

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico de la Empresa

Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Marlon Javier Barbosa Sierra

Luz Serena Delgado Espinoza

Silvia Stephanie Garzón Acevedo

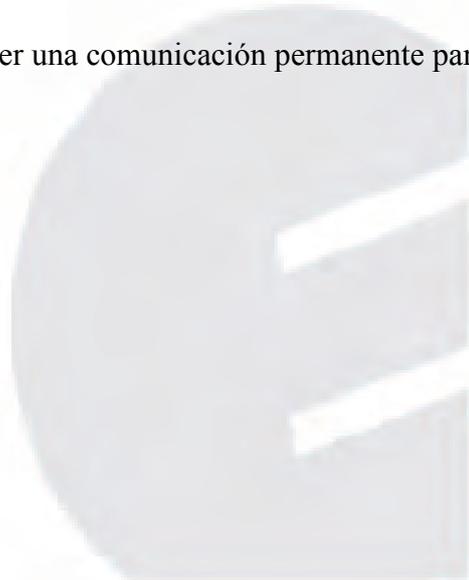
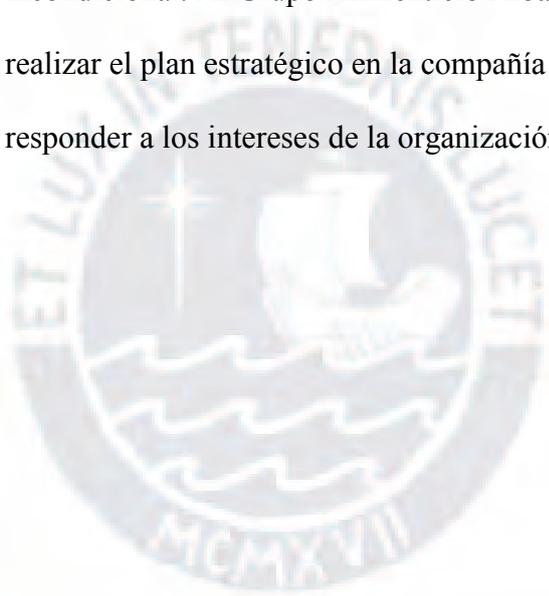
Juan Gabriel Paba Prada

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Lima, julio de 2019

Agradecimientos

A Dios por las bendiciones que nos ha dado en esta etapa de formación académica. A CENTRUM, escuela de postgrado que nos ha formado con una visión empresarial y ética sobre los negocios. A nuestro asesor, Profesor Carlos Bazán por su dedicación, apoyo permanente en el proceso de investigación y enseñanza de un liderazgo transformacional en la practica. A nuestros profesores y compañeros que nos han acompañado en este proceso de aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades gerenciales. A nuestras familias por su apoyo incondicional. Al Grupo Alimenticio Alba del Fonce por brindarnos la oportunidad de realizar el plan estratégico en la compañía y establecer una comunicación permanente para responder a los intereses de la organización



Dedicatorias

A Dios, a mi familia y a mis compañeros de tesis por su apoyo incondicional en este proceso.

Javier Barbosa Sierra

A Dios, a mi familia por su amor incondicional y por ser la fuente de mi inspiración.

Luz Serena Delgado Espinoza

A Dios, a mi hija Isabella y a toda mi familia por su apoyo incondicional durante este proceso.

Silvia Stephanie Garzón Acevedo

A Dios, mi familia y a mis compañeros por su apoyo y motivación.

Juan Gabriel Paba Prada

Resumen Ejecutivo

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce es una compañía colombiana dedicada al procesamiento del cacao, café y cereales desde 1986. Actualmente, ocupa el quinto lugar del ranking de empresas productoras de chocolate de mesa a nivel nacional; sus principales competidores son Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, Girones e Industrias Alimenticias Valenpa. El principal producto de la compañía es el chocolate de mesa que corresponde al 74,4% de sus ingresos, el cual es símbolo de la cultura colombiana y se consume diariamente en los hogares.

Este plan busca diseñar las estrategias que llevarán a la compañía al cumplimiento de su visión al 2024. Esto se realizó mediante el análisis interno y externo de la compañía identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Asimismo, se diseñaron cinco objetivos a largo plazo para incrementar la utilidad neta, los ingresos, la producción, potenciar la exportación al mercado americano e iniciar las ventas en el mercado español; esto permitirá posicionar la empresa en el cuarto lugar del ranking de la industria.

Para lograr sus objetivos, la empresa deberá aplicar estrategias de desarrollo de mercados, diversificación de productos, ampliación de la capacidad productiva, integración vertical con proveedores y generación de alianzas estratégicas. La empresa tiene un reto importante en el desarrollo de sus estrategias para generar un valor agregado en el mercado y contribuir al fomento de la sostenibilidad ambiental, social y económica.

Abstract

Grupo Alimenticio Alba del Fonce is a Colombian company dedicated to process cocoa, coffee and cereals since 1986. Currently, it occupies the fifth place nationally in the ranking of companies producing chocolate tablets; whose main competitors are Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, Girones and Industrias Alimenticias Valenpa. The primary product of the company is chocolate tablets, which corresponds to 74.4% of its income and is a symbol of Colombian culture that is consumed daily in homes.

This plan seeks to design strategies that will lead the company to fulfill its vision by 2024. This was done through internal and external analysis of the company, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats. In addition, this plan also design five long-term objectives to increase net income, production, boost exports to the American market and initiate sales in the Spanish market. This new situation will allow the company to be on a better position in the industry maket: the fourth place.

In orderto achieve these objectives, the company must apply market development strategies, product diversification, expansion of productive capacity, vertical integration with suppliers and generate strategic alliances. The company has a significant challenge in the development of its strategies in order to generate added value in the market and contribute to the promotion of environmental, social and economic sustainability.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General del Grupo Alimenticio del Fonce	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	8
2.3. Misión	10
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	15
3.1.2. Potencial nacional.....	18
3.1.3. Principios cardinales.....	26
3.1.4. Influencia del análisis en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	29
3.2. Análisis Competitivo del País	29
3.2.1. Condiciones de los factores	29
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	32

3.2.5. Influencia del análisis en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	33
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	34
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	35
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. Grupo Alimenticio Alba del Fonce y sus Competidores	38
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	40
3.5.4. Amenaza de los entrantes	41
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	41
3.6. Grupo Alimenticio Alba del Fonce y sus Referentes.....	41
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	42
3.8. Conclusiones	43
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	45
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	45
4.1.1. Administración y gerencia (A)	45
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	47
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	49
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	50
4.1.5. Recursos humanos (H)	52
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	53

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	53
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	54
4.3. Conclusiones	54

Capítulo V: Intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce y Objetivos de Largo

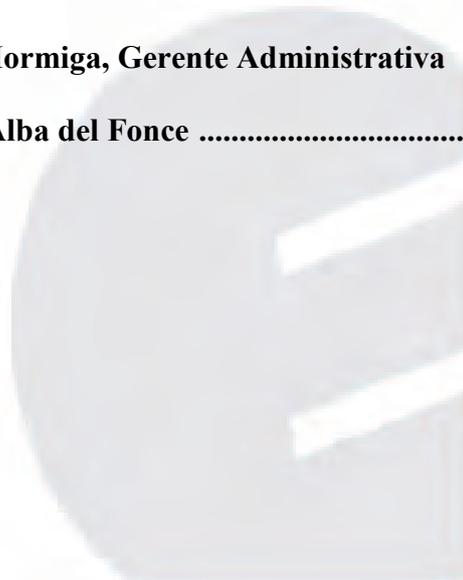
Plazo.....	56
5.1. Intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	56
5.2. Potencial de Grupo Alimenticio Alba del Fonce	56
5.3. Principios Cardinales del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	58
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Grupo Alimenticio Alba del Fonce (MIO) .	59
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	60

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	62
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	62
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	62
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	66
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	67
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	68
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	69
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	71
6.9. Matriz de Ética (ME)	71
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	72
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	73
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	74
6.13. Conclusiones	74

Capítulo VII: Implementación Estratégica	77
7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)	77
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
7.3. Políticas de cada Estrategia	83
7.4. Estructura Organizacional del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	85
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	85
7.6. Recursos Humanos y Motivación	87
7.7. Gestión del Cambio	87
7.8. Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	89
8.1. Perspectivas de Control	89
8.1.1. Aprendizaje interno	89
8.1.2. Procesos	90
8.1.3. Clientes	90
8.1.4. Financiera	90
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	90
8.3. Conclusiones	91
Capítulo IX: Competitividad del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	93
9.1. Análisis Competitivo del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	93
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	94
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	95
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	96
9.5. Conclusiones	96
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	97

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	97
10.2. Conclusiones Finales.....	97
10.3. Recomendaciones Finales	101
10.4. Futuro de Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	102
Referencias	103
Apéndice A: Comprobación de la Auditoria del Grupo Alimenticio Alba del Fonce ..	107
Apéndice B: Entrevista Ana María Hernández Hormiga, Gerente Administrativa	
Financiera del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	110
Apéndice C: Entrevista Ana María Hernández Hormiga, Gerente Administrativa	
Financiera del Grupo Alimenticio Alba del Fonce	117



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>.Ranking de empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia 2018</i>	3
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Colombia</i>	19
Tabla 3	<i>.Colombia: Estimaciones y Proyecciones de la Población Total (Período 2020-2050)</i>	21
Tabla 4	<i>.Tasa de crecimiento en volumen de los componentes del gasto 2018.</i>	22
Tabla 5	<i>.América Latina y el Caribe: tasas anuales de variación del PIB, 2013-2019</i>	23
Tabla 6	<i>.Matriz EFE de la empresa del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	39
Tabla 7	<i>.Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	43
Tabla 8	<i>.Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	43
Tabla 9	<i>.Estructura Accionaria del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	45
Tabla 10	<i>Informe de Estado de Resultados del Grupo Alimenticio Alba del Fonce (Pesos Colombianos)</i>	51
Tabla 11	<i>.Indicadores Financieros del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	52
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluaciones de Factores Internos MEFI del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	54
Tabla 13	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Grupo Alimenticio Alba del Fonce (MIO)</i>	60
Tabla 14	<i>.Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	64
Tabla 15	<i>.Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	65
Tabla 16	<i>.Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	69
Tabla 17	<i>.Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	70
Tabla 18	<i>.Matriz de Rumelt (MR)</i>	71
Tabla 19	<i>.Matriz de Ética (ME)</i>	72
Tabla 20	<i>.Matriz de Estrategias retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	73

Tabla 21	. . <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	75
Tabla 22	. . <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	76
Tabla 23	. . <i>Matriz de Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo</i>	82
Tabla 24	. . <i>Matriz de Políticas de cada Estrategia</i>	84
Tabla 25	. . <i>Tablero de Control Balanceado (TCB)</i>	92
Tabla 26	. . <i>Plan Estratégico Integral del Grupo Alimenticio Alba del Fonce</i>	98



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Principales zonas productores de cacao en Colombia.	4
<i>Figura 2.</i>	Línea de tiempo del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	9
<i>Figura 3.</i>	Distribución de la población censada por sexo 2018 en Colombia.	20
<i>Figura 4.</i>	Distribución de la población censada por sexo y edad en el año 2018.....	20
<i>Figura 5.</i>	Población urbana (% del total) entre 2000 y 2017 en Colombia.	21
<i>Figura 6.</i>	Producto Bruto Interno (PIB) 2018 de Colombia.	22
<i>Figura 7.</i>	Diamante de competitividad de la ventaja nacional: competitividad de las naciones – modelo del Diamante.	30
<i>Figura 8.</i>	Alfabetismo por departamentos en Colombia, 2018.	36
<i>Figura 9.</i>	Elementos de la estructura de la industria adaptado el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.	39
<i>Figura 10.</i>	Organigrama del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.	46
<i>Figura 11.</i>	Representación gráfica de MPEYEA del Grupo Alimenticio Alba del Fonce ...	65
<i>Figura 12.</i>	Representación gráfica de MPEYEA del Grupo Alimenticio Alba del Fonce ...	66
<i>Figura 13.</i>	Matriz Interna Externa del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	67
<i>Figura 14.</i>	Matriz Gran Estrategias del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	68
<i>Figura 15.</i>	Estructura propuesta para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.....	86

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

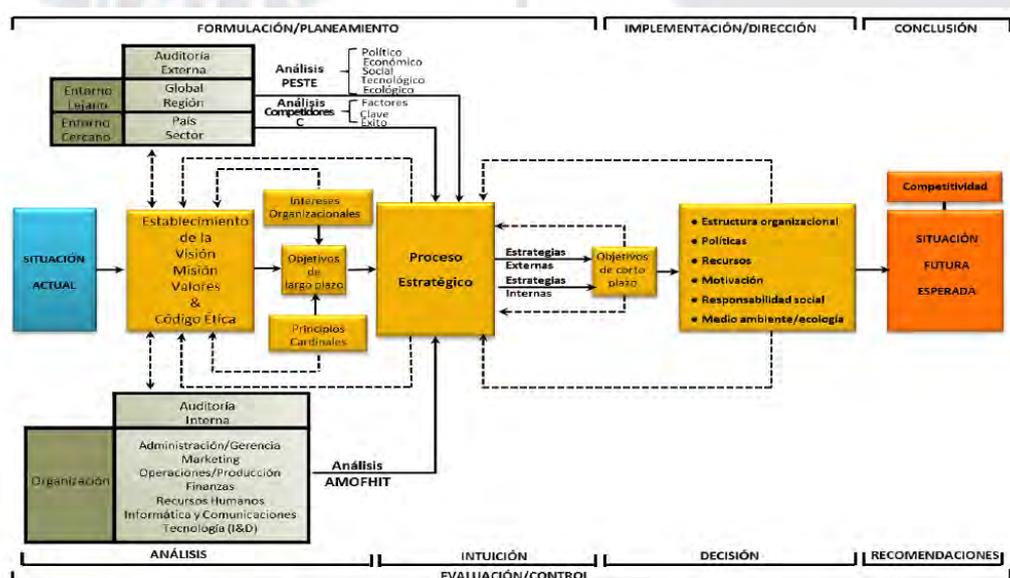


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Grupo Alimenticio del Fonce

En este capítulo se describe la situación actual del Grupo Alimenticio Alba del Fonce mostrando los datos más relevantes de la organización para contextualizar al lector y establecer el punto de partida del proceso estratégico. Asimismo, se identifica los desafíos de la organización y las razones por las que se percibe importante el desarrollo del planeamiento estratégico.

1.1. Situación General

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce es una compañía colombiana dedicada al procesamiento del cacao, café y cereales. La empresa fue fundada en 1986 con la finalidad de procesar cereales para el consumo masivo. En el año 2011, fue adquirida por la familia Hernández Hormiga, quien incluyó a su portafolio la producción y comercialización del café y cacao logrando un alcance de ventas a nivel nacional. Actualmente, la estructura accionaria y la junta directiva del Grupo Alimenticio Alba del Fonce está conformada solo por miembros de la familia (Hernández, 2018).

La compañía tiene el centro de producción ubicado en la ciudad de Bucaramanga, desde la cual opera con estándares de calidad normados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Actualmente, cuenta con tres líneas de producción: (a) línea de chocolate, (b) línea de café y (c) molino, el cual corresponde a granos y harinas. Asimismo, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce se encuentra construyendo la nueva planta de producción, que reestructurará las líneas, quedando (a) línea de chocolate dulce, (b) chocolate amargo y coberturas, (c) línea de café y (d) molino. La construcción de la nueva planta, permitirá tener mayor eficiencia en las políticas y procedimientos de control de costos e insumos directos, indirectos, economías de escala y gestión de la calidad. La empresa comercializa sus productos mediante dos canales de venta: directo e indirecto, ya que fabrica productos con su propia marca y también produce altos volúmenes con la marca que representa a cada una de las cadenas de

supermercados denominándose esto como proceso de maquila. Entre sus clientes se encuentran las grandes cadenas de supermercados como Jumbo, Olímpica, Ara, entre otros. Un factor clave de éxito durante las negociaciones con estas compañías fue la flexibilidad de sus precios. Mediante esta estrategia han logrado la adquisición de nuevos negocios.

El producto más vendido por la compañía es el chocolate de mesa, ya que representó en el 2018 el 74.4% de los ingresos operacionales, es decir, \$ 12,469,959,450 COP. Las tabletas de chocolate son el insumo indispensable para preparar la bebida chocolate caliente, la cual tiene un alto nivel de consumo en Colombia a lo largo de todo el año. Según el periódico El Espectador (2016), el chocolate de mesa es un producto de consumo masivo dado que es símbolo distintivo de la cultura colombiana; las personas suelen reunirse para compartirlo en familia. De acuerdo al Informe Integrado del Grupo Nutresa (2018), la compañía líder en el sector de chocolate de mesa es el Grupo Nutresa S.A., con una de sus empresas más representativas llamada Compañía Nacional de Chocolates, con el 62.7% de participación del mercado nacional.

A continuación, en la tabla 1, se muestra el ranking de empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia en donde se evidencia el total de ingresos anuales de cada una de las compañías para el año 2018.

Por otro lado, debido a su posición en el ranking, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce desea potenciar su portafolio de chocolate de mesa para incrementar su participación de mercado, ya que se evidencia una gran oportunidad de crecimiento. Según el periódico El Espectador (2016), la Compañía Nacional de Chocolate tiene como fin promover el consumo de chocolate como bebida en Colombia y proyecta lograr ventas de 2,000 millones de tazas anuales con un crecimiento de 5% anual para el 2021. Además, se observó que se vendieron 1,500 millones de tazas de chocolate en el 2016. En síntesis, es un mercado con gran

potencial para la industria del chocolate, ya que en Colombia este es un producto reconocido en la canasta familiar.

Tabla 1.

Ranking de empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia 2018

Puesto No.	Empresa	Total ingresos
1	Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	901,445.29
2	Casa Luker S.A.	782,958.02
3	Girones S.A.	27,008.56
4	Industrias Alimenticias Valenpa S.A.S.	19,911.98
5	Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S.	16,783.27
6	Fabrica de Chocolates Triunfo S.A.	13,315.24
7	Industrial Cacaotera del Huila S.A.	10,004.73
8	Mountain Food S.A.S.	9,464.19
9	Fabrica de Chocolates Andino Ltda.	5,635.72
10	Chocolateros Aliados de Colombia S.A.S	3,183.59
11	Fabrica de Chocolate y Café San Rafael Ltda.	2,836.23

Nota. Cifras en millones de pesos colombianos. Tomado de Hernández, comunicación personal, 25 de noviembre de 2018. Bucaramanga, Colombia.

La ubicación estratégica de la compañía es una clave de éxito para su funcionamiento y continuo crecimiento, ya que se encuentra ubicada en Santander, una de las zonas con mayor producción de cacao. Granados y Muñoz (2018) afirmaron que el indicador de producción del Departamento de Santander es el principal productor a nivel nacional con una participación del 40% del total de la producción, seguido de Arauca con una participación del 11%, Antioquia (9%), Huila (7%), Tolima (6%) y Cundinamarca (4%).

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene una posición financiera sólida, lo cual se evidencia en las siguientes cifras. Por un lado, las ventas han ascendido a \$ 16,755,957,971 COP durante el 2018 según los Estados Financieros del Grupo Alimenticio Alba del Fonce. Por otro lado, la utilidad neta del año 2018 ascendió a \$ 709,300,756 COP, obtuvo un ROA de 10.31%, un ROE de 34.33% y un indicador de rentabilidad de 61.87% en el mismo año. Durante los últimos años, ha mantenido un crecimiento financiero sostenido, lo cual le ha permitido realizar inversiones y diversificar su producción.

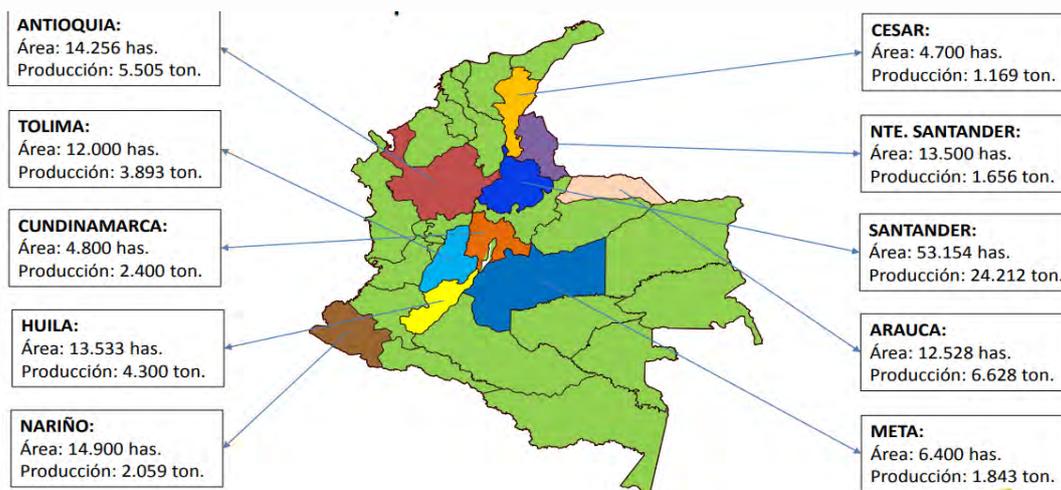


Figura 1. Principales zonas productoras de cacao en Colombia.

Tomado Cadena de Cacao, Indicadores e Instrumentos por Granados y Muñoz, 2018. Recuperado el 6 de diciembre de 2018 de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Enero%20Cacao.pdf>

1.2. Conclusiones

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce ha tenido un crecimiento financiero sostenido y se proyecta incrementar la participación en el mercado nacional e impulsar las ventas en el mercado internacional a mediano y largo plazo. La compañía, a pesar de su importante crecimiento en ventas, tiene fuertes competidores en la industria, lo cual constituye un gran desafío para lograr una buena posición y mayor participación en el mercado. La competencia proveniente de Compañía Nacional de Chocolate, Girones, Industrias Alimenticias Valenpa y Casa Luker tiene una mayor participación de mercado en relación al Grupo Alimenticio Alba del Fonce; sin embargo, un plan estratégico permitiría mejorar esta situación.

Por otro lado, la estrategia de negocio de maquila a grandes cadenas de supermercados ha permitido posicionar la empresa, fidelizar a sus principales clientes y optimizar su estructura de costos. La posición geográfica de la planta es una de las estrategias que tiene la compañía para realizar la producción y distribución de sus productos de manera eficiente. La construcción de la nueva planta permitirá diversificar aún más su portafolio y ganar mayor participación de mercado. El plan estratégico será fundamental para la

implementación de nuevas estrategias vinculadas al marketing, tecnología e innovación para lograr la situación futura deseada. Asimismo, será una herramienta fundamental para incrementar el crecimiento de la compañía a nivel nacional e internacional, específicamente en el mercado americano y europeo.

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene como desafío establecer objetivos estratégicos que puedan ayudar a tener un mejor direccionamiento a mediano y largo plazo de la compañía; capitalizando las fortalezas y mejorando las debilidades identificadas en el análisis de la compañía.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Según D'Alessio (2015), tener una visión clara del futuro y planear la organización brinda mayores posibilidades a la organización de lograr los objetivos que se traza a mediano y largo plazo. Por ello, la formulación de la visión, misión, valores y código de ética permitirán tener una proyección con sentido para la organización.

2.1. Antecedentes

Hernández (2018), Gerente Administrativa y Financiera, mencionó en una entrevista realizada el 25 de noviembre de 2018 que, en el año 1986, en Santander de Río Negro, en un momento álgido de la producción agrícola, se instauró la comercializadora “JORDAVILA” dedicada a la compra y venta de café y cacao en pepa al por mayor y al detal, siendo Jorge Dávila el propietario. Uno de sus principales colaboradores y aliados para el crecimiento de la empresa fue la secretaria y encargada de compra y venta de productos agrícolas Amparo Hormiga, una persona muy recta, efectiva en su trabajo y de una visión poderosa sobre la industria del cacao y el café, quien años después sería parte de la Junta Directa y renovaría la compañía para conducirla a un nivel de producción nacional.

Hernández (2018) mencionó que a mediados de los años 90's, los herederos de Jorge Dávila fortalecieron la empresa. Años después en un momento crítico en el sector, Amparo Hormiga identificó una oportunidad para la transformación de la empresa de tal manera que lograran comercializar sus productos bandera en el mercado local y más tarde en el regional. Para iniciar este proyecto, en 1998 constituyeron una sociedad con capitales compartidos incluyendo a Amparo Hormiga como nueva socia. Su principal visión era elaborar el mejor chocolate de mesa y café de Río Negro para Colombia. Con la experiencia que fueron adquiriendo, se logró la transformación de un excelente producto, con la consistencia y el aroma que siempre había tenido en sus sueños. El primer hito importante fue el diseño,

producción y comercialización de los productos Chocolate y Café Regional con gran aceptación en el mercado.

Asimismo, Hernández (2018) mencionó que realizaron cambios importantes en el año 2000. Por un lado, trasladaron la planta a la ciudad de Bucaramanga, adquiriendo la fábrica de la familia Castiblanco y, por otro lado, incorporaron como socio a Jorge Hernández Hormiga a la organización, quien actualmente es el Gerente General de la compañía. En el año 2002, la planta sufre un incendio y al no contar con pólizas de seguros, la empresa estuvo a punto de quebrar. Sin embargo, gracias a la perseverancia de los socios y con apoyo de sus familias, colaboradores, proveedores y clientes lograron superar esas crisis. Ese mismo año, se incorporó como socio a Oscar Hernández Hormiga para fortalecer la empresa y darle un nuevo impulso. Actualmente, él es el encargado del Mercadeo a nivel nacional. Un par de años después, se incorporó a la empresa Oscar Hernández Araque, esposo de Amparo Hormiga, que actualmente es el encargado de Logística y Despacho.

De la misma forma, Hernández (2018) sostuvo que la compañía se trasladó a una nueva planta de producción en el año 2007. Ésta contaba con la mejor tecnología con la finalidad de ingresar a nuevos mercados y lograr la penetración total de sus productos en el mercado nacional. Ese mismo año, se adquirió la marca “Molinos Alba del Fonce”, que ya contaba con un posicionamiento en el mercado. En aquel mismo año, se incorporó Ana María Hernández, quien actualmente es la Gerente Administrativa y Financiera. En el año 2011, la empresa se disolvió por desacuerdos entre los socios, y en la liquidación se establece que la marca “Molinos Alba del Fonce” quedaba en propiedad de la familia Hernández Hormiga. En el año 2012, se realizaron dos hitos importantes: constituir el “Grupo Alimenticio Alba del Fonce SAS” y adquirir la planta de chocolate Coloca. En la fábrica continúan con la transformación de cacao y café e incorporan la producción de harina en sus diferentes variantes: siete granos, harina amarilla, cuchuco de maíz, cuchuco de trigo, harina de plátano,

harina de arroz y harina blanca entre otros. Ese mismo año, la compañía continuó la expansión hacia el mercado regional y nacional mediante la adquisición de la marca “Colosal” y el alquiler de la planta de producción de “Café Colosal”.

En la misma línea, Hernández (2018) mencionó que la empresa inició las actividades de maquila de los diversos productos para el mercado nacional en el año 2013: en las marcas tales como “Súper O”, “Mercacentro”, municipio Facatativá, “Súper día”, ciudad de Bogotá, “Más X Menos”, ciudad de Bucaramanga. Posteriormente, se incorporaron las marcas “CENCOSUD” que abarca los supermercados “Jumbo” y “Metro”. Luego, las marcas “Olímpica”, “Mercaldas”, “Aburras” y “Ara”. En el año 2014, la empresa tecnifica su producción con empaques automáticos para los diferentes productos. En los años posteriores, El “Grupo Alimenticio Alba del Fonce” continuó con un crecimiento sostenido y una ampliación de su portafolio de productos desarrollados con altos estándares de calidad. En el 2018, la compañía ha continuado sus planes de expansión inicia la construcción de una nueva planta de producción y oficinas, que estima una inversión de 4100 millones de pesos colombianos (1.3 millones de dólares aproximadamente). Asimismo, se realizará una inversión de 1500 millones de pesos colombianos (476 mil dólares aproximadamente) para la actualización de maquinaria de última tecnología. Ambos con fecha de término programada agosto 2019.

2.2. Visión

Según D’Alessio (2015), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?” (p. 59). Es importante que la visión tenga un enfoque a largo plazo que pueda ser medible y alcanzable. La visión actual del Grupo Alimenticio Alba del Fonce es:

Ser reconocida en el mercado nacional con sus diferentes productos, siendo a su vez el líder en la realización de marcas propias de chocolate de mesa en sus diferentes

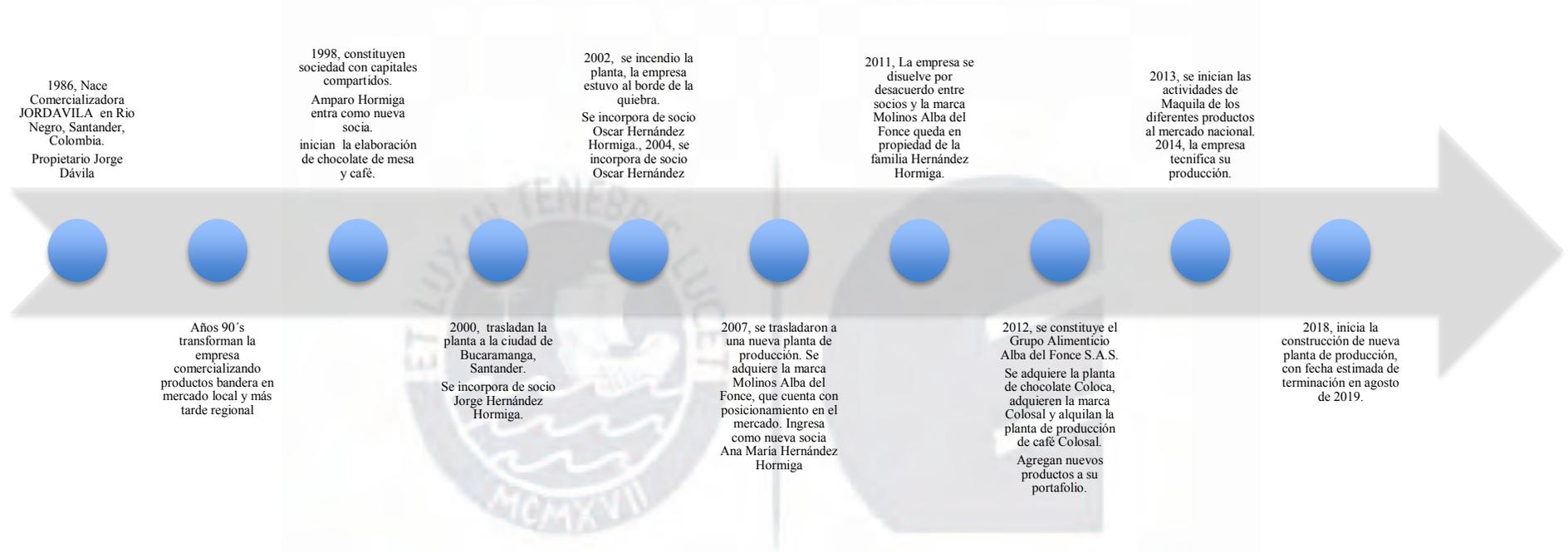


Figura 2. Línea de tiempo del Grupo Alimenticio Alba del Fonce
Tomado de Hernández, comunicación personal, 25 de noviembre de 2018. Bucaramanga, Colombia.

presentaciones y variedades, así mismo como todos sus derivados a grandes superficies. Contando con tecnología de punta y un equipo humano competente para la creación de nuevas líneas de productos para exportación. Cuidando la preservación del medio ambiente y la calidad en todos sus procesos del Sistema de Gestión de Calidad logrando así la satisfacción de sus clientes, socios y demás partes interesadas (Grupo Alimenticio Alba del Fonce, 2017, párr.2).

De esta cita, se observa que la visión no tiene una estructura clara donde se enfoque los objetivos a largo plazo de manera medible. Por otro lado, la compañía no especifica el horizonte temporal para alcanzar la situación futura deseada; esto afecta el proceso de planeamiento estratégico porque sin una correcta comprensión no se podrá proyectar el crecimiento de la organización.

Por las razones expuestas anteriormente, se propone la siguiente visión: Para el año 2024, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S. estará dentro de las cuatro primeras empresas productoras de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia mediante el uso de tecnología de punta desarrollando el talento de los colaboradores para generar rentabilidad, satisfacción de sus grupos de interés y bienestar de las familias.

Asimismo, exportará al mercado europeo chocolatería fina y al mercado americano chocolate de mesa, café y chocolatería fina.

2.3. Misión

Según D'Alessio (2015), “la misión es el impulsor de la organización hacia una situación futura deseada y responde a esta interrogante ¿cuál es nuestro negocio?” (p. 62) y lo que se debe realizar para alcanzar el éxito utilizando de manera eficiente sus recursos, capacidades y competencias. La misión actual de la compañía es:

Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S. brinda por medio de calidad, sabor y aroma satisfacer gustos y necesidades del consumidor, mediante la producción y

comercialización de chocolate en sus diferentes variedades, cacao en polvo y las mezclas de cacao en polvo, apoyados en una amplia distribución especializada a los diferentes canales como supermercados, tiendas mayoristas y minoristas; para llegar al mercado de manera amable y confiable, buscando así crecimiento y la rentabilidad de la misma, remunerando la inversión de nuestros socios, generando bienestar en nuestros empleados y comunidad. Cuidando a su vez el medio ambiente por medio de la utilización de tecnologías no contaminantes (Grupo Alimenticio Alba del Fonce, 2017, párr.1).

De la cita anterior, se considera que la misión establecida por la compañía carece de un amplio alcance que permita a los gerentes crear e innovar. Por otro lado, no se define con claridad la organización y el mercado en el que aspira satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, no precisa una dinámica que se oriente hacia la ejecución de las estrategias, ya que no se profundiza en la gestión operativa de la organización.

Según las razones mencionadas anteriormente, se propone la siguiente misión: Producir y comercializar chocolate de mesa y productos complementarios como café, granos, cereales y chocolatería fina con estándares de alta calidad, valor agregado y brindando calidad de vida a los consumidores basados en una amplia distribución, a través de los canales como supermercados, tiendas mayoristas y minoristas del mercado colombiano. Se realiza mediante la inversión en infraestructura, tecnología e investigación y desarrollo de nuevos productos, reduciendo el impacto ambiental y creando valor para la sociedad, inversionistas y aliados estratégicos. Generando motivación y experiencias para los trabajadores y, así, lograr un clima organizacional positivo con los mejores resultados para la compañía.

2.4. Valores

Actualmente, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce se rige por los siguientes principios y valores que son base de una buena función individual para cada área (Grupo Alimenticio Alba del Fonce, 2017, párr.3).

- Compromiso
- Respeto
- Transparencia
- Honestidad
- Cumplimiento
- Excelente Servicio al cliente

Sin embargo, se considera importante rediseñar la propuesta e incorporar otros valores profundizando en la definición de cada uno:

- Respeto: asegurar y proteger los derechos y deberes de cada una de las personas involucradas en la organización, incluyendo la libertad de expresión, el respeto a las diferencias de origen, raza, género e ideología.
- Calidad: promover que todos los procesos tanto internos como externos se realicen bajo los estándares normativos vigentes, velando por una calidad total.
- Transparencia y Honestidad: asegurar los principios de verdad, integridad y justicia en todos los procesos de la organización.
- Compromiso: involucrar a todos los colaboradores en el funcionamiento de la organización por medio del liderazgo transformacional.
- Enfoque al cliente: satisfacer las necesidades de los clientes garantizando una atención constante para absolver sus requerimientos de manera eficiente y oportuna.
- Responsabilidad socioambiental: contribuir con el cuidado del medioambiente de manera sostenible, generando un impacto positivo en la sociedad.
- Desarrollo humano: promover el talento de cada uno de los colaboradores potenciando y desarrollando sus capacidades con un clima laboral positivo.

- Trabajo en equipo: motivar a los colaboradores para potenciar sus esfuerzos con el fin de lograr objetivos a corto y largo plazo de la compañía, en un ambiente de colaboración permanente.

2.5. Código de Ética

Actualmente, la compañía Grupo Alimenticio Alba del Fonce no cuenta con un código de ética (Hernández, 2018). Por lo cual, se proponen unos parámetros que conforman el código de ética para hacer cumplirlos dentro y fuera de la compañía, cuya finalidad es generar un compromiso con todos los grupos de interés, y fomentar el cuidado del medio ambiente y los recursos utilizados para la producción y comercialización de los productos. De esta manera, se enuncian los siguientes parámetros:

- Fomentar mejores prácticas para la prevención y cuidado del medio ambiente en toda la cadena de producción.
- Incentivar el respeto hacia el equipo de trabajo, generando un ambiente de respeto, compañerismo y apoyo mutuo que contribuya con la eficiencia de los procesos y logro de los objetivos.
- Contribuir con el buen manejo de los canales de la cadena de suministro permitiendo estrechar las relaciones con los distintos grupos de interés de la compañía: proveedores, campesinos, clientes internos y externos y accionistas.
- Fomentar las buenas prácticas y transparencia en los procesos productivos con el fin de brindar un excelente producto y servicio a nuestros clientes.
- Velar por la seguridad de nuestros empleados y clientes, generando capacitaciones de seguridad industrial a través de nuestro departamento de HSEQ (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente).
- Generar información confiable, transparente y verificable en los procesos administrativos y producción para sus stakeholders.

2.6. Conclusiones

Luego del análisis realizado, se puede concluir que la misión, visión, valores no tienen una estructura clara capaz de guiar el plan estratégico, por lo cual, con base a los lineamientos de la compañía se reestructuraron nuevamente para ser de guía y soporte en todo el desarrollo del planeamiento.

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce es una empresa familiar que ha tenido un crecimiento a lo largo de más de 30 años en la industria de alimentos, ganando una reputación positiva entre sus colaboradores, competidores y aliados estratégicos.

Actualmente, se dedica a la producción y comercialización de café, cereales, chocolate y sus derivados con estándares de alta calidad logrando altos índices de rentabilidad para los inversionistas. Una de las metas de la compañía es posicionarse en el mercado mediante la inversión en infraestructura, tecnología e investigación y desarrollo de nuevos productos, reduciendo el impacto ambiental.

Por otro lado, los valores de la compañía presentan los lineamientos y políticas de la organización orientándola hacia el respeto, la promoción del trabajo bajo los estándares de calidad, compromiso de los colaboradores para el funcionamiento óptimo de la organización, enfoque en el cliente, contribución al cuidado del medioambiente, promoción del talento de los trabajadores y el trabajo en equipo. El grupo Alimenticio Alba del Fonce plantea una cultura organizacional basada en el respeto y el buen clima laboral.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional, según lo planteado por Hartman (1978), establece que existen tres dimensiones que deben ser evaluadas en las relaciones entre las diferentes naciones, las cuales son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Estas dimensiones permiten identificar qué tan alineado se encuentra un sector particular de la economía con respecto a los intereses de la nación, al igual que el nivel de sencillez o complejidad para el cumplimiento de los objetivos.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Desde el punto de vista democrático, de acuerdo con Witker (2000), el interés nacional corresponde a las prioridades compartidas con el resto de la población, teniendo en cuenta dentro de éstas, los derechos humanos y los valores democráticos, siempre que la nación se identifique con los mismos intereses. En el contexto colombiano, de acuerdo con las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, expuesta por el Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2018), los intereses del país se basan principalmente en eliminar obstáculos que impiden el crecimiento de país como la economía ilegal, la corrupción, costos tributarios, informalidad laboral, atrasos para la transformación digital, vulnerabilidad ante riesgos entre otros, a través del pacto por la legalidad, emprendimiento y equidad.

Los tres pilares que conforman la base de los intereses nacionales, se encuentran a su vez respaldados por pactos transversales como: (a) pacto por la sostenibilidad; (b) pacto por la ciencia, la tecnología y la innovación; (c) pacto por el transporte y logística; (d) pacto por la transformación digital; (e) pacto por la calidad y eficiencia de servicios públicos; (f) pacto por los recursos minero-energéticos; (g) pacto por la economía naranja; (h) pacto por la construcción de paz; (i) pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos; (j) pacto

por la igualdad de la mujer; (k) pacto por la inclusión de las personas con discapacidad (Ver tabla 2).

1. Pacto por la sostenibilidad: Su principal objetivo consiste en producir y conservar alianzas con sectores que se encuentren comprometidos con la conservación de la biodiversidad, prevención del riesgo ante desastres ambientales y manejo de conflictos socio ambientales con el apoyo de instituciones ambientales.

2. Pacto por la ciencia, tecnología y la innovación: Consiste en la construcción de un sistema que propicie el conocimiento que lidere la Colombia del mañana. Para lograr lo anterior, se planea contar con el desarrollo de sistemas de innovación a nivel nacional y regional, incentivar la inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación y propiciar espacios de investigación para el desarrollo productivo y social.

3. Pacto por el transporte y la logística: Tiene como objetivo aumentar la competitividad y la integración de la nación, propiciando la logística eficiente y segura, la movilidad para la calidad de vida, equidad y competitividad y por último el establecimiento de corredores estratégicos intermodales generando una red de transporte nacional y eficiencia modal.

4. Pacto por la transformación digital de Colombia: Tiene como objetivo lograr que el gobierno, empresas y hogares estén conectados en la era del conocimiento, a través de la masificación de la banda ancha permitiendo el acceso a todos los colombianos, generando una sociedad más efectiva, eficiente y transparente entre ciudadanos y mercados.

5. Pacto por la calidad y eficiencia de servicios públicos: Tiene como objetivo desarrollar un sector energético más competitivo, innovador, limpio y equitativo. Adicionalmente, apuesta por un ofrecimiento de servicio de agua limpia y saneamiento adecuado a través de una gestión responsable, sostenible y equitativa para la población.

6. Pacto por los recursos minero-energéticos: Tiene como objetivo fomentar el desarrollo del sector minero energético con responsabilidad ambiental y social. Para lo anterior se apoyan en prácticas de seguridad energética, desarrollando una extracción productiva y sostenible propiciando la expansión de oportunidades en este sector.

7. Pacto por la identidad y la creatividad: Tiene como objetivo propiciar el desarrollo de la economía naranja y la protección de la cultura de la población colombiana. Se basa en programas de desarrollo del emprendimiento de base artística, creativa y tecnológica para la creación de nuevas industrias.

8. Pacto por la construcción de paz: Tiene como objetivo desarrollar programas para las víctimas del conflicto armado y los reintegrados de la guerrilla, mediante la estabilización y reconciliación de todos los involucrados. Adicionalmente, el gobierno busca establecer una intervención coordinada en zonas estratégicas, reforzando la seguridad, justicia y equidad.

9. Pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos: Tiene como objetivo generar oportunidades para indígenas, negros, afros, raizales, palenqueros y Rrom, a través de políticas sociales modernas, diferenciadas por la equidad, apoyando el desarrollo cultural étnico como las tradiciones, valores y cultura propia.

10. Pacto por la inclusión de todas las personas con discapacidad: Tiene como objetivo reducir la desigualdad y profundizar la inclusión social y productiva de los grupos de personas más vulnerables. Para esto se propone propiciar mejores condiciones mediante la adecuación y mejora en la implementación de la educación, la garantía de los derechos y de la capacidad jurídica, la accesibilidad de la infraestructura física y transporte, propiciando la vinculación activa de la población.

11. Pacto por la igualdad de la mujer: Tiene como objetivo fortalecer la institucionalidad de género en Colombia, generando un empoderamiento educativo y económico para la eliminación de brechas de género en el mercado laboral. Asimismo, el

gobierno trabaja en el empoderamiento político para la participación de las mujeres en escenarios de poder y toma de decisiones, promoción del derecho de las mujeres a una vida saludable, de bienestar y libre de violencias.

De acuerdo con el DNP (2018), los pactos anteriormente mencionados, se basan en la conexión con los distintos territorios de Colombia, estableciendo de esta forma, unos pactos regionales que conforman la ruta hacia la implementación de la ecuación y resumen los intereses nacionales, legalidad y emprendimiento para obtener la equidad en todo el territorio colombiano.

3.1.2. Potencial nacional

El análisis del potencial nacional permite identificar la capacidad de un país para el logro los intereses nacionales (D'Alessio, 2015). El marco de análisis se realiza a partir de las siguientes categorías: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

dominio demográfico. Según los resultados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el último censo realizado el año 2017, la población actual de Colombia se conforma por 41.2 millones de habitantes (DANE, 2018a). La población es en su mayoría femenina, en el año 2018 representaron el 51.4% de la población. En la figura 3 se muestra la distribución de la población censada por sexo 2018 en Colombia.

Por otro lado, se observa un cambio en la estructura por edades en la población colombiana, debido a que en el censo del 2005 los resultados obtenidos mostraron que el mayor grupo poblacional se encontraba en la base de la pirámide. En cambio, en el censo del año 2018, se observa que la pirámide se ha ensanchado hacia arriba en los rangos de edad entre 20 y 34 años. A partir de estas cifras, se puede afirmar que el país cuenta con una proporción mayor de jóvenes y adultos (DANE, 2018a). Ver figura 4.

Tabla 2.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de Colombia

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Sostenibilidad			*Unión Europea *Singapur *Australia	
2. Ciencia, tecnología e innovación			*Estados Unidos *Japón *Alemania *Corea del Sur *India	
3. Transporte y logística			* Unión Europea * Singapur * Estados Unidos	
4. Transformación digital			* Emiratos Árabes * Unión europea	**Corea del norte **Chad **R. de África central
5. Calidad y eficiencia de servicios públicos			* Unión europea * Uruguay * Chile *Argentina	** Irak ** Haití ** Cuba ** R. de África central
6. Recursos minero-energéticos			* Perú * México * Estados Unidos * Australia	
7. Economía naranja			* Estados Unidos * Brasil * México * Argentina	
8. Construcción de paz			*Estados Unidos * Unión europea * Cuba ** Venezuela ** Nicaragua	
9. Equidad para grupos étnicos			* Perú * México * Bolivia	**Estados Unidos
10. Igualdad de la mujer			* Unión Europea * Canadá * Estados Unidos ** Yemen ** Pakistán ** Siria	
11. Inclusión de las personas con discapacidad			* Estados Unidos * Unión Europea * Canadá	

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson

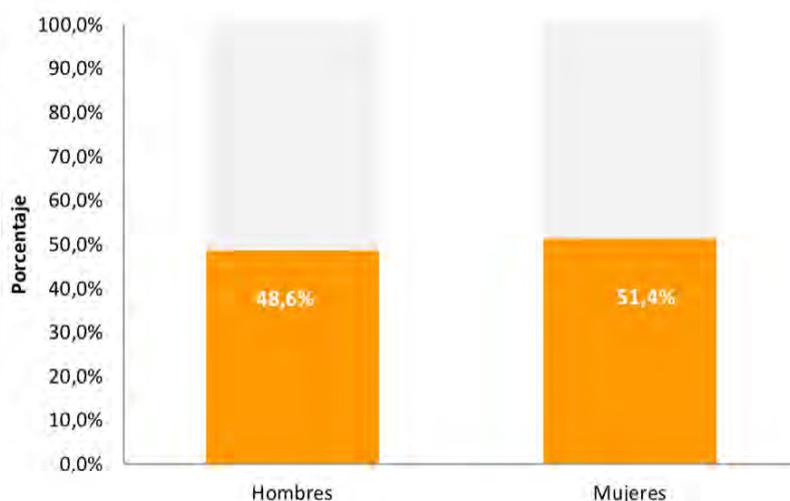


Figura 3. Distribución de la población censada por sexo 2018 en Colombia. Tomado de Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 por DANE, 2018a.



Figura 4. Distribución de la población censada por sexo y edad en el año 2018 Tomado de Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 por DANE, 2018a.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se pronostica que para el año 2050, la población colombiana ascenderá a 55 millones de personas, lo que significaría un crecimiento de la población logrando un incremento de 9.5 millones de habitantes (CEPAL, 2017).

Dominio geográfico. Según la Constitución Política (1991), la República de Colombia, es un país situado en la región noroccidental de América del Sur, está conformado por 32 departamentos descentralizados y el distrito capital de Bogotá. La superficie del territorio colombiano abarca el 1,141,748 km². En relación a las fronteras, limita al norte con la República de Panamá y el mar Caribe, por el oriente con las Repúblicas de Venezuela y

Brasil, al Sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador. Por otro lado, es la única nación de América del Sur en la que la ubicación geográfica colinda con el Océano Pacífico y el Océano Atlántico, que le permite tener una ubicación más estratégica para el comercio internacional.

Según el Banco Mundial (BM), la tasa de urbanización de Colombia es de 80.45%, en el que se observa un crecimiento con una curva permanente de ascenso (BM, 2017). En la figura 5 se muestra la población urbana entre 2000 y 2017 en Colombia.

Tabla 3.

Colombia: Estimaciones y Proyecciones de la Población Total (Período 2020-2050)

Periodo	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Población	50'200	51'813	53'126	54'160	54'873	55'267	55'377

Nota. Tomado de *Estimaciones y Proyecciones de Población Total, Urbana y Rural, y Económicamente Activa, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.* (<https://www.cepal.org/es/temas/proyecciones-demograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-ruraleconomicamente-activa>).

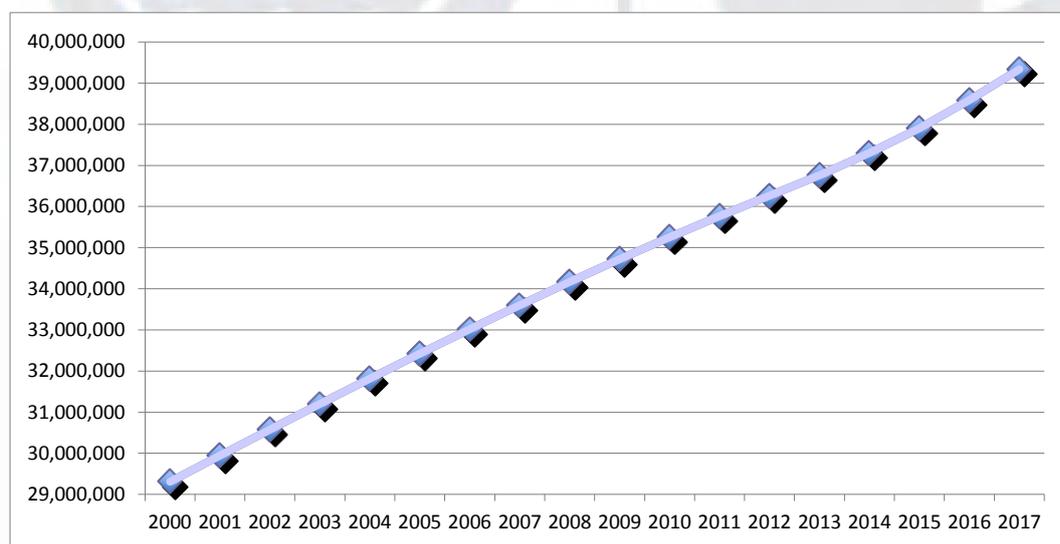


Figura 5. Población urbana (% del total) entre 2000 y 2017 en Colombia.

Adaptado de Banco Mundial, 2017. (<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS>)

Dominio económico. Según DANE (2018,b), la tasa de crecimiento del PIB en Colombia fue de 2.7% en el año 2018, lo cual significa una recuperación de economía respecto a los años 2016 y 2017, que presentaron cifras menores. En la figura 6 se muestra el producto bruto interno (PIB) del 2010 al 2018 de Colombia.



Figura 6. Producto Bruto Interno (PIB) 2018 de Colombia.

Tomado Producto Interno Bruto (PIB): Boletín técnico, DANE, 2018b.

A continuación, se presenta el crecimiento de los componentes del gasto, Se aprecia que el gasto en consumo final creció 3.5%, la formación bruta de capital creció 2.6%, las exportaciones crecieron 1.2% y las importaciones crecieron 5.1% generando en conjunto cifras positivas para el país (DANE, 2018b). En la tabla 4 se muestra la tasa de crecimiento de los componentes del gasto 2018.

Tabla 4.

Tasa de crecimiento en volumen de los componentes del gasto 2018.

Componentes del gasto	Serie original		Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2018 - III/ 2017 - III	2018 2017	2018 - III/ 2018 - II
Gasto de consumo final	3,5	3,2	1
Formación bruta de capital	2,6	1,5	3,2
Exportaciones	1,2	1,2	-1,2
Importaciones	5,1	3,2	-1,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2,7	2,5	0,2

Nota. Tomado de Producto Interno Bruto (PIB): Boletín técnico, DANE, 2018b.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la proyección del crecimiento del PIB de Colombia para el año 2019 será de 3.3, posicionándose a un nivel superior en relación a otros países de América Latina (CEPAL, 2019). En la tabla 5 se muestra las tasas anuales de variación del PIB para América Latina y el Caribe del 2013 al 2019.

Tabla 5.

América Latina y el Caribe: tasas anuales de variación del PIB, 2013-2019.

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	2,4	-2,5	2,7	-1,8	2,9	-2,6	-1,8
Bolivia	6,8	5,5	4,9	4,3	4,2	4,4	4,3
Brasil	3,0	0,5	-3,6	-3,3	1,1	1,3	2,0
Chile	4,0	1,8	2,3	1,3	1,5	3,9	3,3
Colombia	4,6	4,7	3,0	2,0	1,8	2,7	3,3
Costa Rica	2,3	3,5	3,6	4,2	3,3	3,3	2,9
Cuba	2,8	1,1	4,4	0,5	1,6	1,1	1,0
Ecuador	5,0	3,8	0,1	-1,2	2,4	1,0	0,9
El Salvador	2,4	2,0	2,4	2,6	2,3	2,4	2,4
Guatemala	3,7	4,2	4,1	3,1	2,8	2,9	3,0
Haití	4,2	2,8	1,2	1,5	1,2	1,4	2,8
Honduras	2,8	3,1	3,8	3,8	4,8	3,7	3,6
México	1,4	2,8	3,3	2,9	2,1	2,2	2,1
Nicaragua	4,9	4,8	4,8	4,7	4,9	-4,1	-2,0
Panamá	9,6	5,1	5,7	5,0	5,3	4,2	5,6
Paraguay	8,4	4,9	3,1	4,3	5,2	4,2	4,2
Perú	5,9	2,4	3,3	4,0	2,5	3,8	3,6
República Dominicana	4,9	7,6	7,0	6,6	4,6	6,3	5,7
Uruguay	4,6	3,2	0,4	1,7	2,7	1,9	1,5
Venezuela	1,3	-3,9	-6,2	-16,5	-13,0	-15,0	-10,0
Subtotal de América Latina	2,9	1,2	-0,2	-1,0	1,3	1,1	1,7

Nota. Tomado de “Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe” por CEPAL, 2019. (En porcentajes sobre la base de dólares constantes de 2010)

dominio tecnológico y científico. Según el Reporte de Competitividad Global 2017-2018 del *World Economic Forum* [WEF], Colombia se encuentra en el puesto 66°, lo que significa una caída de cinco puestos en relación al ranking mundial. La razón principal de la caída radica en el deterioro del entorno macroeconómico debido al incremento del déficit presupuestario y la inflación (WEF, 2018). De acuerdo a la evaluación de la preparación

tecnológica (noveno pilar), Colombia se encuentra en el puesto 65°, y en relación a la categoría de innovación (duodécimo pilar), el país se ubica en el puesto 73° , sobresaliendo en puntaje en la subcategoría de colaboración entre universidad e industria en I + D (WEF, 2018). El noveno y duodécimo pilar evalúan al país en los siguientes aspectos: disponibilidad de las últimas tecnologías, absorción de tecnología a nivel de empresa, IED y transferencia de tecnología, porcentaje de usuarios de internet, suscripciones a Internet, calidad de las instituciones de investigación científica, colaboración universidad-industria en I + D, compra de productos de tecnología avanzada por el gobierno, disponibilidad de científicos e ingenieros, entre otros (WEF, 2018).

Por otro lado, Colombia ha definido en la agenda país que en el periodo 2019-2022 se desarrollarán diversas temáticas vinculadas al desarrollo tecnológico y científico, tales como desarrollo digital, fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, desarrollo productivo e innovación empresarial, Ciencia, tecnología e innovación, que tiene como finalidad impulsar a las nuevas generaciones en el desarrollo de investigaciones que beneficien al país (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2019).

Dominio histórico, psicológico y sociológico. La historia de Colombia tiene su origen con las primeras familias indígenas, las cuales fueron: (a) la cultura chibcha, (b) la caribe y (c) la arwac, quienes desarrollaron conocimientos sobre la agricultura, organización socio-política, astronomía y alfarería. En el siglo XVI, los españoles arribaron a tierras colombianas donde encontraron un pueblo disperso con una diversidad de lenguas, costumbres y posiciones geográficas lejanas que no permitieron al pueblo nativo hacer frente de manera unida para evitar la conquista europea. En 1550, se instaló en Santafé la Real Audiencia y en 1717 se creó el virreinato de Nueva Granada con capital en Bogotá, que comprendía los territorios de Colombia, Panamá, Ecuador y Venezuela. La colonia tuvo como base la agricultura, empleando como mano de obra a la población india y los esclavos

negros, quienes fueron sometidos a las leyes españolas de aquel tiempo. Tres siglos después, el 20 de julio de 1810 se celebró la independencia del territorio colombiano con un grupo de patriotas que realizaron la primera revolución y sustituyeron las autoridades existentes por juntas de gobierno. En el siglo XIX, Colombia comienza a formarse como nación independiente que presentó grandes enfrentamientos entre los federalistas y centralistas. La Constitución de 1886 puso orden en el país cerrando los conflictos y creando Rafael Núñez un estado centralista, conservador y católico. Debido al proceso de globalización, la economía colombiana dejó la política proteccionista y realizó una apertura de su economía para comenzar a competir en mercados internacionales. Es necesario recalcar, que el pueblo colombiano tuvo un periodo de guerrilla basado en las mafias de las drogas en la década de 1970, lo que afectó a la sociedad y la economía local.

Dominio organizacional administrativo y gobernabilidad. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria y descentralizada basada en el respeto de la dignidad humana y en la prevalencia del interés general (Constitución Política Colombiana, 1991). Es prioridad del Estado el derecho inalienable de las personas y la protección de la institución básica de la sociedad. Colombia está gobernada desde el año 2018 por el presidente Iván Duque Márquez quien es nombrado como jefe del Estado, jefe del Gobierno y suprema autoridad administrativa. El Gobierno Nacional está formado por el presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos (Constitución Política Colombiana, 1991). Por otro lado, Colombia cuenta con seis regiones que están definidas por factores tales como mar, promedio de lluvias y condiciones de suelo. Las regiones naturales son Amazonía, Andina, Caribe, Insular, Pacífica y Orinoquía.

Dominio militar. El Ministerio de Defensa Nacional (MINIDEFENSA) impulsó la hoja de ruta para la modernización del sector desde una perspectiva a corto, mediano y largo

plazo. Según el Informe del Ministerio de Defensa Nacional (2010), el proceso de transformación de la fuerza pública plantea una estructura de trabajo del 2010 al 2030, donde se busca dar respuesta a tres retos: (a) definir el futuro de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional para responder a una nueva configuración de las amenazas sobre la base de los logros consolidados en materia de seguridad y defensa, (b) armonizar las necesidades actuales y futuras en seguridad y defensa con los recursos presupuestales disponibles, y (c) establecer un sistema de planeación conjunta y coordinada más eficiente (MINDEFENSA, 2010). Este trabajo se realizará con la finalidad de responder a las necesidades de los ciudadanos e incrementar su seguridad. Un enfoque esencial de este proyecto es la reconstrucción de la paz, debido a que Colombia vivió un conflicto interno de más de cincuenta años. Por lo tanto, las Fuerzas Armadas tienen como compromiso y responsabilidad el mantenimiento de la paz para las generaciones actuales y futuras en todas las regiones colombianas.

3.1.3. Principios cardinales

Teniendo en cuenta la Política exterior y la manera en que las naciones se relacionan entre sí, es importante entender cuáles son las distintas relaciones que se consideran entre los países involucrados. Ello, con el fin de analizar el impacto de esta en la nación, y así lograr que un país dé por cumplido todos los objetivos propuestos. De acuerdo a Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) los principios cardinales que se deben tener en cuenta en toda organización son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes

El primer principio de Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) hace referencia a la influencia de terceras partes en un entorno de relaciones internacionales. En donde, es importante contar con un análisis de las organizaciones que hacen parte del grupo en el que se

tiene una relación internacional. Este análisis puede tener varias incidencias, ya que contiene una cantidad importante de éstas al ser una relación global. Las organizaciones dentro de su estructura financiera deben contar con recursos financieros sólidos para poder tener la posibilidad de generar una exploración y análisis de los factores que podrían amenazar a los países o naciones implicadas, y cómo esto puede afectarles de manera directa e indirecta. Por otro lado, hay que tener en cuenta que si se hace un análisis de las empresas que pertenecen a una industria global esta puede contar con un número de empresas bastante grandes.

Antes de realizar este análisis, es importante tener claro los costos que se podrían incurrir y validar si se deben considerar de acuerdo a los recursos e información que se pueda lograr. Asimismo, se debe tomar en cuenta en este principio que las organizaciones poseen un poder de influencia mucho menor que el que tienen los países, aunque existan organizaciones transnacionales que por su nivel de producción pueden ser mayores que algunas naciones. Esto les concede mayor empoderamiento para poder tomar decisiones y así concentrarse en las relaciones internacionales que los demás países involucrados tengan sobre ellas.

Lazos pasados y presentes

Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) en su segundo principio, recalcó la importancia de las organizaciones, los lazos pasados y presentes, ya que éstos pueden no ser existentes, debido a que se puede presentar que la organización no tenga ningún tipo de relación inicial con las organizaciones de otros países, o con la nación. Por lo tanto, este principio puede que no se cumpla o que sea más difícil de lograr. Sin embargo, si en otro de los casos, se presenta que las organizaciones ya han tenido algún vínculo o relación, debido a que se tiene una experiencia y conocimiento previo, podría verse afectada por cómo se dieron esas relaciones iniciales.

Contrabalance de los intereses

En este principio de contrabalance de los intereses, Hartmann (citado por D'Alessio,

2015) resaltó que este punto tiene una relevancia considerable para los lazos y relaciones internacionales que se dan entre las organizaciones y gobiernos de otros países. Toda organización debe realizar un análisis previo de la viabilidad al momento de generarse relaciones internacionales con las empresas del extranjero o con otros países. El fin de poder detectar cual les generará una mayor ventaja competitiva con costos inferiores.

Por otro lado, al presentarse una amplia gama de posibilidades es posible que se puedan generar mayores costos para la organización. Es por ello, que es vital tomar como análisis las empresas que consideren más representativas y tengan mayor peso e intereses comunes dado que podrían así optimizar costos y recursos.

Conservación de los enemigos

El último punto cardinal de Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) hace referencia a la conservación de los enemigos. En el ámbito de las organizaciones, los enemigos a nivel internacional hacen referencia a los competidores de los otros países. Es importante que las organizaciones y los países, tengan competidores en la industria en la que se desarrollan, ya que esto los hace mucho más competentes y que se desarrollen a su máxima capacidad. Por otro lado, hay organizaciones que deciden tener un monopolio, puesto que esto les generaría mayor rentabilidad. Pero también es importante tener en cuenta que las organizaciones, a diferencia de los países prefieren tener en la mínima cantidad de competidores, esto va a permitir potenciar más sus capacidades y obtener un liderazgo en la industria a la que pertenecen.

Según Yu, Subramaniam, & Cannella (2013) las organizaciones internacionales que tienen rivalidad en los mercados, donde hay mucha competitividad, en varias ocasiones pueden llegar a generar alianzas estratégicas que permitan tener una mayor y sólida estructura que ayuda a reducir sus demás competidores

3.1.4. Influencia del análisis en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce

A través del análisis realizado, se pudo identificar que Colombia cuenta con los recursos necesarios para lograr potenciar el desarrollo del negocio en el mercado nacional e internacional, teniendo en cuenta que existe una gran oportunidad para generar una oferta que pueda no solo suplir las necesidades de los clientes, sino también contribuir con el desarrollo de personas que hagan parte de la organización. Es importante tener en cuenta que los recursos y lineamientos que se aplican dentro de la organización tienen una relación directa con las políticas gubernamentales, logrando un desarrollo económico y social en el país.

Por otro lado, la estructura logística y operativa está enfocada en desarrollar un mayor alcance en los mercados nacionales y potenciar los mercados internacionales. Asimismo, la ubicación geográfica de la compañía generará la optimización de recursos operativos y logísticos para incursionar de manera más efectiva en los mercados internacionales. Por otro lado, la compañía pretende explorar estos mercados para ingresar con ventajas competitivas y así lograr un mayor posicionamiento.

3.2. Análisis Competitivo del País

Para hacer un análisis competitivo del país, se utiliza al Diamante de Competitividad, una estructura presentada por Michael Porter en el año 1990, donde explica las distintas fortalezas del poder del país que le añaden o suprimen ventajas en cuanto a su competitividad; es así como los determinantes de la ventaja nacional se analizan a continuación (Ariza, Castañeda, Cortazar y Fajardo, 2018).

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores hacen referencia a los elementos productivos de una compañía, en este caso del país, y a su mano de obra, infraestructura específica, eficacia y respuesta al entorno. En Colombia hay 25,000 agricultores que siembran y recolectan el

cacao, su producción genera alrededor de 52,000 empleos, representando el 2.8% de empleo de cultivos permanentes en el país. Sin embargo, su mano de obra tiende a ser de carácter familiar principalmente (Oliveros y Pérez, 2013). Es importante resaltar que en un país con 48 millones de habitantes y un PIB per cápita de US\$ 5.898, hay un atraso significativo en cuanto a la infraestructura: la inversión en ésta no superaba un 3% del PIB desde 2008 a 2013, y aunque han existido algunas inversiones, como en 2015 en el proyecto de vías 4G con 7,000 kilómetros de cobertura y 47 billones de inversión, al igual que el incremento de conexiones de banda ancha de 2.2 a 10.1 millones de 2010 a 2015 (de acuerdo a Procolombia) En el área de investigación y tecnología hay muy poca inversión (menor a un 1% del PIB) entre 2005 a 2015. Por ello, existen bastantes limitaciones en cuanto a las condiciones de los factores (Ariza et al., 2018).



Figura 7. Diamante de competitividad de la ventaja nacional: competitividad de las naciones – modelo del Diamante.

Adaptado de *The competitive advantage of nations: with a new introduction*, por M. E. Porter, 1998, p 72, New York, NY: The Free Press.

En Santander, departamento que más produce cacao, los productores están priorizando la mano de obra para distintas actividades, ya que ésta es una variable muy relevante para obtener productos de mejor calidad. Al ser una mano de obra más calificada, sus costos de producción son mayores, correspondiendo a un 29.4% de los costos totales de

establecimiento del cultivo. Además, la preparación del terreno es la más costosa, pues representa un 5.1% de gastos de mano de obra, seguido por la siembra con el 4.8% y el ahoyado de plátano, siembra de colinos del mismo y ahoyado para el cacao con una representación del 3.8%. Es curioso que, aunque en Santander y Antioquia se ocupan el mismo número de personas para estas distintas labores, en Santander se paga más por esta actividad, puesto que es necesario el control de malezas y control fitosanitario del plátano (Castellanos, Torres, Fonseca, Monntañez y Sánchez, 2007). Por el lado de la aplicación de correctivos, Cundinamarca es el departamento que menos usa mano de obra para esta actividad en la busca de reducción de costos por parte de pequeños cultivadores, afectando evidentemente la productividad y calidad del producto final.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En Colombia, la industria de producción de derivados del cacao está regida por dos grandes empresas: Compañía Nacional de Chocolates del Grupo Nutresa y Casa Luker S.A. Estas compañías compran y procesan aproximadamente un 87% de cacao que se produce en el país al igual que en otros países. Existe predominancia de la compra de cacao en Santander y Antioquia por parte de Nutresa, mientras que en departamentos como Cundinamarca y Caldas la compañía que tiene mayor participación en esta compra es Casa Luker S.A., (Oliveros y Pérez, 2013). A nivel internacional, el mercado de cacao en grano cada vez cobra más importancia, ya que en Estados Unidos, Europa y Asia, cada vez crece la demanda, bien sea por empresas que lo utilizan como insumo, o por otras industrias como las farmacéuticas y cosméticas. Utilizados en la elaboración de productos como el chocolate, manteca de cacao, perfumes, cremas, labiales, medicamentos, entre muchos otros (Robledo y Herrer, 2012).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Grupo Alimenticio Alba del Fonce se caracteriza por ser una empresa productora de chocolate de mesa. A lo largo de sus 33 años se ha posicionado por la calidad y sabor de sus

productos, logrando ser un referente importante para la industria local. En el mercado nacional, existen marcas reconocidas de chocolate como Compañía Nacional de Chocolates que se caracteriza por una cadena de suministro sostenible y una distribución amplia. Por otro lado, Casa Luker es una empresa colombiana de talla internacional, que tiene una amplia variedad de productos de chocolate de mesa dentro de su portafolio. También, cuenta con altos estándares de tecnología en todo su proceso productivo, es decir, desde la extracción de manteca de cacao, pulverización del azúcar y procesamiento de la cocoa. Esta empresa es reconocida en Colombia por crear su primer cultivo de cacao en el país en Necoclí Antioquia y el lanzamiento del primer chocolate de mesa granulado denominado “Luker Fácil” obteniendo la patente como el único chocolate en barra granulado. Por otro lado, según la revista Dinero (2018), la compañía Gironés es la empresa productora de chocolate más grande de Santander y una de las más representativas en el procesamiento de cacao en el país. Sus ejes fundamentales de trabajo son la innovación y la comercialización de productos con valor agregado; su producto líder es el chocolate de mesa de la marca Gironés. Asimismo, Industrias Alimenticias Valenpa hace presencia en el mercado considerándose un competidor directo del Grupo Alimenticio Alba del Fonce y al que se desea superar en los próximos años. Estas cuatro compañías, cuentan con un gran valor de producción, tecnología y exportación de cacao y se tomarán en cuenta como los competidores para la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El café viene siendo el principal producto sustituto del chocolate, con distintas marcas importantes tales como Colcafé, Juan Valdez, Sello Rojo, Águila Roja y Oma. Puede afirmarse que es consumido en un gran porcentaje por el pueblo colombiano durante las mañanas, llegando a superar el consumo del chocolate; sin embargo, en cuanto a su frecuencia de consumo, ambos tienen un nivel similar (García, Quintero y Montoya, 2012).

Con respecto a los sectores de apoyo, cabe resaltar la presencia en el ámbito nacional de empresas multinacionales y multilatinas competitivas que fortalecen sistemas de aprovisionamiento y compras para el cacao y derivados, además de la presencia de gremios empresariales, tales como la Federación Nacional de Cacaoteros [Fedecacao] que han permitido mejorar las condiciones del sector productor de cacao (Ariza et al., 2018).

3.2.5. Influencia del análisis en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce se encuentra entre las cinco principales empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia. El plan estratégico permitirá implementar nuevas estrategias vinculadas al marketing, tecnología e innovación para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y recordación en la mente de los consumidores. La compañía desea elevar los estándares de producción para expandir las ventas a nivel internacional, desarrollando nuevos mercados, específicamente en el mercado americano y europeo. Por otro lado, es importante diversificar el portafolio de productos generando valor agregado para ser más competitivos en el mercado.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una estrategia de doble vía, de cómo influye en el entorno inmediato o mediato de una empresa, las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas; ello con el fin de identificar variables que afectan, pero que, siendo detalladas, pueden evitarse o disminuir sus acciones directas o indirectas para la industria según el caso (D'Alessio, 2015). Este análisis permite hacer una evaluación externa, analizando así la industria a un nivel global, identificando de esta manera amenazas y fortalezas del entorno del país y del sector específico. A partir de ella, se llega a la matriz MEFE o de Evaluación de Factores Externos, que permite tener conocimiento del impacto del entorno sobre todo tipo de oportunidades y amenazas vigentes y la manera en que debe actuarse sobre estas mismas. A partir de la matriz mencionada se obtienen las matrices de

Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR) (Ariza et al., 2018); es de esta manera cómo se puede tener una comprensión profunda de estos factores clave que permiten conseguir éxito en el sector industrial.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Este tipo de factores determinan las reglas bajo las que opera la industria; son muy importantes, ya que influyen como tal en las actividades de esta misma, de sus proveedores y compradores (D'Alessio, 2015). En cuanto a las fuerzas políticas, gubernamentales y legales de Colombia, cabe resaltar varias características que se consideran importantes para el correspondiente análisis, entre ellos: (a) la inestabilidad política producida no solamente por el conflicto armado, sino también por las múltiples corrientes e ideologías políticas y la polarización correspondiente, ésta es una característica que afecta no solo a la economía, sino a todos los sectores industriales del país (Ariza et. al, 2018), al igual que la ley de financiamiento recientemente propuesta por el Gobierno actual de Iván Duque. Ésta puede reforzar dicha inestabilidad al incrementar los impuestos. (b) La política monetaria regulada por el Banco de la República, organismo que busca estabilizar los precios, permitiendo el crecimiento económico y regulando la inflación del país. (c) Las diversas políticas del Gobierno para favorecer el sector agropecuario tales como Colombia Siembra y el aumento en seguridad de este mismo en áreas rurales, permitiendo una producción efectiva. (d) Los TLC o Tratados de Libre Comercio con países como Estados Unidos, Canadá, México, entre otros, que permiten mejorar el nivel de exportaciones de productos nacionales y disminuir los correspondientes aranceles. (e) Corrupción, como una de las principales amenazas a la producción y las políticas gubernamentales (Ariza et al., 2018).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras determinan todo tipo de tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento y de inversión, inciden sobre el poder

adquisitivo de clientes y son muy relevantes para todo tipo de actividades de comercio internacional, como exportación o importación de productos (D'Alessio, 2015). Ahora bien, en Colombia hay varios factores económicos y financieros relevantes, si bien existe una desaceleración económica explicada por este mismo fenómeno económico ocurrido a nivel mundial, al igual que la inestabilidad de la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM) que ha fluctuado con el gobierno de Donald Trump causando más riesgo en la adquisición de insumos y materias primas importadas. Se puede afirmar que el PIB ha ido creciendo aunque sea gradualmente, los sectores que más impulsaron la economía en el segundo trimestre de 2018 fueron los de administración pública y defensa, al igual que todo tipo de actividades de educación y salud tanto públicas como privadas, con una contribución al PIB del 27.3%. Por otra parte, es importante recordar que, aunque existen incentivos tributarios para el desarrollo económico y rural, la Ley de Financiamiento puede incrementar los impuestos actuales considerablemente (Ariza et al., 2018); y, aunque en septiembre de 2018 se observó una reducción de casi un 15% de producción de cacao, el presidente de Fedecacao justifica esta cifra por las lluvias en las principales zonas productoras del país.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas involucran todo tipo de valores y culturas a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas de la población. El tamaño de mercados, perfil de consumidor al igual que sus preferencias son muy importantes dado que para que un país logre ser competitivo tiene que pensar de forma global, pero de una manera que le permita favorecer sus intereses locales (D'Alessio, 2015). El panorama de este tipo de fuerzas en Colombia está enmarcado por las siguientes características: según reportes del DANE de noviembre de 2018, en Colombia hay una estimación total de población de 45.5 millones de personas. Sin embargo, la tasa de crecimiento poblacional ha estado decreciendo en los últimos años, la tasa de desempleo al

mes de noviembre de 2018 fue de un 8.8% y de acuerdo al Índice de Gini hay una disminución progresiva del nivel total de pobreza (DANE, 2018c).

Por otro lado, la tasa de alfabetismo según DANE (2018c), muestra un índice bueno en el país reflejando que no hay problemas en la capacitación directa o indirecta de los empleados y de quienes construyen la cadena de mercadeo de la empresa en cuestión. Las capacitaciones deben venir de la mano de las transformaciones operativas y tecnológicas que el mercado determine, pero que no representen un riesgo alto en el desempeño de la empresa.

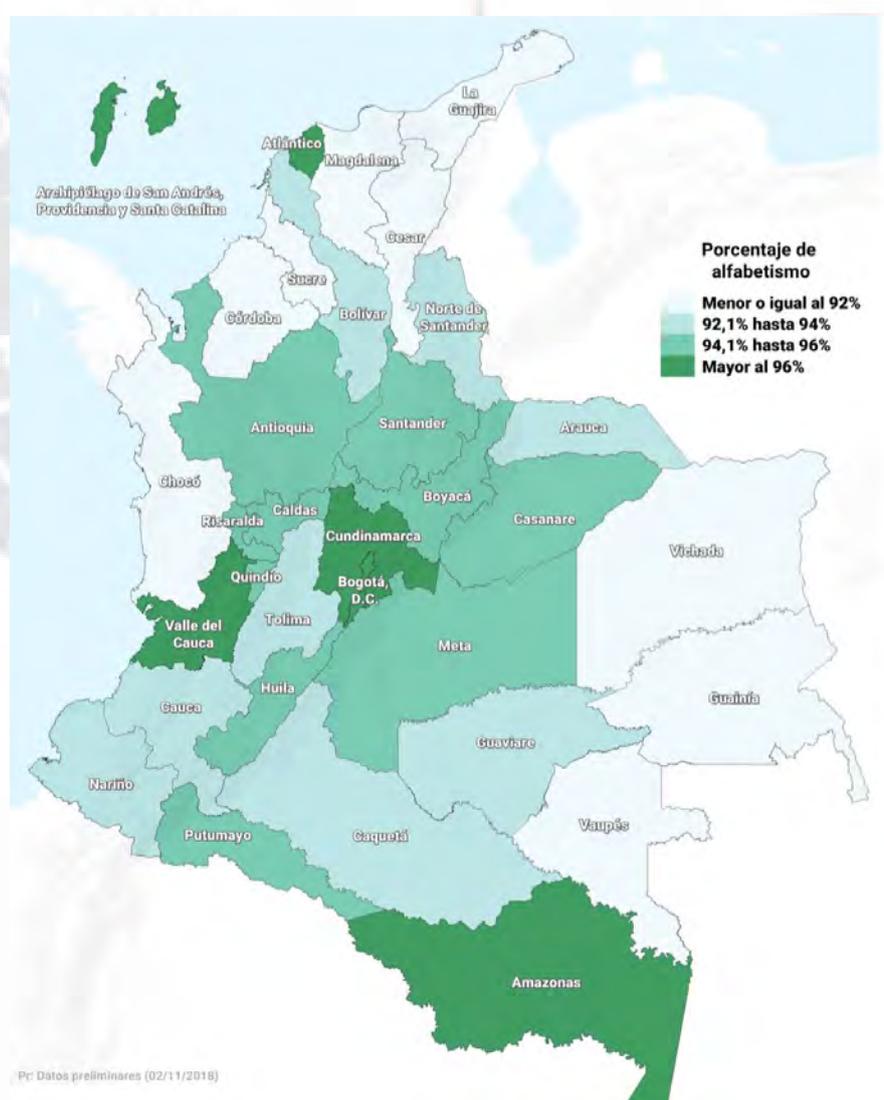


Figura 8. Alfabetismo por departamentos en Colombia, 2018.

Tomado de *Mapas temáticos web* por Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2018d). (www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-portema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018/donde-estamos/mapas-tematicos)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Estas fuerzas se caracterizan por la innovación científica, el progreso tecnológico y la difusión del conocimiento, las cuales son vitales para conseguir todo tipo de optimizaciones en procesos de producción, reducir o eliminar barreras de entrada en un sector específico de la industria, generar nuevas oportunidades de negocio, al igual que definir en muchos casos importantes ventajas competitivas, por lo cual su estudio es muy relevante (D'Alessio, 2015). En el caso de Colombia, la entidad encargada de definir políticas en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) para el sector agropecuario es Colciencias, ente que busca fortalecer la respuesta competitiva del sector ante el complejo entorno económico; sin embargo, la inversión en años anteriores ha sido deficiente en comparación con países más desarrollados (Arango, 2015); además de lo anterior, cabe resaltar que las políticas actuales en esta materia buscan fortalecer la capacidad de respuesta del agro a las cambiantes y exigentes condiciones del entorno, para lo cual se ha diseñado la ANC o Agenda Nacional de Competitividad, que se basa en el Plan Nacional de Desarrollo y busca aumentar la productividad económica mediante estrategias de emprendimiento, formalización y adopción de nuevas tecnologías en las empresas (DNP, 2018).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las fuerzas ecológicas y ambientales cobran más importancia en un mundo moderno en el que cada vez se toma conciencia de la necesidad de la preservación del medio ambiente. Se hace necesario empezar a dejar en el pasado el tradicional modelo de economía lineal, teniendo en cuenta el grave impacto socio ambiental que pueden generar las industrias a largo plazo al hacer caso omiso de estos factores. Es por este motivo que su evaluación es crucial, y en cuanto al impacto de los cultivos de cacao sobre la biodiversidad puede afirmarse que comparado con otros usos del suelo en los que es reemplazado el bosque tradicional, los

sistemas agroforestales de cacao con techos de sombra tienen probabilidades más altas de conservar gran parte de la biodiversidad forestal original presente (Pérez, 2014).

Es importante recalcar que Colombia es el primer país de Latinoamérica en unirse al programa Cacao, Bosques y Paz, con el objetivo de aumentar la producción de cacao de alta calidad sin deforestar. Esto mediante el mejoramiento de prácticas de los sectores públicos y privados, la generación de programas sostenibles así como acciones que permitan la conservación y protección de bosques, contando así con una alianza entre el Gobierno Nacional, Fedecacao, Casa Luker y el Instituto de Recursos Mundiales (WRI, en inglés), y de esta manera comprometiéndose a ejercer prácticas sostenibles, responsables con el medio ambiente (Ministerio de Ambiente, 2018).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo de la auditoría externa es identificar variables que influyan sobre una organización. Para ello, se emplea la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con el objetivo de identificar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, a fin de comprender si son oportunidades o amenazas. En base a la información obtenida se puede realizar una planeación estratégica, dependiendo del entorno correspondiente (D'Alessio, 2015). En la tabla 6 se muestra la MEFE del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

3.5. Grupo Alimenticio Alba del Fonce y sus Competidores

El análisis de la empresa Grupo Alimenticio Alba del Fonce y sus competidores se realiza teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter (2009), a fin de determinar su nivel y alcance competitivo. Estas fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

Tabla 6.

Matriz EFE de la empresa del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	La disponibilidad del grano por la sustitución de los cultivos ilícitos	0,09	4	0,36
O2	Efecto multiplicador de plataformas digitales y redes sociales	0,07	1	0,07
O3	Incremento del consumo de alimentos saludables	0,09	2	0,18
O4	Tratados de libre comercio, que tiene Colombia, con los diferentes países	0,09	1	0,09
O5	Aumento en la participación en el mercado internacional	0,09	1	0,09
O6	Incremento del consumo en chocolate, café y granos en la canasta familiar	0,09	4	0,36
O7	Acceso a los sistemas digitales de información a bajo costo	0,07	1	0,07
Subtotal		0,59		1,22
Amenazas				
A1	Riesgo de tasa de cambio en las importaciones	0,07	4	0,28
A2	Crecimiento de la competencia	0,07	3	0,21
A3	Precio de la materia prima del cacao no controlado	0,07	3	0,21
A4	Crecimiento en el mercado de productos sustitutos	0,07	3	0,21
A5	Alto poder de negociación de los ingenios	0,07	3	0,21
A6	Entrada de nuevos competidores	0,06	2	0,12
Subtotal		0,41		1,24
Total		1,00		2,46

Nota. Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 121. Lima, Perú: Pearson.

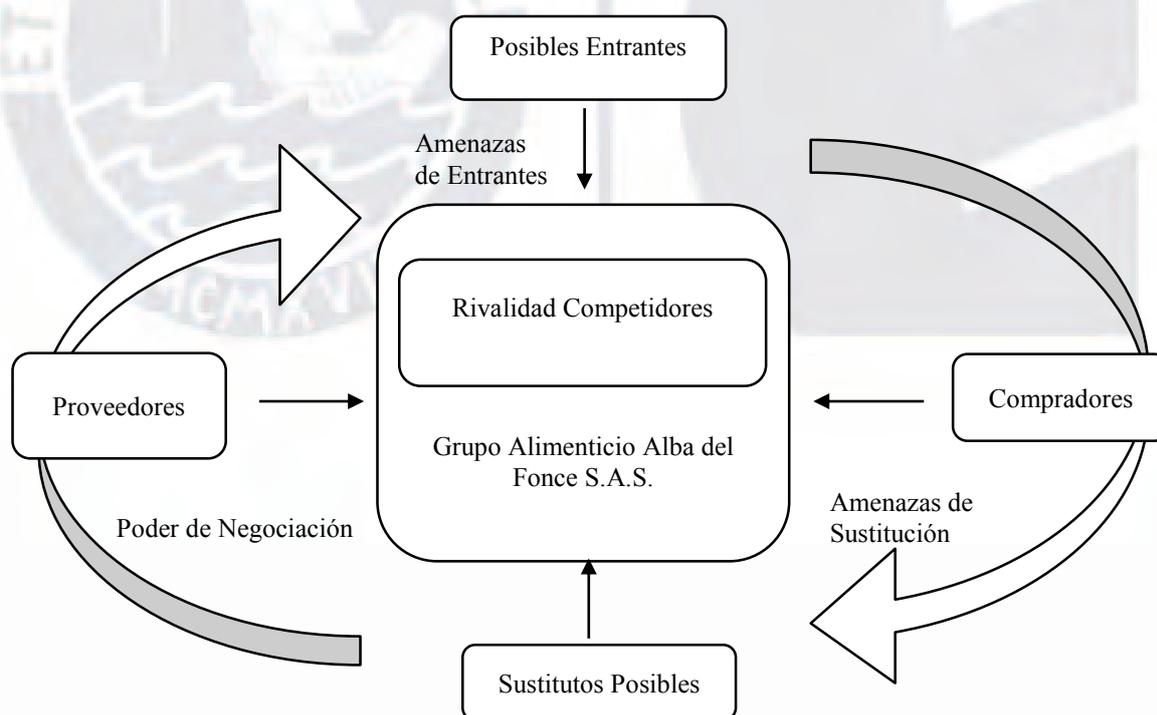


Figura 9. Elementos de la estructura de la industria adaptado al Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

Adaptado de *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* M.E. Porter, 2005, 2ª ed., p. 6, México D.F., México: Continental.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de proveedores, la compañía cuenta con una estructura establecida de sus aliados estratégicos para proveerse de cacao, azúcar, empaques y cocoa. Con respecto al precio del cacao, este es regido por el mercado y se puede negociar directamente con los campesinos, generando beneficios para ambas partes. En el caso del azúcar, los proveedores hacen parte de los ingenios azucareros del país, teniendo total control de los precios y un alto poder de negociación. En relación a los empaques, al haber un gran número de compañías ofreciendo este producto, el poder de negociación lo tiene el grupo Alimenticio Alba del Fonce. Por último, la cocoa es comprada a un aliado estratégico peruano con el cual se tiene una negociación establecida anualmente, en el que los precios se manejan de acuerdo a los volúmenes de compra.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En el caso del grupo Alimenticio Alba del Fonce, los compradores son tiendas, supermercados y cadenas de grandes superficies. El nivel de negociación de los compradores es bajo, a excepción de las cadenas de grandes superficies Ara, Cencosud, Olímpica y Macro, que manejan grandes volúmenes de compra y proporcionando beneficios para los mismos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En Colombia, uno de los más importantes sustitutos del chocolate de mesa es el café, al igual que otro tipo de bebidas como el té, leche, jugos y demás bebidas haciendo que el nivel de amenaza sea elevado. Por un tema de cultura, los consumidores cuentan con más soluciones a la hora de satisfacer sus necesidades en relación al consumo de bebidas ya sean frías o calientes. Según Nielsen (2017), la industria del café cuenta con un mayor crecimiento dentro de la canasta de bebidas, ya que 9 de cada 10 hogares colombianos consumen café durante un trimestre. Por otro lado, según Gerente (2018), los jugos elaborados con pulpa de fruta han incrementado sus ventas en 13%. Y en relación a la industria del yogur, Agronet

(2018) afirmó que este es un mercado que ha tenido un crecimiento de 35.7% en los últimos cinco años.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en la industria del chocolate es media, ya que existen importantes barreras de entrada en cuanto a producción y nuevos desarrollos que son difíciles de duplicar. Además, las exigencias gubernamentales para cumplir requisitos y poder entrar en funcionamiento requieren alta inversión en infraestructura. Por otro lado, cabe resaltar que es un mercado donde la materia prima es de alta calidad y asequible para los entrantes. Esto demanda alta calidad y diferenciación del producto, que implica que todo tipo de productores entrantes necesiten un vasto conocimiento, experiencia, tecnología e innovación en el desarrollo para conseguir un producto competitivo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de competidores se puede comprender mejor a partir de las diferentes marcas de chocolate que existen en el mercado local y nacional, debido a que su materia prima se encuentra de forma extensa en el territorio colombiano, especialmente en el departamento de Santander, caracterizado por su excelente calidad. Esto permite que las diferentes marcas existentes cuenten con una destacada materia prima que logre crear productos no solo de calidad, sino que generen valor agregado para el mercado y sus consumidores. Los principales competidores existentes son: Casa Luker, Compañía Nacional de Chocolates, Girones, Industrias Alimenticias Valenpa, entre muchos otros. Asimismo, hay que tener en cuenta que la amenaza que se presenta en esta industria es alta debido a la cantidad de rivales presentes en el sector.

3.6. Grupo Alimenticio Alba del Fonce y sus Referentes

Según Jacinto y Torres (2015), la marca referente del chocolate negro artesanal de mesa es Abuelita de la empresa Nestlé, reconocida a nivel local y nacional por producir

chocolates artesanales con una fórmula única con sabor natural, sin agregados industriales, reducido en grasas y dulces. Asimismo, emplean empaques biodegradables, reutilizables, seguros, higiénicos y herméticos, logrando integrar a su cadena de producción un enfoque de cuidado del medioambiente y sostenibilidad. Chocolates Abuelita ha logrado un nivel alto de posicionamiento en la mente de sus consumidores a través de su estrategia de marketing y servicio de fidelización a sus clientes. Por lo tanto, su origen mexicano, sabor y presentación han logrado posicionarlo como un referente importante para la industria del chocolate.

Según Alvarez, Hernández, Feria y Fernández (2014), la marca de chocolates Abuelita tuvo una participación en el mercado mexicano de 70% en relación a sus competidores como Chocolate Ibarra, que alcanzó un 25 % de participación. Por otro lado, chocolate Abuelita presentó 48% de volumen de ventas en relación a Chocolate Mayordomo que tuvo 22% y Chocolate Ibarra que alcanzó 27%.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los competidores de la empresa Grupo Alimenticio Alba del Fonce. En la Tabla 7 se muestra la comparación de distintos factores de éxito que caracterizan a las empresas más destacadas en la industria del Chocolate de mesa: Compañía Nacional de Chocolates, Chocolates Luker, Industrias Alimenticias Valenpa y Girones. En esta matriz, se observa que la Compañía Nacional de Chocolates arroja la mayor ponderación de 3.87, liderando la industria del Chocolate. Asimismo, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce, viene presentando un desarrollo importante en la industria, mostrando una ponderación de 2.31, aunque presenta oportunidades de mejora en las áreas de marketing, distribución y certificaciones de calidad para lograr un mayor crecimiento y participación en el mercado.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta nos da un análisis con criterios establecidos sobre las organizaciones de referencia (*benchmarking*) que manejan las mejores prácticas en

el sector. Por otro lado, esta matriz permitirá tener una evaluación estratégica de lo que está ocurriendo en la industria que ayudará en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. El principal referente es Nestle con su Chocolate Abuelita el cual se encuentra en México; debido a que los principales consumidores de chocolate de mesa son México, Colombia y Perú (exclusivamente en temporadas navideñas).

Tabla 7.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Factores clave de éxito	Peso	Grupo Alimenticio Alba del Fonce		Compañía Nacional de Chocolate		Chocolates Luker		Gironés		Industrias Alimenticias Valenpa S.A.S	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Tecnificación de los procesos	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60
2 Distribución	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	3	0,33	2	0,22
3 Certificaciones de calidad	0,14	1	0,14	4	0,56	4	0,56	1	0,14	1	0,14
4 Marketing	0,16	1	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	2	0,32
5 Accesibilidad de precios	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52
6 Generación de valor agregado	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
7 Diversificación de productos	0,11	2	0,22	4	0,44	4	0,44	3	0,33	2	0,22
Total	1,00		2,31		3,87		3,76		2,72		2,47

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 8.

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Factores clave de éxito	Peso	Grupo Alimenticio Alba del Fonce		Nestlé	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
Tecnificación de los procesos	0,20	3	0,60	4	0,80
Distribución	0,11	2	0,22	4	0,44
Certificaciones de calidad	0,14	1	0,14	4	0,56
Marketing	0,16	1	0,16	4	0,64
Accesibilidad de precios	0,13	4	0,52	4	0,52
Generación de valor agregado	0,15	3	0,45	4	0,60
Diversificación de productos	0,11	2	0,22	4	0,44
Total	1,00		2,31		4,00

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

La industria del Chocolate en Colombia se ve representada por un importante grupo de empresas: Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, Girones, Industrias

Alimenticias Valenpa, Grupo Alimenticio Alba del Fonce, entre otras que tienen una estructura física, financiera, tecnológica y de marketing que les ha permitido posicionarse a nivel nacional e internacional. Estas compañías tienen un portafolio de productos diversos con productos de valor agregado, cuyo producto líder es el chocolate de mesa.

A partir del análisis externo realizado, se concluye que el mercado del chocolate tiene una amenaza media con respecto a los nuevos entrantes, de acuerdo a las barreras de entrada en cuanto a producción e innovación. Cabe notar que, en este mercado, la materia prima, se consigue de muy buena calidad y de manera fácil, hecho que contribuye a que los posibles nuevos competidores quieran ingresar en esta industria, generando mayores niveles de competitividad.

Un factor determinante en la industria del chocolate es la disponibilidad de encontrar cacao de alta calidad, que permitirá crear y desarrollar nuevos productos con un aroma, sabor, y textura a los diferentes productores, y a su vez les permita diferenciarse y cautivar a los consumidores nacionales e internacionales. Por otro lado, esta industria se ve amenazada por la gran cantidad de productos sustitutos (bebidas achocolatadas, café, té, productos lácteos, entre otros) que afectan la participación del mercado y el margen de utilidad de la industria.

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce cuenta con oportunidades que serán determinantes para su éxito tales como el desarrollo de nuevos productos y el incremento de participación en el mercado nacional e internacional.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con lo establecido por D'Alessio (2015), el análisis interno AMOFHIT permitirá realizar una auditoría de la compañía con base en los siguientes factores: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología. A continuación, se desarrollarán cada uno de los factores que componen el análisis.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo con la estructura accionaria del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, la Señora Amparo Hormiga con el 37,5% es la mayor accionista, quien hoy en día hace parte de la jefatura de producción. Por otro lado, su esposo, el Señor Oscar Hernández Araque posee el 32,5% de las acciones y su función principal es la asesoría al área de mercadeo y ventas. Asimismo, sus hijos Ana María Hernández Hormiga y Jorge Andrés Hernández Hormiga participan con el mismo porcentaje correspondiente al 15%.

Tabla 9.

Estructura Accionaria del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Socio	Porcentaje
Amparo Hormiga	37.5%
Oscar Hernández Araque	32.5%
Ana María Hernández Hormiga	15.0%
Jorge Andrés Hernández Hormiga	15.0%
Total, acciones comunes	100%

Nota. Tomado de Hernández, comunicación personal, 25 de noviembre de 2018. Bucaramanga, Colombia.

En la figura 10 se muestra la estructura organizacional de la compañía, cuyas gerencias son: Gerencia General y Gerencia Administrativa y Financiera. Jorge Andrés Hernández Hormiga tiene la función de Gerente General, él cuenta con 18 años de

experiencia en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce, constituyendo una fortaleza para la empresa por el conocimiento profundo del funcionamiento de la industria y los competidores. Asimismo, ha liderado el proceso de transformación de la infraestructura y crecimiento económico de la compañía. Por su parte, Ana María Hernández Hormiga tiene la función de Gerente Administrativa y Financiera, su experiencia en la industria y la larga trayectoria que tiene en la empresa le permite desempeñar de manera eficiente su cargo y proponer innovaciones para el área.

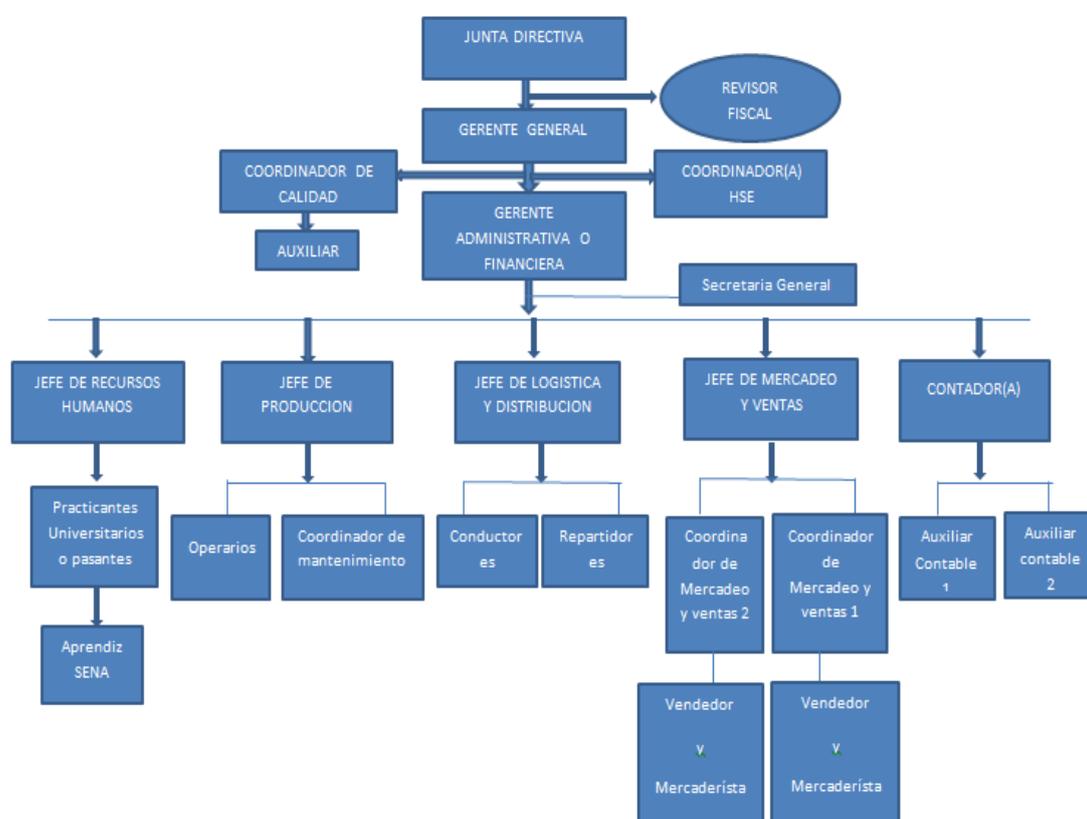


Figura 10. Organigrama del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

Tomado de Documento del departamento SST-RRHH, código: RHMV-0001. Fecha de Actualización: junio 2018.

Para realizar un análisis de la situación actual del Grupo Alimenticio Alba de Fonce, se realizó una entrevista de auditoría donde se evaluaron puntos relacionados a los procesos administrativos y de gerencia dentro de la organización. (Ver Apéndice A) De acuerdo con la auditoría, se puso en evidencia que en la empresa no se han establecido objetivos estratégicos para el direccionamiento a mediano y largo plazo de la compañía. Por otro lado, se observa

ausencia de información y estructura en los procesos administrativos. A pesar de los puntos débiles que posee la compañía, han logrado un crecimiento sostenido en el tiempo gracias al liderazgo transformacional que han ejercido los gerentes en la empresa. El Grupo Alimenticio Alba del Fonce es una empresa familiar, cuyos gerentes trabajan de manera consistente, coherente y comprometida bajo un mismo enfoque de misión y visión sobre las metas que quieren alcanzar. Las decisiones importantes son tomadas en conjunto por la junta directiva conformada por la familia Hernández Hormiga. A pesar de no contar con un manual de organizaciones y funciones, los trabajadores cumplen con las funciones establecidas por la organización debido a la experiencia, compromiso, motivación y años de trabajo que tiene laborando en la compañía. Por otro lado, la empresa tiene un enfoque de responsabilidad social con un compromiso sólido de mejorar la calidad de vida de la sociedad; que ha generado buena reputación para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

La empresa no tiene un área de marketing estructurada con funciones específicas, por lo tanto, aún no han diseñado las estrategias de posicionamiento. La compañía desea potenciar la fuerza de ventas, ya que actualmente tiene un grupo reducido de vendedores. Estos están conformados por dos vendedores y cuatro mercaderistas en la ciudad de Bogotá; un mercaderista en la zona del Eje Cafetero y tres vendedores y un mercaderista en la ciudad de Bucaramanga.

Es importante mencionar que las principales cuentas que manejan son atendidas directamente por el Gerente General y el Jefe de Logística, ya que representan el mayor porcentaje de ingresos en la empresa.

Los productos que la compañía ofrece en el mercado son:

- Choco stevia - cero azúcares
- Chocolate Alba del Fonce, clavos y canela

- Chocolate Alba del Fonce tradicional
- Chocolate Colosal con vainilla
- Chocolate Colosal sabor a queso
- Chocolate Colosal tradicional
- Chocolate JBO tradicional
- Avena hojuela Alba del Fonce
- Avena molida Alba del Fonce
- Bombones de chocolate por unidad
- Café Colosal
- Nutri harina siete granos
- Nutri harina siete granos colosal

La compañía realiza diferentes maquilas para grandes superficies a nivel nacional, enfocadas en el segmento de consumo masivo. Las más significativas son: (a) Ara, (b) Cencosud, (c) Olímpica y (d) Macro. Por otro lado, cuentan con un comercializador ubicado en la ciudad de Medellín, quien se encarga de realizar las operaciones hacia los Estados Unidos.

La compañía desea potenciar una línea de productos de chocolatería fina elaborándolos con insumos de primera calidad, comercializándolos con un empaque diferenciador y elegante para impactar en el mercado nacional e internacional.

En el área de marketing, las fortalezas que tiene el grupo Alimenticio Alba del Fonce son:

- Flexibilidad y competitividad de precios en el mercado.
- Diversificación de marcas y productos para atender diferentes segmentos.
- Conocimiento sobre los principales competidores.
- Alta calidad en los productos.

- Apoyo a los clientes para impulsar la venta de sus productos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce cuenta con una estructura operativa, manejada desde el centro de producción y despachos en la ciudad de Bucaramanga. El coordinador del área tiene la función de dirigir y controlar la logística de las diferentes líneas de productos y la distribución a nivel local y regional. Por otro lado, la empresa cuenta con dos vehículos de transporte para entregar los pedidos en Bucaramanga y el área metropolitana. Asimismo, la compañía cuenta con los despachos a la ciudad de Medellín gracias a un distribuidor tercerizado que realiza los trámites y despachos de los productos a Estados Unidos. Con miras a prestar un mejor servicio, la compañía cuenta además con un transportador aliado (empresa Envía) para la distribución de mercancía en pedidos puntuales de sus clientes.

En relación a la producción, el chocolate es el producto con mayor participación, ya que representa el 75%, el café representa 20% y las harinas y granos constituyen el 5%. Actualmente, la compañía está construyendo una nueva planta con el fin de garantizar que la producción cumpla con los altos estándares de calidad, mediante procesos productivos eficientes y entregas puntuales.

Por otro lado, la compañía tiene tres líneas de producción: (a) línea de chocolate, (b) línea de café y (c) molino, que corresponde a granos y harinas. Con la nueva planta se reestructurarán las líneas de la siguiente manera: (a) línea de chocolate dulce, (b) chocolate amargo y coberturas, (c) línea de café y (d) molino. La construcción de la nueva planta, permitirá lograr una mayor eficiencia en las políticas y procedimientos de control de costos e insumos directos, indirectos, economías de escala y gestión de la calidad. Por otro lado, uno de los beneficios que tendrá la planta será el impacto positivo hacia el medio ambiente, ya que se emplearán paneles solares para la obtención de la energía, tratamientos de agua en base al Plan de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) y al Plan de Tratamiento de Agua

Potable (PTAP). Asimismo, la gerencia y funcionarios de operaciones aportarán su experiencia y conocimiento para optimizar los procesos productivos en la nueva planta.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El análisis financiero proporciona un escenario sobre el comportamiento y las tendencias de variables de la situación financiera de la compañía; estableciéndose como un punto de apoyo para identificar las mejoras o las dificultades presentes y establecer las estrategias necesarias para encaminar la empresa hacia la generación de valor para los accionistas.

En el análisis de Estados de Resultados del Grupo Alimenticio Alba del Fonce de los años 2017 y 2018 -consolidados en la Tabla 10- se aprecia que a diciembre del 2018 hay un incremento en las ventas del 41%, basado principalmente en el aumento de las ventas del café con un 223% y del chocolate con un 26% con respecto a las ventas del año 2017. Este incremento se debe a la consolidación de las ventas en las cadenas de grandes superficies como Ara, Olímpica y Cencosud. Asimismo, los costos operacionales, aumentaron en un 49%, representado principalmente en la variación de los costos operacionales del café y chocolate con un 248% y 26%, respectivamente. Por otro lado, los gastos administrativos presentaron un incremento de 62% con respecto al 2017 y los gastos de venta tan solo el 24% con respecto al año anterior. Como resultado, se produce un aumento del 23% de la utilidad neta del ejercicio.

Por otro lado, en la Tabla 11 se muestra los indicadores financieros y se aprecia que la liquidez de la compañía aumentó de 1.66 a 2.11 en el año 2018, indicando un incremento de los recursos de corto plazo en relación a las deudas de corto plazo. Respecto a la productividad sobre los activos totales (ROA) y la productividad sobre patrimonio (ROE), estos han disminuido frente al 2017, cerrando en 10.31% y un 34.33% a diciembre de 2018.

Tabla 10.

Informe de Estado de Resultados del Grupo Alimenticio Alba del Fonce (Pesos Colombianos)

Grupo alimenticio Alba del Fonce SAS
Estado de resultados comparativo acumulados

	DIC. 2.017	DIC . 2.018	Var %
Ingresos Operacionales	11.882.985.117,18	16.755.957.971,23	41%
Chocolate	9.930.458.546,17	12.469.959.450,14	26%
Café	1.009.721.697,00	3.264.416.243,00	223%
Harinas	463.873.746,00	468.166.487,00	1%
Granos	201.802.014,00	203.424.206,00	1%
Azúcar	35.605.307,00	36.717.451,00	3%
Maquila	69.863.390,00	84.673.030,00	21%
Comerc. Excluidas	10.492.185,00	14.275.257,00	36%
Comerc. 5%	95.462.833,52	114.067.834,48	19%
Comerc. 19%	55.064.398,49	98.448.012,61	79%
Transporte	10.641.000,00	1.810.000,00	-83%
Costos Operacionales	6.899.559.950,00	10.310.756.354,00	49%
Chocolate	5.556.551.392,25	7.001.440.379,69	
Café	755.135.169,38	2.627.765.024,08	
Harinas	273.148.720,99	292.209.346,36	
Granos	159.865.256,33	163.899.354,85	
Azúcar	28.581.694,95	32.461.110,03	
Maquila			
Comerc. Excluidas	9.142.044,16	12.472.624,01	
Comerc. 5%	84.193.216,40	96.866.694,59	
Comerc. 19%	32.942.455,54	83.641.820,39	
Mano de obra	394.555.865,00	577.422.367,00	
Costos Indirectos	1.321.864.156,98	1.690.639.808,59	
Utilidad Bruta	3.267.005.145,20	4.177.139.441,64	28%
Gastos Administrativos	287.327.415,00	465.753.829,00	62%
	287.327.415,00	465.753.829,00	
Gastos de Ventas	1.509.210.597,55	1.878.072.247,18	24%
	1.509.210.597,55	1.878.072.247,18	
UTILIDAD OPERACIONAL	1.470.467.132,65	1.833.313.365,46	25%
Ingresos No Operacionales	60.827.399,82	51.484.503,51	-15%
	60.827.399,82	51.484.503,51	
Gastos No Operacionales	602.948.725,83	606.487.917,50	1%
	602.948.725,83	606.487.917,50	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	928.345.806,64	1.278.309.951,47	38%
Provisión del Impuesto de Renta	349.928.000,00	490.198.000,00	-29%
Reserva Legal		78.811.195,00	
UTILIDAD NETA	578.417.806,64	709.300.756,47	23%

Nota. Tomado de Hernández, comunicación personal, 15 de marzo de 2019. Bucaramanga, Colombia.

Respecto al pasivo sobre el patrimonio, este ha disminuido de 2.63 en el año 2017 a 2.33 en el 2018, debido a un aumento en el patrimonio del Grupo Alimenticio Alba del Fonce. En relación al indicador de rentabilidad sobre ventas, se observa que ha disminuido de forma ligera de 4.87% en el año 2017 a 4.23% en el año 2018, representando una oportunidad para invertir en el proyecto de construcción de la nueva planta.

Tabla 11.

Indicadores Financieros del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

	2017	2018
Liquidez	1.66	2.11
ROA	12.46%	10.31%
ROE	45.26%	34.33%
Pasivo/Patrimonio	2.63	2.33
Rentabilidad sobre ventas	4.87%	4.23%

Nota. Basado en los estados financieros del Grupo Alimenticio Alba de Fonce, 2019.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Actualmente, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce cuenta con un total de 50 empleados de planta. De éstos, un 50% corresponde al personal del área de producción y calidad, un 28% pertenece al área de ventas y 22% corresponde al área administrativa. Lamentablemente, la compañía no tiene en este momento establecido una estructura de beneficios para sus trabajadores y no cuentan con un desarrollo de carrera profesional para incentivar a sus empleados en nuevos cargos dentro de la compañía.

Además, mediante la construcción de la nueva planta de producción de última tecnología, la compañía optimizará sus recursos y realizará una reestructuración del personal, pero no se requerirá nuevas contrataciones. De tal forma, la planta contará con un sistema autónomo dirigido por herramientas de última tecnología. Por otro lado, la compañía cuenta con una política de capacitación y entrenamiento en la que se fortalecen los conocimientos en temas de calidad, seguridad en el trabajo y salud ocupacional.

Algunas de las fortalezas del área de Recursos Humanos son: (a) política de control ausentismo y puntualidad, (b) política de higiene y seguridad industrial, (c) política de alcohol y drogas, (d) Copaso y (e) clima laboral. Estas fortalezas permiten que los equipos pertenecientes a cada una de las áreas trabajen en sinergia en base a los objetivos organizacionales y la gestión basada en el control, la protección y el buen manejo de los recursos físicos y humanos de la compañía.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Existe una gran oportunidad en el Grupo Alimenticio Alba del Fonce para estructurar los sistemas de información y comunicaciones, ya que actualmente, no cuenta con un sistema de Información y Comunicación gerencial que permita tener una visión global de las diferentes áreas dentro de la organización. Esto dificulta el proceso de toma de decisiones porque no se tiene la información necesaria en el tiempo adecuado.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un departamento de informática y comunicaciones. Las personas que se desempeñan en esta unidad tienen una baja experiencia, que dificulta el logro de los objetivos. La unidad no cuenta con un sistema integrado de información que brinde de manera automatizada data para la toma de decisiones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa no cuenta formalmente con un área de Investigación y Desarrollo; sin embargo, sí desarrollan nuevos productos elaborando investigaciones puntuales y acotadas para lanzar al mercado productos innovadores que satisfagan las necesidades de los consumidores. Actualmente, la empresa está construyendo una nueva planta de producción con la finalidad de innovar en sus procesos productivos y en su portafolio de productos. Para ello, la compañía tiene planificado adquirir tecnología de punta, con el fin de obtener mayor sinergia en sus operaciones y, así, mejorar su productividad logrando una mayor participación en el mercado

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según el análisis interno AMOFHIT, se pudo identificar las fortalezas y debilidades del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, y en base a los resultados, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz identificó siete fortalezas y nueve debilidades, arrojando un puntaje total ponderado de 2.50, indicando que es ligeramente débil y que la compañía debe trabajar hacia el interior mejorando sus debilidades y aumentando sus fortalezas para ser más competitiva en la industria.

Tabla 12.

Matriz de Evaluaciones de Factores Internos MEFI del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Compra de materia prima directamente al campesino	0,06	4	0,24
2 Conocimiento y experiencia del personal operativo	0,08	3	0,24
3 Costos de producción competitivos	0,09	4	0,36
4 Flexibilidad de precios de ventas	0,08	4	0,32
5 Construcción de planta de última tecnología	0,07	4	0,28
6 Trayectoria y experiencia en el mercado nacional	0,09	4	0,36
7 Posición geográfica estratégica de la planta	0,06	3	0,18
Subtotal	0,53		1,98
Debilidades			
1 No hay un departamento de marketing y ventas bien definido	0,08	1	0,08
2 Ventas están concentradas en pocos clientes	0,06	1	0,06
3 Marca propia no está posicionada	0,04	1	0,04
4 Falta análisis y manejo de data	0,04	1	0,04
5 Falta I+D+i	0,04	1	0,04
6 Bajo manejo de venta TaT	0,06	1	0,06
7 Espacio reducido de almacenaje por planta física actual	0,03	1	0,03
8 No cuentan con indicadores de gestión para las diferentes áreas de la empresa (Balance scorecard)	0,05	2	0,10
9 No tienen definidos objetivos de largo y mediano plazo, ni estrategias	0,07	1	0,07
Subtotal	0,47		0,52
Total	1,00		2,50

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Álessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

De acuerdo al análisis interno AMOFHIT, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce se encuentra en una fase de crecimiento y expansión para seguir posicionándose en el mercado. Sus resultados financieros positivos son productos de la experiencia en el sector y en el crecimiento y consolidación de sus ventas en las cadenas de grandes superficies como Ara,

Olímpica y Cencosud. La compañía cuenta con una estructura operativa, que dirige y controla la logística de las diferentes líneas de productos y su distribución a nivel local y nacional. La construcción de una nueva planta permitirá tener mayor eficiencia en las políticas y procedimientos de control de costos e insumos directos, indirectos, economías de escala y gestión de calidad. Asimismo, la planta tendrá un impacto positivo hacia el medioambiente, ya que se utilizarán paneles solares para la obtención de la energía, logrando sostenibilidad para la compañía. Por otro lado, se contará con plantas para tratamientos de agua PTAR y PTAP.

Para tener un crecimiento sostenido, la empresa tendrá que realizar una reestructuración en los diferentes factores que componen el ciclo operativo de la organización. El análisis actual reveló una carencia en el planeamiento estratégico formal, en el que se establezca objetivos a largo plazo y se realice un seguimiento de los procesos de cada una de las áreas. Por otro lado, es importante generar una comunicación asertiva que tenga una sinergia con cada uno de los colaboradores para que los resultados sean más efectivos. En relación a marketing y ventas, la compañía posee una flexibilidad de precios en el mercado. La diversificación de marcas y productos para atender diferentes segmentos hace que pueda penetrar en el mercado de manera efectiva. Asimismo, el conocimiento sobre el mercado y competidores hace que el desarrollo de los productos del portafolio de la compañía se distinga por la calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Es importante que en este departamento se potencie la fuerza de ventas y que se generen incentivos que puedan motivar a los vendedores para incrementar las ventas por línea de producto.

Capítulo V: Intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce y Objetivos de Largo Plazo

Luego de realizar el análisis del entorno y de la situación actual del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, se analizará los intereses y el direccionamiento que tiene la organización para establecer las metas que se desean alcanzar. D'Alessio (2015) hizo mención sobre este capítulo, que luego de definir la visión, la misión, los valores y el código de ética, se deben establecer los Objetivos de Largo Plazo (OLP), basados en el análisis interno y externo de la compañía. A continuación, se presentan los intereses de la compañía, el potencial de la empresa, los principios cardinales, la matriz de intereses del sector y los objetivos de largo plazo con la finalidad de posicionarse en el mercado nacional e ingresar al mercado internacional.

5.1. Intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Las variables claves e intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce son:

1. Reconocimiento y liderazgo en calidad, sabor y aroma de los productos.
2. Incrementar la participación del mercado.
3. Rentabilidad para sus accionistas
4. Infraestructura y tecnología de punta
5. Equipos de alto desempeño
6. Mejorar la calidad de vida de sus empleados.
7. Innovación en el portafolio de productos.
8. Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

5.2. Potencial de Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Dentro de la organización, existe un potencial importante en las siguientes áreas como producción, financiera, distribución, desarrolladas a través de ventajas competitivas que previamente fueron identificadas de las fortalezas dentro de cada área.

Administración y gerencia. El Grupo Alimenticio Alba del Fonce cuenta con un equipo de socios, quienes tienen una experiencia de más de 30 años en el mercado. Los socios aportan conocimiento, experiencia en la industria, cartera de clientes y un alto compromiso con la compañía. Es una empresa familiar que involucró a las nuevas generaciones en el desarrollo del negocio y, actualmente, ellos han asumido cargos gerenciales en la compañía. El cambio generacional ha permitido un crecimiento personal y profesional a los actuales gerentes.

Marketing y ventas. A nivel nacional, la compañía es reconocida en la industria de alimentos y grandes superficies, ya que su negocio de maquila ha llegado a importantes empresas a nivel local y nacional por su excelente sabor y calidad.

Operaciones, logística e infraestructura. La ubicación estratégica de la compañía en el departamento de Santander permite que su logística y área de operaciones sean importantes para la eficiencia de la producción debido a que ese departamento tiene la mayor producción de cacao en el país.

Finanzas y contabilidad. La compañía cuenta con una estructura financiera sólida que le permite tener retornos positivos e invertir en nuevos proyectos. Con los buenos resultados financieros logrados, se ha podido acceder a la banca con excelentes tasas de financiación y créditos de inversión, permitiendo poder tomar decisiones que generen crecimiento para la compañía. Asimismo, esta área cuenta con información en tiempo real, permitiendo tener la facilidad de tomar decisiones en el momento que sea requerido de manera eficiente.

Tecnología e innovación. En este momento se está realizando la construcción de la nueva planta de producción con última tecnología que le permitirá tener mayores niveles de producción, servicio, para así mejorar la eficiencia y lograr la penetración de mercados potenciales, disminuyendo sus costos de producción. Esto permitirá especializar y tener un

alto grado de capacitación en su equipo de trabajo, con el fin de desarrollar de manera exitosa sus líneas de producción.

5.3. Principios Cardinales del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

De acuerdo con D'Alessio (2015), los principios cardinales permiten que las organizaciones identifiquen las oportunidades y amenazas de su entorno; estos se dividen en: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. Según D'Alessio (2015), en este principio no existe ninguna interacción bilateral; por el contrario, se pone en evidencia entre tres, cuatro o más participantes con los cuales se interactúa de manera directa e indirecta, evaluando si les conviene o no que una alianza o acuerdo se lleve a cabo. El Grupo Alimenticio Alba del Fonce pertenece a la industria de alimentos, regulada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). La función principal de este organismo es actuar como una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, cuyo objetivo principal es la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos aplicando las normas sanitarias relacionadas al consumo y uso de alimentos (INVIMA, 2019). Este organismo realiza visitas de auditorías periódicas al Grupo Alimenticio Alba del Fonce con el fin de asegurar que todos los procesos internos de calidad de elaboración de los productos cumplan con la normativa establecida por el INVIMA y, así, garantizar la calidad del producto final. La interacción entre INVIMA y la compañía ha sido satisfactoria, ya que en las auditorías los resultados siempre han sido positivos.

Lazos pasados y presentes. En relación a este principio, D'Alessio (2015) sostuvo la importancia de realizar un análisis histórico de la rivalidad entre los competidores y si esta competencia ha sido leal o desleal. En referencia a este punto, Grupo Alimenticio Alba del

Fonce ha establecido una buena relación con los competidores locales y nacionales generando oportunidades de diálogo, cooperación y sana competencia.

Contrabalance de intereses. Según D'Alessio (2015), este principio evalúa los intereses de los competidores con el fin de analizar si esto afectará el plan estratégico de la organización. Asimismo, este aspecto permite identificar los intereses comunes y, así, generar alianzas estratégicas en el futuro para el fortalecimiento de la industria a nivel local y nacional. Las empresas del sector de alimentos que producen chocolate de mesa requieren cacao e insumos de primera calidad, razón por la cual el interés común entre los competidores es lograr una compra directa a los productores de cacao. Actualmente, existe una buena relación entre las empresas de este sector y los campesinos; de manera particular el Grupo Alimenticio Alba ha establecido alianzas estratégicas con los agricultores de cacao de la región de Santander para obtener sin intermediarios los mejores granos de cacao del país. Asimismo, esto permite reducir costos, optimizar recursos y garantizar la calidad.

Conservación de los enemigos (competidores). Según D'Alessio (2015), es importante que en la industria existan competidores que incentiven a mejorar la parte creativa, innovadora y productiva de cada compañía. El sector al que pertenece el Grupo Alimenticio Alba del Fonce está liderado por Compañía Nacional de Chocolates del grupo Nutresa, Casa Luker y Gironés e Industrias Alimenticias Valenpa, cuyo producto líder el chocolate de mesa. Entre estos competidores no se observa una guerra de precios; sino, por el contrario, existe una sana competencia. De la misma manera, las compañías elaboran productos de excelente calidad, prestando un buen servicio a todos los canales de distribución y consumidores.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Grupo Alimenticio Alba del Fonce (MIO)

De acuerdo al análisis previo, se han determinado e identificado los intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce y el potencial que tiene en su estructura organizacional.

Esto permitirá tener claridad de cómo está la situación de la organización y al mismo tiempo poder elaborar la matriz de intereses organizacionales (MIO) como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13.

Matriz de Intereses Organizacionales de Grupo Alimenticio Alba del Fonce (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Reconocimiento y liderazgo en calidad, olor y aroma de los productos	Grupo Alimenticio Alba del Fonce	(Girones, Valenpa, Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker)	Clientes, Comunidad
2 Incrementar la participación del mercado	Grupo Alimenticio Alba del Fonce	(Girones, Valenpa, Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker)	Clientes
3 Rentabilidad para sus accionistas		Grupo Alimenticio Alba del Fonce	
4 Infraestructura y tecnología de punta	Grupo Alimenticio Alba del Fonce		Clientes
5 Equipos de alto desempeño		Grupo Alimenticio Alba del Fonce	
6 Innovación en el portafolio de productos	Grupo Alimenticio Alba del Fonce	(Girones, Valenpa, Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker)	Clientes, Comunidad
7 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente		Grupo Alimenticio Alba del Fonce, Girones, Valenpa, Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker	Clientes, Comunidad

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 217. Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según D'Alessio (2015), los OLP permitirán alcanzar la visión de la organización.

Estos objetivos deben tener las siguientes características: ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables, congruentes entre las unidades de la organización y asociables a un horizonte de tiempo.

OLP1: Para el 2024, la utilidad neta será de 1,800 millones de pesos colombianos (En el 2017 fue de 578,417,806 de pesos colombianos y en el 2018 fue de 709,300,756 pesos colombianos).

OLP2: Para el 2024, los ingresos totales serán de 42,500 millones de pesos colombianos mediante la oferta de un portafolio de productos con enfoque saludable. (En el 2017 fue de 11,882,985,117 pesos colombianos y en el 2018 fue de 16,755,957,971 pesos colombianos).

OLP3: Para el 2024, la producción de chocolate de mesa será de 5,200 toneladas. En el 2018, la producción fue de 1,900 toneladas.

OLP4: Para el 2024, se exportará chocolate de mesa, café y chocolatería fina por un valor total de 500 mil USD en el mercado de Estados Unidos (En el 2018, se vendió al mercado norteamericano 150 mil USD).

OLP5: Para el 2024, se exportará chocolatería fina por un valor total de 100 mil (€) en el mercado europeo, de manera particular a España.

5.6. Conclusiones

En síntesis, se ha diseñado una visión retadora, proponiendo que el Grupo Alimenticio Alba del Fonce se encuentre en el 2024 dentro de las cuatro primeras empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia. Esto se lograría mediante el planteamiento, ejecución y evaluación de los objetivos de largo plazo, diseñados en base a los aspectos externos que influyen a la compañía, el potencial y los intereses de la organización.

Asimismo, se identificaron los intereses organizacionales del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, que fueron el punto de inicio para desarrollar los objetivos a largo plazo, siendo esenciales para lograr coherencia con la visión planteada. Los cinco objetivos de largo plazo se caracterizan por ser medibles, realistas y desafiantes para la compañía, y que se trabajarán con todos los colaboradores y unidades de negocio de la organización, ya que el trabajo en equipo será un pilar importante en el proceso y desarrollo de los mismos.

Se considera importante tener una sostenibilidad financiera basada en los ingresos por ventas, generando buenos márgenes de utilidad. Por otro lado, el crecimiento de la compañía

estará basado en el incremento de la producción para abastecer el mercado nacional y comenzar la exportación hacia el mercado europeo y potenciar el mercado americano.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA se obtiene al combinar las oportunidades y amenazas de la MEFE y las fortalezas y debilidades de la MEFI. Constituye un análisis integrado del entorno de la competencia y el análisis interno de la compañía con el fin de diseñar estrategias para los cuatro cuadrantes. En la Tabla 14 se muestra la MFODA para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce, que muestra 14 estrategias: cuatro FO, cuatro DO, tres FA y tres DA. Esta data nos permitirá tener información inicial para analizar y definir las estrategias que tendrán mayor viabilidad y, de esta manera, continuar con el diseño de las demás matrices existentes.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La MPEYEA brinda la mejor postura estratégica para la organización, ya que identifica si la organización debe tener una postura estratégica básica: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva o (d) competitiva. La matriz combina los siguientes ejes: (a) dos relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y (b) dos ejes relacionados a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 15 se muestra la MPEYEA para Grupo Alimenticio Alba del Fonce, y en la Figura 11 se muestra su representación gráfica. Se observa que la compañía se ubicó en el cuadrante agresivo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la matriz *Boston Consulting Group* está basada en la relación de dos ejes: (a) Participación del mercado relativa en la industria y la generación de

efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Cada cuadrante de esta matriz se relaciona con una etapa específica del ciclo de vida de los



Tabla 14.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		1 Compra de materia prima directamente al campesino 2 Conocimiento y experiencia del personal operativo 3 Costos de producción competitivos 4 Flexibilidad de precios de ventas 5 Construcción de planta de última tecnología 6 Trayectoria y experiencia en el mercado nacional 7 Posición geográfica estratégica de la planta	1 No hay un departamento de marketing y ventas bien definido 2 Ventas están concentradas en pocos clientes 3 Marca propia no está posicionada 4 Falta análisis y manejo de data 5 Falta I+D+i 6 Bajo manejo de venta TaT 7 Espacio reducido de almacenaje por planta física actual 8 No cuentan con indicadores de gestión para las diferentes áreas de la empresa (Balance scorcard) 9 No tienen definidos objetivos de largo y mediano plazo, ni estrategias
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1 La disponibilidad del grano por la sustitución de los cultivos ilícitos	FO1 Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	DO1 Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	
2 Efecto multiplicador de plataformas digitales y redes sociales	FO2 Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	DO2 Adquirir un paquete informático para realizar mediciones de indicadores de producción y servicio al cliente (SAP, Sales Force, CRM, entre otros) (D8, D4, O7)	
3 Incremento del consumo de alimentos saludables	FO3 Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	DO3 Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	
4 Tratados de libre comercio, que tiene Colombia, con los diferentes países	FO4 Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	DO4 Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	
5 Aumento en la participación en el mercado internacional			
6 Incremento del consumo en chocolate, café y granos en la canasta familiar			
7 Acceso a los sistemas digitales de información a bajo costo			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1 Riesgo de tasa de cambio en las importaciones	FA1 Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	DA1 Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	
2 Crecimiento de la competencia	FA2 Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	DA2 Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)	
3 Precio de la materia prima del cacao no controlado	FA3 Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)	DA3 Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorcard (D8, D9, A2, A4, A6)	
4 Crecimiento en el mercado de productos sustitutos			
5 Alto poder de negociación de los ingenios			
6 Entrada de nuevos competidores			

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D' Alessio, 2015, p. 270. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 15.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	0
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	4,22	Promedio - 6 =	-
			3,22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-2,50	Promedio =	3,56
Eje X = FI + VC	1,00	Eje Y = EE + FF	1,06

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 278. Lima, Perú: Pearson.

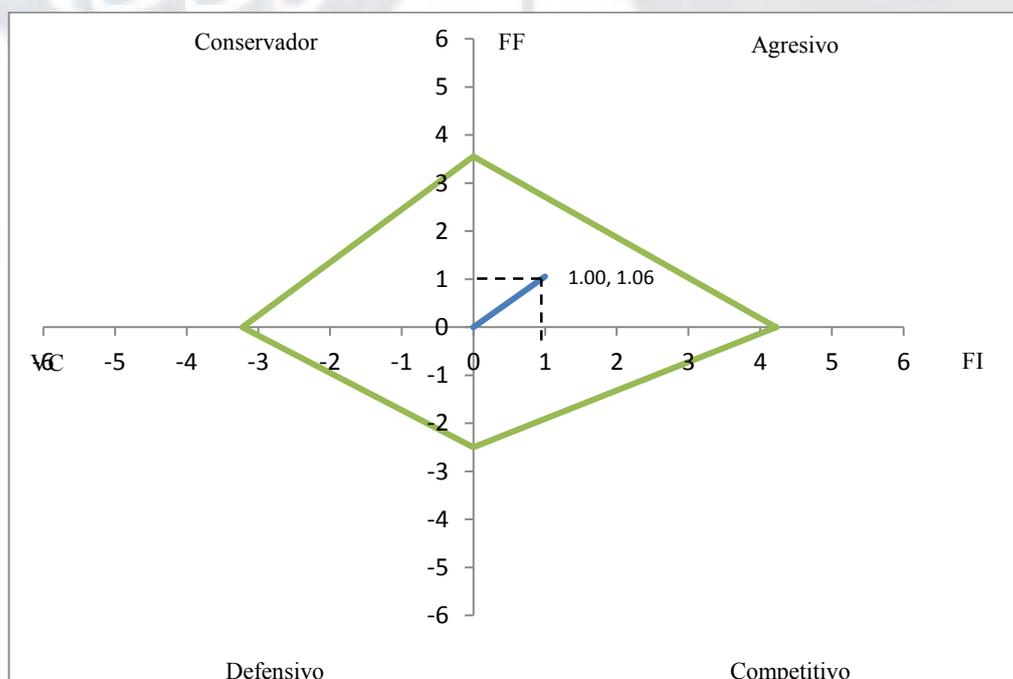


Figura 11. Representación gráfica de MPEYEA del Grupo Alimenticio Alba del Fonce. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 275. Lima, Perú: Pearson.

productos, que pueden ser: (a) signo de interrogación, (b) estrella, (c) vacas lecheras y (d) perros. En la figura 12 se muestra la MPEYEA del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, que pone en evidencia que la compañía cuenta con sus líneas de productos en el cuadrante interrogación: chocolate de mesa, café y los granos y harinas. Aunque, el chocolate de mesa es el producto más importante de la compañía, debe trabajar para ganar mayor participación en el mercado con el fin de lograr convertirse en producto estrella.

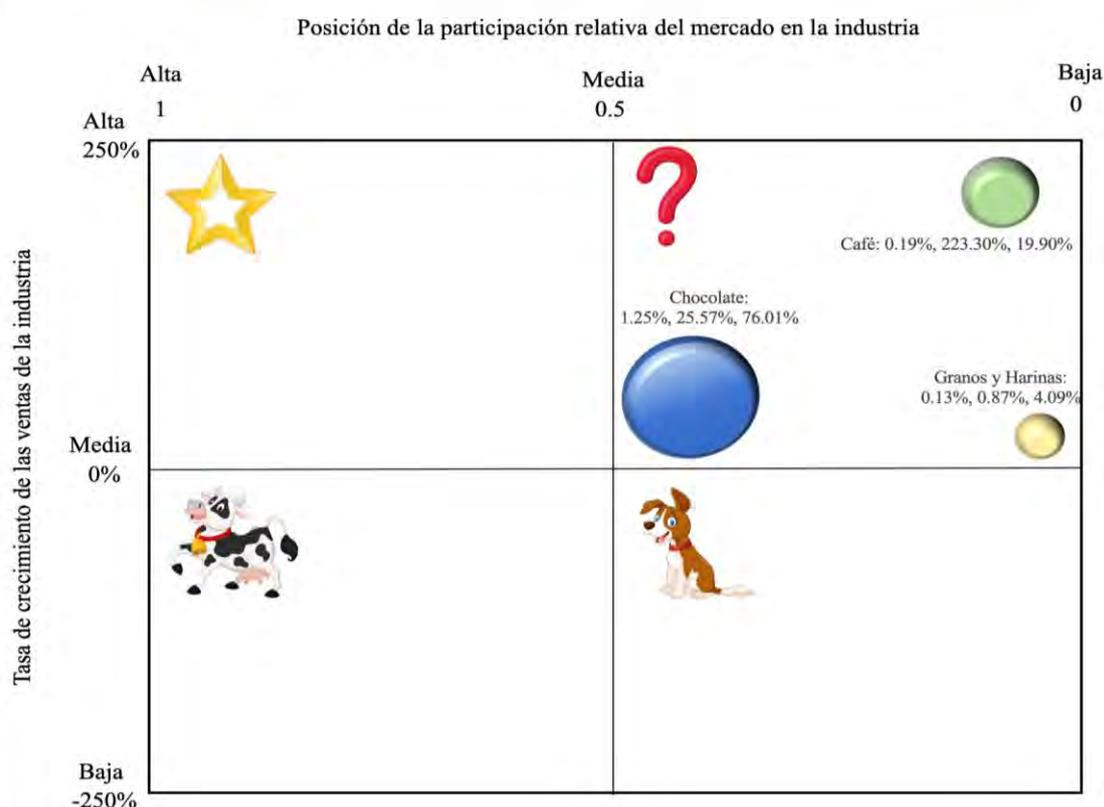


Figura 12. Representación gráfica de MPEYEA del Grupo Alimenticio Alba del Fonce Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D' Alessio, 2015, p. 289. Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D' Alessio (2015), la MIE representa las divisiones o productos de la organización, identificando a qué categoría pertenecen y se caracteriza por brindar una amplia evaluación para las empresas con una organización multidivisional. La MIE está elaborada en base a los puntajes ponderados de las matrices EFE (eje X) y EFI (eje Y) del Grupo Alimenticio Alba del Fonce. Por un lado, el eje x representa la posición estratégica de

la división que identifica la capacidad de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades en los rangos: débil, promedio y fuerte. Por otro lado, el eje y muestra la posición estratégica externa en los rangos bajo, medio y alto.

En la figura 13 se observa que El Grupo Alimenticio Alba del Fonce se ubica en el cuadrante V de la MIE. Por tanto, debe retener y mantener los productos, desarrollando la estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

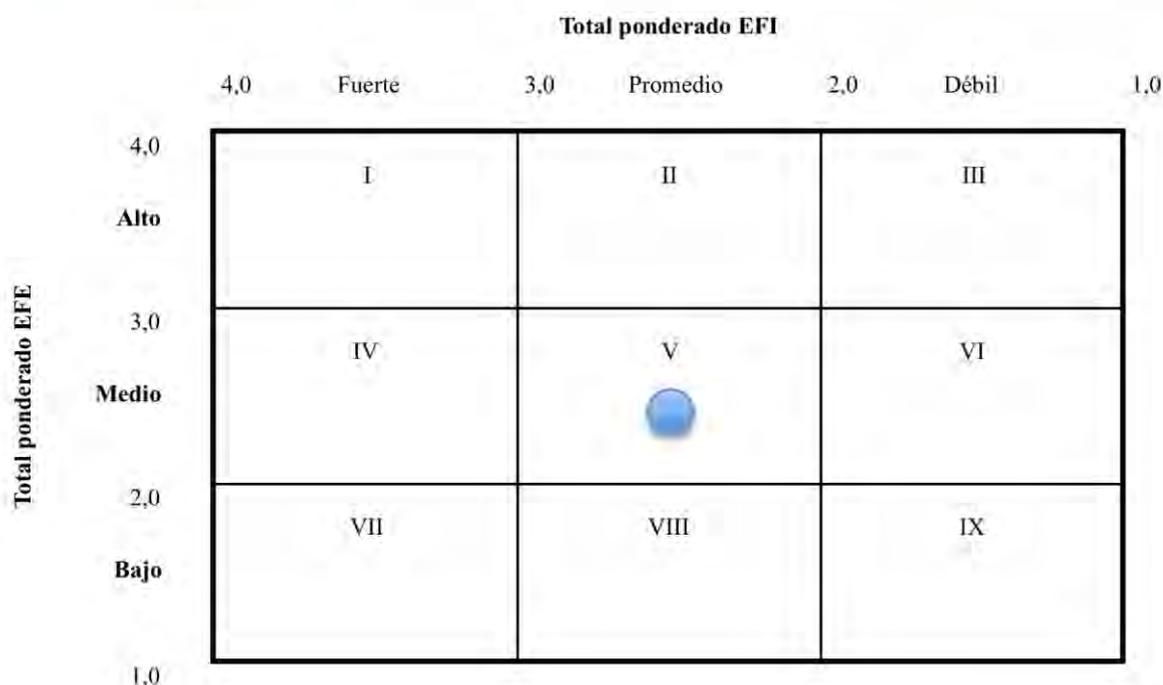


Figura 13. Matriz Interna Externa del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 294. Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de le Gran Estrategia (MGE) es una herramienta para afinar la elección de la estrategia de la organización porque ofrece mayor claridad sobre la orientación que debe tomar la compañía en términos de crecimiento de mercado rápido o lento y posición competitiva de la empresa fuerte o débil. La MGE ubica a la empresa en una de los cuatro cuadrantes que sugiere alternativas de estrategias más pertinentes y atractivas, según la posición de la empresa.

En la figura 14, se observa que el Grupo Alimenticio Alba del Fonce se ubica en el cuadrante I porque se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y la compañía está logrando, progresivamente, una mejor posición competitiva. La posición en este cuadrante sugiere las siguientes estrategias a desarrollar: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica e integración vertical hacia adelante y hacia atrás; en estrecho vínculo con la visión de la compañía.

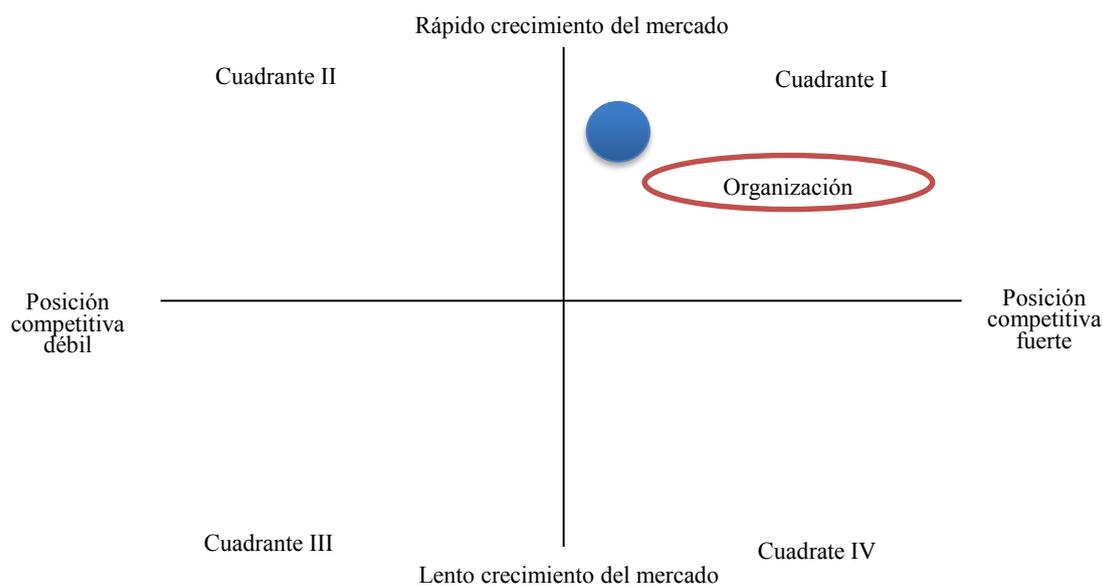


Figura 14. Matriz Gran Estrategias del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D' Alessio, 2015, p. 297. Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D' Alessio (2015), la matriz MDE se caracteriza por agrupar las estrategias e identificar las que se repiten en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE con el fin de retener las estrategias con mayor número de repeticiones o las que se consideran necesarias para lograr con éxito el proceso estratégico. En la Tabla 16, se muestra la evaluación de la frecuencia de las estrategias, según las matrices mencionadas; las que han alcanzado un puntaje mayor a cuatro serán retenidas. Asimismo, se ha optado por conservar la estrategia DA3 en el planeamiento estratégico, considerando que es esencial para el seguimiento y control del plan.

Tabla 16.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X		X	X	X	4
FO2	Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X		X	X	X	4
FO3	Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
FO4	Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	X	X	X	X	X	5
FA1	Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	X	X	X		X	4
FA2	Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	X	X	X	X	X	5
FA3	Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)	X	X	X	X	X	5
DO1	Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	X	X	X	X	X	5
DO2	Adquirir un paquete informático para realizar mediciones de indicadores de producción y servicio al cliente (SAP, Sales Force, CRM, entre otros) (D8, D4, O7)	X	X				2
DO3	Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	X		X	X	X	4
DO4	Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	X		X	X	X	4
DA1	Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	X	X	X	X	X	5
DA2	Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)	X	X	X	X	X	5
DA3	Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	X	X				2

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 299. Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE forma parte del proceso analítico de la formulación de estrategias y se caracteriza por evaluar las posibles estrategias de manera simultánea, a partir de la identificación de los factores externos e internos de éxito (D'Alessio, 2015). En la tabla 17, se muestra de manera cuantitativa que las estrategias pueden ser conservadas porque obtuvieron un puntaje mayor a cinco.

Tabla 17.

Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		
		PA	TPA																									
<p>Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)</p> <p>Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)</p> <p>Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)</p> <p>Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)</p> <p>Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)</p> <p>Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)</p> <p>Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)</p> <p>Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)</p> <p>Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)</p> <p>Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)</p> <p>Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)</p> <p>Implementar I+D+i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)</p> <p>Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)</p>																												
Factores críticos para el éxito																												
Oportunidades																												
O1	La disponibilidad del grano por la sustitución de los cultivos ilícitos	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18
O2	Efecto multiplicador de plataformas digitales y redes sociales	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21
O3	Incremento del consumo de alimentos saludables	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
O4	Tratados de libre comercio, que tiene Colombia, con los diferentes países	0,09	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27
O5	Aumento en la participación en el mercado internacional	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36
O6	Incremento del consumo en chocolate, café y granos en la canasta familiar	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
O7	Acceso a los sistemas digitales de información a bajo costo	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Amenazas																												
A1	Riesgo de tasa de cambio en las importaciones	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
A2	Crecimiento de la competencia	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
A3	Precio de la materia prima del cacao no controlado	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
A4	Crecimiento en el mercado de productos sustitutos	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
A5	Alto poder de negociación de los ingenios	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
A6	Entrada de nuevos competidores	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Fortalezas																												
F1	Compra de materia prima directamente al campesino	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18	4	0,24	3	0,18
F2	Conocimiento y experiencia del personal operativo	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16
F3	Costos de producción competitivos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
F4	Flexibilidad de precios de ventas	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
F5	Construcción de planta de última tecnología	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
F6	Trayectoria y experiencia en el mercado nacional	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18
F7	Posición geográfica estratégica de la planta	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12
Debilidades																												
D1	No hay un departamento de marketing y ventas bien definido	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08	3	0,24
D2	Ventas están concentradas en pocos clientes	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18
D3	Marca propia no está posicionada	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	3	0,12
D4	Falta análisis y manejo de data	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04	4	0,16
D5	Falta I+D+i	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16
D6	Bajo manejo de venta TaT	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06	4	0,24
D7	Espacio reducido de almacenaje por planta física actual	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
D8	No cuentan con indicadores de gestión para las diferentes áreas de la empresa (Balance scorecard)	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
D9	No tienen definidos objetivos de largo y mediano plazo, ni estrategias	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28
Total		2,00	5,50		5,41		5,00		5,16		5,03		5,06		5,23		5,52		5,99		5,99		5,05		5,66		5,82	

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 278. Lima, Perú: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En la matriz Rumelt, se plantea la evaluación de las estrategias, en base a cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Según D'Alessio (2015), las estrategias que no aprueban alguno de los criterios de Rumelt se deben eliminar porque genera el riesgo de afectar el desempeño de algún área clave de la empresa. En la tabla 18 se observa que las estrategias fueron aprobadas en su totalidad por los cuatro criterios.

Tabla 18.

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2 Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3 Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3 Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4 Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1 Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 305. Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), es de vital importancia que las estrategias definidas no violen aspectos relacionados a los derechos y la justicia. Si alguna estrategia va en contra de los criterios planteados, debe ser descartada porque pone en riesgo el buen funcionamiento de

la organización. En la tabla 19 se aprecia que la ME del Grupo Alimenticio Alba del Fonce cumple con los criterios y, por lo tanto, las estrategias pueden retenerse.

Tabla 19.

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos										Justicia	Utilitarismo	Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1 Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FO2 Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FO3 Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FO4 Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FA1 Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FA2 Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FA3 Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DO1 Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DO3 Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DO4 Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DA1 Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DA2 Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DA3 Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D Alessio, 2015, p. 306. Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Las estrategias retenidas se definen como aquellas que han sido aprobadas por diferentes criterios en las matrices anteriores, también se las conoce como estrategias primarias. Por otro lado, las estrategias de contingencia son las que no fueron aceptadas por

los criterios establecidos, no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE o no pasaron las pruebas de la matriz de Rumelt (D'Alessio, 2015). En la tabla 20 se observa la matriz MERC del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, poniendo en evidencia 13 estrategias retenidas y una de contingencia. Una de ellas fue descartada por la MDE ya que no alcanzó el puntaje necesario.

Tabla 20.

Matriz de Estrategias retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)
FO2	Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)
FO3	Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)
FO4	Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)
FA1	Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)
FA2	Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)
FA3	Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)
DO1	Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)
DO3	Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)
DO4	Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)
DA1	Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)
DA2	Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)
DA3	Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)
Estrategias de contingencia	
DO2	Adquirir un paquete informático para realizar mediciones de indicadores de producción y servicio al cliente (SAP, Sales Force, CRM, entre otros) (D8, D4, O7)

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 309. Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En la siguiente matriz, el objetivo es verificar que las estrategias estén relacionadas con los OLP para poner en evidencia la correcta alineación entre ambos. En la Tabla 21 se muestra la MEOLP del Grupo Alimenticio Alba del Fonce que pone en evidencia la estrecha interrelación entre OLP y estrategias (D'Alessio, 2015).

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Según D'Alessio (2015), un análisis profundo de los competidores y sustitutos es necesario para realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y la capacidad de hacerle frente a los competidores con estas. Asimismo, es necesario evaluar cómo será el comportamiento de los competidores cuando comience el proceso de implementación. En la Tabla 22 se aprecia la MEPCS del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico permitió identificar 14 estrategias específicas generadas a partir de la Matriz FODA. Esta herramienta permitió realizar una combinación de los factores internos y externos del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, generando estrategias que llevarán a la organización del presente al futuro deseado. Se evaluaron las estrategias por medio de las matrices DE, CPE, de Rumelt y de Ética, logrando como resultado 13 estrategias principales y una estrategia de contingencia.

El planteamiento de las estrategias para la compañía Alba del Fonce están centradas en desarrollar y potenciar el mercado nacional e internacional mediante la implementación de un portafolio de productos saludables. Asimismo, la compañía deberá estructurar un departamento de marketing y ventas para lograr un crecimiento sostenido de ventas, posicionando la marca en el mercado. Por otro lado, se recomienda implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales y realizar una integración vertical hacia adelante con distribuidores con el fin de optimizar costos y recursos de la compañía. Una estrategia clave para lograr ese resultado, es implementar un plan para ampliar la capacidad productiva e implementar I+D+i para desarrollar nuevas líneas de productos saludables. Asimismo, será necesario usar tecnología de punta para garantizar excelente calidad y servicios.

Tabla 21.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión				
Para el año 2024, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S. estará dentro de las cuatro primeras empresas productoras de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia mediante el uso de tecnología de punta desarrollando el talento de los colaboradores para generar rentabilidad, satisfacción de sus grupos de interés y bienestar de las familias. Asimismo, exportará al mercado europeo chocolatería fina y al mercado americano chocolate de mesa, café y chocolatería fina.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Reconocimiento y liderazgo en calidad, sabor y aroma de los productos	Para el 2024, la utilidad neta será de 1,800 millones de pesos colombianos (En el 2017 fue de 578,417,806 de pesos colombianos y en el 2018 fue de 709,300,756 pesos colombianos)	Para el 2024, los ingresos totales serán de 42,500 millones de pesos colombianos mediante la oferta de un portafolio de productos con enfoque saludable. (En el 2017 fue de 11,882,985,117 pesos colombianos y en el 2018 fue de 16,755,957,971 pesos colombianos)	Para el 2024, la producción de chocolate de mesa será de 5200 toneladas. En el 2018, la producción fue de 1900 toneladas.	Para el 2024, se exportará chocolate de mesa, café y chocolatería fina por un valor total de 500 mil USD en el mercado de Estados Unidos (En el 2018, se vendió al mercado norteamericano 150 mil USD)	Para el 2024, se exportará chocolatería fina por un valor total de 100 mil (€) en el mercado europeo, de manera particular a España.
2	Incrementar la participación del mercado					
3	Rentabilidad para sus accionistas					
4	Infraestructura y tecnología de punta					
5	Equipos de alto desempeño					
6	Mejorar la calidad de vida de sus empleados.					
7	Innovación en el portafolio de productos					
8	Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente					
Estrategias						
FO1	Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X	X		X	
FO2	Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X	X			X
FO3	Desarrollar una diversificación concéntrica para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X
FO4	Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	X	X	X	X	X
FA1	Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	X	X	X		
FA2	Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	X	X	X	X	X
FA3	Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)			X	X	X
DO1	Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	X	X	X		
DO3	Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	X	X		X	X
DO4	Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	X	X		X	X
DA1	Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	X	X		X	X
DA2	Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)			X	X	X
DA3	Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 310. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Compañía Nacional de Chocolate	Chocolates Luker	Gironés	Industrias Alimenticias Valenpa S.A.S
FO1 Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	Ya se encuentran en el mercado americano	Ya se encuentran en el mercado americano	Ya se encuentran en el mercado americano	Posiblemente repliquen esta estrategia
FO2 Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	Ya se encuentran en el mercado Español	Ya se encuentran en el mercado Español	Ya se encuentran en el mercado Español	Posiblemente repliquen esta estrategia
FO3 Desarrollar una diversificación concentrada para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	Cuentan con estrategias de diversificación concentrada	Cuentan con estrategias de diversificación concentrada	Cuentan con estrategias de diversificación concentrada	Posiblemente repliquen esta estrategia
FO4 Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	Cuentan con una optima capacidad productiva	Cuentan con una optima capacidad productiva	Actualmente esta trabajando en la ampliación de la capacidad productiva	Posiblemente repliquen esta estrategia
FA1 Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	Continuar con las alianzas comerciales	Continuar con las alianzas comerciales	Posiblemente repliquen esta estrategia	Posiblemente repliquen esta estrategia
FA2 Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	Continuar utilizando tecnología de punta	Continuar utilizando tecnología de punta	Posiblemente repliquen esta estrategia	Posiblemente repliquen esta estrategia
FA3 Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)	Cuentan con las certificaciones	Cuentan con las certificaciones	Posiblemente repliquen esta estrategia	Posiblemente repliquen esta estrategia
DO1 Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	Continuar con el posicionamiento de la marca, a través de nuevos productos	Continuar con el posicionamiento de la marca, a través de nuevos productos	Continuar con el posicionamiento de la marca, a través de nuevos productos	Continuar con el posicionamiento de la marca, a través de nuevos productos
DO3 Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	Cuentan con departamento de marketing y ventas			
DO4 Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	Continuar consolidando los equipos de ventas y marketing	Continuar consolidando los equipos de ventas y marketing	Continuar consolidando los equipos de ventas y marketing	Continuar consolidando los equipos de ventas y marketing
DA1 Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	Continuar con la integración vertical con sus distribuidores	Continuar con la integración vertical con sus distribuidores	Continuar con la integración vertical con sus distribuidores	Continuar con la integración vertical con sus distribuidores
DA2 Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)	Continuar con el desarrollo de productos innovadores			
DA3 Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	Continuar desarrollando sus sistemas de seguimiento			

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D' Alessio, 2015, p. 311. Lima, Perú: Pearson

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se busca transformar los planes estratégicos en acciones claras y ejecutables a través de la implementación estratégica. Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación se estructura bajo cuatro elementos claves: objetivos a corto plazo, políticas, recursos y estructura organizacional. Cada uno de estos elementos son de vital importancia para lograr los objetivos estratégicos planteados en el capítulo V.

7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo son importantes para una organización porque constituyen la base para establecer los recursos de la compañía. Asimismo, son empleados para motivar y evaluar el desarrollo de las estrategias con el fin de lograr la visión de la organización. Para diseñarlos es necesario que sean desafiantes, medibles, realistas, congruentes, alcanzables y jerarquizados, para luego ser comprensibles y ejecutables por todas las áreas de la compañía.

Los objetivos a corto plazo que se definieron para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce son los siguientes:

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Para el 2024, la utilidad neta será de 1,800 millones de pesos colombianos (En el 2017 fue de 578,417,806 de pesos colombianos y en el 2018 fue de 709,300,756 pesos colombianos)

OCPI.1. Para el 2020, alcanzar una utilidad neta de 930 millones de pesos colombianos optimizando recursos, a través de alianzas comerciales con proveedores regionales de cacao y granos de café.

OCPI.2. Para el 2021, por medio de la optimización de costos en los procesos operativos a través de la implementación de maquinaria de última tecnología y sistemas informáticos que ayuden a optimizar los procesos, se proyecta alcanzar una utilidad neta en ventas de 1,150 millones de pesos colombianos.

OCP1.3. Para el 2023, alcanzar una utilidad neta de 1,600 millones de pesos colombianos a través de (a) incentivos de fuerzas de ventas y distribuidores y (b) actividades promocionales para incentivar la compra de sus clientes finales.

OCP1.4. Para el 2024, alcanzar una utilidad neta de 1,800 millones de pesos colombianos a través de las ventas en las diferentes cadenas de grandes superficies.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para el 2024, los ingresos totales serán de 42,500 millones de pesos colombianos mediante la oferta de un portafolio de productos con enfoque saludable. (En el 2017 fue de 11,882,985,117 pesos colombianos y en el 2018 fue de 16,755,957,971 pesos colombianos)

OCP2.1. Para el 2020, realizar capacitaciones técnicas con el fin de consolidar el departamento de marketing y ventas, y así potenciar el portafolio de productos saludables en el mercado nacional y posicionar la marca. Esto ayudará alcanzar ingresos por 22,000 millones de pesos colombianos.

OCP2.2. Para el 2021, desarrollar su equipo de ventas y establecer alianzas comerciales con distribuidores, canales institucionales como: cafeterías de universidades, clínicas, colegios, entidades gubernamentales, gimnasios, catering de empresas, entre otros y de esta forma potenciar las ventas de productos saludables alcanzando un ingreso de 27,500 millones de pesos colombianos.

OCP2.3. Para el 2022, potenciar (a) el mercado nacional mediante la implementación de máquinas dispensadoras de bebidas de chocolate y café Colosal en sus diferentes sabores y (b) desarrollando el mercado internacional, a través de alianzas con distribuidores locales. Esto permitirá aumentar las ventas para alcanzar un ingreso de 33,000 millones de pesos colombianos en este año.

OCP2.4. Para el 2023, alcanzar un ingreso de 38,000 millones de pesos colombianos a través de las ventas de sus diferentes canales y realizar alianzas comerciales con otras marcas de productos complementarios para incrementar sus ingresos y posicionar el producto.

OCP2.5. Para el 2024, abrir tiendas especializadas en chocolatería fina en las que se vendan los diferentes productos del portafolio. Esto aportará para lograr ingresos por 42,500 millones de pesos colombianos.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para el 2024, la producción de chocolate de mesa será de 5,200 toneladas. En el 2018, la producción fue de 1900 toneladas.

OCP3.1. Para el 2020, la producción de chocolate de mesa será de 2,620 toneladas, con el inicio de operación de la nueva planta de producción.

OCP3.2. Para el 2021, con el desarrollo de tecnología de punta la producción de chocolate de mesa será de 3,280 toneladas.

OCP3.3. Para el 2022, la empresa realizará capacitaciones a todo su personal con la finalidad de certificarse en BPM, ISO y OSHAS, proyectando alcanzar una producción de 4,100 toneladas.

OCP3.4. Para el 2023, se ampliará el portafolio con al menos cuatro nuevos productos diferenciadores, alcanzando una producción de 5,200 toneladas para el siguiente año.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para el 2024, se exportará chocolate de mesa, café y chocolatería fina por un valor total de 500 mil USD en el mercado de Estados Unidos (En el 2018, se vendió al mercado norteamericano 150 mil USD)

OCP4.1. Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Estados Unidos y Colombia con el fin de ampliar su cartera de clientes. Por otro lado, realizar alianzas con entidades gubernamentales como Procolombia para iniciar su proceso de internacionalización.

OCP4.2. Para el 2021, lograr ingresos por \$250 mil USD en el mercado americano, con la distribución de su portafolio a través de alianzas comerciales con distribuidores norteamericanos.

OCP4.3. Para el 2023, obtener ventas en el mercado americano por un valor de \$ 400 mil USD, potenciando las ventas de productos saludables.

OCP4.4. Para el 2024, vender al mercado americano \$500 mil USD con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing, enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio en el mercado norteamericano.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Para el 2024, se exportará chocolatería fina por un valor total de 100 mil (€) en el mercado europeo, de manera particular a España.

OCP5.1. Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Colombia y España con el fin de realizar un acercamiento con clientes potenciales.

OCP5.2. Para el 2021, lograr ingresos por \$20 mil (€) en el mercado español como resultado a la asistencia de ferias y ruedas de negocios que permitirán generar ventas y reconocimiento en el mercado español.

OCP5.3. Para el 2022, obtener ventas en el mercado español por un valor de 60 mil (€) a través de alianzas con distribuidores y fuerzas de ventas españolas.

OCP5.4. Para el 2024, vender al mercado español 100 mil (€) con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio en el mercado de España.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), la implementación de las estrategias se realiza mediante la distribución de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos; estos permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos y resultados esperados. En la Tabla 23 se muestran los recursos asignados a los OCP.



Tabla 23.

Matriz de Recursos Asignados a Objetivos de Corto Plazo

			Recursos			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP1. Para el 2024, la utilidad neta será de 1,800 millones de pesos colombianos (En el 2017 fue de 578,417,806 de pesos colombianos y en el 2018 fue de 709,300,756 pesos colombianos)	OCP1.1	Para el 2020, alcanzar una utilidad neta de 930 millones de pesos colombianos optimizando recursos a través de alianzas comerciales con proveedores regionales de cacao y granos de café.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística	Personal administrativo y financiero	Plataformas digitales para solicitud y seguimiento de pedidos
	OCP1.2	Para el 2021, por medio de la optimización de costos en los procesos operativos a través de la implementación de maquinaria de última tecnología y sistemas informáticos que ayuden a optimizar el proceso, se proyecta alcanzar una utilidad neta en ventas de 1,150 millones de pesos colombianos	Capital propio y créditos con entidades financieras	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística	Personal administrativo, financiero y operativo	Maquinaria de última tecnología, plataformas de seguimiento de producción
	OCP1.3	Para el 2023, alcanzar una utilidad neta de 1,600 millones de pesos colombianos a través de (a) incentivos de fuerzas de ventas y distribuidores y (b) generando actividades promocionales para incentivar la compra de sus clientes finales.	Capital propio y capital de los distribuidores	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística, puntos de ventas distribuidores y de clientes finales.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
	OCP1.4	Para el 2024, alcanzar una utilidad neta de 1,800 millones de pesos colombianos a través de las ventas en los diferentes canales de distribución y enfocando los esfuerzos en las ventas en las diferentes cadenas de grandes superficies	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística y almacenes de cadena.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
OLP2. Para el 2024, los ingresos totales serán de 42,500 millones de pesos colombianos mediante la oferta de un portafolio de productos con enfoque saludable. (En el 2017 fue de 11,882,985,117 pesos colombianos y en el 2018 fue de 16,755,957,971 pesos colombianos)	OCP2.1	Para el 2020, realizar capacitaciones técnicas con el fin de consolidar el departamento de marketing y ventas, y así potenciar el portafolio de productos saludables en el mercado nacional y posicionar la marca. Esto ayudará a alcanzar ingresos por 22,000 millones de pesos colombianos.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP2.2	Para el 2021, desarrollar su equipo de ventas y establecer alianzas comerciales con distribuidores, canales institucionales como: cafeterías de universidades, clínicas, colegios, entidades gubernamentales, gimnasios, catering de empresas, entre otros y de esta forma potenciar las ventas de productos saludables alcanzando un ingreso de 27,500 millones de pesos colombianos	Capital propio y de aliados estratégicos	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística y puntos físicos de clientes.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP2.3	Para el 2022, potenciar (a) el mercado nacional mediante la implementación de máquinas dispensadoras de bebidas de chocolate y café Colosal en sus diferentes sabores y (b) desarrollando el mercado internacional a través de alianzas con distribuidores locales. Esto permitirá aumentar las ventas para alcanzar un ingreso de 33,000 millones de pesos colombianos en este año.	Capital propio y de aliados estratégicos	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística, puntos de ventas clientes finales.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Maquinas dispensadoras, computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP2.4	Para el 2023, alcanzar un ingreso de 38,000 millones de pesos colombianos a través de las ventas de sus diferentes canales y realizar alianzas comerciales con otras marcas de productos complementarios para incrementar sus ingresos y posicionar el producto.	Capital propio y de aliados comerciales	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas, almacén y logística, puntos de ventas clientes finales.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP2.5	Para el 2024, abrir tiendas especializadas en chocolatería fina en las que se vendan los diferentes productos del portafolio. Esto aportará para lograr ingresos por 42,500 millones de pesos colombianos.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas y puntos de ventas.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
OLP3. Para el 2024, la producción de chocolate de mesa será de 5200 toneladas. En el 2018, la producción fue de 1900 toneladas.	OCP3.1	Para el 2020, la producción de chocolate de mesa será de 2,620 toneladas, con el inicio de operación de la nueva planta de producción.	Capital propio y créditos financieros	Planta de producción, maquinaria y bodega de almacenamiento	Personal administrativo, financiero, operativo y departamento de calidad	Maquinaria de última tecnología, plataformas de seguimiento de producción y sistemas informáticos de inventarios.
	OCP3.2	Para el 2021, con el desarrollo de tecnología de punta la producción de chocolate de mesa será de 3,280 toneladas.	Capital propio y créditos financieros	Planta de producción, maquinaria y bodega de almacenamiento	Personal administrativo, financiero, operativo y departamento de calidad	Maquinaria de última tecnología, computadoras personales, plataformas de seguimiento de producción, inventarios y de ventas.
	OCP3.3	Para el 2022, la empresa realizará capacitaciones a todo su personal con la finalidad de certificarse en BPM, ISO y OSHAS, proyectando alcanzar una producción de 4,100 toneladas.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero, operativo y departamento de calidad	Computadoras personales y sistemas de información
	OCP3.4	Para el 2023, se ampliará el portafolio con al menos cuatro nuevos productos diferenciadores, alcanzando una producción de 5,200 toneladas para el siguiente año.	Capital propio	Planta de producción, maquinaria y bodega de almacenamiento	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero, operativo y departamento de calidad	Maquinaria de última tecnología, computadoras personales, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
OLP4. Para el 2024, se exportará chocolate de mesa, café y chocolatería fina por un valor total de 500 mil USD en el mercado de Estados Unidos (En el 2018, se vendió al mercado norteamericano 150 mil USD)	OCP4.1	Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Estados Unidos y Colombia con el fin de ampliar su cartera de clientes. Por otro lado realizar alianzas con entidades gubernamentales como Procolombia para iniciar su proceso de internacionalización.	Capital propio y de aliados estratégicos	Infraestructura de promoción de los productos de exportación	Personal administrativo, financiero, marketing y ventas	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP4.2	Para el 2021, lograr ingresos por \$250 mil USD en el mercado americano, con la distribución de su portafolio a través de alianzas comerciales con distribuidores norteamericanos.	Capital propio y de aliados estratégicos	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas y planta de distribuidores.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, portal WEB, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
	OCP4.3	Para el 2023, obtener ventas en el mercado americano por un valor de \$ 400 mil USD, a través de su portafolio de productos y potenciando las ventas de productos saludables.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, portal WEB, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
	OCP4.4	Para el 2024, vender al mercado americano \$500 mil USD con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de productos en el mercado norteamericano.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas y planta de distribuidores.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, portal WEB, plataformas de seguimiento de producción y de ventas
OLP5. Para el 2024, se exportará chocolatería fina por un valor total de 100 mil (€) en el mercado Europeo, de manera particular a España.	OCP5.1	Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Colombia y España con el fin de realizar un acercamiento con clientes potenciales.	Capital propio	Infraestructura de promoción de los productos de exportación	Personal administrativo, financiero, marketing y ventas	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP5.2	Para el 2021, lograr ingresos por \$20 mil (€) en el mercado español como resultado a la asistencia de ferias y ruedas de negocios que permitirán generar ventas y reconocimiento en el mercado español.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP5.3	Para el 2022, obtener ventas en el mercado español por un valor de 60 mil (€) a través de alianzas con distribuidores y fuerzas de ventas españolas.	Capital propio y de aliados estratégicos	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas y planta de distribuidores.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB
	OCP5.4	Para el 2024, vender al mercado español 100 mil (€) con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de chocolatería fina en el mercado de España.	Capital propio	Planta de producción, oficinas administrativas y de ventas y planta de distribuidores.	Personal administrativo, marketing y ventas, financiero y operativo	Computadoras personales, sistemas de información, material POP y portal WEB

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 475. Lima, Perú: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas permiten acotar la implementación de las estrategias y establecen fronteras para el accionar correcto de la organización. Estas incluyen métodos, formas prácticas, procedimientos y directrices que contribuyen al logro de los objetivos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización; asimismo, deben ser difundidas a todas las áreas para orientar las estrategias hacia la posición futura deseada de la empresa. En la Tabla 24, se observa la relación entre las políticas establecidas y las estrategias retenidas del Capítulo VI.

Las políticas definidas para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce son:

- P1: Garantizar altos estándares de calidad en los productos y los procesos.
- P2: Gestión basada en la ética y la eficiencia.
- P3: Promover la innovación en toda la cadena de valor.
- P4: Asegurar un excelente servicio para el cliente interno y externo.
- P5: Garantizar el buen uso de los recursos cumpliendo leyes y normas ambientales.
- P6: Estimular la reducción de costos a través de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores.
- P7: Fortalecer el crecimiento sostenido del portafolio.
- P8: Garantizar un stock de productos que cumplan con las necesidades del mercado.
- P9: Brindar capacitación a los colaboradores internos y fuerzas de ventas de los distribuidores.
- P10: Promover incentivos para los colaboradores.
- P11: Promover el consumo de alimentos saludables.
- P12: Crecimiento basado en la reinversión y optimización de recursos.

7.4. Estructura Organizacional del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Para tener éxito en el proceso de implementación de las estrategias, se debe revisar la estructura organizacional de la compañía para identificar si es adecuada para alcanzar la consecución de los objetivos. Según D'Alessio (2015), las organizaciones deben definir una estructura organizacional sólida y adecuada para implementar las estrategias y políticas establecidas en la compañía. El Grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene una estructura organizacional actual que requiere revisión sobre la distribución de las jefaturas; así como un rediseño de las labores, el trabajo y los procesos de la compañía para que puedan estar alineados con la visión propuesta. En ese sentido, los cambios planteados están vinculados con la reorganización de las gerencias. Por tanto, se propone que la Gerencia General sea el responsable de la Gerencia Administrativo-Financiera, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Gerencia de Logística y Distribución, con la finalidad de agilizar procesos y toma de decisiones. En esta línea, se propone que inicialmente la jefatura de Recursos Humanos dependa de la Gerencia Administrativo-Financiera debido a que la compañía aún está en proceso de crecimiento. Asimismo, se ha adicionado una nueva coordinación de desarrollo de nuevos productos, que dependerá de la Gerencia de producción. Los cambios se muestran en la figura 15.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene un compromiso pleno con sus *stakeholders* de “ganar – ganar” para reducir el impacto ambiental y fortalecer el cuidado del ecosistema. En relación al medioambiente, la compañía está construyendo una nueva planta de producción que contribuye a la sostenibilidad ambiental, dado que en su estructura empleará paneles solares para la obtención de la energía, Plan de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) y Plan de Tratamiento de Agua Potable (PTAP). Por otro lado, el diseño

del proceso de producción permitirá una optimización de recursos y disminución de desechos.

En relación al aspecto ecológico, la empresa valora los insumos naturales como el café y el cacao, ya que son parte esencial de su proceso productivo. La relación con los agricultores es positiva, ya que se busca beneficios mutuos promoviendo el uso de granos frescos y naturales.

En cuanto al aspecto de responsabilidad social, existen tres aspectos: en primer lugar, a nivel interno la compañía brinda puestos de trabajo con condiciones favorables, donde sus trabajadores reciben un trato justo, se encuentran en un ambiente que despliega sus capacidades y reciben incentivos según las metas alcanzadas. En segundo lugar, a nivel externo, la empresa está comprometida con el desarrollo de productos saludables para mejorar los estándares de alimentación de los consumidores. La política P11 está relacionada con la promoción del consumo de alimentos saludables, ya que pretende generar una cultura de alimentación sana. En tercer lugar, a nivel externo, la compañía realiza actividades de apoyo social a niños de bajos recursos para promover en ellos un crecimiento sano.

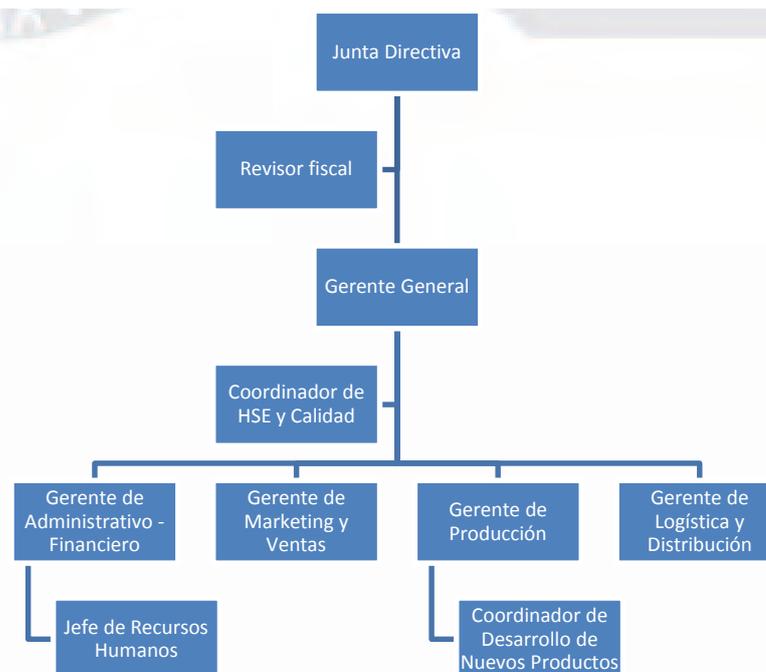


Figura 15. Estructura propuesta para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El área de recursos humanos representa un elemento importante en la compañía porque tiene la capacidad de valorar y desplegar el talento de sus colaboradores. Según D'Alessio (2015), esta es un área esencial para la puesta en marcha del plan estratégico porque selecciona y retiene capital humano en cuatro elementos claves: (a) soporte y coordinación con áreas funcionales; (b) cumplimiento de plazos previstos en la ejecución; (c) motivación enfocada hacia los gerentes y empleados conjugando sus intereses con los de la organización y (d) involucrar a los gerentes en la aplicación de las estrategias.

Por su parte, es necesario que los elementos esenciales del plan estratégico se comuniquen y se comprendan por los empleados en todos los niveles de la organización para tener una misma mirada del fin que se quiere alcanzar. La motivación debe ser permanente y relacionada con las metas alcanzadas por las diferentes áreas.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación requiere cambios estructurados que exige una planeación de manera adecuada, alineando a todas las áreas de la compañía para evitar la ejecución inadecuada de las estrategias. Por otro lado, es importante tomar acciones para transformar la organización y fortalecer el sentido de pertenencia para que los colaboradores se identifiquen con la visión y, de esta manera, estén preparados para los cambios que se presenten en el proceso. Asimismo, el compromiso y el liderazgo transformacional de la gerencia permitirá ejecutar de manera sostenible todas las estrategias que se establecen para la buena gestión de los cambios. Para lograr una gestión eficiente y exitosa se requiere: (a) planear la estrategia, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) crear equipos de alto rendimiento para el cambio, (d) implementar la visión, (e) comunicar la visión, (f) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (g) generar un compromiso a corto y largo plazo, (h) institucionalizar los nuevos enfoques e

(i) empoderar a otros para lograr la visión del cambio.

7.8. Conclusiones

Luego de establecer los objetivos a largo plazo, se diseñaron 21 objetivos a corto plazo con el fin de conseguir la visión planteada. Los OCP deben ser implementados por la gerencia general y estar alineados con los intereses de la organización y, de esta forma, lograr éxito en su ejecución. Para lograr la gestión del cambio, se sugiere hacerlo mediante el liderazgo transformacional con el fin de que las personas logren comprender y comprometerse con el proceso de implementación.

Los OCP son el camino para que el Grupo Alimenticio Alba de Fonce se posicione dentro de las cuatro primeras empresas del ranking en la industria de producción de chocolate de mesa y productos complementarios. Es importante que la compañía cuente con los recursos suficientes tanto físicos, humanos, financieros y tecnológicos para ejecutar de manera efectiva cada uno de los lineamientos; de lo contrario, se corre el riesgo de fracasar en la implementación de los objetivos.

Por otro lado, se plantearon 12 políticas para la compañía, relacionadas con garantizar la calidad, promover la innovación, asegurar el buen uso de los recursos, fortalecer el portafolio, promover incentivos para los colaboradores, fomentar el crecimiento basado en la reinversión y promoción de consumo de alimentos saludables. Estas políticas son transversales y están estrechamente vinculadas con las estrategias establecidas para la organización.

Además, se identificó que el Grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene un enfoque de responsabilidad social con un compromiso medioambiental y ecológico en cada uno de sus procesos productivos y administrativos. La compañía está construyendo una planta de última tecnología y amigable con el medioambiente en la que se están incorporando paneles solares

y plantas de tratamiento de agua residuales y de agua potable. Asimismo, busca mediante el desarrollo de productos saludables mejorar la calidad de vida y salud de las personas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégico constituyen la tercera etapa en el planeamiento a largo plazo de la organización. Según D'Alessio (2015), la evaluación estratégica debe trabajarse de manera integral, revisando cada uno de los aspectos para que la formulación sea alcanzable a lo largo del tiempo. La retroalimentación es un mecanismo de evaluación, que debe caracterizarse por ser (a) adecuada, con el fin de lograr medir con exactitud y (b) oportuna, para hacerlo en el momento pertinente. La principal herramienta para medir, evaluar y lograr un alineamiento estratégico es el tablero de control balanceado el cual permite una visión integral y holística de la organización.

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), el tablero de control balanceado (TCB) tiene como fin lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos por el aumento de su patrimonio, (b) clientes contentos por la satisfacción de sus necesidades, (c) procesos productivos debido a la eficacia operacional y a costos competitivos, y (d) empleados motivados y capacitados. El TCB facilita la implementación y evaluación de las estrategias. Según Kaplan y Norton (2001), las medidas para evaluar el logro de los objetivos se basan en las siguientes perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según Kaplan y Norton (2008), toda organización al pretender alcanzar su visión, debe tener una perspectiva del aprendizaje y crecimiento que identifique y estructure los diferentes roles de cada uno de sus colaboradores, sus sistemas de información, la satisfacción,

retención y productividad de su fuerza operacional. Asimismo, el aprendizaje interno es una perspectiva clave para que la organización aprenda y mejore sus procesos internos y externos.

8.1.2. Procesos

Según Kaplan y Norton (2008), la perspectiva de los procesos dentro de una organización es importante porque orientan el cumplimiento a cabalidad de los OCP y OLP. Por otro lado, los procesos permiten garantizar la excelencia, generando eficiencia en la ejecución de las estrategias de la organización. Esto permite diferenciar a la compañía de la competencia y posicionarse en el mercado. Asimismo, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce, pretende innovar generando productos diferenciadores y de valor agregado.

8.1.3. Clientes

Según Kaplan y Norton (2008), es necesario que la organización se detenga a pensar ¿cómo debo mirar a mis clientes? para identificar sus necesidades y evaluar los niveles de satisfacción garantizando una cadena de valor que cumpla con los requerimientos establecidos. En este sentido, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce está enfocado en incrementar su participación de mercado mediante la captación y retención de clientes; así como mantener su rentabilidad por cliente y consumidor.

8.1.4. Financiera

Kaplan y Norton (2008) señalaron que esta perspectiva esta enfocada sobre cómo mirar a los accionistas y cómo lograr éxito en las inversiones de la organización. Por otro lado, permite tener una visión de los diferentes resultados financieros tales como utilidad, ingresos por empleado, rentabilidad, flujo de caja, entre otros.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Según D' Alessio, (2015), el tablero de control Balanceado es una herramienta funcional que permite medir los indicadores y controlar de manera estratégica los procesos desarrollados dentro de una organización. Por otro lado, si se tiene en cuenta que estos

resultados lograrán que su lineamiento y enfoque permitan a la organización tener una planeación estratégica sólida que ayude al crecimiento de todas las áreas involucradas. En la tabla 25 se muestra el TCB del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

8.3. Conclusiones

La evaluación y control estratégico dentro de la organización, permiten tener un planteamiento a largo plazo, trabajado de manera integral para que todos los procesos y áreas involucradas ejecuten las estrategias de manera efectiva, que también puedan ser alcanzables a lo largo del tiempo. Esta evaluación garantiza que el seguimiento que se hace de todos los desafíos tenga como resultado la implementación de cada uno de los indicadores que se establecen en el tablero de control balanceado.

Por otro lado, es importante contar con indicadores de control que puedan medir de manera oportuna y eficiente el futuro de la compañía, con el fin de poder buscar alternativas que ayuden a la optimización de los recursos y procesos para ser sostenibles en su desarrollo y crecimiento. Si no se realiza un seguimiento oportuno a los indicadores, se generarían riesgos que afectarían la productividad, la apertura de nuevos mercados, la consolidación y diversificación del portafolio de productos, como también la permanencia de la compañía en el mercado nacional y extranjero.

Tabla 25.

Tablero de Control Balanceado (TCB)

Nº	Objetivos	Responsable	Indicadores	Unidades	Frecuencia
Perspectiva financiera					
OCP1.1	Para el 2020, alcanzar una utilidad neta de 930 millones de pesos colombianos optimizando recursos a través de alianzas comerciales con proveedores regionales de cacao y granos de café.	Departamento Administrativo y Financiero	Utilidad real/utilidad presupuestada	Porcentaje	Mensual
OCP1.4	Para el 2024, alcanzar una utilidad neta de 1,800 millones de pesos colombianos a través de las ventas en los diferentes canales de distribución y enfocando los esfuerzos en las ventas en las diferentes cadenas de grandes superficies	Departamento Administrativo y Financiero, Gerencia de Marketing y Ventas	Utilidad real/utilidad presupuestada	Porcentaje	Mensual
OCP2.4	Para el 2023, alcanzar un ingreso de 38,000 millones de pesos colombianos a través de las ventas de sus diferentes canales y realizar alianzas comerciales con otras marcas de productos complementarios para incrementar sus ingresos y posicionar el producto.	Departamento Administrativo y Financiero, Gerencia de Marketing y Ventas	Venta real/venta proyectada	Porcentaje	Mensual
OCP5.2	Para el 2021, lograr ingresos por \$20 mil (€) en el mercado español como resultado a la asistencia de ferias y ruedas de negocios que permitirán generar ventas y reconocimiento en el mercado español.	Departamento Administrativo y Financiero, Gerencia de Marketing y Ventas	Ventas en el mercado español/ventas totales	Porcentaje	Mensual
Perspectiva del cliente					
OCP1.3	Para el 2023, alcanzar una utilidad neta de 1,600 millones de pesos colombianos a través de (a) incentivos de fuerzas de ventas y distribuidores y (b) generando actividades promocionales para incentivar la compra de sus clientes finales.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento de Marketing y Ventas	Utilidad real/utilidad presupuestada; Número de actividades realizadas / Número de actividades presupuestadas	Porcentaje	Mensual Trimestral
OCP2.2	Para el 2021, desarrollar su equipo de ventas y establecer alianzas comerciales con distribuidores, canales institucionales como: cafeterías de universidades, clínicas, colegios, entidades gubernamentales, gimnasios, catering de empresas, entre otros y de esta forma potenciar las ventas de productos saludables alcanzando un ingreso de 27,500 millones de pesos colombianos.	Departamento de Marketing y Ventas	Número de incentivos entregados/Número de incentivos presupuestados Número de alianzas comerciales realizadas / número de alianzas presupuestadas	Porcentaje	Trimestral
OCP2.3	Para el 2022, potenciar (a) el mercado nacional mediante la implementación de máquinas dispensadoras de bebidas de chocolate y café Colosal en sus diferentes sabores y (b) desarrollando el mercado internacional a través de alianzas con distribuidores locales. Esto permitirá aumentar las ventas para alcanzar un ingreso de 33,000 millones de pesos colombianos en este año.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento Administrativo y Financiero	Venta real/venta proyectada Venta real/venta proyectada	Porcentaje	Mensual Mensual
OCP2.5	Para el 2024, abrir tiendas especializadas en chocolatería fina en las que se vendan los diferentes productos del portafolio. Esto aportará para lograr ingresos por 42,500 millones de pesos colombianos.	Departamento de Marketing y Ventas Departamento Administrativo y Financiero	Número de dispensadores instalados/número de dispensadores proyectados Número de tiendas abiertas/número de tiendas proyectadas	Porcentaje	Trimestral Trimestral
OCP4.1	Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Estados Unidos y Colombia con el fin de ampliar su cartera de clientes. Por otro lado realizar alianzas con entidades gubernamentales como Procolombia para iniciar su proceso de internacionalización.	Departamento de Marketing y Ventas, Gerente General	Venta real/venta proyectada Número de ferias asistidas Número de clientes potenciales	Unidad	Semestre
OCP4.2	Para el 2021, lograr ingresos por \$250 mil USD en el mercado americano, con la distribución de su portafolio a través de alianzas comerciales con distribuidores norteamericanos.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento de Marketing y Ventas	Venta real/venta proyectada Número de alianzas comerciales realizadas / número de alianzas presupuestadas	Porcentaje	Mensual Trimestral
OCP4.3	Para el 2023, obtener ventas en el mercado americano por un valor de \$ 400 mil USD, a través de su portafolio de productos y potenciando las ventas de productos saludables.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento de Marketing y Ventas	Venta real en Norteamérica/venta proyectada en Norteamérica Unidades vendidas de productos saludables/unidades proyectadas de productos saludables	Porcentaje	Mensual Trimestral
OCP5.1	Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Colombia y España con el fin de realizar un acercamiento con clientes potenciales.	Departamento de Marketing y Ventas y Gerente General	Número de ferias asistidas Número de clientes potenciales	Unidad	Semestre
OCP5.3	Para el 2022, obtener ventas en el mercado español por un valor de 60 mil (€) a través de alianzas con distribuidores y fuerzas de ventas españolas.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento de Marketing y Ventas	Venta real en mercado Español/venta proyectada en mercado Español Número de alianzas comerciales realizadas / número de alianzas presupuestadas	Porcentaje	Mensual Trimestral
Perspectiva del proceso					
OCP1.2	Para el 2021, por medio de la optimización de costos en los procesos operativos a través de la implementación de maquinaria de última tecnología y sistemas informáticos que ayuden a optimizar los procesos, se proyecta alcanzar una utilidad neta en ventas de 1,150 millones de pesos colombianos	Departamento de producción Departamento Administrativo y Financiero	Costo real de producción/costo presupuestado de producción Utilidad real/utilidad presupuestada	Porcentaje	Mensual Mensual
OCP3.1	Para el 2020, la producción de chocolate de mesa será de 2,620 toneladas, con el inicio de operación de la nueva planta de producción.	Departamento de producción	Número de toneladas producidas/número de toneladas proyectadas	Porcentaje	Bimensual
OCP3.2	Para el 2021, con el desarrollo de tecnología de punta la producción de chocolate de mesa será de 3,280 toneladas.	Departamento de producción	Número de toneladas producidas/número de toneladas proyectadas	Porcentaje	Mensual
OCP3.4	Para el 2023, se ampliará el portafolio con al menos cuatro nuevos productos diferenciadores, alcanzando una producción de 5,200 toneladas para el siguiente año.	Departamento de producción	Número de productos nuevos producidos Número de toneladas producidas/número de toneladas proyectadas	Unidad Porcentaje	Semestral Bimensual
OCP4.4	Para el 2024, vender al mercado americano \$500 mil USD con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de productos en el mercado norteamericano.	Departamento de Marketing y Ventas y Departamento Administrativo y Financiero	Venta real/venta proyectada	Porcentaje	Mensual
OCP5.4	Para el 2024, vender al mercado español 100 mil (€) con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de chocolatería fina en el mercado de España.	Departamento de Marketing y Ventas y Departamento Administrativo y Financiero	Venta real/venta proyectada	Porcentaje	Mensual
Perspectiva del aprendizaje interno					
OCP2.1	Para el 2020, realizar capacitaciones técnicas con el fin de consolidar el departamento de marketing y ventas, y así potenciar el portafolio de productos saludables en el mercado nacional y posicionar la marca. Esto ayudará alcanzar ingresos por 22,000 millones de pesos colombianos.	Departamento Administrativo y Financiero Departamento de Marketing y Ventas	Venta real/venta proyectada Capacitaciones técnicas realizadas/capacitaciones técnicas proyectadas	Porcentaje	Mensual Trimestral
OCP3.3	Para el 2022, la empresa realizará capacitaciones a todo su personal con la finalidad de certificarse en BPM, ISO y OSHAS, proyectando alcanzar una producción de 4,100 toneladas.	Coordinación de HSE y calidad Departamento de producción	Número de certificaciones obtenidas Número de toneladas producidas/número de toneladas proyectadas	Unidad Porcentaje	Semestral Mensual

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 580. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Según D'Alessio (2015), este capítulo da inicio a la cuarta etapa o etapa final sobre el análisis de la productividad, competitividad y potencialidad para la incursión dentro de algún clúster por parte de la compañía. El análisis competitivo se realizará basado en el diamante de la competitividad de Michael Porter, que identifica cuatro elementos para la prosperidad de una empresa: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; desarrollados a continuación.

9.1. Análisis Competitivo del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Condiciones de los factores. Para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce las condiciones en las que se desarrolla el mercado colombiano permiten tener un aprovechamiento de los recursos existentes y los insumos que en el departamento de Santander se encuentran. La empresa usa de manera eficiente los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos generando productividad y un crecimiento sostenible. Por otro lado, la nueva planta de producción de última tecnología permitirá optimizar procesos, reducir costos, aumentar volúmenes de ventas y, así, lograr un mayor posicionamiento a nivel nacional e internacional. La compañía cuenta con *know how* de la industria gracias a los 33 años de funcionamiento y experiencia. Esto le permite conocer a profundidad el funcionamiento del mercado, manejo de diferentes tipos de clientes y segmentos, sistemas productivos del cacao, ciclos del producto que permitirán ser más competitiva y sustentable.

Condiciones de la demanda. Las condiciones de la demanda en línea de chocolate de mesa que se presenta actualmente en el mercado nacional generan oportunidades de negocio y apertura de nuevos mercados con estos productos. Según El Espectador (2016), en el año 2016 se vendieron 1,500 millones de tazas de chocolate al año con una proyección de crecimiento de 5% anual logrando ventas de 2000 millones de tazas anuales para el 2021, representando una gran oportunidad en la demanda de consumo para incursionar de manera

efectiva. En ese sentido, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce viene trabajando con una ventaja competitiva basada en precio y calidad.

Por otro lado, el nivel competitivo de la industria de alimentos viene con una tendencia de crecimiento, haciendo más atractivo el ingreso a nuevos entrantes que a su vez tendrán barreras, pero podrían ser superadas con la implementación de tecnología, innovación y desarrollo de nuevos productos.

Sectores afines. Los sectores afines son considerados como entidades de competitividad y de apoyo porque ofrecen recursos, tecnología y talento humano haciendo más rentables y sostenible la industria. El Grupo Alimenticio Alba del Fonce cuenta con el apoyo de la industria del cacao, permitiendo que sus procesos productivos y la calidad de sus productos cumplan con las normas y estándares para ser reconocidos a nivel nacional.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La competitividad del Grupo Alimenticio Alba del Fonce está basado en la calidad de sus productos, puesto que los consumidores reconocen a ésta como una empresa sólida, con un crecimiento sostenido a lo largo de los años, y que a su vez brinda productos diferenciadores con valor agregado. Debido a sus nuevas inversiones y a la reestructuración de su planta física lograrán ampliar su portafolio de productos desarrollados en base a una estrategia de I+D+i.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce la ventaja competitiva es el resultado de un trabajo organizacional que ha creado un desarrollo de su portafolio de productos y de sus procesos productivos de manera sostenible; en una industria tan exigente como el de los alimentos. Es por ello que se definen las siguientes ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos, ya que su enfoque se centra en la optimización de recursos y en la concentración de los costos para garantizar una cadena de valor eficiente que cumpla con los estándares en cuanto a calidad y servicio.

- Diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad, ya que sus productos cuentan con procesos productivos eficientes y con insumos de excelente calidad que ofrecen al consumidor una experiencia de sabor en cada uno de sus productos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Identificar y analizar el clúster al que una organización puede pertenecer permite proyectar su permanencia y crecimiento en un mercado junto a sus competidores, que a su vez, con razones estratégicas y operativas pueden verse beneficiadas para lograr los objetivos que se tienen como compañía.

Para lograr un mayor nivel de competitividad en la industria a la que el Grupo Alimenticio Alba del Fonce pertenece, es importante desarrollar y establecer clústeres que puedan potenciar sus procesos y mejorar de manera eficiente su productividad, generando sinergia y consiguiendo accesos a nuevos mercados difíciles. Por otro lado, utilizar una misma tecnología dará una mayor flexibilidad que posibilitará y facilitará conseguir beneficios del estado y aprendizajes en todos sus procesos.

Al analizar los diferentes tipos de clústeres, se identificó la oportunidad que pueda pertenecer a un clúster tradicional, fundamentado por la subcontratación. Para este caso se pueden realizar alianzas con empresas especializadas en canales de distribución. Por otro lado, un clúster basado en reducción de costos y economías de escala, ya que es importante generar alianzas que contribuyan al crecimiento de la compañía, en este caso, un posible clúster puede ser la unión con la empresa Girones, ya que al estar ubicado en la misma región logrará estar en sinergia para negociar juntos con los cacaoeros de Santander, obteniendo beneficios mutuos y a la vez contribuir en el desarrollo social de las zonas de influencia.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos a tener en cuenta al momento de identificar los potenciales clústeres para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce son:

- Clúster basado en reducción de costos que permita un mayor poder de negociación y rentabilidad para la compañía.
- Un aspecto importante es la asociación con empresas productores de chocolate de mesa para conformar un grupo más fuerte capaz de negociar con los *stakeholders*, de manera particular con los proveedores de materias primas. Esto tendrá un impacto positivo porque contribuirá a asegurar insumos de calidad a largo plazo para la elaboración de manera sostenida los productos.
- Por un lado, un criterio importante para la empresa será realizar un clúster basado en optimizar e incrementar los canales de distribución tanto a nivel nacional como internacional. La generación de alianzas estratégicas con otros organismos permitirá potenciar el mercado actual y penetrar con mayor facilidad en el mercado internacional.

9.5. Conclusiones

En síntesis, el grupo Alimenticio Alba del Fonce tiene dos ventajas competitivas: liderazgo en costos y diferenciación, las cuales le permiten competir de una manera efectiva en el mercado actual. Por otro lado, se recomienda tomar una decisión estratégica desarrollando diversos clúster para elevar el nivel de competitividad en la industria, estos deben basarse en la reducción de costos, la asociación con empresas productoras de chocolate y la optimización de los canales de distribución tanto a nivel nacional como internacional. Un posible clúster podría ser la unión estratégica con la empresa Girones, ya que ambos se encuentran en la misma industria y juntos podrían tener mayor poder de negociación frente a los proveedores o distribuidores.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) para el periodo 2019-2024, mediante el que se visualiza en un solo cuadro las partes más importantes del planeamiento estratégico. Asimismo, se desarrollan las conclusiones, recomendaciones y la situación futura de la organización para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2015), el PEI sintetiza el plan estratégico mostrando un panorama holístico del proceso y facilitando la realización de ajustes en caso sea necesario. La mirada integral del plan permite realizar un control sobre su implementación y tomar las mejores decisiones para la organización. En la tabla 26, se muestra el PEI para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce.

10.2. Conclusiones Finales

- El Grupo Alimenticio Alba del Fonce pertenece a la industria de alimentos y se encuentra en el top cinco del ranking de empresas productoras de chocolate de mesa en Colombia 2018, con un ingreso total de 16,783.27 millones de pesos colombianos. Por otro lado, se puede observar que el chocolate de mesa es un producto de consumo masivo dado que es símbolo de la cultura colombiana, que significa una gran oportunidad para su comercialización en el mercado colombiano y su posicionamiento como marca.
- Para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce su proyección para el año 2024 será estar dentro de las cuatro primeras empresas productoras de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia, mediante un modelo de negocio basado en una sostenibilidad social, económica, ambiental y con tecnología de punta la cual permitirá generar valor agregado en su portafolio de productos y bienestar para sus consumidores.

Tabla 26.

Plan Estratégico Integral del Grupo Alimenticio Alba del Fonce

Misión		Visión					Valores	
		Para el año 2024, el Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S. estará dentro de las cuatro primeras empresas productoras de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia mediante el uso de tecnología de punta desarrollando el talento de los colaboradores para generar rentabilidad, satisfacción de sus grupos de interés y bienestar de las familias. Asimismo, exportará al mercado europeo chocolatería fina y al mercado americano chocolate de mesa, café y chocolatería fina.						
<p>Producir y comercializar chocolate de mesa y productos complementarios como café, granos, cereales y chocolatería fina con estándares de alta calidad, valor agregado y brindando calidad de vida a los consumidores basados en una amplia distribución a través de los canales como supermercados, tiendas mayoristas y minoristas del mercado colombiano. Se realiza mediante la inversión en infraestructura, tecnología e investigación y desarrollo de nuevos productos, reduciendo el impacto ambiental y creando valor para la sociedad, inversionistas y aliados estratégicos. Generando motivación y experiencias para los trabajadores y, así, lograr un clima organizacional positivo con los mejores resultados para la compañía.</p>	<p>Intereses Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reconocimiento y liderazgo en calidad, sabor y aroma de los productos 2 Incrementar la participación del mercado 3 Rentabilidad para sus accionistas 4 Infraestructura y tecnología de punta 5 Equipos de alto desempeño 6 Innovación en el portafolio de productos 7 Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente 	<p>OLP1</p> <p>Para el 2024, la utilidad neta será de 1,800 millones de pesos colombianos (En el 2017 fue de 578,417,806 de pesos colombianos y en el 2018 fue de 709,300,756 pesos colombianos)</p>	<p>OLP2</p> <p>Para el 2024, los ingresos totales serán de 42,500 millones de pesos colombianos mediante la oferta de un portafolio de productos con enfoque saludable. (En el 2017 fue de 11,882,985,117 pesos colombianos y en el 2018 fue de 16,755,957,971 pesos colombianos)</p>	<p>OLP3</p> <p>Para el 2024, la producción de chocolate de mesa será de 5,200 toneladas. En el 2018, la producción fue de 1,900 toneladas.</p>	<p>OLP4</p> <p>Para el 2024, se exportará chocolate de mesa, café y chocolatería fina por un valor total de 500 mil USD en el mercado de Estados Unidos (En el 2018, se vendió al mercado norteamericano 150 mil USD)</p>	<p>OLP5</p> <p>Para el 2024, se exportará chocolatería fina por un valor total de 100 mil (€) en el mercado Europeo, de manera particular a España.</p>	<p>Principios Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos 	
		<p>Estrategias</p>					<p>Políticas</p>	<p>• Respeto: asegurar y proteger los derechos y deberes de cada una de las personas involucradas en la organización incluyendo la libertad de expresión, el respeto a las diferencias de raza, género e ideología.</p> <p>• Calidad: promover que todos los procesos tanto internos como externos se realicen bajo los estándares normativos vigentes velando por una calidad total.</p> <p>• Transparencia y Honestidad: asegurar los principios de verdad, integridad y justicia en todos los procesos de la organización.</p> <p>• Compromiso: involucrar a todos los colaboradores en el funcionamiento de la organización por medio del liderazgo transformacional.</p> <p>• Enfoque al cliente: satisfacer las necesidades de los clientes garantizando una atención constante para absolver sus requerimientos de manera eficiente y oportuna.</p> <p>• Responsabilidad socioambiental: contribuir con el cuidado del medioambiente de manera sostenible generando un impacto positivo en la sociedad.</p> <p>• Desarrollo humano: promover el talento de cada uno de los colaboradores potenciando y desarrollando sus capacidades con un clima laboral positivo.</p> <p>• Trabajo en equipo: motivar a los colaboradores para potenciar sus esfuerzos con el fin de lograr objetivos a corto y largo plazo de la compañía en un ambiente de colaboración permanente.</p>
	FO1	Desarrollar y potenciar el mercado americano con la línea de productos de chocolate de mesa, café y chocolatería fina, a través de eventos y ferias (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X	X		X		Garantizar altos estándares de calidad en los productos y los procesos
	FO2	Ingresar al mercado español con la línea de chocolatería fina mediante eventos y ferias internacionales. (F3, F4, F5, F6, O4, O5, O6)	X	X			X	Gestión basada en la ética y la eficiencia
	FO3	Desarrollar una diversificación concentrada para crear nuevos productos saludables (F2, F3, F5, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	Promover la innovación en toda la cadena de valor
	FO4	Implementar un plan para ampliar la capacidad productiva (F1, F3, F5, O1, O6)	X	X	X	X	X	Asegurar un excelente servicio para el cliente interno y externo
	FA1	Implementar alianzas comerciales con sus proveedores nacionales e internacionales (A1, A3, F1, F3)	X	X	X			Garantizar el buen uso de los recursos cumpliendo leyes y normas ambientales
	FA2	Desarrollar tecnología de punta para garantizar excelente calidad, servicio y bajos costos disminuyendo el crecimiento de la competencia (F3, F5, A2, A6)	X	X	X	X	X	Estimular la reducción de costos a través de alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores
	FA3	Implementar un plan de certificación para el proceso de producción en BPM, ISO y OSHAS (F2, F5, F6, A2, A6)			X	X	X	Fortalecer el crecimiento sostenido del portafolio
	DO1	Implementar un plan de nuevos productos en el mercado colombiano posicionando sus líneas con la marca propia (D2, D3, D6, O3, O6)	X	X	X			Garantizar un stock de productos que cumplan con las necesidades del mercado
	DO3	Potenciar el departamento de marketing y ventas (D1, D2, D3, D4, D9, O2, O5, O6)	X	X		X	X	Brindar capacitación a los colaboradores internos y fuerzas de ventas de los distribuidores
	DO4	Desarrollar el equipo de ventas y canales de distribución (vendedores TaT, distribución directa, venta directa y canal de distribuidores) (D1, D2, D3, D6, O3 O5, O6)	X	X		X	X	Promover incentivos para los colaboradores
	DA1	Implementar una integración vertical hacia adelante con distribuidores (D1, D2, D3, D6, A4, A6)	X	X		X	X	Promover el consumo de alimentos saludables
DA2	Implementar I+D+ i en una nueva línea de productos saludables (D3, D5, A2, A4, A6)			X	X	X	Crecimiento basado en la reinversión y optimización de recursos	
DA3	Ejecutar y dar seguimiento al plan estratégico mediante el Balance Scorecard (D8, D9, A2, A4, A6)	X	X	X	X	X		
	<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización 	<p>OCP1.1</p> <p>Para el 2020, alcanzar una utilidad neta de 930 millones de pesos colombianos optimizando recursos a través de alianzas comerciales con proveedores regionales de cacao y granos de café.</p>	<p>OCP2.1</p> <p>Para el 2020, realizar capacitaciones técnicas con el fin de consolidar el departamento de marketing y ventas, y así potenciar el portafolio de productos saludables en el mercado nacional y posicionar la marca. Esto ayudará alcanzar ingresos por 22,000 millones de pesos colombianos.</p>	<p>OCP3.1</p> <p>Para el 2020, la producción de chocolate de mesa será de 2,620 toneladas, con el inicio de operación de la nueva planta de producción.</p>	<p>OCP4.1</p> <p>Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Estados Unidos y Colombia con el fin de ampliar su cartera de clientes. Por otro lado realizar alianzas con entidades gubernamentales como Procolombia para iniciar su proceso de internacionalización.</p>	<p>OCP5.1</p> <p>Para el 2020, asistir a tres ferias y ruedas de negocios en Colombia y España con el fin de realizar un acercamiento con clientes potenciales.</p>	<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización 	
		<p>OCP1.2</p> <p>Para el 2021, por medio de la optimización de costos en los procesos operativos a través de la implementación de maquinaria de última tecnología y sistemas informáticos que ayuden a optimizar los procesos, se proyecta alcanzar una utilidad neta en ventas de 1,150 millones de pesos colombianos</p>	<p>OCP2.2</p> <p>Para el 2021, desarrollar su equipo de ventas y establecer alianzas comerciales con distribuidores, canales institucionales como: cafeterías de universidades, clínicas, colegios, entidades gubernamentales, gimnasios, catering de empresas, entre otros y de esta forma potenciar las ventas de productos saludables alcanzando un ingreso de 27,500 millones de pesos colombianos</p>	<p>OCP3.2</p> <p>Para el 2021, con el desarrollo de tecnología de punta la producción de chocolate de mesa será de 3,280 toneladas.</p>	<p>OCP4.2</p> <p>Para el 2021, lograr ingresos por \$250 mil USD en el mercado americano, con la distribución de su portafolio a través de alianzas comerciales con distribuidores norteamericanos.</p>	<p>OCP5.2</p> <p>Para el 2021, lograr ingresos por \$20 mil (€) en el mercado español como resultado a la asistencia de ferias y ruedas de negocios que permitirán generar ventas y reconocimiento en el mercado español.</p>	<p>• Fomentar mejores prácticas para la prevención y cuidado del medio ambiente en toda la cadena de producción</p> <p>• Incentivar el respeto hacia el equipo de trabajo generando un ambiente de respeto, compañerismo y apoyo mutuo que contribuya con la eficiencia de los procesos y logro de los objetivos.</p> <p>• Contribuir con el buen manejo de todos los canales de la cadena de suministro permitiendo estrechar las relaciones con los distintos grupos de interés de la compañía: proveedores, campesinos, clientes internos y externos y accionistas.</p> <p>• Fomentar las buenas prácticas y transparencia en los procesos productivos con el fin de brindar un excelente producto y servicio a nuestros clientes.</p> <p>• Velar por la seguridad de nuestros empleados y clientes, generando capacitaciones de seguridad industrial a través de nuestro departamento de HSEQ (Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente).</p> <p>• Generar información confiable, transparente y verificable en todos los procesos tanto administrativos como en producción tanto para el cliente interno como externo y entidades gubernamentales.</p>	
		<p>OCP1.3</p> <p>Para el 2023, alcanzar una utilidad neta de 1,600 millones de pesos colombianos a través de (a) incentivos de fuerzas de ventas y distribuidores y (b) generando actividades promocionales para incentivar la compra de sus clientes finales.</p>	<p>OCP2.3</p> <p>Para el 2022, potenciar (a) el mercado nacional mediante la implementación de máquinas dispensadoras de bebidas de chocolate y café Colosal en sus diferentes sabores y (b) desarrollando el mercado internacional a través de alianzas con distribuidores locales. Esto permitirá aumentar las ventas para alcanzar un ingreso de 33,000 millones de pesos colombianos en este año.</p>	<p>OCP3.3</p> <p>Para el 2022, la empresa realizará capacitaciones a todo su personal con la finalidad de certificarse en BPM, ISO y OSHAS, proyectando alcanzar una producción de 4,100 toneladas.</p>	<p>OCP4.3</p> <p>Para el 2023, obtener ventas en el mercado americano por un valor de \$ 400 mil USD, a través de su portafolio de productos y potenciando las ventas de productos saludables.</p>	<p>OCP5.3</p> <p>Para el 2022, obtener ventas en el mercado español por un valor de 60 mil (€) a través de alianzas con distribuidores y fuerzas de ventas españolas.</p>		
		<p>OCP1.4</p> <p>Para el 2024, alcanzar una utilidad neta de 1,800 millones de pesos colombianos a través de las ventas en los diferentes canales de distribución y enfocando los esfuerzos en las ventas en las diferentes cadenas de grandes superficies</p>	<p>OCP2.4</p> <p>Para el 2023, alcanzar un ingreso de 38,000 millones de pesos colombianos a través de las ventas de sus diferentes canales y realizar alianzas comerciales con otras marcas de productos complementarios para incrementar sus ingresos y posicionar el producto.</p>	<p>OCP3.4</p> <p>Para el 2023, se ampliará el portafolio con al menos cuatro nuevos productos diferenciadores, alcanzando una producción de 5,200 toneladas para el siguiente año.</p>	<p>OCP4.4</p> <p>Para el 2024, vender al mercado americano \$500 mil USD con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de productos en el mercado norteamericano.</p>	<p>OCP5.4</p> <p>Para el 2024, vender al mercado español 100 mil (€) con estrategias desarrolladas por el departamento de marketing enfocadas en promoción y posicionamiento de su portafolio de chocolatería fina en el mercado de España.</p>		
			<p>OCP2.5</p> <p>Para el 2024, abrir tiendas especializadas en chocolatería fina en las que se vendan los diferentes productos del portafolio. Esto aportará para lograr ingresos por 42,500 millones de pesos colombianos.</p>					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
PLANES OPERACIONALES								

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 666. Lima, Perú: Pearson.

- En Colombia, existe en la industria de chocolate de mesa fuertes rivales, que poseen una estructura tecnológica, física, financiera y de marketing con los que han desarrollado el mercado nacional de manera eficiente. Asimismo, el grupo Alimenticio Alba del Fonce deberá competir para lograr un mejor posicionamiento en la industria.
- Realizar una planeación estratégica del entorno permitió determinar oportunidades para el grupo Alimenticio Alba del Fonce, que servirán para aumentar la participación en el mercado nacional e internacional, incrementar el consumo de alimentos saludables e informarse a cerca de los tratados de libre comercio que tiene Colombia en los diferentes países. Por otro lado, generar un compromiso por la sustitución de los cultivos ilícitos por el grano de cacao cultivado en Colombia.
- Se identificaron las siguientes amenazas en el entorno de la compañía: el riesgo de la tasa de cambio en las importaciones, el precio de la materia prima del cacao no controlado, crecimiento en el mercado de productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores, entre otros, los cuales mediante un planeamiento estratégico se pueden convertir en oportunidades para lograr la visión de la compañía.
- El AMOFHIT realizado a la compañía permitió evidenciar la ausencia de objetivos estratégicos para el direccionamiento a mediano y largo plazo. Por otro lado, la ausencia de información y estructura en los procesos administrativos dificulta la toma de decisiones y el crecimiento deseado por la empresa.
- El Departamento de marketing y ventas, de acuerdo al análisis interno de la compañía, es una de las áreas donde se evidencian mayores falencias: ventas concentradas en pocos clientes, marca propia no posicionada y bajo manejo de ventas TaT. Esto impide tener un panorama claro sobre la generación de estrategias de posicionamiento y estructura de las fuerzas de ventas.

- De acuerdo al análisis interno del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, se detectaron factores determinantes de éxito como fortalezas en los siguientes aspectos: compra de materia prima directamente al campesino, conocimiento y experiencia del personal operativo, costos de producción competitivos, flexibilidad de precios de ventas, construcción de planta de última tecnología, trayectoria y experiencia en el mercado nacional y posición geográfica estratégica de la planta. Con un adecuado planeamiento estratégico, se logrará alcanzar la posición deseada por la compañía.
- El Grupo Alimenticio Alba del Fonce carece de un departamento de desarrollo de nuevos productos, por lo cual no ha logrado un mayor alcance en los mercados existentes, ni en los nuevos por conquistar. Por otro lado, la compañía no cuenta con indicadores de gestión para las diferentes áreas, por lo que es una oportunidad para establecer los lineamientos estratégicos que ayuden al cumplimiento de los objetivos que tiene la organización.
- Una vez analizado el entorno y la situación actual de la compañía acerca de los intereses y el direccionamiento que tiene la organización, se evidencia que no tienen establecidos objetivos a largo plazo. Asimismo, la compañía conoce sus intereses y variables de éxito, pero no están bien estructuradas. Esto permite tener un potencial importante para alinearlas con las diferentes áreas de la compañía.
- Con la meta de cumplir la visión para el año 2024, se han planteado cinco objetivos a largo plazo lo que permitirá posicionar a la compañía dentro de los cuatro primeros lugares del *ranking* de empresas de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia. Asimismo, ingresarán a nuevos mercados nacionales e internacionales.
- La MFODA dio como resultado 14 estrategias de las cuales se retuvieron 13 y una quedó como estrategia de contingencia; la implementación de estas permitirá el cumplimiento de la visión.

- Luego de realizar un análisis y establecer los objetivos de largo plazo, se diseñaron 21 objetivos de corto plazo con el fin de trazar el camino para lograr la visión planteada. Por otro lado, se revisó el organigrama que no es lo suficientemente sólido y adecuado para lograr la consecución de los objetivos propuestos.
- Una vez analizado los objetivos de corto plazo y después de haber validado que no cuentan con un TCB, se diseñó el tablero de control balanceado para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce, que les permitirá medir progresivamente el alcance de los objetivos.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico, el cuál estará a cargo de la Junta Directiva del Grupo Alimenticio Alba del Fonce.
- Reestructurar el organigrama actual para alinear y ejecutar la propuesta de este plan estratégico de manera más efectiva para el logro de los objetivos.
- A partir del plan estratégico, cada una de las áreas podrá desarrollar un plan de trabajo y establecer indicadores para medir y controlar el cumplimiento de los objetivos. El trabajo en sinergia de las áreas será un factor clave de éxito para posicionar a la empresa dentro de las cuatro primeras empresas del *ranking* para el año 2024.
- Estructurar y potenciar el departamento de marketing para liderar estratégicamente las tácticas que se implementen a nivel nacional e internacional, con el fin de posicionar la marca en el mercado, diversificar su portafolio de productos y hacer frente de manera eficiente contra sus competidores.
- Reforzar dentro del departamento de producción, un equipo de desarrollo de nuevos productos que logre identificar las necesidades que se generen en el mercado y crear estrategias que permitan ampliar su portafolio de productos con los nuevos desarrollos y o las mejoras de los mismos.

- Realizar alianzas comerciales con proveedores vinculados a toda la cadena productiva y distribuidores con el fin de optimizar recursos, reducir costos, aumentar ventas para lograr los objetivos trazados.
- Es importante que la compañía desarrolle en su TCB las cuatro perspectivas, teniendo en cuenta la medición de los indicadores, personas responsables y la frecuencia con la que se medirán dichos resultados.
- El Grupo Alimenticio Alba del Fonce deberá desarrollar un modelo de incentivos y capacitaciones que contribuya con el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores.

10.4. Futuro de Grupo Alimenticio Alba del Fonce

El Grupo Alimenticio Alba del Fonce para el 2024, se posicionará en el ranking dentro de las cuatro primeras empresas de chocolate de mesa y productos complementarios en Colombia, mediante el incremento de ventas, el ingreso de nuevos mercados y la exportación a Estados Unidos y España. La empresa diversificará y consolidará su portafolio de productos aprovechando la tendencia de crecimiento y el incremento de la demanda del chocolate de mesa. Asimismo, serán reconocidos por sus productos elaborados a precios competitivos, con altos estándares de calidad y tecnología de punta.

A futuro la compañía alcanzará su objetivo de posicionamiento, logrando ventas de 42,500 millones de pesos colombianos, generando una utilidad de 1,800 millones de pesos colombianos, llegando a una producción de 5,200 toneladas de chocolate de mesa, a través de las alianzas estratégicas en toda su cadena productiva. La nueva planta de producción generará un impacto positivo en el medio ambiente, garantizarán la calidad de sus productos y optimizarán recursos, procesos y costos. El grupo empleará un liderazgo transformacional para trabajar en sinergia entre las diferentes áreas y desarrollar el potencial de cada uno de sus colaboradores.

Referencias

- Arango F. (2015). Inversión en Investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 8, 207.
- Ariza, L., & Castañeda, J. & Cortázar A. & Fajardo S. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Cacao de Colombia*. Mayo, 2018, de CENTRUM Graduate Business School.
- Recuperado de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12364/ARIZA_CASTA%C3%91EDA_PLANEAMIENTO_CACAO.pdf
- Alvarez, L., Hernandez, J., Feria, R. & Fernandez, L. (2014). *Estrategias para la consolidación en el mercado nacional e internacional y proyección al extranjero de Chocolate Mayordomo S. de R.L.*” (Tesis pregrado). Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas, México, D.F., México. Recuperado de
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/13637/CP2014%20A4731.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castellanos, O., & Torres, L., & Fonseca, S., & Montañez, F., & Sanchez, A. (2007). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de cacao-chocolate en Colombia*. 2007, de Universidad Nacional de Colombia
- Recuperado de: http://bdigital.unal.edu.co/2111/1/Publicable_Agenda_Cacao.pdf
- Castro, V., & Lopez, D., & Avila, A.. (2018). *Plan de negocio para la comercialización de cacao orgánico en la ciudad de Bogotá*. 2018, de Uniminuto. Recuperado de
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6362/UVD-TA_RodriguezAvilaAngelica_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2019) *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe, 2018 (LC/PUB.2019/1-P)*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). Estimaciones y proyecciones de población total, urbana y rural, y económicamente activa.

Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/temas/proyeccionesdemograficas/estimaciones-proyecciones-poblacion-total-urbana-ruraleconomicamente-activa>

Constitución política colombiana. (1991). Asamblea Nacional Constituyente, Bogotá, Colombia, 6 de julio de 1991.

D'Alessio, F.A. (2015) El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia.(3a ed.rev.) Lima, Perú: Pearson.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018a). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 (Boletín técnico). Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018b). Producto Interno Bruto (PIB)(Boletín técnico). Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2018c). Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. Noviembre, 2018. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2018d). Mapas temáticos web. Recuperado de: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018/donde-estamos/mapas-tematicos)

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2018). Bases del plan nacional de desarrollo 2018-2022 (Versión para el Congreso). Bogotá D. C., Colombia: Autor.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2018). Gobierno lideró la reactivación del Comité Ejecutivo del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e

Innovación. Octubre, 2018, de Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Gobierno-lider%C3%B3-la-reactivaci%C3%B3n-del-Comit%C3%A9-Ejecutivo-del-Sistema-Nacional-de-Competitividad,-Ciencia,-Tecnolog%C3%ADa-e-Innovaci.aspx>

Día Internacional del Café (01 octubre de 2017). Nielsen. Recuperado de:

<https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2017/dia-internacional-del-cafe/>

El chocolate busca posicionarse como bebida en Colombia. (2016, Noviembre). El

Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-chocolate-busca-posicionarse-bebida-colombia-articulo-664970>

El éxito de Gironés, la chocolatera más grande de Santander (15 de marzo de 2018). Revista

Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/historia-de-girones-empresa-de-chocolate-en-santander/256334>

Gaseosas y refrescos (22 de octubre de 2018). Gerente. Recuperado de

<http://gerente.com/co/guias/gaseosas-refrescos-2/>

García, M., & Quintero, L., & Montoya, A. (2012). Análisis comparativo de competitividad

de las cadenas productivas de cacao de Colombia y Ecuador. *Revista de ciencias agrícolas* 29 (1), p. 99-112. Recuperado de

<http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rfacia/article/view/372/388>

Granados, W. & Muñoz, C. (2018) Cadena de Cacao, indicadores e instrumentos. Ministerio

de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado el 6 de diciembre de 2018 de

<https://sioc.minagricultura.gov.co/Cacao/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Enero%20Cacao.pdf>

Grupo Nutresa (2018). *Informe Integrado*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2019/04/02172007/informe-integrado-grupo-nutresa-2018.pdf>

Grupo Alimenticio Alba del Fonce (2017). *Manual de Calidad* (Publicación No. MC01)

Grupo Alimenticio Alba del Fonce (2018). *Documento del departamento SST-RRHH* (Publicación No. RHMV-0001)

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations (5th ed.)* Las relaciones de las naciones. Nueva York, NY: Macmillan.

Hernandez, A. (25 de noviembre de 2018). Entrevista de J. Paba (Texto escrito).

Antecedentes del Grupo Alimenticio Alba del Fonce, Bucaramanga, Colombia.

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (2019). Portal de INVIMA. Recuperado de <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/mision-y-vision.html>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España: Deusto.

Jacinto, I. & Torres, L. (2015, setiembre). Estudio de Mercado para chocolate negro artesanal de mesa en Xalapa, Ver. Coloquio internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. Universidad Veracruzana, Veracruz, México. Recuperado de

<https://www.uv.mx/dcadministrativas/files/2015/09/Ponencia-3-Ines-Jacinto.pdf>

Ministerio de Defensa Nacional [MINDEFENSA]. (2010) *Transformación y Futuro de la Fuerza Pública*. Bogotá D. C., Colombia: Ministerio de Defensa Nacional.

https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/proyeccion/documentos/trasnformacion_futuro_FP.pdf

- Oliveros, D., y Pérez, S. (2013). Medición de la competitividad de los productores de cacao en una región de Santander – Colombia. Diciembre, 2013, de Revista LEBRET. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5983196.pdf>
- Pérez, D. (2014). Consideraciones ambientales y viabilidad socioeconómica del sistema productivo del cacao. Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15004/RamosPerezDaniloFernando2014.pdf?sequence=1>
- Pinzón, J., Rojas, J., Rojas, F., Ramírez, O., Moreno, F., & Antolínez, G. (2012). Guía Técnica para el cultivo del Cacao. Bogotá: Fedecacao. Recuperado de: <https://issuu.com/systemgrafica/docs/fedecacao>
- Porter, M.E. (1998) *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M.E. (2005) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed). México D.F., México: Continental.
- Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario Colombiano [Agronet]. (2018). Industria del yogur sigue creciendo en Colombia. Recuperado de: <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Industria-del-yogur-sigue-creciendo-en-Colombia.aspx>
- Robledo, J. & Herrer, J. (2012). Estudio sobre el Sector Cacaotero No. 3. Octubre, 2012, de Superintendencia de Industria y Comercio Recuperado de: http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/Estudiosobreelsectorcacaotero.pdf
- Witker, I. (2000). Política exterior vecinal de Chile en los 90: ¿realismo sub-regional o nuevas oscilaciones del péndulo? *Si somos americanos* 3 (2): 199–213.

World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report 2017-2018.

Recuperado de www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018

Rios, F., & Ruiz, A., & Lecaro, J., & Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales. Políticas e iniciativas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia, Bogotá D.C., p. 136.

Recuperado de

www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Colombia/Documents/Cadena_de_Valor_Cacao.pdf

Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2019). Agenda 2019-2022.

Recuperado de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/SitePages/Diagramas/agenda-snccti.html>

Yu, T., Subramaniam, M., & Cannella Jr, A. A. (2013). *Competing globally, allying locally: Alliances between global rivals and host-country factors*. Journal of International Business Studies, 44 (2), 117-137. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/256051881_Competing_Globally_Allying_Locally_Alliances_between_Global_Rivals_and_Host-Country_Factors

Apéndice A: Comprobación de la Auditoría del Grupo Alimenticio Alba del

Fonce

Comprobación de la Auditoría La Administración/Gerencia	(Sí/No)	Comentarios
¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?	No	
¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?	No	Falta objetivos estrategicos
¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, Financieros u otros?	No	Falta produccion
¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?	Si	De forma informal
¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?	No	
¿El diseño organizacional es el adecuado?	Si	
¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?	No	Falta manuel de funciones
¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?	No	
¿La moral y motivación de los trabajadores es alta?	Si	
¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?	Si	
¿Las comunicaciones son efectivas?	No	Falta desarrollar adecuada de comunicación
¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?	Si	
¿Las relaciones laborales son productivas?	Si	
¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?	Si	
¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?	No	
¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?	Si	
¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?	No	
¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?	Si	
Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas		
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si	
¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	No	
¿La participación de mercado se ha incrementado?	Si	
¿El alcance de las operaciones es sólo local?	No	
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	Si	
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No	
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	No	Falta consolidar fuerza de ventas
¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?	Si	
¿La calidad del servicio posventa es reconocida como de calidad?	N/A	
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	Si	
¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No	No tenemos publicidad
¿Es la industria altamente competitiva?	Si	
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?	Crecimiento	
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No	
¿Se maneja un presupuesto de marketing?	No	
¿Son los clientes y consumidores leales?	Si	
¿Están las marcas bien posicionadas?	No	
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	Si	
¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	Si	
Comprobación de la Auditoría de Operaciones/Producción		
¿Son los proveedores con ables y proveen insumos e indirectos de calidad?	Si	
¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?	No	
¿Se usan las 7 herramientas de Deming para evaluar la calidad de los procesos?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?	No	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?	Si	
¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos?	No	No existe
¿La tecnología usada en los procesos es de punta?	No	Se esta construyendo una planta con tecnología de punta
¿Está la planta distribuida productivamente?	No	Se esta construyendo una planta con tecnología de punta
¿Se hacen re-layouts con frecuencia?	No	

¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?	No	
¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?	No	
¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?	No	
¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?	No	
¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, o cinas, almacenes y otros en buen estado?	Si	
¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan e cientemente?	No	falta espacio
¿La manipulación de materiales es e ciente y productiva, en general?	Si	
¿Se realizan planeamientos agregados?	No	
¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?	No	
¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?	Si	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?	No	
¿Se maneja un presupuesto de operaciones?	No	
Comprobación de la Auditoría de Finanzas/Contabilidad		
¿Los índices nancieros son mejores que los del promedio de la industria?	Si	
¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?	Si	
¿Es buena la estructura de capital?	Si	
¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?	Si	
¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?	Si	
¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?	Si	
¿Son pertinentes y de ayuda los estados nancieros que se usan?	Si	
¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?	Si	
¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?	Si	Pago de impuestos y obligaciones
¿Se cuenta con una política de dividendos?	No	Por ahora no se reparte dividendos
¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?	Si	
¿Se cotiza en bolsa?	No	
¿Se efectúan análisis de riesgo?	No	
¿La gerencia y funcionarios de nanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?	Si	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de nanzas y contabilidad?	Si	
Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos		
¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No	
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	No	
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	No	
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No	
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	Si	
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	Si	
¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?	No	
¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	
¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	No	
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	Si	
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	Si	
¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?	No	
Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones		
¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?	No	
¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?	No	
¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	
¿Los sistemas de seguridad son e cientes?	No	
¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?	Si	
¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?	No	
¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?	Si	
¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?	No	
¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?	No	
¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?	No	
¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?	No	No se tiene área de informatica
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?	N/A	
¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?	N/A	
Comprobación de la Auditoría de Tecnología I+D		

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?	No
¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?	No
¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?	No
¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?	No
¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?	No
¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?	Si
¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?	Si
¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?	No
¿Es la tecnología productiva moderna, y contribuye a la productividad total?	Si
¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?	N/A
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?	N/A
¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?	N/A No hay área de I+D+i



**Apéndice B: Entrevista Ana María Hernández Hormiga, Gerente Administrativa y
Financiera del Grupo Alimenticio Alba del Fonce**

Nombre del Entrevistado: Ana María Hernández Hormiga

Cargo: Gerente Administrativa y Financiera

Fecha: 25 de noviembre de 2018

Lugar: Bucaramanga

1. ¿Nos podrías contar un poco sobre el Grupo Alimenticio Alba del Fonce?

A comienzos del año 1986 en el Municipio Santandereano de Rio Negro, en un momento álgido de la producción agrícola de esta zona de nuestro departamento se instaura una comercializadora dedicada a la compra y venta de café y cacao en pepa al por mayor y al detal “JORDAVILA” de propiedad del Señor Jorge Dávila Cáceres. En dicha empresa inicio su vida laboral una joven dedicada, inquieta y con grandes sueños, quien ejercía las labores de secretaria y a su vez era la encargada de la compra y venta de los productos agrícolas, Amparo Hormiga Díaz, quien siempre con su inquietud y sus sueños de empresaria, ejecutaba día a día su labor con rectitud y efectividad, pero siempre con la mente puesta en crear industria.

A mediados de los años 90’s tras el fallecimiento del señor Jorge Dávila, Amparo les presento a los herederos, la idea de llevar a cabo el montaje de una industria que lograría la transformación del cacao y el café para comercializarlo en el mercado local y más tarde regional. Pequeña en tamaño pero grande en sus sueños.

Esta idea fue inmediatamente aceptada por sus futuros socios, para lo cual cada uno invirtió un capital, incluida Amparo quien se esforzó y sacrificó su capital ahorrado hasta ese momento con el fin de hacer su aporte a la futura sociedad que iniciaba labores en el año 1998.

Para ello, iniciaron labores en un pequeño local del Municipio de Rio Negro – Santander en compañía de sus socios y de algunas personas de su absoluta confianza, y tras adquirir (como Amparo dice), con un montón de hierros, neveras y equipos rústicos iniciaron labores. Siempre llenos de sueños y con el deseo de hacer las cosas, no bien, sino muy bien, elaborando el mejor chocolate de mesa y café de Rio Negro para Colombia. Trabajaron incansablemente en varios frentes, compra de materia prima, transformación de la materia prima, imagen del producto para lograr su comercialización y enfoque en la necesidad del mercado.

Después de algunos días de pruebas tras pruebas y errores tras errores, se logró la transformación a un excelente producto, con la consistencia y el aroma que siempre había tenido en sus sueños. Lograron producir para el mercado su primera marca de Chocolate y Café Regional, el cual fue aceptado con gran gusto en el mercado local inicialmente y, posteriormente, en el regional.

En el año 2000, lamentablemente la situación de orden público en el municipio de Rio Negro, se torno compleja y, por ello, sus socios decidieron realizar el traslado de sus labores a la ciudad de Bucaramanga, para lo cual adquirieron la planta de la familia Castiblanco, con su marca Triangulo Rojo. Este mismo año se vinculó como empleado a la empresa “JORDAVILA S.A.” como socio el hijo menor de amparo, Jorge Andrés Hernández Hormiga, quien apasionado por la industria estudió Ingeniería Industrial y se especializó en producción.

En el año 2002, la sociedad sufre un grave revés ya que se incendió la planta y lamentablemente por no contar con pólizas de seguros, la empresa quedo en la quiebra. Pero, la persistencia de Amparo, el apoyo de sus socios, su familia y todos los colaboradores reinician labores tras un receso de tres meses contado siempre con la confianza de entidades bancarias, sus proveedores y clientes. En ese mismo año inició labores en la industria el hijo

mayor de amparo, Oscar Alberto Hernández Hormiga, quien hoy en día es la persona encargada del Mercadeo a nivel nacional.

En el año 2004 con el fin de apoyar a toda su familia se vinculó Oscar Alirio Hernández Araque, esposo de Amparo, a las labores en la industria del cacao y el café. Quien el día de hoy es la persona encargada de la logística de recepción de materia prima y despachos de productos terminados.

Con un nuevo aire JORDAVILA S.A. salió al mercado en el 2007, por lo cual se traslada a la nueva una planta de producción, la cual contaba con la mejor tecnología de punta de su momento. Todo por el deseo de abarcar nuevos mercados y lograr la penetración total de sus productos al mercado nacional. En este año se adquirió la marca Molinos Alba del Fonce, la cual se compró ya con un reconocimiento en el mercado. Este año se vinculó también a la sociedad la hija menor de amparo, Ana María Hernández Hormiga, quien estudió ingeniería industrial y Comercio Internacional, hoy en día es la Gerente Financiera y encargada de compras de la Empresa.

En el año 2011, entró en crisis la empresa JORDAVILA S.A. por múltiples desavenencias familiares entre los socios lo cual conllevó a que se disuelva, tras esta liquidación nosotros quedamos con la marca Molinos Alba Del Fonce.

En el año 2012, con la ayuda de Dios, la persistencia de Amparo y nosotros su familia y el apoyo de sus colaboradores, Molinos Alba Del Fonce adquirió en arrendamiento la planta de chocolate Colosal de propiedad de Jorge Enrique Delgado. Allí se continuó con la transformación de cacao y café y adicionalmente se dió inicio a la producción de harina, tales como harina siete granos , harina amarilla, cuchuco de maíz, cuchuco de trigo, harina de plátano, harina de arroz y harina blanca entre otros. En este año, la empresa se transforma y cambia su nombre a Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S., de propiedad de Amparo Hormiga Hernández y su familia. Se alquiló la planta de producción de Café Colosal en la

ciudad de Barrancabermeja y la sociedad adquirió la marca Colosal, ampliando el mercado regional y nacional.

En el año 2013, adicionalmente se inició la maquila de diferentes productos para el mercado nacional entre ellos la marca Súper o Mercacentro en Facatativá, Súper Día en Bogotá, Más X Menos en Bucaramanga, lo que conllevó a que se inicie posteriormente también la maquila a Cencosud dueños de Supermercados Yumbo y Metro y luego vinieron otros como Olímpica, Mercaldas, Aburra, ARA.

En el año 2014, la sociedad adquirió su primer equipo de empaque automático para granos tales como arveja, frijol, arroz, azúcar, avena, sal y otros con el fin de cubrir la demanda de los clientes que tenían la necesidad de maquila y el mercado de su marca propia Alba Del Fonce.

2. ¿Cuál es la estructura accionaria de la compañía?

La estructura esta compuesta por: Amparo Hormiga con el 37,5%, Oscar Hernández Araque con el 32,5%, Jorge Andrés Hernández Hormiga el 15% y Ana María Hernández Hormiga el 15%.

3. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa?

Actualmente, la empresa cuenta con 50 empleados, de los cuales el 50% corresponde al área de producción y calidad, 28% al área de ventas y 22% al área administrativa.

4. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Los principales competidores son Compañía Nacional de Chocolates, Casa Luker, Industrias Alimenticias Valenpa y Girones.

5. ¿Cuál es el ranking actual de la industria del chocolate de mesa?

Para el 2018 el ranking esta compuesto por:

1. Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. con ventas de 901,445.29 millones de pesos
2. Casa Luker S.A. con ventas de 782,958.02 millones de pesos

3. Girones S.A. con ventas de 27,008.56 millones de pesos
4. Industrias Alimenticias Valenpa S.A.S. con ventas de 19,911.98 millones de pesos
5. Grupo Alimenticio Alba del Fonce S.A.S. con ventas de 16,783.27 millones de pesos
6. Fabrica de Chocolates Triunfo S.A. con ventas de 13,315.24 millones de pesos
7. Industrial Cacaotera del Huila S.A. con ventas de 10,004.73 millones de pesos
8. Mountain Food S.A.S. con ventas de 9,464.19 millones de pesos
9. Fabrica de Chocolates Andino Ltda. con ventas de 5,635.72 millones de pesos
10. Chocolateros Aliados de Colombia S.A.S con ventas de 3,183.59 millones de pesos
11. Fabrica de Chocolate y Café San Rafael con ventas de 2,836.23 millones de pesos

6. ¿Cómo esta organizada la producción de la empresa?

En este momento esta organizado con tres líneas de producción que corresponden a la línea de chocolate, línea de café y el molino que se refiere a granos y harinas. Pero, estamos en el proyecto de construcción de una nueva planta donde se van a tener cuatro líneas que serán de: línea de chocolate dulce, chocolate amargo y coberturas, línea de café y el molino.

7. ¿Cómo esta compuesto el departamento de ventas?

Por dos vendedores y cuatro mercaderistas en la ciudad de Bogotá; un mercaderista en la zona del Eje Cafetero y tres vendedores y un mercaderista en la ciudad de Bucaramanga. Sin embargo, las ventas mas grandes las realiza directamente el Gerente General y el Jefe de Logística.

8. ¿Cómo es la logística de distribución de los productos?

La empresa cuenta con dos vehículos para entregar los pedidos en Bucaramanga y sus alrededores, también se utiliza la empresa transportadora Envía y se realizan despachos a Medellín a un distribuidor autorizado quien se encarga de los tramites y despachos a Estados Unidos.

9. ¿Cuentan con código de ética?

No, actualmente no tenemos código de ética.

10. ¿Tienen definidos objetivos de largo plazo para el Grupo Alimenticio Alba del Fonce?

No, actualmente no tenemos definidos los objetivos de largo plazo, pero nos gustaría definirlos.

11. ¿En dónde se ve el Grupo Alimenticio Alba del Fonce en el 2024?

En el 2024, nos vemos con un mayor crecimiento en el mercado colombiano y americano con un portafolio innovador e ingresando en el mercado español con la línea de chocolatería fina. También, tendremos mayor compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

12. ¿Creen ustedes que para el 2024 puedan lograr una mejor posición en el ranking de empresas productoras de chocolate de mesa?

Estamos comprometidos y trabajando en equipo para poder lograr la posición cuatro del ranking. Sabemos que es un trabajo arduo que con la construcción de la nueva planta y el compromiso de todas las áreas lograremos esta meta.

13. ¿Cuáles consideran que son los beneficios que traerá la construcción de la nueva planta?

Hemos decidido invertir en este proyecto para crecer y ganar mayor participación en el mercado, además queremos reducir en costos aplicando estrategias de economías de escala. Un enfoque importante que va a tener la nueva planta será la optimización de recursos realizando una reestructuración del personal sin contratar nuevos trabajadores. Asimismo, buscamos tener un impacto positivo al medio ambiente, ya que incluiremos paneles solares para la obtención de la energía y realizaremos tratamientos de agua PTAR que significa plan de tratamiento de aguas residuales y PTAP que es el plan de tratamiento de agua potable. Por otro lado, se fortalecerá el equipo de trabajo por medio de capacitaciones para el uso eficiente de la tecnología que implementaremos en la nueva planta.

14. ¿Cuáles son las áreas que desearían mejorar en los próximos años?

Queremos innovar con nuevos productos y potenciar el área de marketing y ventas.



**Apéndice C: Entrevista Ana María Hernández Hormiga, Gerente Administrativa y
Financiera del Grupo Alimenticio Alba del Fonce**

Nombre del Entrevistado: Ana María Hernández Hormiga

Cargo: Gerente Administrativa y Financiera

Fecha: 15 de marzo de 2019

Lugar: Bucaramanga, Colombia.

1. ¿Es posible contar con los estados de resultados financieros del Grupo Alimenticio Alba del Fonce?

Si, envié correo adjuntando el archivo solicitado.

2. ¿Cuáles son los intereses del Grupo Alimenticio Alba del Fonce?

- Liderazgo por la calidad, el aroma y el sabor de nuestros productos.
- Mayor participación de mercado.
- Ingresos para los accionistas.
- Tecnología e infraestructura para la manufactura de sus productos
- Equipos que trabajen en sinergia.
- Mejorar condiciones de los empleados.
- Crear productos diferenciadores.
- Ser responsables con el medio ambiente y con la comunidad.

3. ¿Qué porcentaje de crecimiento pueden alcanzar en los próximos años para lograr posicionarse en el cuarto lugar del ranking en el 2024?

Para el 2019 se espera un crecimiento del 10%, para el 2020 de 25%, para el 2021 de 20%, al 2023 de 15% y para el 2024 de 12%.

4. ¿Cuál es la producción actual de chocolate de mesa?

En el 2018 la producción de chocolate de mesa fue de 1,900 toneladas.

5. ¿Qué ventas quieren alcanzar en el mercado americano y español para el 2024?

En el mercado español podríamos alcanzar ventas por 100 mil euros y en el americano, 500 mil dólares.

