



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios
Internacionales**

**Plan Estratégico para definir un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa
Anturios Cia. Ltda.**

Andrea Miño Brito

Quito, Noviembre de 2021

Plan Estratégico para definir un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa

Anturios Cia. Ltda.

Por

Andrea Miño Brito

Noviembre 2021

Aprobado:

Msc. Enyth, F, Burbano, P, Tutor

PhD. Jefferson, G, Reyes, S, Presidente del Tribunal

MBA. Henry, G, Almeida, Y, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 25, noviembre, 2021
Msc. Enyth, F, Burbano, P.

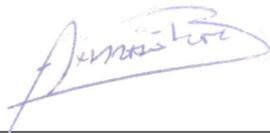
Aceptado y Firmado: _____ 25, noviembre, 2021
MBA. Henry, G, Almeida, Y.

_____ 25, noviembre, 2021

PhD. Jefferson, G, Reyes, S.
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Andrea Miño Brito, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan Estratégico para definir un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Anturios Cia. Ltda.** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



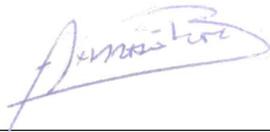
Andrea Miño Brito

Correo electrónico: anminobr@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Andrea Miño Brito, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan Estratégico para definir un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Anturios Cia. Ltda., autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Noviembre de 2021



Andrea Miño Brito

Correo electrónico: anminobr@uide.edu.ec

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto a mi hermana Daniela Miño, por impulsarme a culminar con esta etapa de vida, por no dejarme renunciar por guiarme y enseñarme con el ejemplo que cada etapa debe ser concluirla.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por sus bendiciones en cada etapa de mi vida y por permitirme haber llegado donde estoy.

Agradezco a mi mamá quien me ha apoyado en cada paso que he dado. A mi papá que desde el cielo sé que se enorgullece de todo lo que he logrado. A mi tía Gioconda quien facilitó que este proyecto pueda ejecutarse.

Agradezco a mi tutora de tesis Enyth Burbano quien fue mi guía durante la ejecución de este documento y apoyó para que pueda concluir de manera satisfactoria, de igual forma agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador la cual me abrió las puertas para concluir con mi carrera.

Resumen Ejecutivo

El presente documento, detalla el proyecto de tesis relacionado con la elaboración del Plan Estratégico para definir un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa Anturios Cia. Ltda.

En este se desarrolla el análisis de la situación actual de la empresa, así como del entorno de manera general a través de la identificación del problema por el cual la empresa atraviesa en este momento y de esta manera definir los objetivos de desarrollo del plan estratégico.

Es así como se ha identificado y analizado la filosofía empresarial de la organización, así como el contexto global y de los factores externos que son determinantes para que la empresa pueda identificar los procesos organizacionales y alinear su gestión a prácticas líderes de la industria.

Esto permitirá optimizar la gestión tanto a nivel operacional, así como a nivel de relacionamiento y prospección con sus proveedores extranjeros en el marco de un estilo de vida saludable y asegurando como principal factor el crecimiento y desarrollo en el mercado local.

Finalmente, el presente documento a través de la definición de un sistema de control y evaluación permitirá cumplir con el propósito del proyecto en relación con la definición de los procesos organizacionales e implementar en el largo plazo un gobierno de gestión por procesos para sistematizar la operación optimizando tiempos y recursos en la gestión de cada una de las unidades de negocio.

Abstract

This document explains de details of the project related to the elaboration of the Strategic Plan to define a Process Management System for the company Anturios Cia. Ltda.

The project contains the analysis of the current situation of the company and the analysis of the environment in a general way through the identification of the problem that the company is going through and, in this way, define the development objectives of the strategic plan.

This is how the organization's business philosophy has been identified and analyzed as well as the global context and the external factors that are determining for the company and allow to identify organizational processes and align its management with leading industry practices.

This will allow the company to optimize its management in an operational level, and in a level of relations and prospecting with its suppliers within the framework of a healthy lifestyle and ensuring the growth and development of the company in the local market as the main factor.

Finally, this document will allow to fulfill the purpose of the project in relation to the definition of the organizational processes and implement in the long term a governance of management by processes that allows to systematize the operation optimizing time and resources in the management of each of the business units.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	12
Lista de Figuras	14
Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector.....	1
Antecedentes.....	1
Justificación del Problema.....	2
Planteamiento del Problema	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Situación General	5
Panorama Actual del Sector	6
Perspectiva de Crecimiento del Sector	7
Resumen	8
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	10
Antecedentes.....	10
Visión	10
Misión.....	11
Valores.....	11
Código de Ética	12
Resumen	13
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa	14
Análisis Competitivo del País	14
Condiciones de la demanda	14

	10
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	16
Sectores relacionados y de apoyo	17
Influencia del análisis en el sector	17
Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)	18
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	19
Fuerzas económicas y financieras (E)	19
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	21
Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	22
Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	23
La Organización y los Competidores	25
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores	25
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	27
Resumen	28
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	30
Análisis Interno AMOFHIT	30
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	34
Resumen	36
Capítulo 5: El Proceso Estratégico.....	37
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.....	37
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	38
Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	40
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	41
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	44
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	44

Resumen	46
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	47
Objetivos de Corto Plazo.....	47
Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	48
Políticas de cada Estrategia	50
Estructura de la Organización	51
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	52
Recursos Humanos y Motivación.....	53
Gestión del Cambio	54
Cadena de Valor	54
Mapa de Procesos	55
Evaluación Estratégica	57
Resumen	61
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	62
Plan Estratégico Integral (PEI).....	62
Futuro del Sector Objeto de Estudio	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	65
Referencias	67
Apéndice A: Plan de Implementación GPP.....	68
Apéndice B: Optimización de Costos.....	69

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz MEFE</i>	28
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	35
Tabla 3 <i>Objetivos y estrategias largo plazo</i>	37
Tabla 4 <i>Matriz MIO</i>	38
Tabla 5 <i>Matriz FODA</i>	39
Tabla 6 <i>Matriz BCG</i>	40
Tabla 7 <i>Matriz de decisión</i>	42
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo</i>	44
Tabla 9 <i>Matriz de estrategias versus posibilidad de los competidores y sustitutos</i>	45
Tabla 10 <i>Objetivos corto plazo</i>	47
Tabla 11 <i>Recursos financieros, físicos, recursos humanos y tecnológicos</i>	48
Tabla 12 <i>Políticas de cada estrategia retenida</i>	50
Tabla 13 <i>Mapa de Procesos</i>	56
Tabla 14 <i>Mapa Estratégico</i>	59
Tabla 15 <i>Balanced Scorecard</i>	60
Tabla 16 <i>Plan Estratégico Integral PEI</i>	63
Tabla A1 <i>Plan de implementación general GPP de la empresa</i>	68
Tabla B1 <i>Resumen del presupuesto para análisis financiero de la optimización de costos SGPP</i>	69
Tabla B2 <i>Análisis financiero de la optimización de costos SGPP del primer año</i>	70

Tabla B3 <i>Análisis financiero de optimización de costos SGPP para el segundo y tercer</i> <i>año</i>	71
---	----

Lista de Figuras

Figura 1. Recuperación de la economía en el sector de importaciones 2021.....	8
Figura 2. Balanza Comercial enero – mayo 2021.	20
Figura 3. Cuadro de variación Oferta - Utilización.....	21
Figura 4. Tendencias en Latinoamérica en 2021.....	22
Figura 5. Uso de las tecnologías en la gestión comercial empresarial.	23
Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter.	27
Figura 7. Participación del mercado versus tasa de crecimiento de ventas.....	40
Figura 8. Estructura organizacional actual Anturios Cia. Ltda.	51
Figura 9. Cadena de valor propuesta para Anturios Cia. Ltda.	55

Capítulo 1: Introducción y Situación General del Sector

En el presente proyecto se expone el análisis desarrollado para la empresa Anturios Cia. Ltda. y la interacción con su entorno interno y externo, el cual ha permitido tener un amplio entendimiento de las necesidades actuales de la organización y definir un Sistema de Gestión por Procesos (SGPP) a través de la construcción de un plan estratégico organizacional el cual permitirá a la empresa fortalecer su gestión y optimizar los recursos invertidos para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Antecedentes

Las organizaciones que no cuentan o no han implementado un sistema de gestión por procesos, normalmente gestionan sus actividades en relación con las responsabilidades definidas para cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional. En este sentido se suele mantener una operación restringida o silos de gestión, limitando la transversalidad y manteniendo acciones con una interacción vertical la cual burocratiza el desarrollo de las actividades.

Esto ocasiona que las empresas pierdan dinamismo en la gestión, desaprovechando oportunidades de eficiencia operacional y como consecuencia una pérdida de fidelidad de los clientes externos y compromiso de los colaboradores.

Es así como, para mantener una ventaja competitiva a nivel operacional en el mercado, es necesario identificar oportunidades de mejora en la gestión, en este sentido, es importante definir estrategias que permitan alcanzar esta eficiencia operacional, para lo cual, como punto de partida se debe desarrollar un diagnóstico organizacional el cual permita conocer el estado actual de la organización y su relación con el entorno, así como analizar el nivel de madurez de la gestión por procesos dentro de la organización y determinar los aspectos necesarios para el diseño y definición de los procesos.

La definición de un SGPP en una organización permite definir una secuencia ordenada y dinámica de actividades, basado en las necesidades de la empresa y sobre todo viabilizando que los objetivos estratégicos organizacionales se cumplan.

A su vez un SGPP permite ordenar el flujo de información, así como los insumos y materiales necesarios en la gestión, lo cual genera que las acciones que deban realizarse en relación con el diseño, producción y entrega de productos o servicios al cliente se cumplan de acuerdo con los estándares establecidos por la organización y que son demandados por el mercado.

Esto permite a las organizaciones aseguren un nivel alto de calidad y de igual manera mantener una visión integral para impulsar y entregar permanentemente un valor agregado hacia el cliente. A su vez un SGPP evita desperdicios o reprocesos durante la ejecución de cada proceso, lo cual posiciona en el mercado a las organizaciones que operan bajo un SGPP debido a su pronta respuesta a las necesidades que éste demanda.

La definición de un SGPP permite alcanzar un entendimiento común de lo que debe hacer la organización y de lo que debe realizar cada uno de los colaboradores en la empresa de manera integral, impulsando una mejora continua y permanente a través de la identificación de oportunidades de mejora en la gestión y de interacción con su entorno.

Justificación del Problema

Anturios Cia. Ltda. como parte de su compromiso estratégico para fortalecer y mantener un crecimiento organizacional acorde a las necesidades del mercado, pero sobre todo apalancados en su visión de consolidar su posicionamiento y liderazgo a nivel local, ha visto la oportunidad de gestionar una mejora en su gestión a través de la identificación de estrategias que permitan implementar un SGPP.

Es así como, a través del diseño del presente plan estratégico, se logrará tener un entendimiento claro de la dinámica actual de la gestión y definir los componentes clave del SGPP que permitirán cumplir con las expectativas organizacionales. En este sentido se desarrollará un diagnóstico de la situación actual para identificar la madurez de los procesos actuales y con base en los resultados de este diagnóstico, definir los componentes claves que formarán parte del SGPP para la empresa.

Este plan estratégico buscará identificar oportunidades de mejora alienadas con el fortalecimiento de la organización e incrementar las capacidades operacionales de la empresa a través de la documentación de sus procesos para que pueda evaluar la gestión permanente y desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo que le permitan mantener una ventaja competitiva con su competencia.

Para la empresa es importante conocer el nivel de detalle de la operación, a su vez identificar los roles y perfiles que deben ejecutar cada uno de los procesos, así como la interacción del personal dentro de las acciones desarrolladas en cada rol, el uso de la información generada por los sistemas y demás aspectos que faciliten la identificación de oportunidades de mejora.

Planteamiento del Problema

Anturios Cia. Ltda. es una empresa constituida en el mercado ecuatoriano a partir del 2004 que busca satisfacer las necesidades de este a través de la importación y comercialización de alimentos y bebidas. A lo largo de este tiempo el crecimiento se ha desarrollado conforme a la demanda del mercado local y el análisis de oportunidades de expansión de sus líneas de productos.

Sin embargo, a nivel operacional, la empresa no ha desarrollado mecanismos o estrategias que soporten dicha expansión y que permitan organizar la gestión de la empresa acorde a las necesidades del mercado. Además, no se ha identificado la

interrelación que debe darse entre los objetivos de desarrollo y expansión que la empresa busca y que, para alcanzarlos, deben asentarse en una adecuada gestión de los procesos organizacionales y en concordancia con el propósito de la empresa.

Por otro lado, es importante identificar la relación existente desde el enfoque de los objetivos estratégicos y la operación actual de la empresa, los cuales no han sido identificados y que limitan la toma de decisiones de expansión organizacional.

Objetivos

De acuerdo con la problemática identificada y con base en la definición del proyecto para la determinación de un SGPP para Anturios Cia. Ltda. se han identificado los siguientes objetivos general y específicos.

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita determinar un SGPP para la empresa a través del diagnóstico, definición y documentación de los procesos organizacionales incorporando prácticas líderes de la industria.

Objetivos específicos

Con base en el objetivo general planteado, se presentan a continuación los objetivos específicos que apalancan la consecución y logro de este:

- Definir el marco general del proyecto que determine los principales aspectos de análisis para el plan estratégico.
- Analizar la filosofía empresarial que permita identificar la base sobre la cual se desarrolla la gestión de la empresa.
- Realizar un diagnóstico del contexto global externo de la organización que permita analizar los factores externos que influyen en el desarrollo, comportamiento y gestión organizacional.

- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación con el nivel de madurez de los procesos actuales, el cual permita identificar alternativas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión.
- Identificar las acciones estratégicas organizacionales, a través de un análisis de mercado “*benchmark*” de prácticas líderes de la industria de importaciones y comercialización de productos, que permita incorporar prácticas estándar en los procesos que serán definidos para la empresa.
- Definir el plan de implementación y evaluación de la propuesta de SGPP que será documentada para la empresa.
- Determinar recomendaciones y conclusiones del plan estratégico, así como la definición de los planes de acción y hoja de ruta de implementación que apalanquen la consecución del logro de los objetivos del presente plan.

Situación General

Las empresas de consumo a nivel mundial buscan posicionarse en el mercado tanto nacional como internacional a través de la entrega de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Actualmente, el consumidor busca productos de calidad que permitan mantener un estilo de vida saludable. El desarrollo y producción de este mercado a nivel local aún no se ha visto explotado de manera directa por lo que, empresas de importación y comercialización, tienen una oportunidad de desarrollo y crecimiento en el mercado ecuatoriano ya que, las importaciones de este tipo ofrecen al cliente una experiencia de consumo que aporta a su vida diaria.

Las tendencias en relación con un estilo de vida saludable a través del consumo de productos que tengan ingredientes nutricionales que apoyen al mantenimiento adecuado de la salud del consumidor, es la característica principal de los productos de la línea y giro de negocio de Anturios Cia. Ltda.

A su vez y con el objetivo de diversificar el portafolio de productos, se han identificado oportunidades de crecimiento a través de la importación no solo de productos “*healthy*”, sino también suplementos nutricionales que acompañen la dieta del consumidor.

De igual forma, con el pasar de los años, se ha podido identificar que la competencia de esta industria tiende a ser escasa, por lo que las oportunidades de abastecer al mercado de forma unilateral han estado presentes en el transcurso de los años.

Panorama Actual del Sector

A lo largo del tiempo, el sector de las importaciones en Ecuador se ha visto detenido en cuanto a su desarrollo a nivel local debido a las restricciones y cupos que se han ido definiendo por los gobiernos de turno con el objetivo de potencializar el mercado local.

Sin embargo es importante poder identificar dentro del sector de las importaciones los tipos de productos que están siendo posicionados en el mercado local, los productos de consumo que se encuentran en la categoría de alimentos sin gluten, sin azúcares añadidos, apto para diabéticos y/o celíacos, así como productos procesados y elaborados los cuales han sido dirigidos para un nicho de mercado no solo a nivel nacional sino a nivel global y pueden posicionarse debido a que no existe mayor competencia de forma general.

Adicionalmente, existen factores del entorno que determinan de forma directa que los productos de consumo importados puedan posicionarse en el mercado y ganar “*market share*”. Factores como la economía local, son determinantes para que el incremento o decremento de este tipo de productos resulte favorable para las organizaciones que se encuentran como parte de este sector.

De igual forma es importante también mencionar y destacar que, hoy en día, las tendencias de consumo en relación con alimentos que resulten saludables han ido progresivamente en crecimiento puesto que, las personas se encuentran tomando mayor atención sobre su salud, es así como, este tipo de productos importados han ido tomando fuerza progresivamente a pesar de la situación económica que ha tenido en los últimos años el país.

Perspectiva de Crecimiento del Sector

Si bien es cierto, en los últimos años se ha vivido de manera general una recesión económica y más aún en el sector de las importaciones y comercialización de bienes de consumo, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador, en el 2021 el sector de importaciones podrá recuperarse en un 3% aproximadamente en relación con el PIB. En este sentido, con esta reactivación, se busca generar mayor dinamismo en la economía doméstica y que se pueda ver reflejado el crecimiento de este sector.

La figura uno muestra las estadísticas de crecimiento del sector de importaciones.

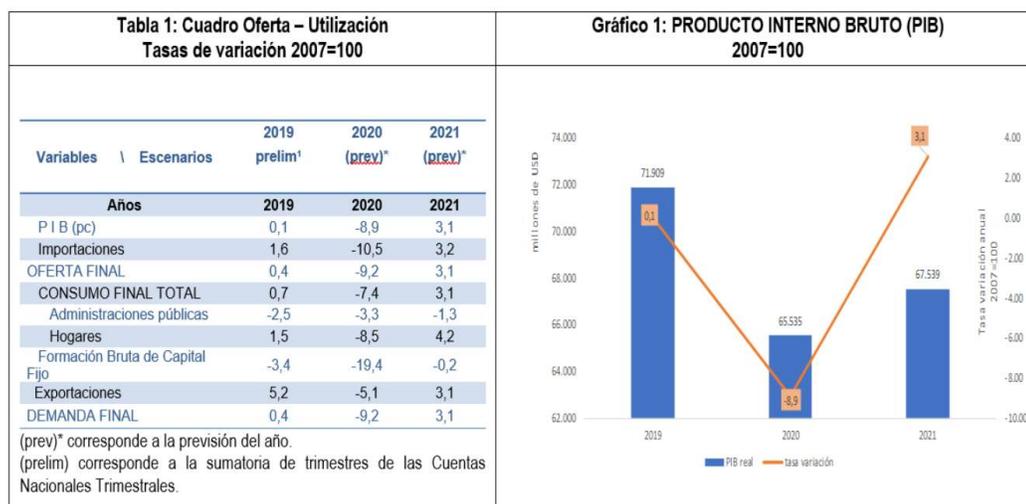


Gráfico 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)
2007=100

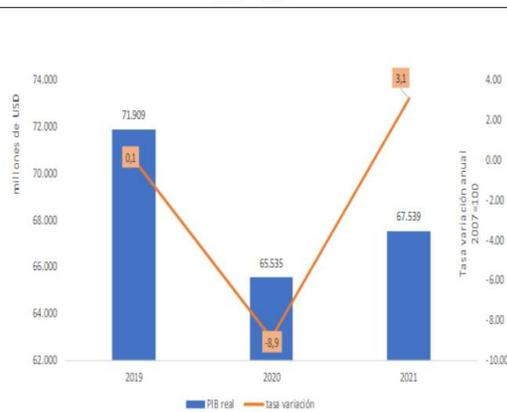


Figura 1. Recuperación de la economía en el sector de importaciones 2021.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

(<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>)

Otro de los aspectos importantes que ha permitido y seguirá aportando a que el sector de importaciones de productos de consumo se reactive es la reducción y eliminación de aranceles.

En este sentido y de acuerdo con las estadísticas presentadas previamente en la figura uno en relación con el comportamiento del sector de importaciones, el consumo de productos importados podrá tomar mayor fuerza en relación con años pasados, lo que permitirá que el sector pueda incrementar sus ventas en el mercado local.

Resumen

De acuerdo con la información previamente expuesta y con base en las necesidades operacionales para desarrollo y crecimiento de las organizaciones, es importante resaltar que, la definición e implementación de un SGPP en las

organizaciones, resulta indispensable para que éstas puedan mantener una visión y estrategias claras de crecimiento.

De igual forma, mantener y gestionar de manera ordenada los procesos operacionales, permite que se cumplan las expectativas estratégicas, así como potencializar el crecimiento y participación de mercado de las empresas que gestionan su operación a través de un SGPP.

Es por esta razón que se presenta el siguiente plan estratégico basado en la definición de un SGGP con el objetivo de que la empresa Anturios Cia. Ltda. busque incrementar su participación de mercado y dinamizar prácticas líderes en su gestión actual.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial, permite tener una idea clara en relación con la gestión de las organizaciones. Identifica cuál es el marco estratégico en el cual la empresa opera y de igual manera permite visualizar las atribuciones que la organización debe mantener como parte de la gestión de cada uno de sus procesos.

De igual forma, definir una filosofía empresarial permite orientar a los equipos de trabajo y la gestión de los procesos a alcanzar el cumplimiento de los objetivos que ha determinado la alta dirección a través de una gestión integrada.

Antecedentes

La empresa Anturios Cia. Ltda. inició sus operaciones en la ciudad de Quito - Ecuador en el año 2004. Su objetivo principal era posicionarse en el mercado a través de la entrega de productos de alimentos y bebidas importados que satisfagan las necesidades del consumidor que el mercado local no cubría.

Es así como desde un inicio identifican y representan localmente a marcas reconocidas a nivel mundial a través de la comercialización de estas, primando la entrega de productos de calidad a través de la innovación.

Las principales marcas que la empresa representa son marcas posicionadas en el mercado europeo como chocolates Valor, galletería Gullón, galletas Merba, galletas Jules Destrooper, galletas Gastone Lago y galletas Roka. Actualmente buscan expandir el portafolio de sus productos incrementando su representación de productos importados.

Visión

La visión en las organizaciones expresa los deseos y anhelos de la empresa. A través de ésta se refleja cómo la empresa visualiza el éxito en el mediano y largo plazo.

Utiliza un lenguaje ennobecedor que denote sinergia y exprese de manera positiva los resultados esperados.

Anturios Cia. Ltda. ha definido su visión como “Para el 2022 buscamos consolidarnos como los líderes de marca en las categorías manejadas, y a la vez integrar nuevas líneas de productos en base a necesidades identificadas en el mercado ecuatoriano” (Anturios, 2018)

Misión

La misión de una empresa debe estar alineada con la visión organizacional, esta define o expone la razón por la que la empresa existe y distingue de la competencia. La misión identifica las acciones básicas, concilia las expectativas de los actores y del entorno y busca expresar sinergias.

Anturios Cia. Ltda. ha definido su misión como “Somos una empresa comercializadora y distribuidora de productos alimenticios de calidad e innovación. La satisfacción de las necesidades de los ecuatorianos y el posicionamiento adecuado de las diferentes marcas comercializadas son nuestros principales intereses.” (Anturios, 2018)

Valores

Los valores son formas de conducta compartidas en un entorno laboral como condición única de vida; éstos definen acuerdos de gobernabilidad, convivencia y desempeño.

Actualmente Anturios Cia. Ltda. no ha identificado dentro de su filosofía empresarial los valores que guíen el accionar de la empresa por lo que, como parte de este plan y con el objetivo de que la organización pueda instaurar valores alineados a su visión estratégica se define y propone a continuación tres valores que apalanquen la gestión integral de la organización:

- **Integridad:** “ser y parecer”, mantener un comportamiento honesto durante la ejecución de cada actividad para entregar productos y servicios a los clientes en un marco de confiabilidad.
- **Liderazgo:** “actuar e innovar”, buscar siempre el valor agregado para crear mantener la fidelidad de los clientes y destacar de la competencia.
- **Espíritu de servicio:** “generar un impacto positivo”, propiciar en todo momento el trabajo en equipo que permita asegurar que toda práctica comercial cumpla y satisfaga las expectativas de cada uno de los clientes.

Código de Ética

El código de ética brinda una orientación clara sobre las obligaciones que tiene la organización y de quienes la conforman, así como las acciones que se deben cumplir dentro de ésta. El código de ética permite afianzar las relaciones internas y con el entorno de forma transparente y en un marco convencional y socialmente aceptado.

Al igual que los valores, actualmente la empresa no cuenta con un código de ética implementado por lo que, como parte del presente plan estratégico, se propone los principios éticos alineados a estos valores, con el objetivo de que, como parte del plan de implementación para SGPP uno de los hitos iniciales de gestión para empresa sea el desarrollo de los principios éticos propuestos a continuación:

- De la empresa: La base de toda gestión se debe realizar en el marco de la honestidad y en el desarrollo de igualdad de condiciones.
- De los colaboradores: Cumplir con las conductas esperadas permite comprender las consecuencias de las acciones, evitando la posibilidad de un comportamiento inadecuado.

- Del entorno: La coherencia de las acciones individuales con el entorno es la base de la convivencia para mantener el bienestar común con cada uno de los “*stakeholders*”.
- De la responsabilidad social y con el medio ambiente: Tratar a los demás con respeto, siendo inclusivos y propiciando el bien común, respetando el medio ambiente y la sociedad con la que se convive.

Resumen

De acuerdo con la información detallada de la filosofía empresarial de Anturios Cia. Ltda. se puede observar que la empresa a la fecha únicamente cuenta con la visión y la misión, dos componentes principales para que la gestión de la organización sea ejecutada de acuerdo con las expectativas de la alta dirección y necesidades del mercado.

Sin embargo, tanto los valores empresariales sobre los cuales se debe soportar el accionar diario, así como los lineamientos y principios éticos que empujan el correcto desarrollo de la gestión y su interrelación con el entorno empresarial, aún no han sido desarrollados por la empresa en este sentido y con el objetivo de mantener una alineación en el enfoque de la propuesta de implementación SGPP y a su vez en aras de que la organización cuente con una filosofía empresarial que integre los componentes y principios necesarios, se ha propuesto como parte de este proyecto la definición de los valores y principios éticos que podrán ser desarrollados posteriormente por la empresa como una de las estrategias dentro de la hoja de ruta del presente plan.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Con el objetivo de mantener una visión estratégica que perdure en el tiempo y permita el desarrollo en las organizaciones, es prioritario previo a la definición de cualquier estrategia identificar y analizar el entorno organizacional y así poder asegurar que los datos y acciones que serán incorporados como parte de estas, confirmen resultados favorables para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En este sentido y con el objetivo de tener un amplio entendimiento de dicho entorno, se presenta a continuación un análisis en relación con el comportamiento de las condiciones del mercado en el país y cómo dichos factores influyen en el desarrollo del sector de importaciones y consumo de alimentos.

Análisis Competitivo del País

Uno de los factores más relevantes de análisis del entorno es el identificar el comportamiento en relación con el mercado y la competencia del sector de importaciones y de consumo, es así como a continuación se ha identificado cuáles son las condiciones de la demanda relacionada con este sector, así como las estrategias y estructura que la competencia aplica para su desarrollo en el mercado global.

A su vez, es importante conocer de igual manera, como está constituido el mercado complementario, con el objetivo de identificar las oportunidades que podrían desarrollarse con dichas empresas.

Condiciones de la demanda

Hoy en día a nivel mundial y basados con los cambios en el último año, debido a la pandemia del COVID que el mundo se encuentra atravesando, una de las premisas que mayor se ha divulgado en el mercado es la de mantener un estilo de vida saludable.

Investigaciones han demostrado que, los consumidores están tendiendo a priorizar su salud, queriendo mantener hábitos alimenticios que aporten a su vida. En

este sentido los hogares están buscando alternativas de productos que impacten positivamente a su nutrición para mantener cuerpo y mente saludables. (Coba, 2021)

A su vez, las tendencias de consumo en el mercado latinoamericano demuestran que los consumidores consideran algunos factores a la hora de seleccionar productos de consumo. Con base en el análisis realizado, se ha podido identificar cuatro factores importantes que el mercado está demandando de los productos de consumo (Juarez, 2020):

- Componentes nutricionales: las tendencias han demostrado que los consumidores actualmente son más cuidadosos a la hora de seleccionar productos de consumo, buscando componentes que aporten a mantener un estilo de vida saludable y que aporten al sistema inmunológico de las personas.
- Información del producto: uno de los aspectos más relevantes que el mercado demanda es información detallada y disponible, con el objetivo de conocer los componentes del producto, su procedencia y sobre todo que dicha información sea confiable para el consumidor.
- Accesibilidad al producto: hoy en día, los consumidores demandan practicidad para la compra de productos, es así como las tendencias buscan que los productos no solo puedan ser encontrados en cadenas de autoservicios. Las tendencias actuales del consumidor se han volcado a realizar compras en línea por esta razón las empresas se han visto obligadas a desarrollar el mercado de “*e-commers*” de manera acelerada.
- Comportamiento de las marcas y la empresa en el mercado: aparte de buscar productos que aportan a la salud, las tendencias del mercado actual buscan preservar el medio ambiente y tener un grado elevado de

responsabilidad social y corporativa, por esta razón los consumidores buscan marcas que sean social y ambientalmente responsables.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Con base a los datos presentados en relación con el portafolio de productos de la empresa Anturios Cia. Ltda. el cual basa su participación de mercado a través de productos saludables y de acuerdo con el análisis realizado de la competencia para este tipo de productos a nivel general, se puede identificar que la principal estrategia de posicionamiento de este tipo de empresas se basa en ganar participación de mercado.

En este sentido la determinación de los precios de dichos productos es uno de los aspectos más importantes a la hora de adquirirlos. Las grandes cadenas que se encuentran ya posicionadas en el mercado nacional han visto la oportunidad de incorporar productos saludables a su portafolio, por lo que este factor es determinante para Anturios Cia. Ltda. puesto que al ser grandes cadenas como Nestle, Quaker, Mondelez o empresas posicionadas en el mercado local como Tosh, Schullo, los cuales ofrecen precios más económicos y accesibles al mercado local, facilitan el acceso y la preferencia del consumidor final debido a su reconocimiento en el mercado, pero sobre todo al precio de venta al público.

Adicionalmente y uno de los aspectos que las empresas de este tipo han identificado como importante para mantener e incrementar su participación de mercado a nivel local e internacional se relaciona con el empaque puesto que, para que el consumidor mantenga preferencia por uno u otro producto, influye de manera significativa la información visual de este. Es así como, a nivel general se busca que los productos sean atractivos hacia el mercado y que la información contenida de estos sea fácilmente procesada por la mente del consumidor.

Sectores relacionados y de apoyo

Dentro del portafolio de la empresa Anturios Cia. Ltda., ha primado la comercialización de productos que aporten de manera nutricional y a mantener un estilo de vida saludable dentro del mercado local. En este sentido se ha identificado como sector complementario y de apoyo al posicionamiento de las marcas que la empresa comercializa al sector de nutrición alimentaria, así como al sector “fitness”, puesto que estos dos mercados apoyan al consumo de productos que tienen estas características.

Al hablar de un estilo de vida saludable, no solo se busca que el consumidor opte por una mayor cantidad de frutas y/o verduras, sino que, busque reemplazar tipos de harinas, disminución o eliminación de azúcares, uso de ingredientes que aporten a su dieta y rendimiento físico. Es así como estos dos sectores apoyan y viabilizan a que el consumidor pueda primar la compra de estos productos.

En este sentido, el sector médico relacionado con la especialización de nutrición viabiliza el consumo de productos como los comercializados por Anturios Cia. Ltda. ya que los nutricionistas recomiendan a sus pacientes en general que, para mantener un estilo de vida saludable es necesario consumir aquellos que aporten nutricionalmente al consumidor o paciente.

De igual manera, el sector deportivo apoya y promulga el consumo de este tipo de productos ya que son un complemento importante para que el entrenamiento de mejores y mayores resultados.

Influencia del análisis en el sector

De acuerdo con el análisis realizado hasta ahora, se puede identificar que, los hábitos nutricionales del mercado a nivel internacional y ahora local buscan mantener un cuerpo y mente sanos y en condiciones que mitiguen enfermedades agravantes como la diabetes e hipertensión o alergias alimentarias. Actualmente, los hogares están

valorando la salud; estilo de vida, cuidados del hogar y cambios alimenticios saludables como uno de los aspectos más importantes.

Hoy en día los consumidores buscan y reciben más información en relación con el aporte o daño que genera uno u otro alimento, en este sentido las personas se están volviendo cada vez más conscientes sobre la ingesta de alimentos.

El etiquetado y acceso a esta información toma mayor fuerza y no solamente por los gustos y preferencias del consumidor sino también por las campañas que se realizan a nivel de gobierno para mitigar aspectos como: obesidad o sobrepeso, mal nutrición, hipertensión, diabetes y enfermedades cardiovasculares en general que son desencadenadas debido a una mala alimentación.

En este sentido este tipo de productos no solo aportan a un mejoramiento en el estilo de vida sino a la salud en general y no solo se vuelve en tendencia de pocos grupos o target, sino que cada vez más se vuelve prioritario a nivel estatal.

Análisis del Entorno PESTEC (PESTE)

El análisis PESTE, permite identificar el comportamiento del entorno. Analizar factores como el comportamiento político, económico, social, tecnológico y ambiental viabilizan a las empresas a entender de forma amplia estos aspectos que influyen de manera directa a la gestión organizacional, así como a identificar aquellos aspectos importantes que deben ser considerados en la toma de decisiones para la definición e implementación de estrategias que garanticen una adecuada gestión.

Por lo que se presenta a continuación un detalle de influencia de cada uno de estos factores en el sector de importación y comercialización de productos en el mercado nacional.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Este factor está directamente relacionado con los lineamientos que el gobierno define como parte de la política fiscal. En este sentido el actual gobierno ha definido como parte de sus principales acciones la potencialización y reactivación económica a través de la reforma arancelaria la cual elimina y reduce impuestos en aproximadamente 660 partidas. (MPCEIP, 2021)

En este sentido y con los cambios a nivel de comercio exterior en relación con la eliminación y reducción de impuestos o aranceles y las definiciones que se están tomando como parte del plan de gobierno, permite dinamizar e incrementar las importaciones de productos como los que forman parte de la empresa Anturios Cia. Ltda. y a su vez permite a los consumidores el tener acceso y opción de consumo de este tipo de productos.

Uno de los aspectos más importantes en relación con estas reformas arancelarias se basa en los acuerdos comerciales con la Unión Europea ya que se ha identificado que gran parte de productos importados al Ecuador vienen desde ahí con un arancel 0%. Si bien es cierto que, estas 660 partidas se enfocan mayormente en materias primas e insumos para la producción y tecnológicos, esto apoya indirectamente a que las transacciones de comercio exterior se dinamicen y que los productos importados desde Europa que tienen arancel 0% puedan incrementarse por parte de las pequeñas y medianas empresas y así dinamizar el mercado local.

Fuerzas económicas y financieras (E)

Este factor permite identificar el impacto del comportamiento económico del país dentro del sector y de esta manera confirmar que las estrategias de crecimiento en el mediano y largo plazo para la organización sean consistentes al crecimiento económico del mercado local.

En este sentido se ha identificado que, para julio del presente año, el comportamiento de la balanza comercial ha mantenido una recuperación del 63.1% de acuerdo con las estadísticas del Banco Central. Para el caso de las importaciones se ha identificado un aumento del 24%, lo que permite confirmar que el mercado nacional se está dinamizando progresivamente. (BCE, 2021).

La figura dos muestra el comportamiento de la Balanza Comercial enero – mayo del 2021 a nivel general.

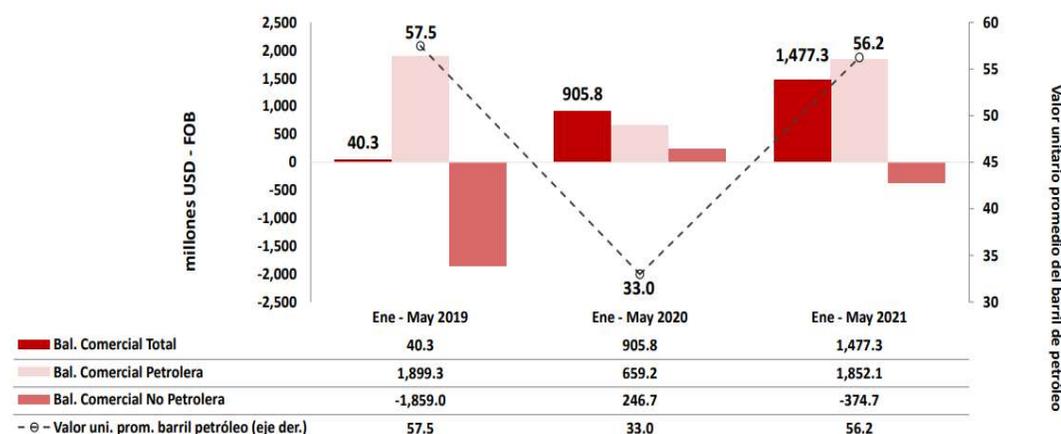


Figura 2. Balanza Comercial enero – mayo 2021.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

(<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202107.pdf>)

De igual forma, otro de los aspectos importantes a nivel económico es el registro de crecimiento del PIB en el 2021 de alrededor del 2,8% lo que permite que los mercados puedan transaccionar a nivel local. A continuación, se presenta la tasa de variación proyectada en comparación con el 2020, no únicamente del crecimiento del PIB sino también el análisis realizado por el Banco Central del Ecuador para las importaciones y el comportamiento del consumo de los hogares que igualmente tiene un incremento del 2,1 % en el 2021.

La figura tres muestra el crecimiento del PIB, Importaciones y Consumo de Hogares del 2020 al 2021.

Tasas de variación 2007=100

Variables \ Escenarios	2020	2021
	(prelim)*	(prev)*
Años	2020	2021
PIB (pc)	-7,8	2,8
Importaciones	-7,9	3,3
OFERTA FINAL	-7,8	2,9
CONSUMO FINAL TOTAL	-6,8	1,7
Administraciones públicas	-6,1	-0,03
Hogares	-7,0	2,1
Formación Bruta de Capital Fijo	-11,9	1,0
Exportaciones	-2,1	2,8
DEMANDA FINAL	-7,8	2,9

Figura 3. Cuadro de variación Oferta - Utilización.

Tomado de: Banco Central del Ecuador

(<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>)

Otro de los aspectos importantes a analizar es el costo de la canasta familiar básica que para junio del 2021 está en 709,40 USD, analizando el ingreso promedio familiar mensual que alcanza los 746,67 se ha identificado que los ingresos promedio mensuales familiares podrían cubrir el 105,25% en relación con la canasta familiar básica, adicionalmente se ha identificado que para este año la canasta familiar ha disminuido en un 0.22%. (INEC, 2021)

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El análisis del factor social, cultural y demográfico permite identificar el comportamiento de la sociedad y por consecuencia del estilo de vida. Como se ha presentado en el transcurso del presente documento, se ha detallado que, actualmente uno de los puntos de atención a nivel social es mantener un estilo de vida saludable.

Uno de los aspectos más relevantes que ha llevado a este cambio de estilo de vida, se debe a la pandemia que actualmente el mundo se encuentra atravesando, en

este sentido se han analizado las tendencias que están marcando los hábitos no solo locales sino a nivel de Latinoamérica como lo son principalmente una vida saludable, cambios en la forma como se transacciona a nivel comercial, la interacción que mantiene la comunidad. (Coba, 2021).

La figura cuatro muestra de forma gráfica las tendencias y hábitos de consumo a nivel Latinoamérica.

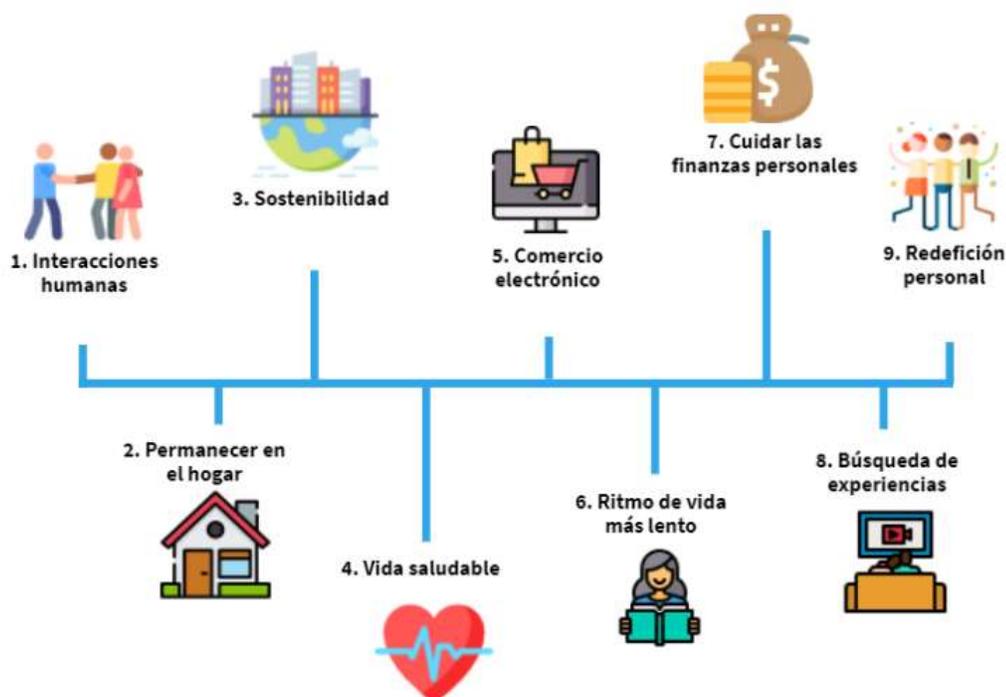


Figura 4. Tendencias en Latinoamérica en 2021.

Tomado de: Primicias

(<https://www.primicias.ec/noticias/economia/cambios-habitos-consumo-negocios-2021/>)

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Este factor permite analizar el comportamiento del entorno en relación con la innovación a nivel tecnológico y como ésta impacta en la gestión de la organización. En este sentido y con base en los acontecimientos del último año y medio a causa de la pandemia, se ha identificado que de forma general los gobiernos y las empresas han

visto la necesidad de implementar nuevas tecnologías, las cuales permitan interactuar con la sociedad y los consumidores de forma más ágil y sin perder el contacto.

Un estudio realizado por la consultora KPMG en relación con el consumo y retail en América del Sur, demuestra que las macro tendencias se enfocan en el uso de plataformas digitales para dinamizar el consumo. Otro de los aspectos importantes se basa en el uso de los datos que, producto de transacciones a través de “*e-commers*”, se vuelve cada vez más importante para mantener una fidelización de los clientes y consumidores. (KPMG, 2021)

La figura cinco muestra la dinámica del uso de las tecnologías en la gestión comercial empresarial.



Figura 5. Uso de las tecnologías en la gestión comercial empresarial.

Tomado de: Assets KPMG

(<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-tendencias-en-retail.pdf>)

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El factor ecológico permite analizar la influencia del cuidado ambiental y del comportamiento sostenible y cómo este impacta a la gestión de la organización. Si bien es cierto este factor influye de manera directa a industrias como producción,

manufactura, transformación, agricultura o ganadería, entre otras las cuales deben gestionar su operación alineados a estándares de calidad medioambiental.

La sostenibilidad y la responsabilidad medioambiental es una tendencia no solo a nivel internacional sino también a nivel local. Hoy en día a nivel general se promulgan diversas campañas para el cuidado del medio ambiente. Una de estas que ha tomado fuerza a nivel de las principales empresas del país se trata del uso eficiente del plástico y de la importancia de reciclar el mismo. A nivel del consumidor se ha identificado mayor conciencia en relación con el empaque de los productos y la disminución de plástico o de materiales no reciclados.

En conclusión y de acuerdo con el análisis del diamante de Porter previamente descrito, se puede observar que a nivel económico y político son favorables para el desarrollo del mercado las importaciones y la comercialización puesto que, si bien es cierto el mundo se encuentra atravesando por una recesión económica, las acciones que se encuentran desarrollando el gobierno impulsa la reactivación del mercado, favoreciendo a que las importaciones puedan incrementarse y que los precios hacia el consumidor puedan ser accesibles.

A su vez, aspectos sociales como mantener un estilo de vida saludable, estimula al consumidor a adquirir productos más sanos, por lo que este es otro factor que apoya al crecimiento del giro de negocio de la empresa, así como el impulso tecnológico puesto que facilita las operaciones y transacciones para llegar a más consumidores, sin embargo uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta es el ambiental puesto que, al ser productos que ya vienen importados, la injerencia que puede tener la organización frente al uso eficiente de los recursos durante el proceso productivo y logístico, dependerá mucho de las negociaciones que se realice con cada uno de los proveedores.

La Organización y los Competidores

Este análisis es considerado como el análisis de las cinco fuerzas de Porter el cual permite identificar aspectos esenciales que impacten de manera directa a la organización en relación con el comportamiento del mercado y los competidores.

En este sentido se han identificado aspectos de poder de negociación de los proveedores y de los compradores, así como las amenazas de los sustitutos y las barreras de entrada, la rivalidad de los competidores y su influencia en la organización.

Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores

En cuanto al factor de negociación de los proveedores, estos mantienen un nivel de negociación alto puesto que al ser productos importados estos determinan la representación de las marcas en el mercado local y esto influye en la definición de las condiciones de precios y logística para el posicionamiento de los diversos productos.

En este sentido, la empresa debe gestionar y mantener un contacto permanente con los proveedores internacionales con el objetivo de identificar oportunidades en relación con las negociaciones y alianzas estratégicas realizadas que permitan a la empresa optimizar costos y gastos de representación.

Para el caso del poder de negociación de los compradores, el nivel de estos es bajo ya que, al ser productos reconocidos y posicionados en el mercado internacional, estos son apetecidos por el mercado local y los clientes se alinearán a las condiciones expuestas por la organización.

Amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, rivalidad de los competidores

En relación con el análisis de amenaza y rivalidad de productos sustitos y de la competencia, se ha identificado que para el caso de la amenaza de sustitutos es

moderada puesto que actualmente en el mercado local existen diversos emprendimientos relacionados con productos alimenticios que se alinean a un estilo de vida saludable, sin embargo, al ser emprendimientos no cuentan con toda la experiencia y estándares de conservación de los productos lo que hacen que su permanencia sea únicamente en el corto plazo.

Por otro lado, se ha identificado que el nivel de amenaza de los entrantes es alto puesto que las tendencias de estilo de vida saludable a nivel mundial cada vez toman más fuerza y al tener oportunidades de ingreso al país a nivel arancelario, nuevas marcas con las mismas tendencias pueden entrar más fácilmente, lo que hace que la empresa tenga mayor competencia.

Finalmente, en cuanto a la rivalidad de los competidores tiene una ponderancia moderada ya que el tipo de industria actualmente a nivel local se encuentra en crecimiento, en este sentido las estrategias comerciales que se implementan son focalizadas al estilo de vida de los consumidores, buscando como aspecto y objetivo principal el posicionamiento y liderazgo en el mercado.

En resumen y de acuerdo con el análisis realizado de las cinco fuerzas se puede concluir que el desarrollo de la industria de importación de productos saludables y comercialización de los mismos es atractiva en el mercado local puesto que, si bien es cierto existen ciertas restricciones como el poder de negociación con los proveedores, así como la amenaza de nuevos entrantes, al ser una industria que se encuentra en desarrollo, factores como el poder de negociación de los compradores, las amenazas de sustitos y la rivalidad de los competidores, no representan un peligro para posicionarse en el mercado local.

La figura seis muestra un resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter previamente descritas y analizadas en relación con la gestión de la empresa Anturios Cia. Ltda.



Figura 6. Cinco Fuerzas de Porter.
Elaborado por el autor

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo con el análisis previamente detallado del entorno, así como de las cinco fuerzas de Porter, se presenta la matriz de evaluación de factores externos, la cual permite identificar las oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización, así como las amenazas para evitar o tomar decisiones para mitigarlas.

Tabla 1

Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Reducción de aranceles para productos importados	0.11	3	0.33
Incremento de las importaciones en el último periodo	0.07	2	0.14
Mejora en el estilo de vida de los consumidores a un estilo de vida saludable	0.25	4	1
Incremento de los e-commers para negociación internacional y local	0.05	2	0.1
Nuevos productos que son atractivos en el mercado local con ingredientes que no son desarrollados localmente	0.08	3	0.24
	0.56	14	1.81
Amenazas			
Responsabilidad medioambiental: decremento en el uso de empaques de plástico	0.07	2	0.14
Generación de ofertas similares de productos locales y/o extranjeros	0.08	2	0.16
Recesión económica a causa de la Pandemia	0.12	3	0.36
Poder de negociación con los proveedores internacionales	0.09	3	0.27
Precios más altos de los productos importados que los del estándar producidos en el mercado local	0.08	2	0.16
	0.44	12	1.09
TOTAL	1		2.9
Valor: 4 Muy bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Malo			

El análisis MEFE cuenta con cinco oportunidades y cinco amenazas, de acuerdo con las calificaciones obtenidas y el total de la ponderación, se puede identificar que la empresa se encuentra aprovechando las oportunidades y el manejo de las amenazas es racional y acorde a las circunstancias del entorno actual. Es importante seguir aprovechando las oportunidades e implementar estrategias que mitiguen a las amenazas identificadas.

Resumen

De acuerdo con el análisis realizado del entorno, así como de las cinco fuerzas de Porter y los resultados obtenidos en la matriz MEFE, se puede concluir que la industria de importación, específicamente para la comercialización de productos

enfocados al cuidado de la salud y mantenimiento de un estilo de vida saludable en el país está en pleno desarrollo.

A su vez la política fiscal actual del Ecuador permitirá que las transacciones internacionales puedan ir en aumento debido a la disminución y en ocasiones eliminación de impuestos o aranceles sobre productos importados. Esto permite generar mayor dinamismo al mercado local y ya que actualmente la competencia para este tipo de productos no es significativa, existe una oportunidad latente para ganar participación de mercado y lograr una fidelización de los consumidores a través de la implementación de estrategias que apalanquen los objetivos de crecimiento de la empresa.

Capítulo 4: Evaluación Interna

Como parte de la evaluación interna es importante identificar todos los aspectos relacionados con el comportamiento de la gestión que se realiza por parte de la organización para obtener los resultados esperados en cada una de las áreas y de los procesos desarrollados.

Con el objetivo de tener un amplio entendimiento de estos factores, se presenta a continuación el análisis en relación con el comportamiento interno de la organización.

Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT permite identificar todas las fortalezas y debilidades que mantiene una organización el momento de la gestión. El análisis del comportamiento de factores como la administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de la información y comunicación así como la tecnología, investigación y desarrollo, es imprescindible para conocer cuáles son esos factores que permiten un desarrollo progresivo de la empresa así como todos los puntos de atención que se deben eliminar, cambiar o mejorar en aras al cumplimiento de la filosofía empresarial.

A continuación, se presenta un análisis de las fortalezas y debilidades para cada uno de los componentes previamente mencionados.

Administración y gerencia (A)

El factor de administración y gerencia permite identificar las acciones que se desarrollan e implementan por la alta dirección para que la empresa pueda desempeñarse bajo los estándares esperados. En este sentido uno de los aspectos más relevantes que tiene la organización es el nivel de comunicación directo, al ser una estructura pequeña el decante de información hacia los distintos niveles se realiza de

forma inmediata y así la empresa aprovecha y mantiene una comunicación efectiva hacia todos los niveles y cargos de la organización.

Su estilo de liderazgo se enfoca mayormente en la delegación de funciones hacia las gerencias respectivas, sin embargo, la toma de decisiones debe desarrollarse de forma concentrada por la alta dirección de la organización.

Marketing y ventas (M)

El factor de análisis de marketing y ventas para la empresa se centraliza en el contacto directo con los clientes a través de la implementación del marketing digital, lo que ayuda a la organización a captar clientes a través del contacto y la gestión de experiencias al consumidor, los mensajes a través de redes sociales no solamente son gestionados por la empresa de manera directa, sino también el uso de “*influencers*” con el objetivo de transmitir experiencias de aquellas personas en las que los consumidores confían para adquirir los productos.

Sin embargo, una de las debilidades identificadas en la organización es la falta de seguimiento y medición de la retención de clientes lo que no garantiza una experiencia del consumidor permanente y podría generar sobre esfuerzos en el uso de los recursos que se está invirtiendo para llegar a los consumidores ya que no se convierte en una relación de largo plazo.

Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para el factor de análisis en relación con la gestión operacional, logística e infraestructura, al ser una empresa importadora de productos y comercializadora de estos, su operación se centra en aspectos logísticos y de distribución, manteniendo una operación directa y administrada por la empresa a través de la gestión de rutas y transportistas para trasladar sus productos desde el centro de distribución hacia las cadenas de auto servicios, tiendas y consumidor final. La administración de este tipo de

operación de forma interna permite optimizar las rutas de despacho, sin embargo, los costos operacionales que implica gestionar rutas propias son elevados.

En relación con la infraestructura, la bodega matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y es el punto de partida para una distribución local en la ciudad e interprovincial. La empresa no solamente distribuye a grandes cadenas, sino también a consumidores finales directamente, lo que incrementa la carga operativa ya que el volumen de los pedidos de los consumidores finales es significativamente menor lo que incrementa la carga de trabajo en el proceso de “*picking, packing*” y distribución.

Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con el análisis del factor financiero y contabilidad de la empresa y con base en el último informe de la administración a los accionistas, se ha identificado que las operaciones de la empresa a pesar de la pandemia se han mantenido con índices positivos.

Es así como el cumplimiento presupuestado de las ventas alcanzó el 99% de las proyecciones realizadas para el cierre del 2020 logrando ventas netas de USD 1.804.389,09 y una utilidad antes de impuestos y participación de USD 204.202,09, en este sentido la empresa ha alcanzado un crecimiento del 21% en relación con el año anterior, sin embargo, su rentabilidad disminuyó en 2 puntos ya que realizó inversiones e incrementó el gasto operacional debido a la situación de pandemia.

Otro de los indicadores financieros que se detallan al cierre del 2020 son los activos totales que ascienden a USD 1.008.899,16, pasivos USD 596.875,85, patrimonio USD 412.023,31. (Anturios Cia. Ltda., 2020)

Recursos humanos (H)

En relación con el factor de recursos humanos se ha identificado que la empresa actualmente mantiene una estructura jerárquico-organizacional. La Gerencia

Administrativa se encarga del control general de todas las áreas de la empresa estando debajo de esta la Gerencia Comercial, Gerencia de Marketing, Contabilidad, Importaciones y Logística.

De acuerdo con la estructura definida por la organización todas las áreas interactúan de forma directa entre ellas y con la Gerencia Administrativa con el fin de planificar y gestionar las actividades usuales de la operación sin identificar o analizar de forma transversal la gestión de los procesos organizacionales.

Se ha identificado que existe mayor concentración de la estructura en cargos de mando medio y nivel directivo que en cargos operativos que son los que normalmente ejecutan los procesos operacionales. Adicionalmente y a nivel de la gestión de talento humano, la empresa no cuenta con un área específica para la gestión y desarrollo de los subsistemas de talento humano por lo que cada una de las áreas son las encargadas del desarrollo humano apalancados en directrices de la alta dirección.

Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con el análisis realizado para este factor, la empresa cuenta con un departamento de Marketing el cual se encarga directamente de la gestión de comunicaciones de la empresa hacia los clientes externos. Su fortaleza principal se basa en la gestión de un marketing digital a través del desarrollo de las redes sociales lo que permite cercanía con los consumidores finales y administrar de forma orgánica las necesidades del mercado.

En relación con los sistemas de información, la empresa apalanca su gestión en la utilización de un ERP de clase mundial enfocado a PYMES “*SAP BI*” a través de este se gestiona la integración de información comercial y logística para apalancar y obtener los resultados financieros.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Finalmente, y como último factor de análisis, la empresa actualmente basa su desarrollo a través de la gestión de estudios de mercado e incorporación de nuevos productos como parte de su portafolio, con el objetivo de cubrir las necesidades locales y nuevas tendencias de consumo por medio de la importación de productos que se aporten a un estilo de vida saludable.

A nivel tecnológico y alineado al factor de análisis previo de sistemas de la información, el uso de tecnologías acompaña al desarrollo y crecimiento organizacional mayormente enfocado en la gestión de redes sociales para llegar al consumidor final, este desarrollo ha tomado fuerza a raíz de la pandemia del COVID por lo que se encuentra en desarrollo y fortalecimiento de la marca a través de la implementación de marketing digital y potencialización de “*e-commerce*”.

En conclusión y con base al análisis de los siete factores internos AMOFHIT, se puede observar que la empresa mantiene fortalezas y debilidades en relación con la gestión que realiza actualmente, por lo que deberá gestionar estrategias que permitan potencializar dichas fortalezas y cambiar las debilidades actuales a favor de su gestión y desarrollo a corto y mediano plazo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite analizar a detalle las fortalezas y debilidades de una organización, es así como a través de la evaluación de estas se permitirá identificar de manera objetiva cuáles son aquellas fortalezas a las cuales se deberá enfocar los esfuerzos de crecimiento y desarrollo y cuáles debilidades son las que de manera inmediata, se deberá tomar acción para contrarrestar los resultados que éstas están arrojando actualmente e imposibilitan el pleno desarrollo de la empresa en el mercado local.

Tabla 2

Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Indicadores financieros favorables para el crecimiento y desarrollo en el mercado local	0.06	3	0.18
Alta gerencia involucrada en las decisiones organizacionales y con cercanía directa a cada uno de los departamentos	0.08	4	0.32
Explotación de nuevas tendencias de contacto directo con clientes a través del uso de tecnologías como redes sociales	0.1	4	0.4
Uso de tecnologías de clase mundial para el procesamiento de información financiera en la organización	0.08	3	0.24
Canales de comunicación internos directos lo que permite mayor cercanía con el personal y una toma de decisiones más rápida frente a situaciones complejas	0.05	4	0.2
	0.37	18	1.34
Debilidades			
Gestión logística propia y directa lo que incrementa costos y gastos operacionales	0.04	2	0.08
Carga operativa a nivel de distribución, lo que ralentiza los procesos logísticos	0.05	1	0.05
Estructura que no se alinea a la gestión de los procesos organizacionales	0.2	2	0.4
Estructura con mayor carga de mandos medios y altos que cargos operativos que apalanquen la operación	0.15	2	0.3
No existe un enfoque de desarrollo del talento humano de forma integral ya que no cuentan con un departamento de RH	0.19	2	0.38
	0.63	9	1.21
TOTAL	1		2.55
Valor: 4 Fortaleza mayor 3 Fortaleza menor 2 Debilidad menor 1 Debilidad mayor			

Con base al análisis de los factores internos de la organización se puede observar de acuerdo con el resultado de la calificación obtenida que la empresa tiene una posición interna promedio y en este sentido no se encuentra aprovechando sus fortalezas y qué ligeramente con el tiempo si es que no se toman acciones para

contrarrestar las debilidades a corto plazo estas podrían generar un riesgo para el crecimiento y desarrollo organizacional.

Por esto las estrategias que implemente la empresa deberán estar enfocadas a la potencialización de las fortalezas mapeadas y a mitigar y eliminar las debilidades en relación con los procesos y estructura actual de la organización.

Resumen

Con base al análisis realizado de los factores externos, así como de los factores internos organizacionales, se puede notar que a pesar de que a nivel externo la empresa cuenta con un panorama favorable de desarrollo y crecimiento la gestión interna que actualmente se encuentra desempeñando podría ralentizar e imposibilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Es así como las decisiones que la empresa tome en relación con la gestión actual deberán estar enfocados en cambios internos que permitan organizar de mejor manera a los procesos y los equipos de trabajo.

De igual forma, las estrategias que se implementen deberán considerar potencializar aquellos factores de oportunidad a nivel externo que permitirán apalancar los cambios internos con el objetivo de mantener un horizonte claro de crecimiento alineado a los estándares de la industria, pero sobre todo al cumplimiento de lo que el mercado local demanda actualmente.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

La definición del proceso estratégico permite a las organizaciones identificar los objetivos de largo plazo que son necesarios implementar para alcanzar los resultados esperados y permite construir las estrategias que apalancarán el cumplimiento de estos. En este sentido se presenta a continuación el análisis y definiciones de dichos objetivos.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos de largo plazo permiten identificar aquellos intereses que la empresa pretende implementar y mantener en un tiempo mayor a tres años al igual de las estrategias que buscan fortalecer la gestión interna de la organización y así posicionarse como líderes del mercado local en relación con productos importados.

En este sentido se han identificado tres objetivos de largo plazo y sus respectivas estrategias que la empresa busca alcanzar para fortalecer la gestión organizacional:

Tabla 3

Objetivos y estrategias largo plazo

Objetivos Largo Plazo	Estrategias largo plazo
Optimizar los procesos organizacionales para potencializar la gestión de ventas y distribución de productos importados en el mercado local en un 5% cada año durante los siguientes 3 años.	Estrategia de cambios operacionales y reingeniería las cuales apoyan a la definición de mejoras en la gestión y los controles de procesos
Redefinir la estructura organizacional alineada con los procesos organizacionales que permita cumplir con la misión y visión de la empresa en los próximos 3 años.	Estrategia de cambios internos estructurales la cual permite identificar los roles y responsabilidades alineados a los procesos de la organización
Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 10% a partir del 3 año una vez optimizados los procesos y estructura organizacional de la empresa.	Estrategia de diferenciación y análisis de herramientas y plataformas digitales las cuales permiten gestionar acciones en relación con las necesidades del mercado y el uso de tecnologías que apalancen la gestión

Intereses y potencial organizacionales

Los intereses organizacionales son aquellas acciones que la empresa busca alcanzar para cumplir con los objetivos planteados. En este sentido y para una mejor comprensión, se ha desarrollado la matriz de intereses organizacionales (MIO).

Tabla 4

Matriz MIO

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Optimizar la gestión organizacional a través de la implementación de procesos to be	X		
Mantener un equipo alineado a la gestión de procesos to be definidos	X		
Mantener un personal capacitado y alineado con las necesidades de los procesos organizacionales definidos		X	
Incrementar la participación del mercado de productos saludables importados		X	

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La matriz FODA permite identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de la organización, en este sentido se detalla a continuación el análisis FODA para la empresa:

Tabla 5

Matriz FODA

Análisis Interno Análisis Externo	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicadores financieros favorables para el crecimiento y desarrollo en el mercado local. 2. Alta gerencia involucrada en las decisiones organizacionales y con cercanía directa a cada uno de los departamentos. 3. Explotación de nuevas tendencias de contacto directo con clientes a través del uso de tecnologías como redes sociales 4. Uso de tecnologías de clase mundial para el procesamiento de información financiera en la organización. 5. Canales de comunicación internos directos lo que permite mayor cercanía con el personal y una toma de decisiones más rápida frente a situaciones complejas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión logística propia y directa lo que incrementa costos y gastos operacionales. 2. Carga operativa a nivel de distribución, lo que ralentiza los procesos logísticos. 3. Estructura que no se alinea a la gestión de los procesos organizacionales. 4. Estructura con mayor carga de mandos medios y altos que cargos operativos que apalanquen la operación. 5. No existe un enfoque de desarrollo del talento humano de forma integral ya que no cuentan con un departamento de RH.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de aranceles para productos importados. 2. Incremento de las importaciones en el último periodo. 3. Mejora en el estilo de vida de los consumidores a un estilo de vida saludable. 4. Incremento de los e-commers para negociación internacional y local. 5. Nuevos productos que son atractivos en el mercado local con ingredientes que no son desarrollados localmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables (F1,F3,O1, O2,O3,O5). 2. Implementación de nuevas tecnologías digitales (F3,F4,O4). 3. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria (O2,O5,O4,O5) . 4. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos (F2, F5, O4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar operadores logísticos a la gestión (D1,D2;O5). 2. Realizar cambios a la estructura organizacional que permita soportar las necesidades del mercado (D2,D3,D4,D5,O3,O4). 3. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa (O1, O2, D4, D5).
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad medioambiental: decremento en el uso de empaques de plástico. 2. Generación de ofertas similares de productos locales y/o extranjeros. 3. Recesión económica a causa de la Pandemia. 4. Poder de negociación con los proveedores internacionales. 5. Precios más altos de los productos importados que los del estándar producidos en el mercado local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar capacitaciones en tendencias de manejo del mercado y responsabilidad social empresarial (A2,F1,F3,F4). 2. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno (A2,A3,A4,A5,F1,F2). 3. Definir lineamientos que permitan incorporar en las negociaciones con proveedores y operadores logísticos prácticas de responsabilidad social empresarial (F2, F5, A1). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de herramientas tecnológicas que permitan la digitalización de la gestión comercial (D2,D3,D4,D5,A2,A3,A4,A5). 2. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente (A2,A4,A5). 3. Alianzas con Operadores logísticos que permitan mayor cobertura de mercado cuidando estándares sociales y medioambientales (D1, D2, A1, A3).

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG permite a las organizaciones identificar estrategias de cada unidad de negocio y determinar la ventaja competitiva de la empresa en el mercado para facilitar la gestión y administración del portafolio de productos. En este sentido, se presenta el análisis realizado de la matriz BCG.

Tabla 6

Matriz BCG

CATEGORÍA DE PRODUCTO	PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO	TASA DE CRECIMIENTO
1. Gullon	2	10%
2. Chocolates Valor	3	13%
3. Lago	0.8	0%
4. Jules Destrooper	1	0.5%
5. Roka	1	0.8%
6. Ana Maria La Justicia	0.5	0%

POSICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO RELATIVA			
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	20%	ESTRELLAS	?
	10%	Valor	PERRO
		Gullón	
	0%	VACA LECHERA	Roka Jules Destrooper AMLJ
		Lago	
	3	1.5	0

Figura 7. Participación del mercado versus tasa de crecimiento de ventas

Elaborado por el autor

Estrategias para potencializar los productos estrella

1. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria.
2. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos.
3. Uso de herramientas tecnológicas que permitan la digitalización de la gestión comercial.
4. Gestionar campañas promocionales que permitan mantener el nivel de ventas.

Estrategias para potencializar los productos perro

1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables.
2. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno.
3. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa.
4. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz de decisión permite identificar las estrategias que se han mencionado con mayor frecuencia con base al análisis realizado tanto para la definición FODA como para las definiciones BCG.

Tabla 7

Matriz de decisión

Estrategia identificada	FODA	BCG	TOTAL Rep.
Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables	X	X	2
Implementación de nuevas tecnologías digitales	X		1
Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria	X	X	2
Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos	X	X	2
Incorporar operadores logísticos a la gestión	X		1
Realizar cambios a la estructura organizacional que permita soportar las necesidades del mercado	X		1
Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa	X	X	2
Gestionar capacitaciones en tendencias de manejo del mercado y responsabilidad social empresarial	X		1
Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno	X	X	2
Definir lineamientos que permitan incorporar en las negociaciones con proveedores y operadores logísticos prácticas de responsabilidad social empresarial	X		1
Uso de herramientas tecnológicas que permitan la digitalización de la gestión comercial	X		1
Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente	X	X	2
Alianzas con Operadores logísticos que permitan mayor cobertura de mercado cuidando estándares sociales y medioambientales	X		1
Gestionar campañas promocionales que permitan mantener el nivel de ventas		X	1

Estrategias Retenidas

ER1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables.

ER2. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria.

ER3. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos.

ER4. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa.

ER5. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno.

ER6. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente.

Estrategias de Contingencia

EC1. Implementación de nuevas tecnologías digitales.

EC2. Incorporar operadores logísticos a la gestión.

EC3. Realizar cambios a la estructura organizacional que permita soportar las necesidades del mercado.

EC4. Gestionar capacitaciones en tendencias de manejo del mercado y responsabilidad social empresarial.

EC5. Definir lineamientos que permitan incorporar en las negociaciones con proveedores y operadores logísticos prácticas de responsabilidad social empresarial.

EC6. Uso de herramientas tecnológicas que permitan la digitalización de la gestión comercial.

EC7. Alianzas con Operadores logísticos que permitan mayor cobertura de mercado cuidando estándares sociales y medioambientales.

EC8. Gestionar campañas promocionales que permitan mantener el nivel de ventas.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo permite identificar qué estrategias retenidas apalancan el cumplimiento de los objetivos largo plazo definidos para la empresa, en este sentido, se presenta a continuación la matriz de estrategias versus los objetivos largo plazo.

Tabla 8

Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo

Objetivos Largo Plazo	Estrategias Retenidas
OPL1. Optimizar los procesos organizacionales para potencializar la gestión de ventas y distribución de productos importados en el mercado local en un 5% cada año durante los siguientes 3 años.	ER2, ER3, ER5
OLP2. Redefinir la estructura organizacional alineada con los procesos organizacionales que permita cumplir con la misión y visión de la empresa en los próximos 3 años.	ER2, ER3
OLP3. Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 10% a partir del 3 año una vez optimizados los procesos y estructura organizacional de la empresa.	ER1, ER4, ER6

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de estrategias versus la posibilidad de los competidores y sustitutos permite identificar el comportamiento de estos frente a la implementación de estrategias retenidas que han sido formuladas por la empresa. En este sentido, se presenta la matriz de estrategias versus posibilidad de competidores y sustitutos.

Tabla 9

Matriz de estrategias versus posibilidad de los competidores y sustitutos

Estrategias Retenidas	Competidor	Sustituto
ER1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables	Imitar: podrían importar los mismos productos si no existe exclusividad de representación	Imponer: podrían presentar nuevos productos que reemplacen las bondades de la oferta de la empresa
ER2. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria	Indiferente: al ser cambios internos, los competidores no pueden identificar qué mejoras operacionales y/o de estructura se están generando	Indiferente: al ser cambios internos, los competidores no pueden identificar qué mejoras operacionales y/o de estructura se están generando
ER3. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos.	Indiferente: al ser cambios internos, los competidores no pueden identificar qué mejoras operacionales y/o de estructura se están generando	Indiferente: al ser cambios internos, los competidores no pueden identificar qué mejoras operacionales y/o de estructura se están generando
ER4. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa.	Imitar: el análisis continuo de gustos y preferencias y tendencias de mercado es un indicador robusto para el crecimiento de las empresas	Imitar: el análisis continuo de gustos y preferencias y tendencias de mercado es un indicador robusto para el crecimiento de las empresas
ER5. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno.	Imitar: el análisis continuo de gustos y preferencias y tendencias de mercado es un indicador robusto para el crecimiento de las empresas	Imitar: el análisis continuo de gustos y preferencias y tendencias de mercado es un indicador robusto para el crecimiento de las empresas
ER6. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente.	Imitar: el uso de herramientas digitales para la gestión comercial es una tendencia general en el mercado	Imitar: el uso de herramientas digitales para la gestión comercial es una tendencia general en el mercado

Resumen

Con base al análisis realizado de la gestión estratégica en la empresa se puede concluir que se debe realizar cambios a nivel organizacional y de estructura, con el fin de soportar a la operación actual de la empresa y las demandas y tendencias del mercado. De igual manera, es importante analizar cuidadosamente las estrategias que serán implementadas con el objetivo que la competencia o empresas que pueden suplir el consumo de productos saludables, no ralenticen los cambios que la empresa deba realizar para ganar participación de mercado e incrementar sus ventas en los tiempos establecidos.

En este sentido, se debe identificar claramente las oportunidades de mejora interna que tiene la organización para mantener una ventaja competitiva en relación con las necesidades que presenta el mercado local y anticiparse así a la gestión de los competidores principalmente.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

Es importante identificar las acciones que deben ser ejecutadas en el corto plazo y que apalanquen la consecución de las definiciones de largo plazo, es así como, el presente capítulo expone todos los componentes que deben ser considerados por la empresa a ser implementados en un rango de tiempo menor a un año para lograr cumplir con las definiciones planteadas en el largo plazo.

Objetivos de Corto Plazo

Para cada objetivo largo plazo se expone los objetivos corto plazo que permitirán alcanzar dichos objetivos.

Tabla 10

Objetivos corto plazo

Objetivos Largo Plazo	Objetivos Corto Plazo
Optimizar los procesos organizacionales para potencializar la gestión de ventas y distribución de productos importados en el mercado local en un 5% cada año durante los siguientes 3 años.	Identificar la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa durante el primer mes de proyecto como punto de partida de la transformación organizacional.
	Documentar los procesos actuales de la empresa incorporando mejores prácticas de la industria durante los cuatro primeros meses de proyecto.
	Analizar prácticas estándar de la industria para incorporar las mismas en los procesos to be de la organización durante el primer mes de proyecto como punto de partida .
Redefinir la estructura organizacional alineada con los procesos organizacionales que permita cumplir con la misión y visión de la empresa en los próximos 3 años.	Delimitar responsabilidades de cada departamento y perfil que garantice la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales durante el quinto mes de proyecto.
	Identificar los roles y responsabilidades derivadas de los procesos to be para documentar la estructura adecuada que apalanque la ejecución de dichos procesos en el quinto mes de proyecto.
	Documentar la nueva estructura de la empresa que incorpore el alcance de cada una de las unidades de negocio basado en las prácticas To Be de los procesos al sexto mes de proyecto.
Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 10% a partir del 3 año una vez optimizados los procesos y estructura organizacional de la empresa.	Realizar análisis trimestral de mercado en relación con las tendencias, gustos y preferencias y estilo de vida saludable durante el primer año de proyecto.
	Analizar las plataformas digitales que se encuentran en tendencia para definir un plan que permita identificar las acciones de largo plazo para incrementar participación en el mercado local en el último trimestre del primer año de proyecto.
	Identificar qué tecnologías deben ser incorporadas como parte de la gestión operativa de la organización que optimice el desarrollo de los procesos to be documentados en el último trimestre del primer año de proyecto.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo, se han identificado los recursos financieros, físicos, recursos humanos y tecnológicos que apalanquen la consecución de estos. A continuación, se presenta el detalle para cada uno de los componentes.

Recursos financieros, físicos, recursos humanos, tecnológicos

Tabla 11

Recursos financieros, físicos, recursos humanos y tecnológicos

Objetivos Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
Identificar la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa durante el primer mes de proyecto como punto de partida de la transformación organizacional.	1,500.00	Laptops de equipo consultor	Gerente General Gerente Administrativo Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Documentar los procesos actuales de la empresa incorporando mejores prácticas de la industria durante los cuatro primeros meses de proyecto.	15,000.00	Documentación digital o impresa de los procesos actuales	Gerente Administrativo Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Analizar prácticas estándar de la industria para incorporar las mismas en los procesos to be de la organización durante el primer mes de proyecto como punto de partida .	8,000.00	Laptops de equipo consultor con acceso a internet e información benchmark	Gerente Administrativo Gerente de Marketing Gerente Financiero Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Delimitar responsabilidades de cada departamento y perfil que garantice la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales durante el quinto mes de proyecto.	2,500.00	Laptops de equipo consultor Perfiles de cargo Estructura	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices

Objetivos Corto Plazo	Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
Identificar los roles y responsabilidades derivadas de los procesos to be para documentar la estructura adecuada que apalanque la ejecución de dichos procesos en el quinto mes de proyecto.	2,000.00	Laptops de equipo consultor Perfiles de cargo Estructura	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Documentar la nueva estructura de la empresa que incorpore el alcance de cada una de las unidades de negocio basado en las prácticas To Be de los procesos al sexto mes de proyecto.	5,000.00	Laptops de equipo consultor Perfiles de cargo Estructura	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Realizar análisis trimestral de mercado en relación con las tendencias, gustos y preferencias y estilo de vida saludable durante el primer año de proyecto.	4,000.00	Laptops de equipo consultor Plan de acción trimestral para seguimiento	Gerente Administrativo Gerente de Marketing Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Analizar las plataformas digitales que se encuentran en tendencia para definir un plan que permita identificar las acciones de largo plazo para incrementar participación en el mercado local en el último trimestre del primer año de proyecto.	1,000.00	Laptops de equipo consultor con acceso a internet para análisis de herramientas tecnológicas	Gerente Administrativo Gerente de Tecnología Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Identificar qué tecnologías deben ser incorporadas como parte de la gestión operativa de la organización que optimice el desarrollo de los procesos to be documentados en el último trimestre del primer año de proyecto.	1,000.00	Laptops de equipo consultor con acceso a internet para análisis de herramientas tecnológicas	Gerente Administrativo Gerente de Tecnología Consultor Senior de Transformación Organizacional	Laptops con acceso a internet Suscripción a bases Best Practices
Total	40,000.00			

Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con las estrategias retenidas identificadas, se ha definido las políticas que permitirán la gestión de estas y la consecución de los resultados esperados en el presente proyecto. En este sentido se presenta la matriz de políticas para cada estrategia retenida.

Tabla 12

Políticas de cada estrategia retenida

Estrategia Retenida	Política
ER1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables.	Cualquier incorporación de un nuevo producto al portafolio actual de la empresa deberá ser gestionado a través de un análisis de factibilidad que permita definir de manera cualitativa y cuantitativa el retorno de la inversión para la empresa.
ER2. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria.	El responsable de procesos de la organización deberá realizar un monitoreo permanente de los resultados operacionales de los procesos core de la empresa con el objetivo de definir planes de acción y determinar mejoras en las acciones actuales de cada uno de los procesos.
ER3. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos.	El responsable de procesos deberá incorporar a los procesos de la organización políticas para cada una de las áreas que gestionen estos con el objetivo de establecer controles y lineamientos de cada actividad.
ER4. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa.	El área de marketing es la encargada de la prospección permanente frente a posibles nuevos aliados estratégicos y proveedores para el desarrollo de las actividades de comercialización y distribución en el país las cuales permitan la optimización de costos y recursos en la empresa.
ER5. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno.	El área de marketing a través de las funciones de trade marketing o investigación de mercado es la responsable de realizar un análisis permanente comparativo en relación con las necesidades actuales del mercado local, gustos y preferencias en relación con el consumo de productos saludables como parte de los estudios de factibilidad que deben ser ejecutados en la organización.
ER6. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera permanente.	El área de tecnología o responsable de las TICs en la organización es el responsable de mantener actualizado el portafolio de las tecnologías de la información y comunicación, así como desarrollar investigaciones permanentes sobre el uso de herramienta tecnológicas que puedan ser incorporadas a la gestión organizacional y que optimicen dicha gestión.

Estructura de la Organización

Actualmente la empresa Anturios Cia. Ltda. cuenta con una estructura que ha sido definida con base a las necesidades que se han ido presentado, sin generar un alineamiento de los procesos organizacionales. En este sentido se presenta la estructura organizacional con base en la cual se propondrán las mejoras alineadas a los procesos organizacionales To Be, una vez que estos hayan sido definidos.

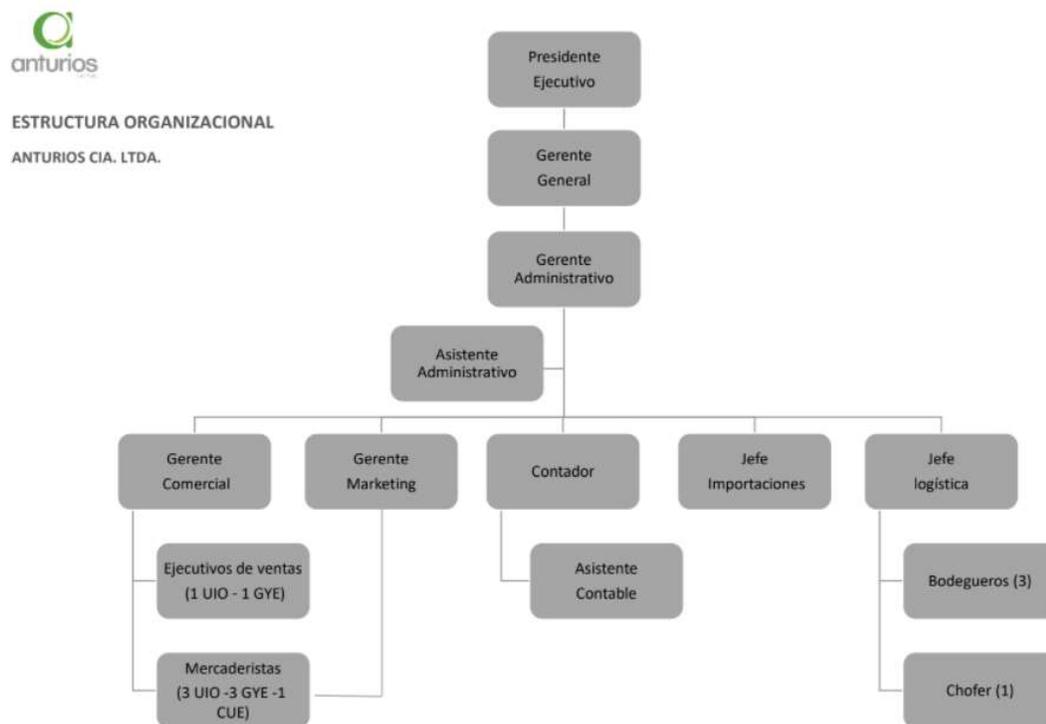


Figura 8. Estructura organizacional actual Anturios Cia. Ltda.

Fuente: Anturios Cia. Ltda.

En la actual estructura, se puede observar que la organización cuenta con una estructura jerárquica marcada, donde su mayor concentración de cargos se encuentra definida en la estructura o mandos medios y, a nivel operacional se han identificado perfiles puntuales que apalanquen la consecución de los objetivos estratégicos actuales de la organización.

De acuerdo con la estructura actual, se deberán gestionar cambios, así como la identificación de responsabilidades de las áreas de negocio alineadas a los procesos To Be que serán definidos.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente uno de los aspectos corporativos que es analizado dentro de las organizaciones, se alinea con el cuidado ambiental y la responsabilidad social corporativa, a su vez las alianzas estratégicas comerciales con proveedores y clientes también consideran de manera general la incorporación de prácticas de cuidado ambiental y responsabilidad social como parte de la gestión operativa de las organizaciones.

Es importante que como parte de la transformación organizacional que se gestione para la empresa, se considere tanto para la definición de procesos, así como para las responsabilidades y perfiles en cada unidad de negocio que estas se alineen a prácticas de cuidado ambiental y responsabilidad social empresarial.

Dentro del giro de negocio de la empresa las consideraciones más importantes de estos dos componentes se presentan a continuación.

1. Proceso de importación y manejo de traslados de productos importados.
2. Composición y uso de materiales que no generen contaminación como parte del empaque y embalaje.
3. Optimización de rutas y mantenimiento de vehículos para uso eficiente en el proceso de despacho y rutas de visitas.
4. Implementación de aspectos como: igualdad de género, tolerancia e inclusión. en los procesos de reclutamiento, selección e incorporación del personal.
5. Equidad salarial.

6. Definición de políticas y del código de ética y de conducta que determinen las responsabilidades y derechos de los colaborador, clientes internos y externos, la comunidad y el uso eficiente de los recursos organizacionales.

Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo con la estructura actual definida en la organización se ha identificado que la empresa no cuenta con una unidad de negocio de talento humano, en este sentido la gestión de talento humano es administrada directamente por la gerencia administrativa y únicamente los procesos estrictos y necesarios en su momento por la organización.

Procesos como el de reclutamiento y selección de personal, son desarrollados con base a la complejidad del cargo y se realiza una contratación de asesoría externa para aquellos cargos de confianza y para los cargos operativos se busca directamente la cobertura de vacantes.

La rotación del personal no es elevada por lo que la carga de trabajo para este subsistema no es considerable y por esto no se ha visto la necesidad de contar con un equipo de trabajo permanente para la gestión del talento humano, sin embargo y alineada a esta premisa, los demás subsistemas de talento humano tampoco son gestionados de manera formal, lo que genera un riesgo en cuanto a la preparación y desarrollo de los equipos de trabajo que se alinean a las necesidades y tendencias del mercado.

Es así como para el componente de recursos humanos se han identificado los subsistemas más importantes que deberían ser considerados y desarrollados en la organización con el objetivo que dicha gestión apalanque la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Administración del talento humano.
3. Evaluación del talento humano.

4. Desarrollo y capacitación del talento humano.
5. Gestión de nómina.

Gestión del Cambio

La gestión del cambio en las organizaciones se desarrolla cuando existen acciones que determinen movimientos significativos en la organización. El área de recursos humanos en conjunto con el área de comunicación y la alta gerencia son usualmente los responsables de definir los lineamientos y acciones que deben ser implementados o desarrollados durante una fase o etapa de cambio con el objetivo que los colaboradores y toda la organización de manera transversal acepte dichos movimientos y la transición hacia un nuevo esquema de trabajo o la incorporación de nuevos componentes como parte de la gestión sean aceptados como parte de la cultura organizacional.

En este sentido, es recomendable para la organización que se identifique un responsable que plantee y defina un plan de gestión del cambio para acompañar la determinación de las mejoras organizacionales a nivel de procesos y estructura que la empresa requiere gestionar en la actualidad, así como la definición de un plan de comunicación permanente el cual cuente con acciones que integren a los “*stakeholders*” y de esa manera los cambios sean aceptados sin interrupciones o inconvenientes.

Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa permite identificar y detallar los procesos que se gestionan de manera general, segregando y delimitando las acciones:

1. Estratégicas.
2. Agregadoras de Valor
3. Soporte

Para definir el alcance de cada uno de los procesos de la organización, así como los responsables que ejecutan los mismos a nivel de actividad y mantener de una forma

organizada y sistematizada la gestión de la empresa, como aspecto inicial se debe identificar la cadena de valor de la empresa alineada a la filosofía empresarial.

Para el caso de Anturios Cia. Ltda. se ha identificado la cadena de valor de acuerdo con la filosofía empresarial y giro de negocio.

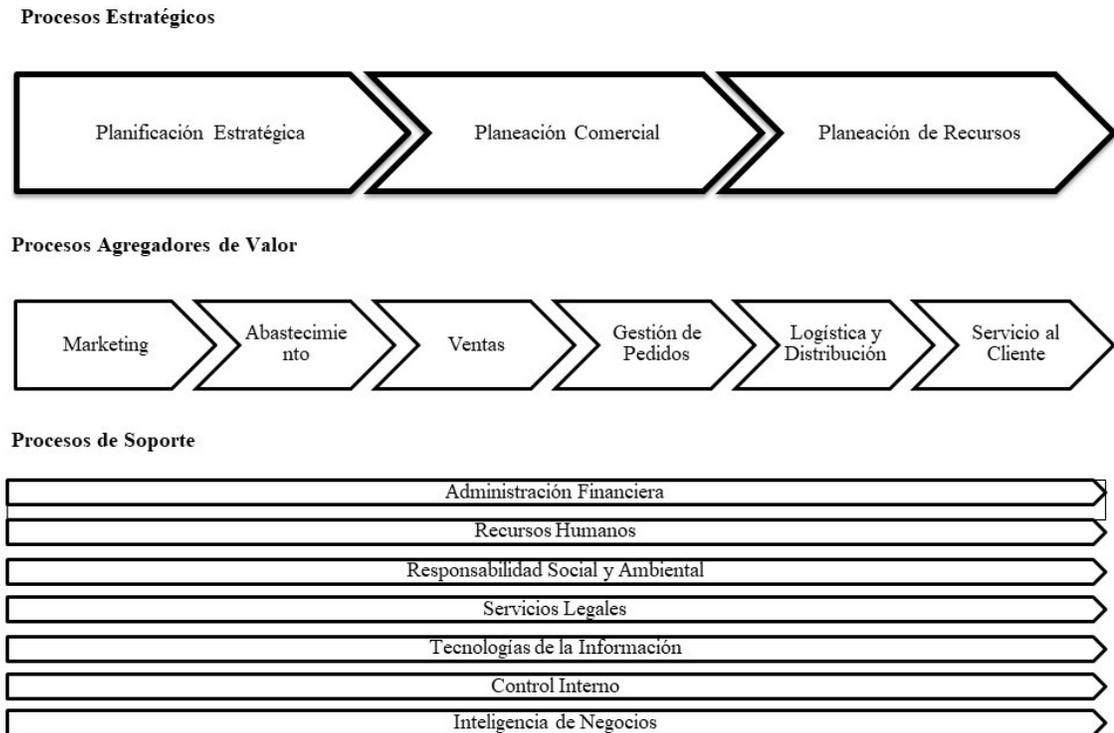


Figura 9. Cadena de valor propuesta para Anturios Cia. Ltda.
Elaborado por el autor

Mapa de Procesos

El mapa de procesos de una organización responde al nivel de detalle de la cadena de valor y contiene todos los procesos que se gestionan por parte de la operación. Para el caso de Anturios Cia. Ltda. se ha identificado el inventario de procesos correspondientes al grupo de agregadores de valor, este administra tres niveles correspondientes a los macroproceso, proceso y subproceso. El detalle de cada uno de estos se documenta a nivel de actividad en la agrupación de subprocesos.

Tabla 13

Mapa de Procesos

Macroprocesos	Procesos	Subprocesos
Marketing	MA01. Definición e implementación del plan de marketing.	MA01.1 Prospección de mercados y nuevos productos. MA01.2 Incentivos de crecimiento. MA01.3 Planificación de campañas.
	MA02. Administración de tendencias.	MA02. 1 Proyecciones cortas. MA02. 2 Análisis de aceptación de productos.
	MA03. Investigación de mercados.	MA03.1 Gestión de estudios de factibilidad.
Abastecimiento	AB01. Gestión del plan de abastecimiento.	AB01.1 Plan de abastecimiento.
	AB02. Monitoreo y gestión de abastecimiento.	AB02.1 Monitoreo de campaña actual. AB02.2 Gestión de reacciones locales. AB02.3 Gestión de importaciones.
	AB03. Administración de compras.	AB03.1 Compras. AB03.2 Matriz de autorizaciones.
	AB04. Gestión de calidad.	AB04.1 Aseguramiento de calidad en instalaciones y transporte. AB04.2 Aseguramiento de calidad producto-proveedor.
Ventas	VN01. Administración de la Fuerza de Ventas.	VN01. 1 Elaboración, seguimiento y monitoreo de fuerza de ventas. VN01.2 Gestión del desempeño de la Fuerza de Ventas. VN01.3 Evaluación y reconocimientos de a la fuerza de ventas.
	VN02. Capacitación.	VN02.1 Capacitación de la Fuerza de Ventas. VN02.2 Certificación de la Fuerza de Ventas.
	VN03. Administración de canal de ventas.	VN03. 1 Desarrollo, ejecución y evaluación de iniciativas de venta.
		VN03. 2 Administración de catálogos y campañas.
		VN03.3 Administración de territorios.
		VN03.4 Planificación y distribución de materiales.
		VN03.5 Logística de eventos. VN03.6 Gestión de campañas. VN03.7 Comisiones y beneficios.
Gestión de Pedidos	GPC01. Planificación de la facturación.	GPC01.1 Planeación del cronograma de operaciones.
	GPC02. Configuración de la matriz para la pre facturación.	GPC02.1 Toma de pedidos.
	GPC03. Procesamiento de la facturación.	GPC03.1 Facturación.
Logística y Distribución	LD01. Asegurar la disponibilidad de inventario.	LD01.1 Gestión de inventario. LD01.2 Conteo e ingreso de inventario.
	LD02. Control de Armado.	LD02.1 Picking y Packing.
	LD03. Control y seguimiento de la distribución.	LD03.1 Distribución y reparto de pedidos. LD04.1 Retiro de productos post venta.
	LD04. Gestión de logística inversa.	LD04.2 Gestión de cambios, devoluciones y reclamos.
Servicio al Cliente	SC01. Gestión de requerimientos.	SC01.1 Atención call center.
		SC01.2 Gestión de back office.
		SC01.3 Post venta.
		SC01.4 Atención de redes sociales.

Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica detalla las distintas perspectivas de control y monitoreo, principalmente se determina el cuadro de mando integral o balanced scorecard en el cual se analizan los objetivos estratégicos de corto plazo y se identifican indicadores de seguimiento del cumplimiento de estos y así medir el desempeño de cada una de las iniciativas planteadas.

Perspectivas de control

Las perspectivas de control permiten a las organizaciones identificar aquellos factores y componentes para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.

Es así como el análisis estratégico permite identificar como los objetivos de corto plazo se vinculan a las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje y entender qué es lo que se va a controlar y cómo se gestionará dicho control, identificando a los responsables tanto de la ejecución de las acciones, así como a los responsables del seguimiento de estas.

Es necesario delimitar y comunicar las responsabilidades de cada inter actor con el objetivo que todos los involucrados sepan cuál es su rol, así como considerar los riesgos que cada una de las acciones podría desencadenar, anticipando planes de acción o remediación que permitan alcanzar los resultados esperados.

Finalmente, la definición de métricas permite una revisión objetiva en relación con las acciones que se están desarrollando y confirmar que la gestión alcanzará los resultados esperados para mantener a la organización y equipo directo involucrado e informado, comunicando de manera asertiva los logros que se van cumpliendo, así como las acciones que deben ser cambiadas, modificadas o mejoradas para alcanzar los resultados esperados.

Perspectiva de procesos, clientes, y financiera

En relación con la gestión de procesos, clientes y la perspectiva financiera, se ha identificado acciones que permitan gestionar una mejora continua de la operación de manera integral debido a que una gestión adecuada en relación con el manejo de procesos y clientes permite que la gestión financiera incremente de manera proporcional.

En este sentido para el caso de los procesos, clientes y perspectiva financiera se ha identificado las siguientes acciones estratégicas a ser medidas y controladas.

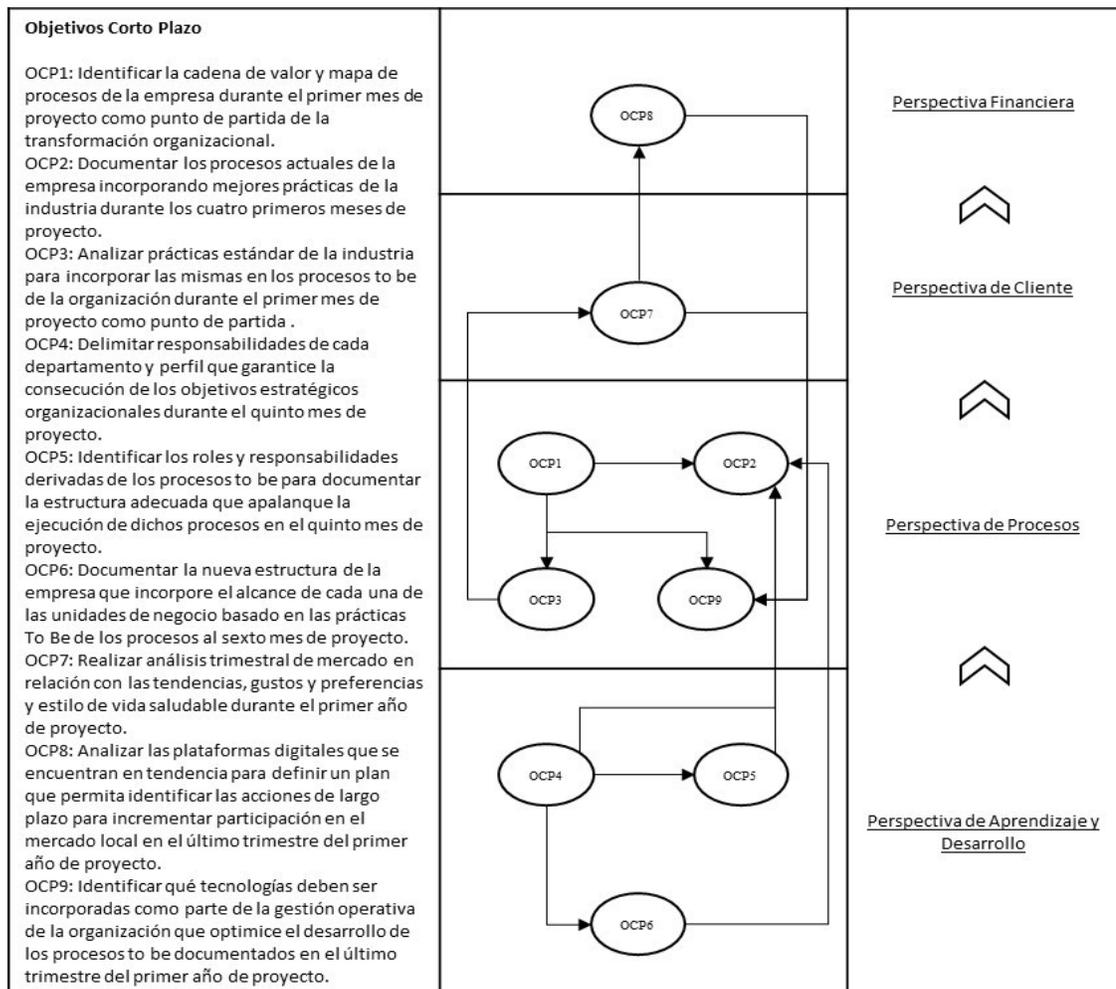
Perspectiva de aprendizaje interno

El aprendizaje interno abarca el conocimiento y desarrollo de aquellas habilidades blandas que tiene el equipo de colaboradores en la organización. Es así como la identificación de estos conocimientos y la segregación de las habilidades permite a la empresa definir estrategias de desarrollo de todos los equipos en la organización.

En este sentido la definición de estrategias de desarrollo o capacitación a los colaboradores permitirán fortalecer dichos conocimientos e incrementar el nivel de especialización de los equipos de trabajo.

Tabla 14

Mapa Estratégico



Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de mando permite identificar los niveles de aceptación en relación con las métricas propuestas para medir a la organización y alertar en caso de que no se cumpla con los resultados esperados para determinar acciones de remediación.

Tabla 15

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos corto plazo	Indicador	Metas			Acciones	Acciones	
			Línea Base	Meta	Plazo		Presupuesto	Responsable
Financiera	OCP8: Analizar las plataformas digitales que se encuentran en tendencia para definir un plan que permita identificar las acciones de largo plazo para incrementar participación en el mercado local en el último trimestre del primer año de proyecto.	Número de herramientas tecnológicas evaluadas	0	2	1 año	Desarrollo de estudio de factibilidad y evaluación de nuevas tecnologías CRM y BPM	1,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Tecnología
Clientes	OCP7: Realizar análisis trimestral de mercado en relación con las tendencias, gustos y preferencias y estilo de vida saludable durante el primer año de proyecto.	Diversificación de mercados: Incrementar en un 33% el portafolio de proveedores y productos	6	8	1 año	Desarrollo de estudios de factibilidad y relacionamiento de prospectivos	4,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Marketing
Procesos	OCP1: Identificar la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa durante el primer mes de proyecto como punto de partida de la transformación organizacional.	Definición de la cadena valor y mapa de procesos	0%	100%	1 mes	Revisión y aprobar la cadena de valor y mapa de procesos	1,500.00	Gerente Administrativo
	OCP2: Documentar los procesos actuales de la empresa incorporando mejores prácticas de la industria durante los cuatro primeros meses de proyecto.	Documentación de los procesos organizacionales	0%	100%	4 meses	Diagramación de procesos to be de acuerdo con inventario definido	15,000.00	Gerente Administrativo
	OCP3: Analizar prácticas estándar de la industria para incorporar las mismas en los procesos to be de la organización durante el primer mes de proyecto como punto de partida .	Definición de prácticas de la industria a ser incorporadas: número de prácticas incorporadas	0	100%	1 mes	Análisis de prácticas de la industria y definición de cuáles serán incorporadas como parte de los procesos	8,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Marketing Gerente Financiero
	OCP9: Identificar qué tecnologías deben ser incorporadas como parte de la gestión operativa de la organización que optimice el desarrollo de los procesos to be documentados en el último trimestre del primer año de proyecto.	Automatización operacional: Automatizar en un 5% los procesos organizacionales	0%	5%	1 año	Desarrollo de estudio de factibilidad y evaluación de nuevas tecnologías CRM y BPM	1,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Tecnología
Aprendizaje y Desarrollo	OCP4: Delimitar responsabilidades de cada departamento y perfil que garantice la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales durante el quinto mes de proyecto.	Levantamiento de perfiles de puesto: incremento del 60% de perfiles documentados	40%	100%	1 mes	Levantamiento de responsabilidades por unidad de negocio con base en cada proceso	2,500.00	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos
	OCP5: Identificar los roles y responsabilidades derivadas de los procesos to be para documentar la estructura adecuada que apalanque la ejecución de dichos procesos en el quinto mes de proyecto.	Levantamiento de perfiles de puesto: incremento del 60% de perfiles documentados	40%	100%	1 mes	Desarrollo de manual de perfiles de cargo	2,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos
	OCP6: Documentar la nueva estructura de la empresa que incorpore el alcance de cada una de las unidades de negocio basado en las prácticas To Be de los procesos al sexto mes de proyecto.	Definición de la nueva estructura: definición de las nuevas unidades de negocio y sus responsabilidades	40%	100%	1 mes	Diagramación de la nueva estructura organizacional: niveles de interrelación y reportería	5,000.00	Gerente Administrativo Gerente de Recursos Humanos
Presupuesto Total							40,000.00	

Resumen

De acuerdo con el detalle expuesto previamente, se puede identificar que la determinación de las estrategias del plan propuesto apalanca la consecución de los objetivos. De igual forma la determinación de los componentes de evaluación y seguimiento para el cumplimiento de dichas estrategias son pilares fundamentales que permiten alcanzar los objetivos planteados en este proyecto.

Es así como, el seguimiento a través de la medición de indicadores permite identificar de manera objetiva los niveles de cumplimiento a cada uno de los indicadores y de la misma manera asegurar que las metas alcancen los resultados esperados en la organización.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo detalla el plan estratégico integral en el cual se explica cómo se integran los componentes estratégicos para el cumplimiento del propósito del proyecto, de igual manera se detallan las conclusiones y recomendaciones para la empresa Anturios Cia. Ltda. que permitirán la consecución de cada uno de los objetivos planteados.

Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral detalla la interrelación de la visión, misión, objetivos de largo plazo con las estrategias retenidas, valores y políticas definidas a lo garlo del proyecto.

Tabla 16

Plan Estratégico Integral PEI

Visión: Para el 2022 buscamos consolidarnos como los líderes de marca en las categorías manejadas, y a la vez integrar nuevas líneas de productos en base a necesidades identificadas en el mercado ecuatoriano						
Misión "Somos una empresa comercializadora y distribuidora de productos alimenticios de calidad e innovación. La satisfacción de las necesidades de los ecuatorianos y el posicionamiento adecuado de las diferentes marcas comercializadas son nuestros principales intereses."	Intereses Organizacionales	Objetivos a largo plazo			Políticas	Valores
	Estrategias Retenidas	Optimizar los procesos organizacionales para potencializar la gestión de ventas y distribución de productos importados en el mercado local en un 5% cada año durante los siguientes 3 años.	Redefinir la estructura organizacional alineada con los procesos organizacionales que permita cumplir con la misión y visión de la empresa en los próximos 3 años.	Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 10% a partir del 3 año una vez optimizados los procesos y estructura organizacional de la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> Integridad Liderazgo Espíritu de servicio
	ER1. Ampliación del portafolio para importación de nuevas marcas saludables.			X	Cualquier incorporación de un nuevo producto al portafolio actual de la empresa deberá ser gestionado a través de un análisis de factibilidad que permita definir de manera cualitativa y cuantitativa el retorno de la inversión para la empresa.	
	ER2. Implementación de mejora continua de procesos basado en mejores prácticas de la industria permanente.	X	X		El responsable de procesos de la organización deberá realizar un monitoreo permanente de los resultados operacionales de los procesos core de la empresa con el objetivo de definir planes de acción y determinar mejoras en las acciones actuales de cada uno de los procesos.	
	ER3. Definición de políticas organizacionales que determinen la incorporación de lineamientos en procesos que apalanquen la gestión en tecnologías de la información y mejora continua de procesos.	X	X		El responsable de procesos deberá incorporar a los procesos de la organización políticas para cada una de las áreas que gestionen estos con el objetivo de establecer controles y lineamientos de cada actividad.	
	ER4. Identificar nuevas alianzas comerciales de productos saludables con base a las necesidades del mercado local y que puedan ser administradas por la empresa.			X	El área de marketing es la encargada de la prospección permanente frente a posibles nuevos aliados estratégicos y proveedores para el desarrollo de las actividades de comercialización y distribución en el país las cuales permitan la optimización de costos y recursos en la empresa.	
	ER5. Realizar continuos análisis del mercado que permitan mantener un portafolio de productos actualizado y alineado a las necesidades del entorno.	X			El área de marketing a través de las funciones de trade marketing o investigación de mercado es la responsable de realizar un análisis permanente comparativo en relación con las necesidades actuales del mercado local, gustos y preferencias en relación con el consumo de productos saludables como parte de los estudios de factibilidad que deben ser ejecutados en la organización.	
	ER6. Uso de herramientas tecnológicas que permita analizar el entorno y el mercado de manera			X	El área de tecnología o responsable de las TICs en la organización es el responsable de mantener actualizado el portafolio de las tecnologías de la información y comunicación, así como desarrollar investigaciones permanentes sobre el uso de herramienta tecnológicas que puedan ser incorporadas a la gestión organizacional y que optimicen dicha gestión.	
	Perspectiva Financiera	OCP8: Analizar las plataformas digitales que se encuentran en tendencia para definir un plan que permita identificar las acciones de largo plazo para incrementar participación en el mercado local en el último trimestre del primer año de proyecto.				
Perspectiva de Cliente	OCP7: Realizar análisis trimestral de mercado en relación con las tendencias, gustos y preferencias y estilo de vida saludable durante el primer año de proyecto.					
Perspectiva de Procesos	OCP1: Identificar la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa durante el primer mes de proyecto como punto de partida de la transformación organizacional. OCP2: Documentar los procesos actuales de la empresa incorporando mejores prácticas de la industria durante los cuatro primeros meses de proyecto. OCP3: Analizar prácticas estándar de la industria para incorporar las mismas en los procesos to be de la organización durante el primer mes de proyecto como punto de partida . OCP9: Identificar qué tecnologías deben ser incorporadas como parte de la gestión operativa de la organización que optimice el desarrollo de los procesos to be documentados en el último trimestre del primer año de proyecto.					
Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje	OCP4: Delimitar responsabilidades de cada departamento y perfil que garantice la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales durante el quinto mes de proyecto. OCP5: Identificar los roles y responsabilidades derivadas de los procesos to be para documentar la estructura adecuada que apalanque la ejecución de dichos procesos en el quinto mes de proyecto. OCP6: Documentar la nueva estructura de la empresa que incorpore el alcance de cada una de las unidades de negocio basado en las prácticas To Be de los procesos al sexto mes de proyecto.					

Futuro del Sector Objeto de Estudio

Con base al análisis realizado durante la ejecución del proyecto se ha identificado que el estilo de vida saludable a nivel mundial cada vez toma más fuerza, en este sentido y de acuerdo con el giro de negocio que tiene Anturios Cia. Ltda., podría gestionar un crecimiento en el mercado local de acuerdo con las perspectivas de crecimiento definidas.

El análisis gestionado ha evidenciado que los consumidores en el mercado local actualmente consideran ciertos criterios para seleccionar productos de consumo, criterios alineados a una mejor nutrición, mejorar y mantener la salud en óptimas condiciones.

De igual forma y con base a las nuevas definiciones de gobierno para la reactivación económica, el sector de importaciones se ha visto favorecido para incorporar nuevos productos dentro de sus portafolios actuales y de esta manera diversificar la oferta y ser más atractivos en relación con los tipos de productos que se ofertan en el mercado local.

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos específicos planteados para el proyecto se han identificado las siguientes conclusiones para cada uno de estos:

- El marco general del proyecto se ha definido con base en los principales aspectos del plan estratégico para identificar las necesidades actuales de la organización y así definir los principales lineamientos del SGPP es así como se ha identificado de manera general que las tendencias de consumo de alimentos están cada vez más fuertes a un estilo de vida saludable lo que permite a la organización gestionar acciones que dinamicen su operación en el mercado local.

- Como parte del plan estratégico se analizó la filosofía empresarial la cual permitió identificar la base sobre la cual se desarrolla la gestión de la empresa.
- De igual manera se realizó el diagnóstico del contexto global externo de la organización y este permitió identificar los factores externos que influyen en el desarrollo, comportamiento y gestión organizacional de la empresa.
- A su vez como parte del plan estratégico se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación con la gestión actual por procesos, permitiendo identificar en primera instancia la cadena de valor, y mapa de procesos que deberán ser documentados por la empresa durante la implementación del plan estratégico.
- Adicionalmente se identificaron las acciones estratégicas organizacionales, que permitirán analizar e incorporar prácticas líderes de la industria de importaciones y comercialización de productos durante la implementación.
- Se ha identificado el plan de implementación y evaluación de la propuesta de SGPP que será documentada para la empresa.
- Finalmente se ha determinado las recomendaciones y conclusiones del plan estratégico del presente plan.

Recomendaciones

1. Para el logro de los objetivos planteados como parte del presente plan la empresa debe identificar los responsables del negocio que viabilizaran la gestión de las estrategias planteadas.
2. Para una adecuada implementación de un SGPP se debe aprobar la cadena de valor y mapa de procesos e iniciar con la documentación de cada uno de estos.

3. La estructura podrá ser definida una vez que las responsabilidades hayan sido incorporadas como parte de los procesos.
4. Es importante que la empresa gestione el seguimiento y control de cada una de las acciones a través de la implementación del BSC y realizar reuniones mensuales de seguimiento para analizar los resultados de la implementación.

Referencias

Anturios Cia. Ltda. (31 de 12 de 2020). *SC*. Obtenido de Superintendencia de Compañías y Valores:

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zu
1

BCE. (Julio de 2021). *Contenido Banco Central del Ecuador*. Obtenido de BCE:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202107.pdf>

Coba, G. (2 de Enero de 2021). *Primicias*. Obtenido de Primicias:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/cambios-habitos-consumo-negocios-2021/>

INEC. (30 de Junio de 2021). *ecuador en cifras*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec:

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Junio-2021/Bolet%c3%adn_t%c3%a9cnico_06-2021-IPC.pdf

Juarez, C. (2 de Junio de 2020). *The Food Tech*. Obtenido de TheFoodTech:

<https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/el-rol-de-la-industria-alimentaria-en-la-nutricion/>

KPMG. (1 de Marzo de 2021). *kpmg*. Obtenido de Assets KPMG:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-tendencias-en-retail.pdf>

MPCEIP. (9 de Julio de 2021). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca* . Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca :

<https://www.produccion.gob.ec/buenas-noticias-en-el-impulso-a-la-competitividad-el-gobierno-del-encuentro-presenta-reforma-arancelaria/>

Apéndice B: Optimización de Costos

Tabla B1

Resumen del presupuesto para análisis financiero de la optimización de costos SGPP

Estimación de inversión de proyecto	Monto de inversión	Plazo de inversión (mes)
Identificar la cadena de valor y mapa de procesos de la empresa durante el primer mes de proyecto como punto de partida de la transformación organizacional.	\$ 1,500.00	1
Documentar los procesos actuales de la empresa incorporando mejores prácticas de la industria durante los cuatro primeros meses de proyecto.	\$ 15,000.00	1-2-3-4
Analizar prácticas estándar de la industria para incorporar las mismas en los procesos to be de la organización durante el primer mes de proyecto como punto de partida .	\$ 8,000.00	1
Delimitar responsabilidades de cada departamento y perfil que garantice la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales durante el quinto mes de proyecto.	\$ 2,500.00	5
Identificar los roles y responsabilidades derivadas de los procesos to be para documentar la estructura adecuada que apalanque la ejecución de dichos procesos en el quinto mes de proyecto.	\$ 2,000.00	5
Documentar la nueva estructura de la empresa que incorpore el alcance de cada una de las unidades de negocio basado en las prácticas To Be de los procesos al sexto mes de proyecto.	\$ 5,000.00	6
Realizar análisis trimestral de mercado en relación con las tendencias, gustos y preferencias y estilo de vida saludable durante el primer año de proyecto.	\$ 4,000.00	3-6-9-12
Analizar las plataformas digitales que se encuentran en tendencia para definir un plan que permita identificar las acciones de largo plazo para incrementar participación en el mercado local en el último trimestre del primer año de proyecto.	\$ 1,000.00	10-11-12
Identificar qué tecnologías deben ser incorporadas como parte de la gestión operativa de la organización que optimice el desarrollo de los procesos to be documentados en el último trimestre del primer año de proyecto.	\$ 1,000.00	10-11-12
TOTAL	\$ 40,000.00	-

Tabla B2

Análisis financiero de la optimización de costos SGPP del primer año

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1
Inversión	\$ 13,250.00	\$ 3,750.00	\$ 4,750.00	\$ 3,750.00	\$ 4,500.00	\$ 6,000.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 1,666.67	\$ 40,000.00
Gastos Operacionales	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 56,221.61	\$ 674,659.29
Proyección de ahorros por implementación GPP	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 2,773.28	\$ 2,773.28	\$ 2,773.28	\$ 3,221.76	\$ 3,221.76	\$ 3,221.76	\$ 3,221.76	\$ 7,976.13	\$ 7,976.13	\$ 7,976.13	\$ 47,505.66
Eficiencia en procesos (decremento de horas extra)	\$ -	\$ -	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 1,588.10	\$ 15,881.02
Cambios logísticos por implementación de prácticas líderes de la industria	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 1,185.18	\$ 14,222.16
Eficiencias estructurales por optimización de estructura y enfoque especializado de perfiles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 448.48	\$ 3,139.38
Aprovechamiento de tecnologías para gestión e-commers	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,754.37	\$ 4,754.37	\$ 4,754.37	\$ 14,263.10
Total de Ahorro	\$(12,064.82)	\$(2,564.82)	\$(1,976.72)	\$(976.72)	\$(1,726.72)	\$(2,778.24)	\$ 3,221.76	\$ 3,221.76	\$ 2,221.76	\$ 7,309.46	\$ 7,309.46	\$ 6,309.46	\$ 7,505.66

Tabla B3

Análisis financiero de optimización de costos SGPP para el segundo y tercer año

Proyección – Ahorro Año 2 y 3					
CONCEPTO	Año 2		Año 3		Total
Inversión	\$	-	\$	-	40,000.00
Gastos Operacionales	\$	708,392.25	\$	743,811.87	\$ 2,126,863.41
Proyección de ahorros por implementación GPP	\$	48,599.22	\$	49,736.05	\$ 145,840.92
Eficiencia en procesos (decremento de horas extra)	\$	16,198.64	\$	16,522.61	\$ 48,602.27
Cambios logísticos por implementación de prácticas líderes de la industria	\$	14,222.16	\$	14,222.16	\$ 42,666.47
Eficiencias estructurales por optimización de estructura y enfoque especializado de perfiles	\$	3,202.17	\$	3,266.21	\$ 9,607.76
Aprovechamiento de tecnologías para gestión e-commers	\$	14,976.26	\$	15,725.07	\$ 44,964.42
Total de Ahorro	\$	48,599.22	\$	49,736.05	\$ 105,840.92