabajo equivalente en el mes a 2,184 toneladas, con un turno medio de 16 horas día de trabajo equivalente en el mes a 1,3 toneladas de producto. El turno actual de 10 horas día para un total en el mes de 619 toneladas mes.

## 9. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

A través de la herramienta MIC MAC cuyo objetivo es dar conocer las variables más motrices y más dependientes a través de la construcción de una matriz estructural, se puede obtener como resultado para las variables si las mismas son directas o indirectas. La relación y la influencia que ejercen las variables directas, de algún modo es más fácil de determinar para el ser humano, hay un sin número de influencias que existen de forma indirecta y a través de la aplicación del método MIC MAC es posible estudiar los impactos que se generan, por jerarquía entre las variables, haciendo uso de la Motricidad que muestran las mismas, es decir cuántos caminos y bucles tiene cada variable y por dependencia, que indica refleja cuantos bucles llegan a cada variable. (Godet)

El procedimiento para hacer uso de la herramienta MIC MAC ha sido, determinar los factores de cambio o críticos y posteriormente aplicar la herramienta, para conocer cuáles son los factores que se ubicaran en el cuadro superior derecho de la matriz, que a su vez indicará que son las más dependientes y las de mayor importancia para este sector.

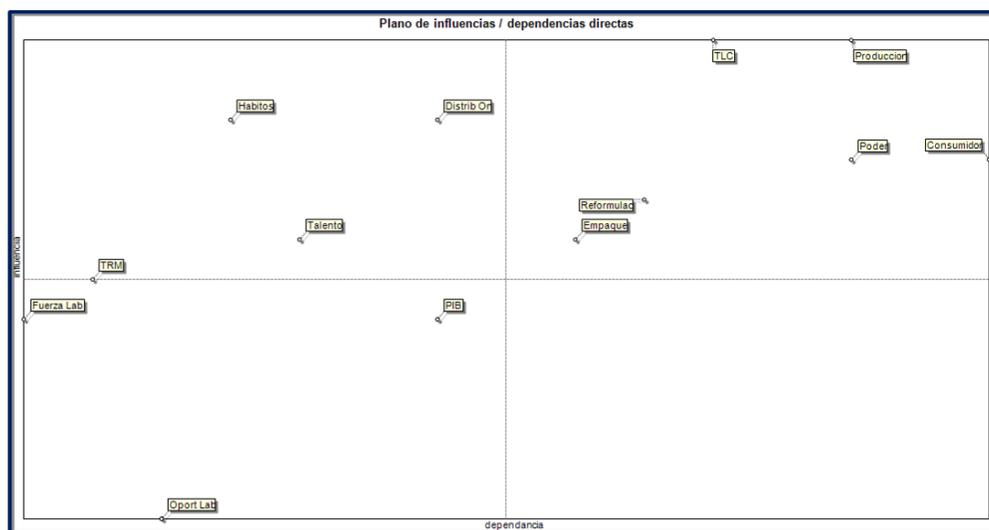
El cuadro que se comparte a continuación, muestra la información con la que se alimentó el software, incluye el nombre largo del factor que previamente se había determinado, se ha incluido un nombre corto para que la herramienta lo pueda leer y pueda dar el resultado.

<b>NOMBRE LARGO Y CORTO (FACTORES DE CAMBIO)</b>		
<b>#</b>	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>
<b>1</b>	<b>Hábitos saludables</b>	<b>Hábitos</b>
<b>2</b>	<b>Tratados de Libre Comercio</b>	<b>TLC</b>
<b>3</b>	<b>Tecnologías de Empaque</b>	<b>Empaque</b>
<b>4</b>	<b>Tasa de Cambio</b>	<b>TRM</b>
<b>5</b>	<b>PIB</b>	<b>PIB</b>

6	Canal de distribución online	Distrib On
7	Tecnologías en procesos de producción	Producción
8	Consumidores exigentes e informados	Consumidor
9	Poder Adquisitivo	Poder
10	Personalización en la gestión del talento	Talento
11	Proyecto salsa de café (Reformulación de alimentos)	Reformulac
12	Oportunidades laborales	Oport Lab
13	Adaptación de fuerza laboral	Fuerza Lab

En el gráfico que a continuación se pone a consideración, se incluye el mapa de influencias / dependencias directas:

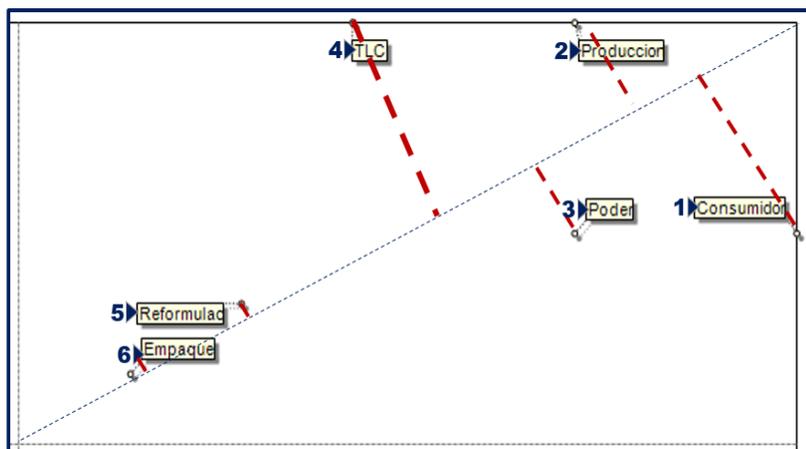
**Grafico 26.- Plano de Influencia / Dependencias directas.**



Fuente: MICMAC

Con el apoyo de la herramienta MICMAC y con el visto bueno del panel de expertos de la empresa, se han seleccionado las 6 variables del cuadrante superior derecho, dada la importancia que reflejan para el trabajo prospectivo que se está desarrollando en este trabajo de grado. A continuación se comparte el cuadro de influencias indirectas y variables clave.

**Grafico 27.- Mapa de influencias indirectas e identificación de variables claves**



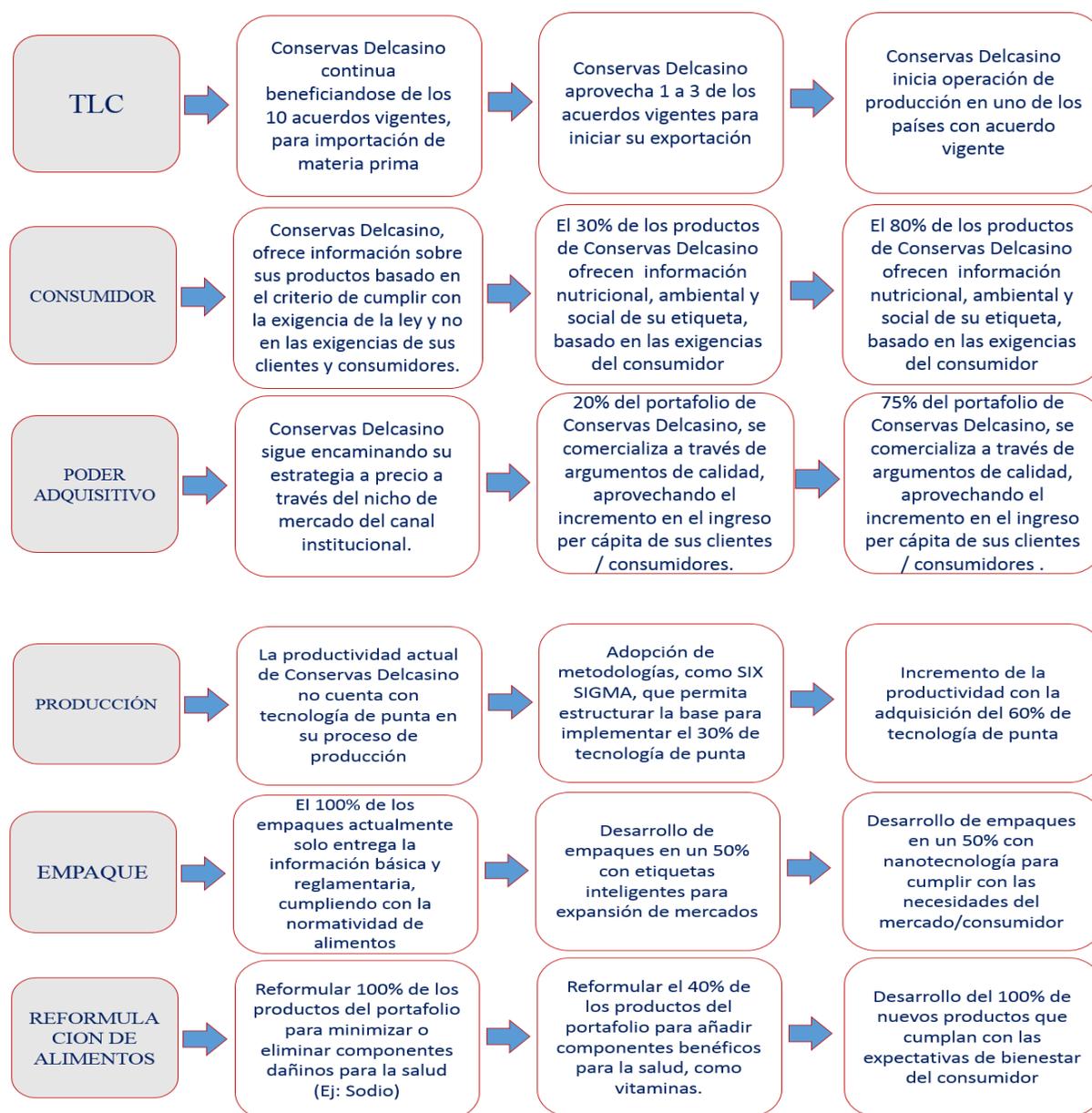
Fuente: elaboración propia

Gracias al gráfico anterior se puede determinar cuáles son las variables que han sido seleccionadas como clave. Quedando en resumen las siguientes:

NOMBRE LARGO Y CORTO (FACTORES DE CAMBIO)	VARIABLE CLAVE
1	Tratados de Libre Comercio
2	Tecnologías de Empaque
3	Tecnologías en procesos de producción
4	Consumidores exigentes e informados
5	Poder Adquisitivo
6	Proyecto salsa de café (Reformulación de alimentos)

## 10. HIPÓTESIS DE FUTURO

Las variables que han sido seleccionadas, a través del Software MicMac y con el apoyo del grupo de expertos, permite que se avance en la elaboración de las hipótesis de futuro de las 6 variables clave antes indicadas. A continuación se comparte la propuesta de hipótesis del futuro para cada una de las variables seleccionadas.



## 10.1 Análisis morfológico

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
<b>TLC</b>	Conservas Delcasino continúa beneficiándose de los 10 acuerdos vigentes, para importación de materia prima	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	Conservas Delcasino inicia operación de producción en uno de los países con acuerdo vigente
<b>CONSUMIDOR</b>	Conservas Delcasino, ofrece información sobre sus productos basado en el criterio de cumplir con la exigencia de la ley y no en las exigencias de sus clientes y consumidores	El 30% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
<b>PODER ADQUISITIVO</b>	Conservas Delcasino sigue encaminando su estrategia a precio a través del nicho de mercado del canal institucional.	20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
<b>PRODUCCIÓN</b>	La productividad actual de Conservas Delcasino no cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción	Adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
<b>EMPAQUE</b>	El 100% de los empaques actualmente solo entrega la información básica y reglamentaria, cumpliendo con la normatividad de alimentos	Desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para expansión de mercados	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
<b>REFORMULACIÓN DE ALIMENTOS</b>	Reformular 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud (Ej.: Sodio)	Reformular el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

A continuación, se proponen diferentes combinaciones, avaladas por el grupo de expertos que ha apoyado la realización de este trabajo, para conseguir los distintos escenarios, las combinaciones que se proponen a continuación son las siguientes:

Escenario (-)(-) Se aguló la salsa.

Escenario (-)(+) La salsa en su punto.

Escenario (+)(-) Salsa con estilo.

Escenario (+)(+) La feria de la salsa.

## 10.2 ESCENARIO (-)(-) SE AGUÓ LA SALSA.

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
TLC	Conservas Delcasino continúa beneficiándose de los 10 acuerdos vigentes, para importación de materia prima	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	Conservas Delcasino inicia operación de producción en uno de los países con acuerdo vigente
CONSUMIDOR	Conservas Delcasino, ofrece información sobre sus productos basado en el criterio de cumplir con la exigencia de la ley y no en las exigencias de sus clientes y consumidores	El 30% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
PODER ADQUISITIVO	Conservas Delcasino sigue encaminando su estrategia a precio a través del nicho de mercado del canal institucional.	20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
PRODUCCIÓN	La productividad actual de Conservas Delcasino no cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción	Adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
EMPAQUE	El 100% de los empaques actualmente solo entrega la información básica y reglamentaria, cumpliendo con la normatividad de alimentos	Desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para expansión de mercados	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
REFORMULACIÓN DE ALIMENTOS	Reformular 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud (Ej.: Sodio)	Reformular el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

### 10.3 ESCENARIO (-)(+) LA SALSA EN SU PUNTO

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
TLC	Conservas Delcasino continúa beneficiándose de los 10 acuerdos vigentes, para importación de materia prima	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	Conservas Delcasino inicia operación de producción en uno de los países con acuerdo vigente
CONSUMIDOR	Conservas Delcasino, ofrece información sobre sus productos basado en el criterio de cumplir con la exigencia de la ley y no en las exigencias de sus clientes y consumidores	El 30% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
PODER ADQUISITIVO	Conservas Delcasino sigue encaminando su estrategia a precio a través del nicho de mercado del canal institucional.	20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
PRODUCCIÓN	La productividad actual de Conservas Delcasino no cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción	Adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
EMPAQUE	El 100% de los empaques actualmente solo entrega la información básica y reglamentaria, cumpliendo con la normatividad de alimentos	Desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para expansión de mercados	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
REFORMULACIÓN DE ALIMENTOS	Reformular 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud (Ej.: Sodio)	Reformular el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

### 10.4 ESCENARIO (+)(-) SALSA CON ESTILO.

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
<b>TLC</b>	Conservas Delcasino continúa beneficiándose de los 10 acuerdos vigentes, para importación de materia prima	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	Conservas Delcasino inicia operación de producción en uno de los países con acuerdo vigente
<b>CONSUMIDOR</b>	Conservas Delcasino, ofrece información sobre sus productos basado en el criterio de cumplir con la exigencia de la ley y no en las exigencias de sus clientes y consumidores	El 30% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
<b>PODER ADQUISITIVO</b>	Conservas Delcasino sigue encaminando su estrategia a precio a través del nicho de mercado del canal institucional.	20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
<b>PRODUCCIÓN</b>	La productividad actual de Conservas Delcasino no cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción	Adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
<b>EMPAQUE</b>	El 100% de los empaques actualmente solo entrega la información básica y reglamentaria, cumpliendo con la normatividad de alimentos	Desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para expansión de mercados	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
<b>REFORMULA CIÓN DE ALIMENTOS</b>	Reformular 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud (Ej.: Sodio)	Reformular el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

### 10.5 ESCENARIO (+) (+) LA FERIA DE LA SALSA

VARIABLE	HIPOTESIS 1	HIPOTESIS 2	HIPOTESIS 3
<b>TLC</b>	Conservas Delcasino continúa beneficiándose de los 10 acuerdos vigentes, para importación de materia prima	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	Conservas Delcasino inicia operación de producción en uno de los países con acuerdo vigente
<b>CONSUMIDOR</b>	Conservas Delcasino, ofrece información sobre sus productos basado en el criterio de cumplir con la exigencia de la ley y no en las exigencias de sus clientes y consumidores	El 30% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
<b>PODER ADQUISITIVO</b>	Conservas Delcasino sigue encaminando su estrategia a precio a través del nicho de mercado del canal institucional.	20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
<b>PRODUCCIÓN</b>	La productividad actual de Conservas Delcasino no cuenta con tecnología de punta en su proceso de producción	Adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
<b>EMPAQUE</b>	El 100% de los empaques actualmente solo entrega la información básica y reglamentaria, cumpliendo con la normatividad de alimentos	Desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para expansión de mercados	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
<b>REFORMULA CIÓN DE ALIMENTOS</b>	Reformular 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud (Ej.: Sodio)	Reformular el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

**10. 6 Evaluación de los r con tecnología, por tanto a continuación se comparte el cuadro que muestra los direccionadores de futuro del trabajo.**

<b>VARIABLES ESTRATÉGICAS</b>	<b>DIRECCIONADORES DE FUTURO</b>
TLC	<b>NUEVAS CAPACIDADES</b>
CONSUMIDOR	
PODER ADQUISITIVO	
PRODUCCIÓN	<b>NUEVAS TENDENCIAS</b>
EMPAQUE	
REFORMULACIÓN DE ALIMENTOS	

## 11. JUEGO DE ACTORES

### 11.1 Identificación de los actores

LISTADO Y DEFINICIÓN DE ACTORES			
#	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DEFINICIÓN
1	MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO	MINCIT	Esta entidad apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.
2	PROCOLOMBIA	PROCOL	Entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no mineros energéticos y la imagen del país.
3	ANDI	ANDI	Asociación Nacional de Industriales, el gremio económico más representativo de la plataforma productiva colombiana.
4	PRODUCTORES DE SALSAS Y CONSERVAS	PROSALSAS	Representa las empresas colombianas que producen productos alimenticios como salsas y conservas
5	INVIMA	INVI	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos que protege a los consumidores.
6	CÁMARAS DE COMERCIO	CC	Organización conformada por empresarios de diferente nivel, con el fin de elevar la productividad, calidad y competitividad de las empresas.
7	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE DIETISTAS Y NUTRICIONISTAS – ACODIN	ACODIN	Asociación de Dietistas y Nutricionistas

8	DEFENSORÍA DEL CONSUMIDOR /SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	SUPER	Es la dependencia de la Delegatura para Asuntos Jurisdiccionales encargada de tramitar las demandas interpuestas por los consumidores a través de la acción de Protección al Consumidor
9	PROVEEDORES DE EMPAQUES (NAL E INTERNAL)	PROPAK	Son los fabricantes de empaques que proveen a las empresas para el empaque de sus productos
10	MINISTERIO DE SALUD	MINSALUD	Es un ente regulador que determina normas y directrices en materia de temas de salud pública, asistencia social, población en riesgo y pobreza
11	MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	MINAD	Es el rector de la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación
12	MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	MINTIC	Entidad que se encarga de diseñar planes y políticas para que la tecnología llegue a todos los departamentos y ciudades de Colombia.
13	TRANSPORTISTAS	TRANS	Agremiación dedicada a transporte de mercancías con el fin de desplazarse de un lugar a otro.
14	COLCIENCIAS	COLC	Entidad pública que lidera, orienta y coordina la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para generar e integrar el conocimiento al desarrollo social, económico, cultural y territorial del país.
15	UNIVERSIDADES	UNIV	Entidad pública o privada de educación superior, investigación y creación de cultura científica que comprende varias facultades.

16	CUT - CENTRAL UNITARIA DE TRABAJADORES	CUT	Organización sindical de tercer grado numéricamente más grande del país.
17	BANCO DE LA REPÚBLICA	BANREP	Órgano del Estado de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de banca central.
18	COTELCO ASOCIACIÓN HOTELERA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA	COTELCO	a Asociación Hotelera y Turística de Colombia es un gremio federado con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano fortaleciendo su competitividad y productividad
19	ACODRES ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIA GASTRONÓMICA	ACODRES	Entidad encargada de fortalecer el turismo que reúne el sector gastronómico del país.
20	REVISTAS ESPECIALIZADAS	REVISTAS	Entidades con ánimo de lucro dedicadas a la publicación de información relevante para el sector HORECA.
21	CONSUMIDOR FINAL (HOGAR)	CHOGAR	La última de persona de la cadena quien consume el producto para este caso hogar.
Fuente: Elaboración propia			

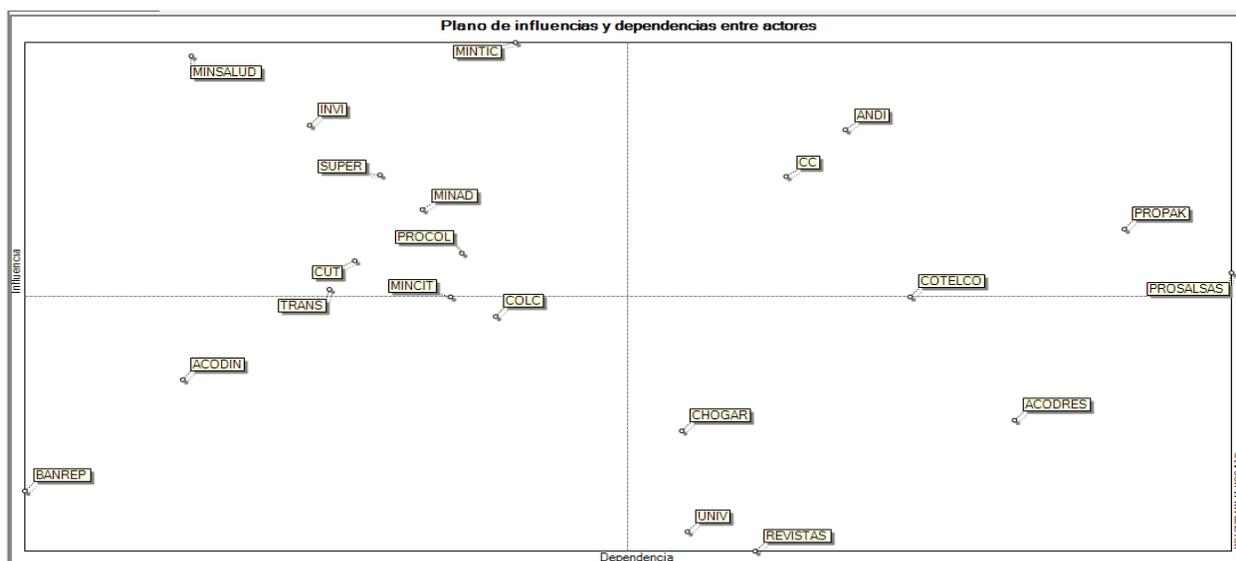
A continuación se relacionan los objetivos con las hipótesis que han sido seleccionadas para el escenario que se ha denominado apuesta “LA FERIA DE LA SALSAS” con el fin de buscar la relación de influencia o no influencia sobre los actores que se han puesto a consideración.

<p style="text-align: center;"><b>Tratados Libre Comercio</b></p> <p>A través de los acuerdos comerciales entre países, se busca facilitar la importación y exportación de diferentes productos.</p> <p><b>RETO: Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Consumidores exigentes e informados</b></p> <p>El mayor acceso a la información que da el internet, ha generado un consumidor más activo e informado. Ya no espera lo que tiene por ofrecerle la empresa, sino que exige genere productos que se adapten a sus necesidades reales. Estos consumidores más conectados y activos, dan información continua a las empresas a través de su actividad en la red, que gracias a la Big Data las empresas podrán analizar para entender sus necesidades y lograr cautivarlos y fidelizarlos a través de sus gustos e intereses</p> <p><b>RETO: El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Poder Adquisitivo</b></p> <p>Cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con una moneda, bajo condiciones similares, de país a país. En la medida en que el poder adquisitivo de los ciudadanos mejora, la consecuencia natural es que el consumo aumenta y de esta forma también el ciclo económico del país</p> <p><b>RETO: 75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Tecnologías en proceso de producción</b></p> <p>Las empresas, cada vez más incrementan su capacidad productiva en términos de cantidad y calidad, gracias las distintas herramientas tecnológicas como los pueden ser: Big Data, Nanomanufactura, Biomanufactura, Robots Inteligentes, etc.</p> <p><b>RETO: Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta</b></p>

Tecnologías de Empaque	Reformulación de alimentos
<p>Para el canal institucional, lograr productos con tecnologías adecuadas para prevenir vencimientos, es bastante atractivo, adicional a los beneficios que se tienen cuando los empaques permiten una utilización cercana al 100% de los productos, evitando desperdicio del mismo. Por tanto ofrecer tanto al canal institucional como al consumidor final empaques eficientes cada vez más será un requisito de las empresas.</p>	<p>Dadas las exigencias del consumidor, es fundamental que las empresas de alimentos eliminen todos los componentes comprobados como negativos para la salud, de igual forma y de forma simultánea, agregar un valor agregado a los productos a través de materias primas que generen una bondad para el consumidor como lo puede ser productos ricos en vitaminas</p>
<p><b>RETO: Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor</b></p>	<p><b>RETO: Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor</b></p>

## 11.2 Matriz de influencias directas entre los actores

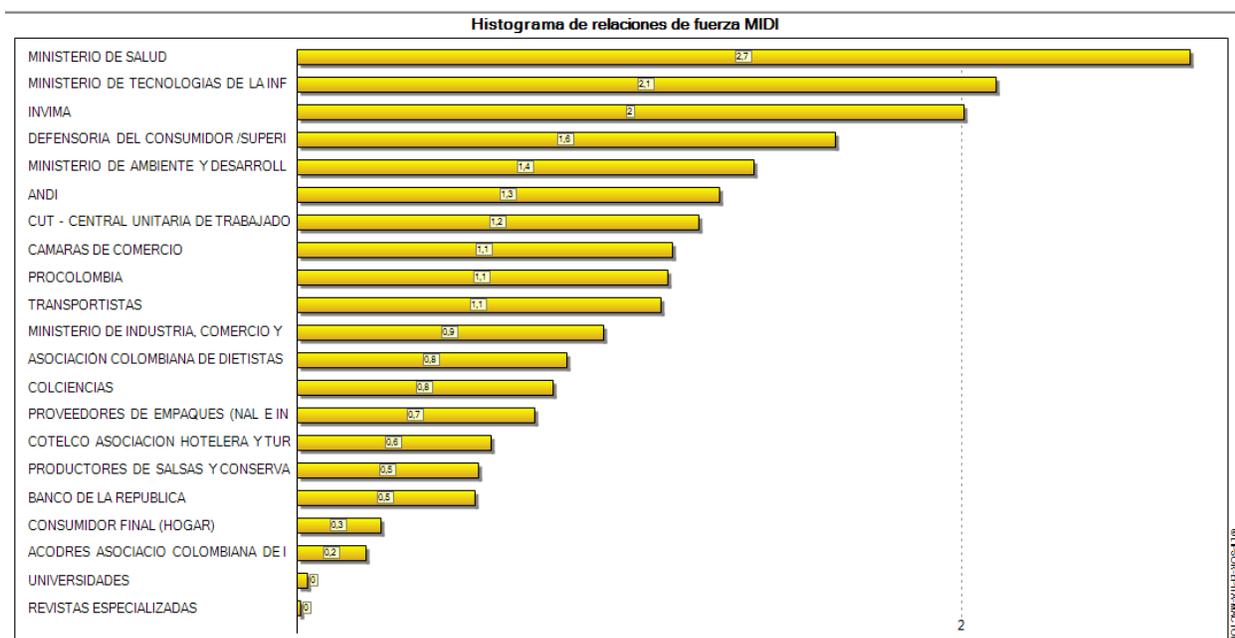
Haciendo uso del conocimiento del panel de expertos y mediante un proceso de votación, se ha llevado a cabo la acción para determinar bajo el criterio de cada experto, la influencia que ejerce cada una de las fuerzas puestas a consideración. En el gráfico siguiente se podrá revisar el resultado del plano de influencias y dependencias entre los actores.



En la parte superior izquierda se encuentran los actores que ejercen influencia, en la parte superior derecha los actores denominados de enlace, en la parte inferior izquierda, los actores autónomos y en la parte inferior derecha los actores dominados.

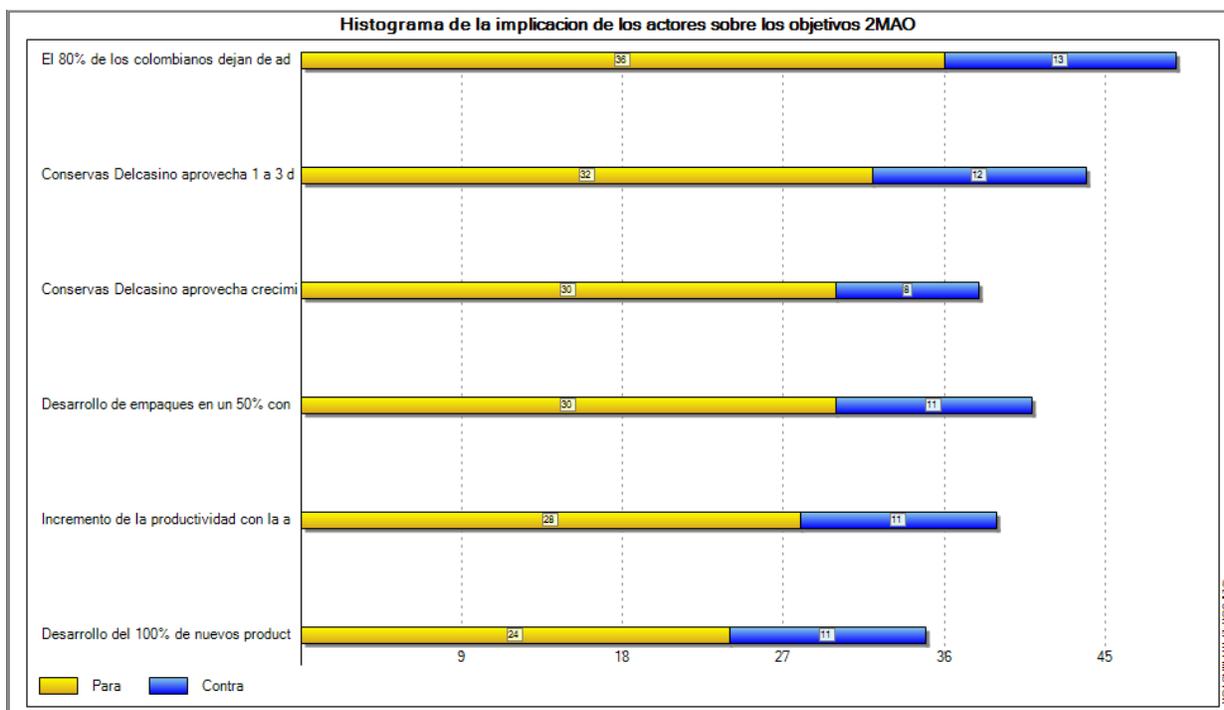
Por tanto se evidencia que entre los actores que ejercen influencia, están los ministerios y entidades gubernamentales, adicionalmente, algunas agremiaciones cumplen un rol de enlace, que debe ser entendido como facilitadores para el desarrollo de la actividad, los actores que aparecen en la parte izquierda inferior son autónomos o bien por su peso como es el caso del Banco de la República o por su conocimiento técnico y profesional sobre algún aspecto como es la asociación de dietistas y nutrición y en la parte inferior de la derecha aparecen los actores dominados, por su poco peso al momento de influir sobre las decisiones para el sector.

A continuación, se pone a consideración un gráfico que tiene por objetivo indicar la fuerza de cada actor tomando como base su dependencia directa y su influencia. Este gráfico también ha sido elaborado con el apoyo del Software Mactor y se denomina Histograma de relaciones de fuerza MIDI.



En el histograma MIDI, se evidencia que los ministerios de salud y de tecnologías tienen una gran influencia, adicionalmente, vale la pena indicar que las Cámaras de Comercio, la ANDI y ProColombia también reflejan una influencia media, pero que en la medida que la empresa empiece a desarrollar sus planes de expansión a otros países, esa relación puede aumentar de forma significativa.

Finalmente, y siempre haciendo uso del software Mactor, se ha analizado la influencia de las variables, de forma que sea posible entender la relación que existe entre una y otra variable para cumplir con los objetivos propuestos, por tanto se pone a consideración del trabajo, el Histograma de la Implicación de los Actores sobre los Objetivos 2MAO.



Es evidente que hay un ecosistema favorable sobre la relación que existe entre los actores y los objetivos de la organización.

## **12. ESCENARIOS PROPUESTOS**

### **12.1 Escenario 1: “SE AGUÓ LA SALSA”**

Siendo el año 2035 Conservas Delcasino, continúa produciendo salsas y aderezos principalmente para satisfacer el canal institucional colombiano. A pesar de existir un mercado en crecimiento y dinámico en el mundo, la empresa aprovecha los tratados de libre comercio, sólo para importación de materia prima; de igual forma la empresa cuenta con un portafolio que incluye que el 30% de sus productos ofrezcan información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor.

A pesar de la presión que ha venido ejerciendo el consumidor sobre la información que se debe tener disponible para el producto, la empresa sigue enfocada en desarrollar su camino basado en una estrategia de precio a través del nicho de mercado del canal institucional. Conservas Delcasino, mantiene unos procesos productivos que no requieren de tecnología de punta, puesto que para satisfacer el canal de comercialización que atienden en la actualidad con lo que se tiene es suficiente, la empresa no cuenta con tecnología de punta en sus procesos. Las exigencias del mercado han llevado a la compañía al desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes porque también el canal institucional debe hacer trazabilidad de sus materias primas, para la expansión de sus mercados. Es positivo informar que Conservas Delcasino ha reformulado el 100% de los productos del portafolio para minimizar o eliminar componentes dañinos para la salud, como lo puede ser el sodio, entre otros.

### **12.2 Escenario 2: “LA SALSA EN SU PUNTO”**

Siendo el año 2035 Conservas Delcasino, continúa produciendo salsas y aderezos principalmente para satisfacer el canal institucional colombiano. A pesar de existir un mercado

en crecimiento y dinámico en el mundo, la empresa aprovecha los tratados de libre comercio, sólo para importación de materia prima; de igual forma la empresa cuenta con un portafolio que incluye que el 30% de sus productos ofrezcan información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor.

Gracias a la presión que ha venido ejerciendo el consumidor sobre la información que se debe tener disponible para el producto, la empresa ha logrado que el 20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores

Conservas Delcasino, mantiene unos procesos productivos que no requieren de tecnología de punta, puesto que para satisfacer los canales de comercialización que atienden en la actualidad con lo que se tiene es suficiente, la empresa no cuenta con tecnología de punta en sus procesos. Las exigencias del mercado han llevado a la compañía al desarrollo de empaques en un 50% con etiquetas inteligentes porque se ha demostrado que así lo requieren los nuevos productos, para la expansión de sus mercados. Es positivo informar que Conservas Delcasino ha eliminado 100% componentes dañinos para la salud, y adicionalmente a reformulado el 40% de los productos del portafolio para añadir componentes benéficos para la salud, como vitaminas.

### **12.3 Escenario 3: “SALSA CON ESTILO”**

Siendo el año 2035 Conservas Delcasino, continúa produciendo salsas y aderezos para satisfacer el canal institucional colombiano y los nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales que se han ido desarrollando a lo largo de estos años. Siendo un sector que muestra dinamismo y un mercado en crecimiento, no sólo en Colombia sino en el mundo; la empresa ha venido aprovechando los tratados de libre comercio, para importación de materia prima, pero también para exportación de sus productos, haciendo uso de 1 a 3 de los acuerdos

comerciales que tiene Colombia vigentes en la actualidad. De igual forma la empresa cuenta con un portafolio que incluye que el 80% de los productos de la empresa ofrezcan información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basada en las exigencias del consumidor.

Gracias a la presión que ha venido ejerciendo el consumidor sobre la información que se debe tener disponible para el producto, la empresa ha logrado que el 20% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores. Teniendo en cuenta todos estos retos, la empresa continúa pensando en la mejora continua de sus procesos, y basado en esa premisa, ha formalizado la adopción de metodologías, como SIX SIGMA, que le permite estructurar la base para implementar el 30% de tecnología de punta. Adicionalmente la empresa entiende las exigencias del mercado y sigue con el esfuerzo de desarrollar empaques en un 50% con etiquetas inteligentes para atender los clientes nacionales e internacionales y la empresa ha logrado el desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor.

#### **12.4 Escenario 4: “LA FERIA DE LA SALSA”**

Siendo el año 2035 Conservas Delcasino, continúa produciendo salsas y aderezos para satisfacer el canal institucional colombiano y los nuevos nichos de mercados nacionales e internacionales que se han ido desarrollando a lo largo de estos años. Siendo un sector que muestra dinamismo y un mercado en crecimiento, no sólo en Colombia sino en el mundo; la empresa ha venido aprovechando los tratados de libre comercio, para importación de materia prima, pero también para exportación de sus productos, haciendo uso de 1 a 3 de los acuerdos comerciales que tiene Colombia vigentes en la actualidad. De igual forma la empresa cuenta con

un portafolio que incluye que el 80% de los productos de la empresa ofrezcan información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basada en las exigencias del consumidor.

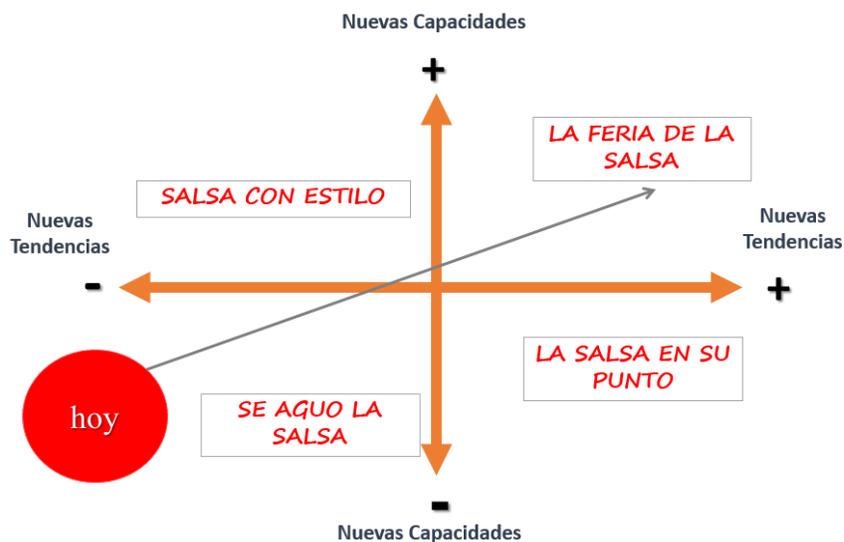
Gracias a la presión que ha venido ejerciendo el consumidor sobre la información que se debe tener disponible para el producto, la empresa ha logrado que el 75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.

Teniendo en cuenta todos estos retos, la inversión que se ha realizado ha permitido que el 60% de los procesos productivos de la empresa cuenten con tecnología de punta, incorporando las TIC, biotecnología y nanotecnología , que permiten incrementar la productividad de la empresa porque se logra reducir el impacto ambiental reduciendo consumo de energía y así mismo permite controlar el manejo del producto en toda la cadena de abastecimiento asegurando inocuidad del alimento y controlando variables como la temperatura que garantice el producto llegue en la calidad esperada al cliente final. Adicionalmente el desarrollo de empaques se ha confirmado en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor, reduciendo al mínimo el desperdicio al sacar el producto del empaque y entregando al consumidor información amplia y detallada del producto cuando quiera o necesite consultarlo, a través de cualquier dispositivo móvil. Así logramos incrementar la competitividad para poder atender los clientes nacionales e internacionales. Finalmente, la empresa ha logrado el desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor.

## 12.5 Escenario apuesta

Con el apoyo de la metodología de los ejes de Peter Schwartz, y del grupo de expertos, se ha seleccionado la ruta para llegar al escenario apuesta, que se ha denominado “LA FERIA DE LA SALSAS”

### EJES DE PETER SCHWARTZ



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se ha seleccionado una trayectoria positiva para el desarrollo del negocio de Conservas Delcasino. Evidentemente, hay una transición hacia una política de exportación de la empresa, así como una serie de adecuaciones de producto, que buscan cumplir con el compromiso de la compañía de ofrecer productos con valor agregado y que cumplan con los requerimientos de los consumidores cada vez más informados y para lograr esto se hace necesario hacer uso de la tecnología disponible para desarrollo de producto y empaques. Aunque hay una transición, hacia el escenario LA FERIA DE LA SALSAS, es evidente que el norte de la compañía se ha fijado bajo las premisas de apoyarse con tecnología para lograr la supervivencia y sostenibilidad de la

empresa, así como el entendimiento del consumidor basado en su exigencia y en las condiciones macroeconómicas de la región, para la creación de nuevos nichos de mercado.

La ruptura en el comportamiento de esta empresa va a empezar en el corto plazo, a través de la búsqueda de expansión de mercado, aprovechando los acuerdos que tiene Colombia con el mundo y se soportará en el conocimiento que la empresa pueda obtener del consumidor para a través de la tecnología tanto de producción de producto como de empaque, lograr el desarrollo de productos con valor agregado e incluso innovadores a través de la reformulación de portafolio.

Aunque la ruptura que se propone para el uso de la tecnología es transicional, para lograr penetrar los mercados más exigentes del mundo, es necesario invertir en la tecnología de punta, que exista en el momento de la compra.

Así mismo, la supervivencia de la compañía se garantiza mejorando las prácticas de fabricación tanto de producto como de empaques, debido a que la normativa tanto externa como interna es cada vez más demandante para los empresarios.

### 13. LA TEORÍA DEL SMIC

El profesor Mojica en su libro *La construcción del Futuro*, recuerda que el Profesor Michel Godet diseñó la herramienta SMIC “Système et Matrices d’Impacts Croisés” que traduce al español Sistema de Matrices de Impacto Cruzado, buscando resaltar el escenario probable, así como destacar los escenarios alternativos (Mojica 2008)

Hacer uso de herramientas matemáticas como el SMIC que se propone a continuación, tiene como sentido disminuir la probabilidad de acontecimiento del escenario apuesta con la probabilidad de ocurrencia del mismo. La forma cómo esta herramienta opera es calculando la probabilidad de ocurrencia de situaciones futuras. El paso que se propone a continuación es la definición de 6 hipótesis de futuro.

VARIABLE	EVENTO	HORIZONTE	HIPÓTESIS DE FUTURO
COMERCIO EXTERIOR	e1	QUÉ TAN PROBABLE ES QUE PARA EL AÑO 2035	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación
CONSUMIDOR INFORMADO	e2		El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
CAPACIDAD DE COMPRA	e3		75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	e4		Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
TECNOLOGÍA DE EMPAQUE	e5		Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
REFORMULACIÓN	e6		Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor

Fuente: Elaboración propia

A través de la colaboración del Grupo de Expertos, se ha calificado la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis de forma simple con el objetivo de otorgarle el peso correspondiente a la misma y entender que tan fuerte o no es la tendencia de acuerdo al grupo de expertos.

En resumen, la probabilidad que arroje un resultado del experto entre el >90% y 100% indica que tiene una tendencia muy fuerte. Entre el >80 y >90% la tendencia es considerada fuerte. Entre el >70% y >80% se considera moderada. Entre el >60% y >70% se considera débil. Entre el 50% y el 60% la tendencia se entiende como duda. Sobre el 50% se interpreta la tendencia como duda y por debajo del 50% se considera una tendencia improbable.

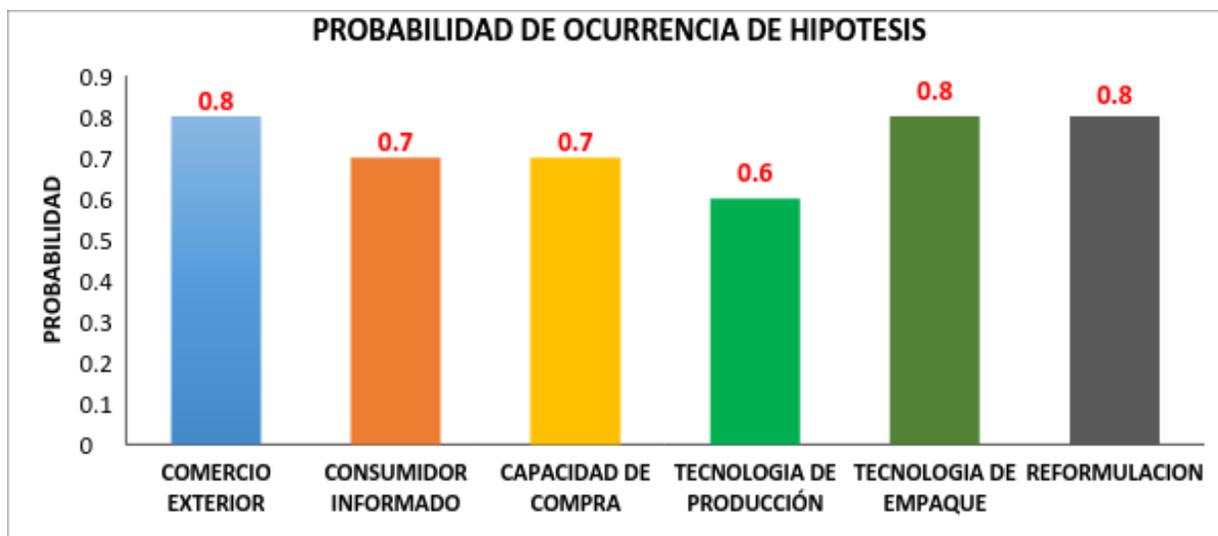
En la tabla que a continuación se pone a consideración se muestra la votación que han tenido los expertos que han apoyado esta consulta para determinar la probabilidad de hipótesis simple.

<b>HIPOTESIS</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>TENDENCIA</b>
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>0,8</b>	FUERTE
<b>CONSUMIDOR INFORMADO</b>	<b>0,7</b>	MODERADA
<b>CAPACIDAD DE COMPRA</b>	<b>0,7</b>	MODERADA
<b>TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>0,6</b>	DÉBIL
<b>TECNOLOGÍA DE EMPAQUE</b>	<b>0,8</b>	FUERTE
<b>REFORMULACIÓN</b>	<b>0,8</b>	FUERTE

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico que a continuación se comparte, se indica la probabilidad de ocurrencia de hipótesis.

**Grafico 28.- Probabilidad de ocurrencia de hipótesis**



**Fuente:** Elaboración propia.

## PROBABILIDAD DE EVENTOS POSITIVOS

### Probabilidades condicionales positivas Comercio Exterior.

<b>e1</b>	<b>Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e1</b>	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,89</b>
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,56</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,9</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,84</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,78</b>

### Probabilidades condicionales positivas Consumidor Informado:

<b>e2</b>	<b>El 80% de los colombianos dejan de adquirir o adquieren un producto alimenticio por la información nutricional, ambiental y social de su etiqueta</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento</b>	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,51</b>

<b>e2</b>	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,82</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,45</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,91</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,95</b>

### Probabilidades condicionales positivas Capacidad de Compra

<b>e3</b>	<b>Conservas Delcasino aprovecha crecimiento de ingreso per cápita para entrar a nuevos nichos de mercado más exigentes</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e3</b>	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,86</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,88</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,65</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,82</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,91</b>

### Probabilidades condicionales positivas Tecnología de Producción

<b>e4</b>	<b>Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e4</b>	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,87</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,78</b>
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,6</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,95</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,65</b>

### Probabilidades condicionales positivas Tecnología de Empaque

<b>e5</b>	<b>Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e5</b>	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,75</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,9</b>

	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,7</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,85</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,88</b>

### Probabilidades condicionales positivas Reformulación

<b>e6</b>	<b>Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor</b>		
	<b>si ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e6</b>	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,75</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,92</b>
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,95</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,83</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,55</b>

**Probabilidades promedio condicionales SI realización:**

	COMERCIO EXTERIOR	CONSUMIDOR INFORMADO	CAPACIDAD DE COMPRA	TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	TECNOLOGÍA DE EMPAQUE	REFORMULACIÓN
COMERCIO EXTERIOR	0,8	0,5	0,8	0,8	0,7	0,7
CONSUMIDOR INFORMADO	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8
CAPACIDAD DE COMPRA	0,6	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8
TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	0,8	0,4	0,6	0,6	0,8	0,8
TECNOLOGÍA DE EMPAQUE	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,5
REFORMULACIÓN	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia

## PROBABILIDAD DE EVENTO NEGATIVO

### Probabilidades Condicionales Negativas Comercio Exterior

<b>e1</b>	<b>Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación</b>	
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e1</b>	<b>si NO ocurre</b>	
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor
		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
		<b>0,5</b>
		<b>0,7</b>
		<b>0,55</b>
		<b>0,6</b>
		<b>0,43</b>

### Probabilidades Condicionales Negativas Consumidor Informado

<b>e2</b>	<b>El 80% de los colombianos dejan de adquirir o adquieren un producto alimenticio por la información nutricional, ambiental y social de su etiqueta</b>	
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e2</b>	<b>si NO ocurre</b>	
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación
		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
		<b>0,3</b>

	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,5</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,85</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,91</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,88</b>

### Probabilidades Condicionales Negativas Capacidad de Compra

<b>e3</b>	<b>Conservas Delcasino aprovecha crecimiento de ingreso per cápita para entrar a nuevos nichos de mercado más exigentes</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e3</b>	<b>si NO ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,86</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,4</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,51</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,48</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,43</b>

### Probabilidades Condicionales Negativas Tecnología de Producción

<b>e4</b>	<b>Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e4</b>	<b>si NO ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,54</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,65</b>
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,6</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,77</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,4</b>

#### Probabilidades Condicionales Negativas Tecnología de Empaque

<b>e5</b>	<b>Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e5</b>	<b>si NO ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,7</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,3</b>

	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,46</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,53</b>
	<b>e6</b>	Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor	<b>0,75</b>

### Probabilidades Condicionales Negativas Reformulación

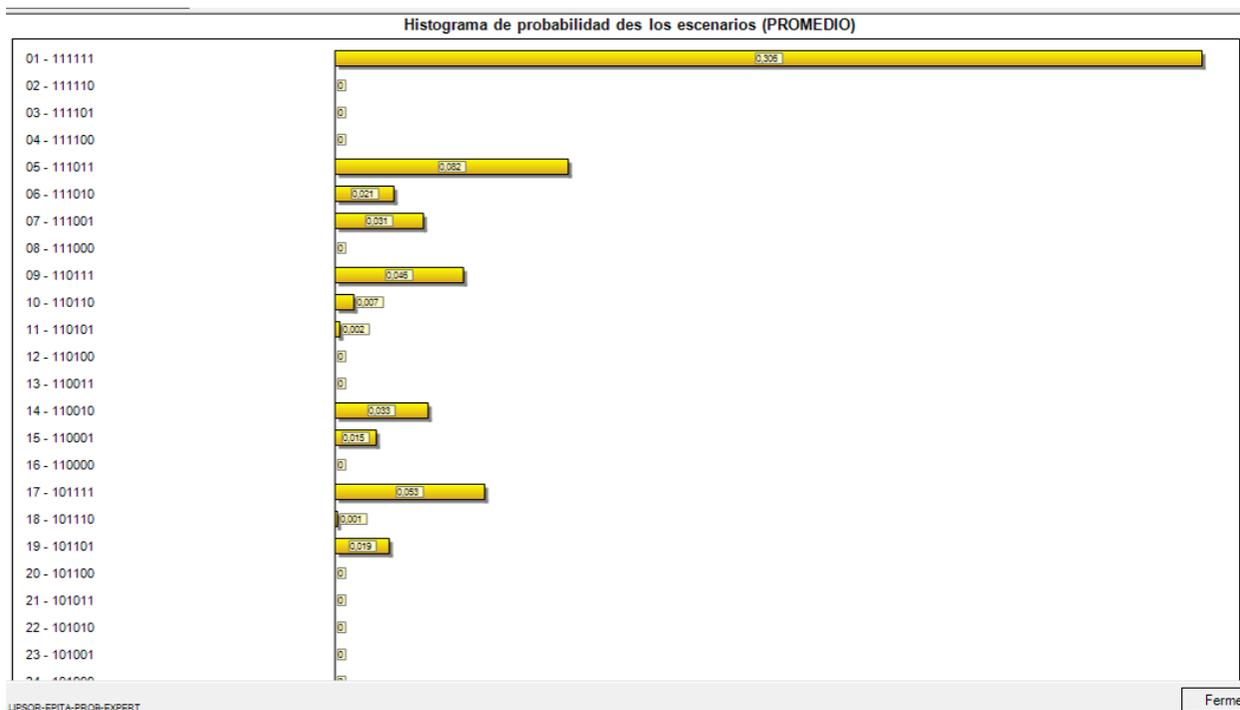
<b>e6</b>	<b>Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor</b>		
<b>Qué tan probable es que ocurra el evento e6</b>	<b>si NO ocurre</b>		<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
	<b>e1</b>	Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación	<b>0,68</b>
	<b>e2</b>	El 80% de los productos de Conservas Delcasino ofrecen información nutricional, ambiental y social de su etiqueta, basado en las exigencias del consumidor	<b>0,5</b>
	<b>e3</b>	75% del portafolio de Conservas Delcasino, se comercializa a través de argumentos de calidad, aprovechando el incremento en el ingreso per cápita de sus clientes / consumidores.	<b>0,4</b>
	<b>e4</b>	Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta	<b>0,8</b>
	<b>e5</b>	Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor	<b>0,85</b>

### Probabilidades Promedio Condicionales NO Realización

	COMERCIO EXTERIOR	CONSUMIDOR INFORMADO	CAPACIDAD DE COMPRA	TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	TECNOLOGÍA DE EMPAQUE	REFORMULACIÓN
COMERCIO EXTERIOR	0,8	0,3	0,8	0,5	0,7	0,7
CONSUMIDOR INFORMADO	0,5	0,7	0,4	0,7	0,3	0,5
CAPACIDAD DE COMPRA	0,7	0,5	0,7	0,6	0,4	0,4
TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	0,5	0,8	0,5	0,6	0,5	0,8
TECNOLOGÍA DE EMPAQUE	0,6	0,8	0,5	0,7	0,8	0,8
REFORMULACIÓN	0,4	0,8	0,4	0,4	0,8	0,8

Fuente: Elaboración propia

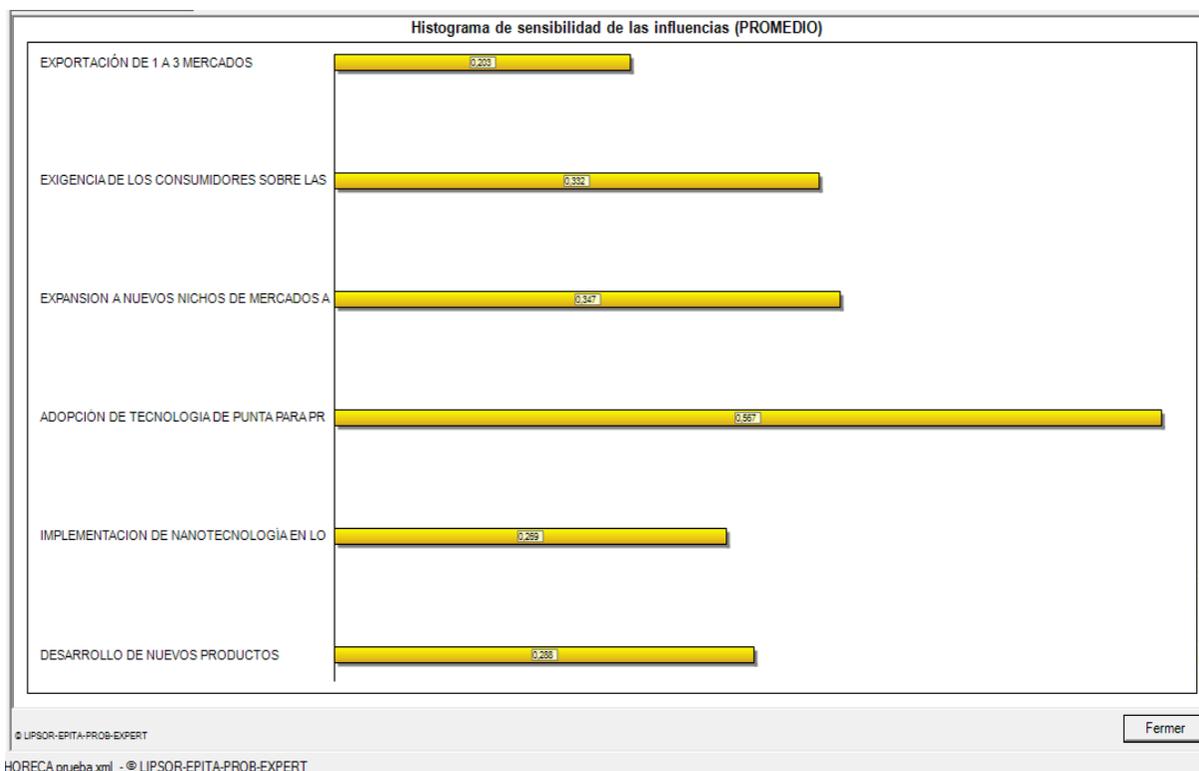
En el siguiente gráfico, se verificará la probabilidad de ocurrencia del escenario apuesta y de cada uno de los escenarios que son alternativa.



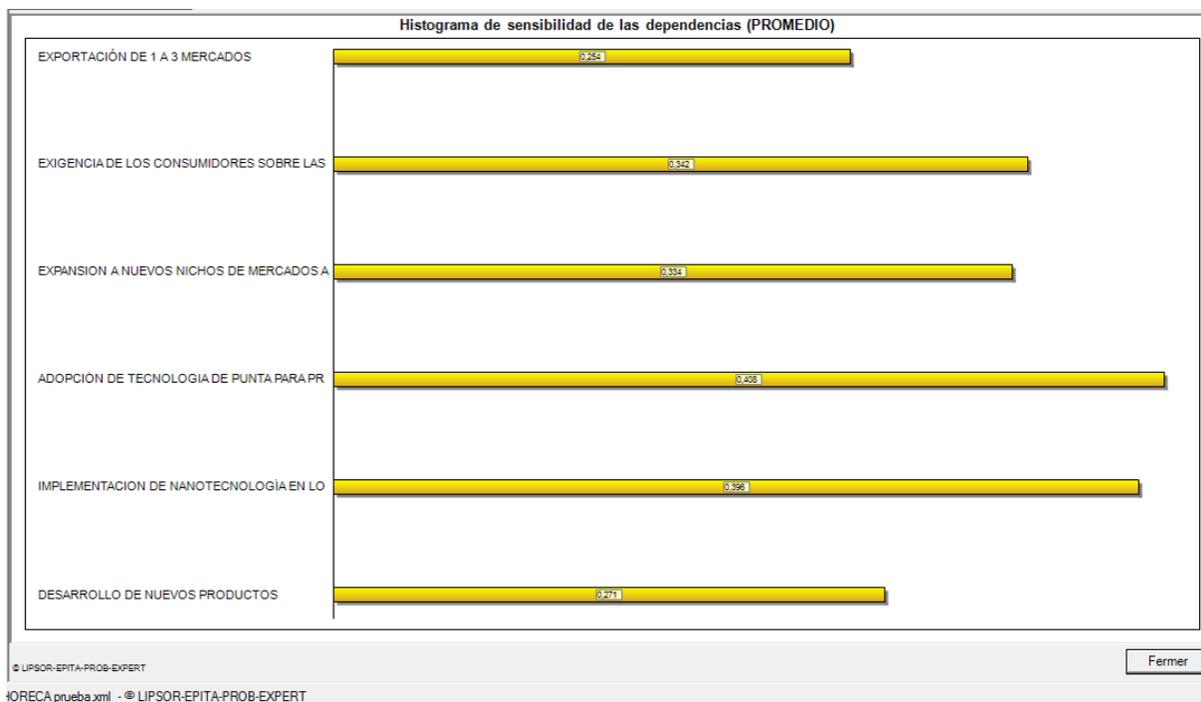
Lo que se puede interpretar de la anterior gráfica es que el escenario que se ha planteado como apuesta, aparece también como un escenario tendencial. Eso tiene sentido en la medida en que se entiende que la empresa debe enfrentar los retos de mejoramiento tecnológico, tanto para el desarrollo de empaques, que ofrezcan valor y soluciones a los distintos tipos de consumidor que la empresa tiene, por supuesto presentes y futuros, además del acceso a nuevos mercados, buscando el acercamiento a países cercanos desde un punto de vista comercial a Colombia, que faciliten el acceso y que permitan el intercambio de este tipo de bienes sin mayores restricciones ni barreras. Evidentemente en el tema de alimentos, se hace fundamental y es una tendencia clara, tanto en el resultado del ejercicio con los expertos como en la validación de resultados apoyados con las herramientas de la prospectiva, que los consumidores son cada vez más complejos, esto sugiere, que cada vez tienen mayor posibilidad de acceso a información sobre los productos, sugiere que cada vez más son más exigentes con el producto a consumir, en términos de características nutricionales y sugiere que las empresas deben agregar valor al producto de forma clara para que el consumidor siga acompañando a la marca en el presente y futuro.

La gráfica permite ver como el escenario de la Feria de la Salsa, que ha sido seleccionado como la apuesta tiene la mayor probabilidad de ocurrencia hacia el futuro. Su resultado fue del 30,6% además se evidencia que los otros escenarios, aunque tienen probabilidad de ocurrencia tienen unos porcentajes muy bajos.

Además del entendimiento y viabilidad de los escenarios que se mostraban en el argumento anterior. El Software SMIC, ofrece dos gráficos que son interesantes para entender la influencia y la dependencia de cada una de las variables estratégicas, a continuación se comparten los dos histogramas, además de una análisis sobre los mismos.



En este histograma, se destaca la fuerte influencia que los procesos tecnológicos en producción ejercen sobre todo lo demás. Esto que anteriormente era solamente una sensación de un grupo de Expertos y colaboradores del proyecto. Con el gráfico anterior queda plenamente validado. Apuntar a tener procesos productivos a través de la incorporación de tecnología de punta, es una acción prioritaria para que el resto de las acciones se puedan desarrollar. Todo lo demás es importante e influye sin duda en el comportamiento de la empresa, lo determinante para que Conservas Delcasino avance en su desarrollo es el aspecto tecnológico.



En el histograma de dependencia, sigue siendo la tecnología la que mayor peso obtiene como resultado del ejercicio, es muy positivo ver como los demás, han obtenido valores muy cercanos, ofreciendo un resultado de dependencia bastante alto. Cada una de las acciones que la compañía emprenda tendrá afectación sobre todo lo demás en Conservas Delcasino y esto debe ser interpretado como un gran motivador para ejercer con fuerza las acciones en cada uno de los frentes resaltados tanto por el Grupo de Expertos, como por las herramientas de apoyo que se han usado en el desarrollo de este trabajo.

## 14. ESTRATEGIAS

La matriz IGO, es una herramienta muy interesante para determinar la prioridad en cuanto a la implementación de las estrategias. La palabra IGO son las iniciales de los conceptos de Importancia y Gobernabilidad que con el apoyo de esta matriz se van a comparar estos dos criterios, para posteriormente conocer a que se le debe dar prioridad.

Sobre la Importancia vale la pena indicar que el concepto se refiere al peso relativo que tiene cada estrategia con relación a los objetivos corporativos que Conservas Delcasino ha establecido. Sobre la gobernabilidad se debe indicar que el concepto hace referencia al nivel de manejo o de control que la empresa ejerce.

*La Gobernabilidad se evaluará de acuerdo a la siguiente escala:*

5: Fuerte

3: Moderado

1: Débil

0: Nulo

*En cambio para la Importancia se hará la siguiente escala:*

4: Muy importante

3: Importante

2. Poco importante

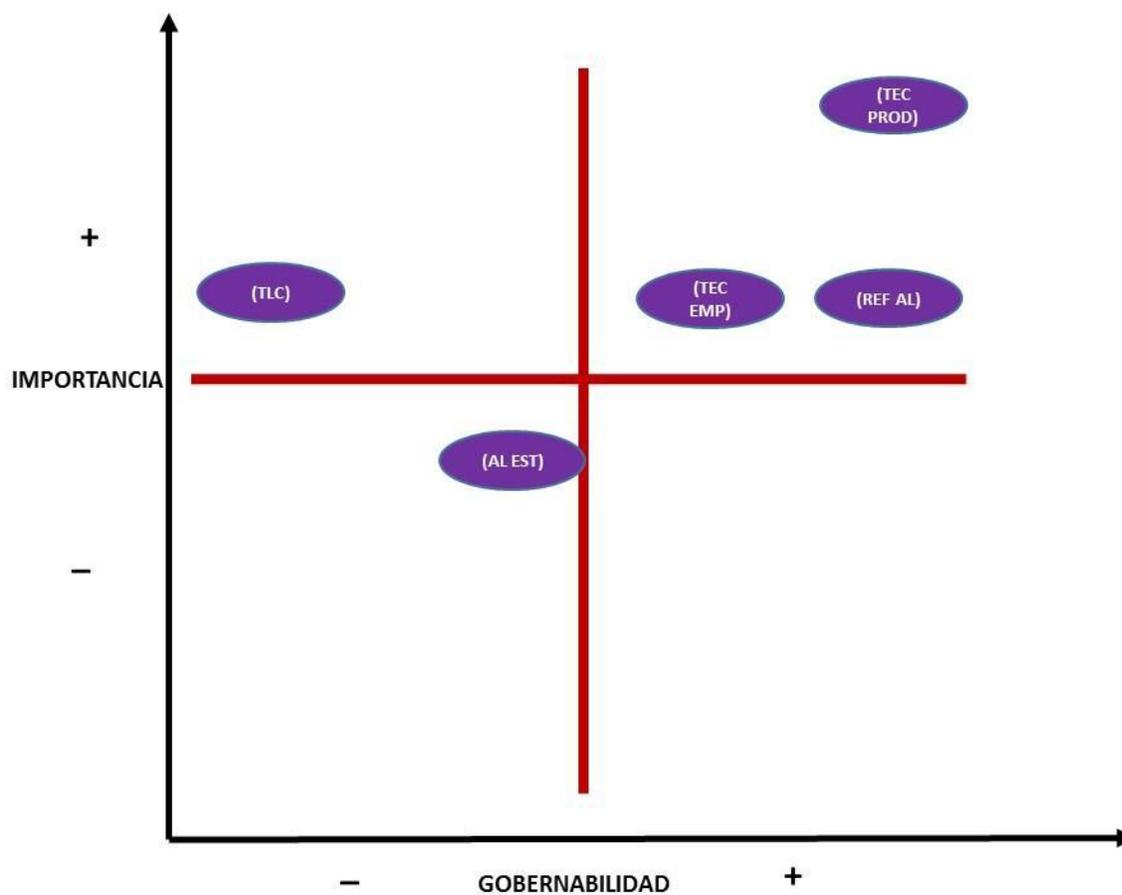
1: Sin importancia

Con el apoyo del Grupo de Expertos y el liderazgo del equipo prospectivo se han dado las siguientes evaluaciones a las estrategias seleccionadas:

VARIABLE ESTRATÉGICA	ESCALA DE GOBERNABILIDAD
Tratados de Libre Comercio (TLC)	0
Tecnologías en procesos de producción (TEC PROD)	5
Alianzas estratégicas para el desarrollo de la actividad (AL EST)	1
Tecnologías de Empaque (TEC EMP)	3
Reformulación de alimentos (REF AL)	5

VARIABLE ESTRATÉGICA	ESCALA DE IMPORTANCIA
Tratados de Libre Comercio (TLC)	3
Tecnologías en procesos de producción (TEC PROD)	5
Alianzas estratégicas para el desarrollo de la actividad (AL EST)	2
Tecnologías de Empaque (TEC EMP)	3
Reformulación de alimentos (REF AL)	3

**Gráfico 29.- Gobernabilidad**



Fuente: elaboración propia

Este ejercicio es interesante porque prioriza las actividades que de acuerdo a los objetivos corporativos cobran mayor importancia y gobernabilidad, es así como se evidencia que la implementación tecnológica en procesos productivos, tiene la mayor calificación de las escalas seleccionadas, debe ser dentro de las acciones a realizar la primera en desarrollarse. Posteriormente y también importante pero con alta gobernabilidad la reformulación de alimentos, este es un punto que junto con la tecnología de empaques se encuentra en el cuadro superior derecho y la importancia es igual pero la gobernabilidad no porque el desarrollo de los empaques depende de empresas aliadas, la influencia como comprador estratégico es alta pero no depende de la compañía, en cambio la reformulación de alimentos, depende totalmente de los colegas del área de Investigación y Desarrollo de Conservas Delcasino y va de la mano de la implementación tecnológica que se genere en los procesos productivos de la empresa.

De acuerdo a los planes y los análisis que se han realizado del comportamiento de comercio exterior de este sector, los TLC son importantes para la expansión de mercados de Conservas Delcasino. Evidentemente, su implementación no depende de la empresa, pero en la medida que existan es importante para la compañía poder hacer uso de los mismos, lo que suceda puede variar de acuerdo a situaciones que nada tienen que ver con la empresa y si con el país o la región, de manera que se vuelven cero controlables.

Finalmente, las alianzas estratégicas son poco o medio importantes y medianamente gobernables, porque depende de la buena disposición de los competidores para poder efectivamente llegar a tener una relación de confianza que permita ejecutar alguna táctica en conjunto. Esta variable estratégica aunque sería deseable que se diera, no es determinante para el desarrollo, ni la supervivencia de la compañía.

META	VARIABLE ESTRATÉGICA	INICIATIVA	HERRAMIENTA CLAVE	ACCIONES	RESPONSABLE
<b>Conservas Delcasino aprovecha 1 a 3 de los acuerdos vigentes para iniciar su exportación</b>	Tratados de Libre Comercio	Conservas Delcasino con clientes en el mundo	Big data, agremiaciones, operadores logísticos, Inteligencia de mercados,	Establecer dentro de los países que tienen vínculo con Colombia, cuales tienen mayor consumo per cápita de salsas y aderezos	Conservas Delcasino / Pro Colombia / Cámaras de Comercio
		Conservas Delcasino importando materia prima del mundo		Determinar si existe voluntad técnica por parte de empresas del sector para realizar compra de materia prima en bloque, con el objetivo de logra mejores condiciones de mercado en algunos de los commodities.	ANDI / Cámaras de Comercio / ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE DIETISTAS Y NUTRICIONISTAS - ACODIN /
<b>Incremento de la productividad con la adquisición del 60% de tecnología de punta</b>	Tecnologías en procesos de producción	Transformación tecnológica	Inteligencia de mercados, Big data, tecnologías sobre producción en procesos alimenticios	Establecer las empresas que pueden asesorar a Conservas Delcasino en la implementación de una nueva metodología tecnológica	Conservas Delcasino / Empresas de Consultoría
	Alianzas estratégicas para el desarrollo de la actividad			Creación del área de Investigación y Desarrollo.	Conservas Delcasino / Colciencias / Universidades / INVIMA

				Lograr una patente en los próximos 8 años y desde el año 2024 hasta el 2035 lograr la consolidación de entre 5 y 10 patentes.	
				Facilitar el intercambio de información con empresas globales para buscar sinergias en materia productiva, que permitan mejores productos a mejores costos.	Conservas Delcasino / Empresas de Consultoría / ProColombia / Cámaras de comercio bilaterales
<b>Desarrollo de empaques en un 50% con nanotecnología para cumplir con las necesidades del mercado/consumidor</b>	Tecnologías de Empaque	Alianzas estratégicas	Big data / Inteligencia de Mercados	Contactar a los proveedores de empaques de las empresas más importantes del mundo de los alimentos y determinar la viabilidad de generar acuerdos comerciales.	PROVEEDORES DE EMPAQUES Nacionales e Internacionales / INVIMA
				Tener acceso a las patentes de los fabricantes líderes de empaques para salsas y aderezos del mundo	MINTIC / COLCIENCIA / UNIVERSIDADES / Herramientas de búsqueda de patentes o empresas especializadas en esa gestión.

<b>Desarrollo del 100% de nuevos productos que cumplan con las expectativas de bienestar del consumidor</b>	Reformulación de alimentos	Comunicación estratégica	Estudios de mercado sobre comportamiento de consumidor y tendencias del mismo.	Establecer la prioridad del consumidor, a través de la investigación y entendimiento de sus hábitos de consumo y motivadores de compra.	ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE DIETISTAS Y NUTRICIONISTAS - ACODIN / AGENCIAS DE INVESTIGACION DE MERCADO
				Ofrecer un producto con posibilidad de total trazabilidad	ACODRES ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIA GASTRONOMICA
				Comunicar de manera asertiva cada uno de los cambios que la empresa pueda emprender a los distintos públicos objetivos	REVISTAS ESPECIALIZADAS

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Plantear un proyecto a largo plazo, sin duda alguna es un reto que no solo es difícil para Conservas Delcasino, sino que de hecho lo es para cualquier organización privada o pública. El principal objetivo de este trabajo ha sido encontrar un escenario que permita mantener la sostenibilidad y competitividad de la empresa al año 2035. Evidentemente, analizando el entorno y tomando la voz de los expertos de la empresa, el sector y la empresa han enfrentado importantes desafíos para mantenerse vigentes, actualmente se están viviendo momentos complejos, la actitud proactiva de la empresa y sus funcionarios, hace ver una luz bastante firme, hacia el futuro de esta compañía familiar. La empresa en cabeza de sus directivos, parece entender que los desafíos a los que se enfrenta requieren de una planeación a largo plazo, y no de corto plazo, buscando simplemente soluciones inmediatas a las coyunturas del presente.

Entre los logros más destacables de este trabajo prospectivo, está la identificación de acciones en el aspecto tecnológico, porque es evidente que hay una gran oportunidad de mejora en este aspecto para la compañía. Igualmente, cobra relevancia la identificación de los gustos e intereses de los consumidores para la toma de las decisiones, porque pueden encaminar a la empresa a tener una oferta adaptada a lo que busca el consumidor, que da valor al producto como tal y a fortalecer la relación con ese consumidor.

El escenario apuesta, incluye de manera estratégica la adquisición e implementación de tecnología de procesos productivos que le permitirán mejorar sus costos y ser más competitivos al momento de abastecer tanto la producción local como la iniciación de la operación en países con acuerdos vigentes.

Así mismo, la adopción de tecnologías de empaque con nanotecnología, como la que se identificó en la vigilancia tecnológica LiquiGlide® que permitirá a la empresa brindar un valor

agregado a sus clientes del canal institucional, que valoran tener cero desperdicio del producto, para que esto no afecte sus costos de producción en la cadena de preparación o acompañamiento de alimentos hacia el consumidor final.

En cuanto a los cambios de los consumidores y la fuerte capacidad de influencia en los cambios que hoy en día se vienen presentando, Conservas Delcasino debe tomar decisiones prontas para robustecer y elevar a otro nivel el área de desarrollo que hasta el momento se concentrado en la estandarización, acciones correctivas y una gerencia centralizada que han hecho entrar a la compañía en un círculo repetitivo del cual es momento de salir para ejercer por medio del recurso humano idóneo de investigación y desarrollo el inicio de una nueva temporada para la compañía, enfocada a las preferencias de los consumidores apoyados en proveedores aliados para generar exitosamente la reformulación de los alimentos así satisfacer las necesidades esta generación que está trayendo cada vez más cambios en las organizaciones. Pero estos cambios no deben traer preocupación, por el contrario, es una gran oportunidad para que la compañía sea más competitiva gracias al análisis del futuro que le ha otorgado para tomar decisiones anticipadas.

Uno de los aspectos que generaron impactó al grupo de expertos fue haber estado cegados ante el rumbo tecnológico que a nivel mundial se ha desarrollado y seguirá. Haber conocido los alcances de la vigilancia tecnológica serán a partir de ahora una herramienta que se debe adoptar organizacionalmente. Los cambios del consumidor como se pudo investigar en esta tesis ha traído consigo las respuestas entre éstas al identificar que ya existen y están listas para ser adoptadas estratégicamente como: herramientas de rotulado, empaques que permiten la inocuidad y garantizar la calidad de producto por medio de etiquetas de trazabilidad y control de temperatura junto con las que dan al consumidor la información en tiempo real serán las que

definitivamente contribuyen a generar un valor agregado en la compañía. Sin lugar a dudas la construcción del futuro es la unión de elementos que nos permiten tomar acciones a tiempo. El escenario apuesta ha sido construido gracias a la caja de herramientas que brinda la prospectiva en la construcción del futuro.

La actividad de comercio exterior de Colombia en las partidas arancelarias es bastante baja, con relación a otros países de la región, esto sin duda, es un reto no solamente para Conservas Delcasino como competidor, sino que lo es como parte del sector. El empresariado de salsas y aderezos, debe comprender que Colombia es uno de los muchos mercados que hay disponibles para vender en el mundo, puede ser el único disponible si es que no se logra ser competitivo con los productos que se ofertan. Es fundamental comprender si existe alguna empresa local o internacional que sea compatible con Conservas Delcasino para compartir algunos desarrollos tecnológicos y también la actividad comercial, complementando portafolios y compra de materia prima en el exterior a precios más adecuados por volumen.

Haber realizado un ejercicio prospectivo a una empresa real, con virtudes y problemas reales, les ha permitido a los autores de este trabajo, comprender de forma más efectiva, el alcance de un trabajo prospectivo. El reto de la investigación, para lograr tener la mayor información posible, no solamente de la empresa, sino del sector, y de los países analizados, habla de la rigurosidad de la investigación que se ha realizado. Haber tenido la posibilidad de hacer uso de algunas de las muchas herramientas que la prospectiva ofrece, ha sido una invaluable experiencia, porque junto a la colaboración de los expertos, con el uso y aplicación de esas herramientas, la disciplina prospectiva permite validar e incluso determinar prioridades para la empresa que en muchas situaciones y como consecuencia del día a día no son prioridad ni de los empleados, ni mucho menos de los directivos. Tener la posibilidad de poder resaltar de forma

estratégica los aspectos más relevantes de cada empresa, sector, país, genera una información que sí se sabe leer, es un punto diferenciador que podrá entregarle a quien toma decisiones mejores herramientas.

La Prospectiva en conclusión es una disciplina que le ha permitido a Conservas Delcasino conocer el estado actual y la historia de la empresa, sector y entorno. Le ha permitido identificar los puntos fuertes y débiles de su operación, además le ha ofrecido con el apoyo de herramientas la visualización de escenarios a 20 años indicando a través de las estrategias seleccionadas cuáles serían las medidas y acciones más indicadas a realizar e implementar para garantizar la supervivencia y sostenibilidad de la empresa y lo más importante, a través de la metodología de la Prospectiva se han identificado los puntos de quiebre para lograr grandes saltos de calidad y mejora en todos los aspectos de Conservas Delcasino.

Haber identificado las oportunidades tecnológicas, en los procesos productivos, permitirá que la empresa en el largo plazo pueda acceder a otros mercados nacionales e internacionales, y le ofrecerá a la empresa la posibilidad de desarrollar otros nichos de mercado que actualmente no son atendidos.

En un mundo cambiante y dinámico como el que viven hoy día las empresas, la flexibilidad en la operación puede un valor determinante para la empresa, sus empleados y directivos, tener la capacidad de adaptar productos, empaques, tácticas comerciales, logística, compra de materia prima y todo lo que se requiera para el funcionamiento, le permitirá a la empresa entrenarse para girar en los momentos de vacas flacas, bajo un ciclo positivo.

Por último y para concluir, implementar apoyos tecnológicos es tan importante para la operación como lo es para la supervivencia de la empresa, por la necesidad de lograr flexibilidad operativa.

En la página 228 del libro del Doctor Mojica La Construcción del Futuro (Mojica2008) se plantea un aspecto que es fundamental para lograr que este tipo de documentos no se vuelvan peso muerto para las organizaciones. Se trata del plan Vigía.

El plan vigía, consiste en la verificación de los hechos que ocurran, sabiendo hacia dónde puede conducir cada uno de ellos. Por tanto, el trabajo prospectivo ha desarrollado unos escenarios y ha seleccionado un escenario apuesta, pero el futuro es incierto y hay que tener claridad sobre la ocurrencia de los fenómenos para garantizar los distintos puntos de ruptura que se han propuesto. Esto significa que hay que estar atento para lograr ajustar todos lo que se pueda prever en función de lograr llevar la empresa lo más cerca del escenario que se ha seleccionado como apuesta. De esta forma la supervivencia de la misma se garantizará.

Lo más importante y de lo cual depende el resto de la actividad es de la implementación de las mejoras tecnológicas, si no ocurren estas mejoras tecnológicas en materia productiva y de empaques, todos los demás aspectos de la organización se verán amenazados y por supuesto la misma supervivencia de la empresa se verá amenazada.

Sería deseable alinear los valores corporativos y plan estratégico a las acciones que se proponen en el trabajo prospectivo.

El involucramiento de toda la fuerza laboral es fundamental para el cumplimiento del escenario apuesta y sabiendo que el escenario apuesta ha sido el fruto del acuerdo de voluntades de los expertos de Conservas Delcasino, se debería poder iniciar su implementación en el corto plazo.

La Prospectiva es una disciplina que permite ayudar a los empresarios, directivos, empleados a dar una ruta a la empresa, que se considere positiva y que permita la sostenibilidad y supervivencia de la misma. Es fundamental que todo el equipo de trabajo esté alineado a los

deseos de los decisores en la empresa, para que esa persona jurídica, empuje fuerte y constante hacia el mismo lado y de forma alineada, pero también para que en los momentos que se requiere flexibilidad y dinamismo le sea fácil adaptarse a la situación y reto que se avecina.

Evidentemente, el espíritu de la Prospectiva es el de la anticipación, y es por eso que esta disciplina tiene tanta validez en el mundo empresarial, en la medida en que los empresarios pueden ir un paso o varios adelante, a través por ejemplo de la vigilancia tecnológica, el futuro se podrá iluminar y las decisiones se tomarán basadas menos en el olfato y más en hechos y datos.

Confiar en la información que se obtiene, en los resultados que las herramientas usadas y en el criterio del grupo de expertos, puede ser una fuente de visualización de oportunidades y de igual forma puede servir para minimizar las eventuales situaciones que puedan impactar negativamente a la empresa y con ella a las personas que hacen parte de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

Mójica, F (2005). *La Construcción del Futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia/Convenio Andrés Bello.

Godet, M & Durance, P (2007). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Paris: Dunod/UNESCO

Godet, M (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as Strategic Management Tool*. Paris: Económica

Cano, C (2015). 11 tendencias en gastronomía y alimentación para 2015. Madrid: Cadena Ser, [http://cadenaser.com/ser/2015/01/13/gastro/1421157997\\_177536.html](http://cadenaser.com/ser/2015/01/13/gastro/1421157997_177536.html).

Reimagine Food (2014-2015). Press Room, <http://www.reimagine-food.com/press-room/>.

Lipson, H & Kurman, M (2013). *Fabricated: The New World of 3D Printing*. John Wiley & Sons

Alto Comisionado para la Paz. (06 de 2014). *santospresidente.com*. Obtenido de [santospresidente.com](http://www.santospresidente.com):

<http://www.santospresidente.com/media/enteresedelprocesodepaz.pdf>

America Economía. (22 de 04 de 2016). Obtenido de America Economía:

[http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/sepa-las-habilidades-que-estan-](http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/sepa-las-habilidades-que-estan-valorando-las-empresas-peruanas?utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)

[valorando-las-empresas-peruanas?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=facebook](http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/sepa-las-habilidades-que-estan-valorando-las-empresas-peruanas?utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)

ANDI. (2015). *andi.com.co*. Obtenido de [andi.com.co](http://www.andi.com.co):

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

Banco Mundial. (2016). *Crecimiento del PIB (% anual)*.

datosmacro.com. (03 de 2016). *datosmacro.com*. Obtenido de datosmacro.com:  
<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Deloitte. (2015). *deloitte.com*. Obtenido de deloitte.com:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Diario La República. (17 de 03 de 2015). *larepublica.com*. Obtenido de larepublica.com:  
[http://www.larepublica.co/la-econom%C3%ADa-colombiana-creci%C3%B3-46-en-2014\\_232821](http://www.larepublica.co/la-econom%C3%ADa-colombiana-creci%C3%B3-46-en-2014_232821)

Dinero. (25 de MARzo de 2012). Recuperado el 15 de 02 de 2016, de  
<http://www.dinero.com/economia/articulo/el-74-poblacion-colombiana-habita-zonas-urbanas/147272>

Duque. (Diciembre de 2012). *Proyección: Sector HORECA para 2013 en Colombia*.

Duque, J. (11 de Diciembre de 2012). *Prezi*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015

Duque, J. (11 de Diciembre de 2012). *Prezi*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de  
<https://prezi.com/8susdpqfm9p/proyeccion-sector-horeca-para-2013-en-colombia/>

Edenred. (10 de 12 de 2015). *edenred.com*. Obtenido de edenred.com:  
<http://www.edenred.es/blog/tendencias-recursos-humanos>

EL Pais. (10 de 02 de 2015). *elpais.com*. Obtenido de elpais.com:  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/02/10/actualidad/1423600434\\_287572.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/10/actualidad/1423600434_287572.html)

*EL TIEMPO* . (5 de Enero de 2016). Recuperado el 28 de Abril de 2016, de  
<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inflacion-en-colombia-en-el-2014/15057178>

- EL TIEMPO*. (21 de Agosto de 2015). Recuperado el 2 de Febrero de 2016, de <http://www.eltiempo.com/contenido-comercial/especiales-comerciales/colombia-un-pais-emprendedor/16266245>
- EL TIEMPO*. (5 de Enero de 2015). Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/inflacion-en-colombia-en-el-2014/15057178>
- (2013). *Estudio del Canal Distribución HORECA*. Oficina Comercial de Chile en Milán ProChile, Italia.
- Euromonitor. (2015). *Beyond Healthy Lifestyles: Why Colombians are Turning to HealthyFastFood*—.
- IBOPE. (2014). TGI. *Estudio Target Group Index*. Colombia.
- Jorge, D. (11 de Diciembre de 2012). *Prezi*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <https://prezi.com/8susdpqfqm9p/proyeccion-sector-horeca-para-2013-en-colombia/>
- Leonel, P. (5 de Noviembre de 2013). *La Barra*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2013/edicion-61/consejos-de-expertos-10/horeca-prepararse-para-enfrentar-sus-retos.htm>
- Mincomercio Industria y Turismo. (25 de 04 de 2016). *tlc.gov.co*. Obtenido de *tlc.gov.co*: MinComercio 2015 <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Ministerio de Salud de Argentina. (s.f.). *Alimentación Saludable*. Obtenido de <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *El Envejecimiento de la Población*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Envejecimiento%20poblacional.pdf>

*Misionpyme*. (24 de Enero de 2014). Recuperado el 3 de Noviembre de 2015, de <http://www.misionpyme.com/home/negocios/4994-buen-momento-para-el-placer%20pag.4>

Nielsen. (13 de 04 de 2015). *Lo saludable, una tendencia en alza*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>

Noticias RCN. (25 de 04 de 2016). *noticiasrcn.com*. Obtenido de [noticiasrcn.com](http://www.noticiasrcn.com/nacional-politica/paz-equidad-y-educacion-los-pilares-santos): <http://www.noticiasrcn.com/nacional-politica/paz-equidad-y-educacion-los-pilares-santos>

Omar, A. (13 de Noviembre de 2014). *El Tiempo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-sobre-ocupacion-hotelera-en-colombia/14826118>

Organización Mundial de la Salud. (1 de Septiembre de 2015). *10 datos sobre el envejecimiento y la salud*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.who.int/features/factfiles/ageing/es/>

Pava, L. (5 de Noviembre de 2013). *La Barra*. Obtenido de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2013/edicion-61/consejos-de-expertos-10/horeca-prepararse-para-enfrentar-sus-retos.htm>

*Portafolio* . (13 de Junio de 2014). Recuperado el 17 de 11 de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-cafeterias-venden-billones-pesos-58096>

*Portafolio*. (13 de Junio de 2014). Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-cafeterias-venden-billones-pesos-58096>

*Portafolio*. (12 de 06 de 2014). *portafolio.com*. Obtenido de [portafolio.com: http://www.portafolio.co/economia/ingreso-capita-colombia](http://www.portafolio.co/economia/ingreso-capita-colombia)

*Portafolio*. (7 de 05 de 2015). *portafolio.com*. Obtenido de [portafolio.com: http://www.portafolio.co/economia/fedesarrollo-ajuste-la-economia-colombiana](http://www.portafolio.co/economia/fedesarrollo-ajuste-la-economia-colombiana)

*Portafolio*. (14 de 01 de 2015). *portafolio.com*. Obtenido de [portafolio.com: http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-2015](http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-2015)

*Portafolio*. (27 de 01 de 2105). *portafolio.com*. Obtenido de [portafolio.com: http://www.portafolio.co/internacional/pobreza-sigue-estancada-latina-35400](http://www.portafolio.co/internacional/pobreza-sigue-estancada-latina-35400)

*Procolombia*. (2013). Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de <http://www.procolombia.co/multimedia/video/colombia-entre-tres-paises-del-mundo-mas-atractivos-para-invertir>

*Reportur*. (5 de Enero de 2016). Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.reportur.com/colombia/2016/01/05/en-2016-se-duplicaran-inversiones-hoteleras-con-47-proyectos/>

*Revista Dinero*. (3 de 6 de 2015). *Bomba Demográfica*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/edad-promedio-colombianos/206486>

*Revista Fucsia*. (15 de Abril de 2016). *La estrategia de llamar a los productos light*. Obtenido de <http://www.fucsia.co/belleza-y-salud/salud/articulo/alimentos-cero-light/46909#>

SHRM Foundation. (2015). *shrm.org*. Obtenido de *shrm.org*:  
<https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/2015%20Evol%20of%20Work-Panel%20Report-FINAL.pdf>

*Supersociedades* . (2014). Obtenido de <http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp>

*Universidad Nacional de Colombia*. (27 de Noviembre de 2012). Recuperado el 15 de Abril de 2016, de  
[http://www.medellin.unal.edu.co/labcca/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=19](http://www.medellin.unal.edu.co/labcca/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=19)

*Wikipedia* . (16 de Febrero de 2016). Recuperado el 2016 de Marzo de 28, de  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador\\_financiero](https://es.wikipedia.org/wiki/Indicador_financiero)

(Banco Mundial, 2016) Crecimiento del PIB (% anual)

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

(Diario La República, 2015) La economía colombiana creció 4,6% en 2014

[http://www.larepublica.co/la-econom%3%ADa-colombiana-creci%3%B3-46-en-2014\\_232821](http://www.larepublica.co/la-econom%3%ADa-colombiana-creci%3%B3-46-en-2014_232821)

(datosmacro.com, 2016) Datos macro 2015

<http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

(Portafolio, 2014) Paz y vías duplicarían el ingreso per cápita en 10 años

<http://www.portafolio.co/economia/ingreso-capita-colombia>

(Portafolio, 2105) ‘La pobreza sigue estancada en A. Latina’

<http://www.portafolio.co/internacional/pobreza-sigue-estancada-latina-35400>

(ANDI, 2015) Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

(Portafolio, 2015) Avanza sistema de desarrollo de ciudades con miras al 2035

<http://www.portafolio.co/economia/fedesarrollo-ajuste-la-economia-colombiana>

(Alto Comisionado para la Paz, 2014) Entérese del Proceso de paz

<http://www.santospresidente.com/media/enteresedelprocesodepaz.pdf>

(Noticias RCN, 2016) La paz, la equidad y la educación, los pilares de Santos

<http://www.noticiasrcn.com/nacional-politica/paz-equidad-y-educacion-los-pilares-santos>

(EL Pais, 2015) Venezuela anuncia un tipo de cambio libre en otra devaluación encubierta

[http://economia.elpais.com/economia/2015/02/10/actualidad/1423600434\\_287572.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/10/actualidad/1423600434_287572.html)

(Mincomercio Industria y Turismo, 2016) Acuerdos Vigentes MinComercio 2015

<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

(Portafolio, 2015) El trabajo de aplicar la tributaria este año

<http://www.portafolio.co/economia/reforma-tributaria-2015>

Revolución Tecnológica, (s.f). En Wikipedia. Recuperado de

[https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_tecnol%C3%B3gica](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica)

Enguix C. ( 26 de enero de 2011). Las 10 líneas de investigación sobre envases para alimentos

que definirán los envases del futuro [Mensaje de un blog]. Recuperado de

[http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/tecnologias-de-envase/-](http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/tecnologias-de-envase/)

[/articulos/Dfu9/content/las-10-lineas-de-investigacion-sobre-envases-para-alimentos-que-definiran-los-envases-del-futuro](http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/tecnologias-de-envase/-/articulos/Dfu9/content/las-10-lineas-de-investigacion-sobre-envases-para-alimentos-que-definiran-los-envases-del-futuro)

Griffiths. (24 de agosto de 2015). Trends in food packaging. Recuperado de (<http://www.fstjournal.org/features/29-3/food-packaging-trends>).

Sechi. (Abril de 2015). Food reformulation: more healthy nutrients and food consciousness Recuperado de [http://ciheam.org/images/CIHEAM/PDFs/Publications/LV/WL32/017\\_-\\_Michele\\_Sechi\\_Gatta.pdf](http://ciheam.org/images/CIHEAM/PDFs/Publications/LV/WL32/017_-_Michele_Sechi_Gatta.pdf)

Pinxto.2012. Diferencias entre alimento funcional y producto nutracéutico. Recuperado de <https://www.sabrosia.com/2012/11/diferencias-entre-alimento-funcional-y-producto-nutraceutico/>

Cimoli. (15 de abril de 2013). Nuevas tecnologías: productividad, transformación y “reshoring” de los procesos productivos. CEPAL. Santo Domingo. Recuperado de [http://www.cepal.org/12conferenciamujer/noticias/paginas/0/49920/Mario-Cimoli-presentacion-mesa-redonda-DP-CRM\\_XII.pdf](http://www.cepal.org/12conferenciamujer/noticias/paginas/0/49920/Mario-Cimoli-presentacion-mesa-redonda-DP-CRM_XII.pdf)

ONU. (5 de julio de 1972). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Estocolmo. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>

Protocolo de Kioto sobre el cambio climático, (s,f). en Wikipedia. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_de\\_Kioto\\_sobre\\_el\\_cambio\\_clim%C3%A1tico](https://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_de_Kioto_sobre_el_cambio_clim%C3%A1tico)

Aguilera ( Marzo de 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>

(Deloitte, 2015) Tendencias Globales en Capital Humano 2015 Liderando en el nuevo mundo <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

(Edenred, 2015) 5 tendencias de Recursos Humanos para 2016

<http://www.edenred.es/blog/tendencias-recursos-humanos>

(SHRM Foundation, 2015) Evolution of Work and the Worker: Five Key Trends from SHRM's Special Expertise Panels.

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/2015%20Evol%20of%20Work-Panel%20Report-FINAL.pdf>

(America Economia, 2016) Sepa las habilidades que están valorando las empresas peruanas.

[http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/sepa-las-habilidades-que-estan-valorando-las-empresas-peruanas?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=facebook](http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/sepa-las-habilidades-que-estan-valorando-las-empresas-peruanas?utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)

Castells, Manuel. La era de la información, 3 vols., Madrid, Alianza Editorial, 1996.

Gaudin, Thierry. “Un análisis etno-tecnológico de las interacciones entre tecnología y sociedad”, en claves para el siglo XXI, Barcelona, Ediciones Unesco y Edit. Critica, 2002.

Wikipedia 2015, <https://es.wikipedia.org/wiki/Ebitda>

Wikipedia 2015, [https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno\\_de\\_la\\_inversi%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n)

Uribe, José Darío. “Situación actual y perspectivas de la economía colombiana” agosto 2016.

Departamento Nacional de Planeación. “Misión Sistema de Ciudades”

Dinero 2014, <http://www.dinero.com/economia/articulo/para-2024-mejorara-ingreso-per-capita-del-pais/197228>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. <http://www.tlc.gov.co/> (agosto 2016)

Semana 2016. <http://www.semana.com/nacion/articulo/frontera-de-colombia-y-venezuela-125000-personas-ingresaron-tras-apertura/488068>

El País 2016. <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/inflacion-colombia-2015-fue->

El Tiempo 2016. <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/crecimiento-economico-en-colombia-2015-por-sectores/16533751>

Datos macro 2016. <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

*ainia*. (2013). Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de *ainia* :  
<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/desarrollo-de-productos-saludables-opportunidad-de-innovacion-para-las-empresas-del-sector/>

*Agriculture and Agri-Food Canada*. (14 de Diciembre de 2014). Recuperado el 6 de Noviembre de 2016, de <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/by-product-sector/processed-food-and-beverages/reports-and-resources-food-processing-innovation-and-regulations/emerging-food-innovation-trends-and-opportunities/?id=144>

*Grocery eye 2015*. (2015). Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye\\_2015.pdf](http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye_2015.pdf)

2015, G. e. (2015). Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye\\_2015.pdf](http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye_2015.pdf)

*Economía Excel* . (14 de Noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.economia-excel.com/>

*EL PAIS*. (28 de Abril de 2016). Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de [http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/28/estados\\_unidos/1461855222\\_506427.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2016/04/28/estados_unidos/1461855222_506427.html)

ANDI. (2015). *ANDI*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>

Canada, G. o. (2015). *Emerging Food Innovations: Trends and Opportunities*. Canada.

- Lisa, L. (11 de Diciembre de 2014). *Quality Assurance & Food Safety*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de <https://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&tl=es&u=http%3A%2F%2Fwww.qualityassurancemag.com%2Farticle%2Fqa1214-food-industry-trends-2015%2F&anno=2&sandbox=1>
- Mundial, B. (2015). *Banco Mundial*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=CO&start=1960&view=chart>
- University, U. S. (Febrero 22 de 2016). *Phys Org*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://phys.org/news/2016-02-biological-patents-method-natural-blue.html>
- Utah State University. (22 de Febrero de 2016). *Phys Org*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://phys.org/news/2016-02-biological-patents-method-natural-blue.html>
- Wikipedia. (18 de Julio de 2016). Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Biofortificaci%C3%B3n>
- Wikipedia. (8 de Noviembre de 2016). *Wikipedia*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de [https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)
- Zuñiga, M. A. (2016). *Patente n° US9308241 B2*. Estados Unidos.

## ANEXO

Listado de presentaciones por marca.

MARCA DELCASINO	PRESENTACIONES
Salsa con Tomate	Galón 4000 gms , Bolsa Galón, bolsa 1000 gms, bolsa 500 gms, Doy Pack 900 gms , Doy Pack 450 gms, sachet 9 gms
Pasta de Tomate	
Mostaza	
Mayonesa	
Salsa Rosada	
Salsa Tártata	
Salsa Negra	Garrafa 4000gms, 3000gms, 1000 gms, 500 gms
Vinagres	
Salsa de Soya	
Salsa de Aji	
Syrup sabor a Miel	Garrafa de 4000gms, 1000gms, 500gms, 9 gms

MARCA DELCASINO	PRESENTACIONES
Salsa con Tomate	Galón 4000 gms , Bolsa Galón, bolsa 1000 gms, bolsa 500 gms, Doy Pack 900 gms , Doy Pack 450 gms, sachet 9 gms
Pasta con Albahaca	
Mayonesa	

MARCA SALSERÍN	PRESENTACIONES
Salsa con Tomate	Galón 4000 gms , Bolsa Galón, bolsa 1000 gms, bolsa 500 gms, sachet 9 gms
Mayonesa	
Salsa Rosada	

MARCA HORECA	PRESENTACIONES
Salsa de Tomate	Galón 4000 gms
Mayonesa	
Tártara Gourmet	
MostaCream	

Fuente: elaboración propia