Metodología de Implementación del Proceso de inteligencia Estratégica para el Negocio Cárnico – Grupo Nutresa

AUTORES:
Adriana Azcárate Navia
Juan Gonzalo Borda Jaramillo

DIRECTOR:
José Ignacio Márquez Godoy

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
MERCADOS GLOBALES
ENVIGADO
2011
Metodología de Implementación del Proceso de Inteligencia Estratégica para el Negocio Cárnicco – Grupo Nutresa

Adriana Azcárate Navia
Juan Gonzalo Borda Jaramillo

Trabajo de grado para optar al título de Especialistas en Mercados Globales

José Ignacio Márquez Godoy

Asesor

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA GERENCIA DE MERCADOS GLOBALES ENVIGADO 2011
Nota de aceptación:


Firma del jurado


Firma del jurado

Medellín, 17 de Mayo de 2011
AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la Escuela de Ingeniería de Antioquia y a todo su equipo de trabajo por habernos guiado durante la especialización de Gerencia de Mercados Globales.

También queremos agradecer a nuestros compañeros Cohorte 5 por haber compartido este proceso con nosotros.

De igual manera agradecemos a nuestras familias y empresas donde trabajamos por el apoyo brindado para llevar a cabo este importante paso académico para nuestro desarrollo profesional.
CONTENIDO

pág.

1. PRELIMINARES.................................................................................................................. 12
   1.1 Planteamiento del Problema......................................................................................... 12
   1.2 Objetivos del Proyecto.............................................................................................. 13
       1.2.1 Objetivo General.............................................................................................. 13
       1.2.2 Objetivos Específicos......................................................................................... 14
   1.3 Marco Situacional...................................................................................................... 14
   1.4 Marco Teórico....................................................................................................... 14

2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO ................................................................................. 22

3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INTELIGENCIA
   ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO CÁRNICOS – GRUPO NUTRESA.......................... 23
   3.1 Información General del Negocio Carnico ............................................................. 23
       3.1.1 Descripción.......................................................................................................... 23
   3.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .................................................................. 28
       3.2.1 Proveedores........................................................................................................ 28
       3.2.2 Sustitutos............................................................................................................ 29
       3.2.3 Competidores..................................................................................................... 30
       3.2.4 Competidores Potenciales.................................................................................. 31
       3.2.5 Compradores....................................................................................................... 31
       3.2.6 Desarrollar la Matriz de Riesgos o Gráfico de Identificación de las Variables
           de Mayor Impacto/Incertidumbre Sobre las 5 Fuerzas........................................ 33
   3.3 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA / MATRIZ RELACIONAL MICMAC 34
| 3.3.1 | Descripción del Método | 35 |
| 3.3.2 | Fase 1: Listado de las Variables | 35 |
| 3.3.3 | Fase 2: Descripción de Relaciones Entre las Variables | 36 |
| 3.3.4 | Fase 3: Identificación de las Variables Clave con el Micmac | 36 |
| 3.3.5 | Descripción de las Variables Calificadas en la Matriz MICMAC | 37 |

3.4 METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EN EL NEGOCIO CARNICO | 41 |

4. CONCLUSIONES | 45 |
5. RECOMENDACIONES | 47 |
6. BIBLIOGRAFÍA | 48 |
LISTA DE TABLAS

pág.
Tabla 1: Análisis Estructural del Sistema / Matriz Relacional – MICMAC .......................... 39
Tabla 2: Resultados MICMAC ......................................................................................... 40
LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1: Ciclo .......................................................................................................................... 13
Figura 2: Estructura Grupo Nutresa ...................................................................................... 23
Figura 3: Ubicación Plantas del Negocio Cárnico ................................................................. 27
Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter ....................................................................................... 33
Figura 5: Procesos en la cadena de valor .............................................................................. 41
Figura 6: Proceso de inteligencia ......................................................................................... 42
Figura 7 Flujograma del proceso ......................................................................................... 44
Resumen

El principal objetivo de este trabajo es proponer una metodología para el proceso de Inteligencia Estratégica para el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa, por medio de un análisis de contenido (cualitativo y cuantitativo) se identificaran las variables de mayor impacto para la empresa, teniendo en cuenta el sector en el cual se encuentra, el país, sus competidores actuales y los posibles entrantes, sus clientes, proveedores y productos sustitutos, para tener un panorama amplio de la empresa y el mercado en el que se encuentra.

Inicialmente, se identifican las variables que son de impacto para el Negocio Cárnico y que son las llamadas a monitorear, luego se incorporan en una matriz de riesgo para calificarlas según el impacto que estas tengan para el negocio. Mediante esta calificación es posible obtener las de mayor riesgo y priorizarlas en grados de importancia.

Teniendo definidas y calificadas las variables proponemos un proceso sistémico de inteligencia estratégica buscando poder realizar un monitoreo juicioso de estas y poder visualizar los impactos que se generen en el entorno, predecir y moldear el futuro del Negocio Cárnico.
ABSTRACT

The main objective with this project is to propose a methodology for the process of Strategic Intelligence for the Negocio Cárnico of Grupo Nutresa, through a content analysis (qualitative and quantitative) identification of variables most impact for the company, taking into account the sector which is the country, its current competitors and potential entrants, customers, suppliers and substitute products, to take a broad overview of the company and the market in which it is located.

Initially, we identify the variables that are impact the Negocio Cárnico and wich are convened to monitor, then incorporated into a risk matrix to qualify as the impact these have for the company. By this rating is possible to obtain the greatest risks and prioritize them in degrees of importance.

Having identified and ranked variables suggest a systemic process of seeking strategic intelligence to make a judicious monitoring of these and be able to see the impacts that are generated in the environment, predict and shape the future of the Negocio Cárnico.
INTRODUCCIÓN

El objetivo central de este trabajo es proponer una metodología que permita incorporar en el Negocio Cárnico un proceso de inteligencia estratégica que facilite, complemente y potencie el direccionamiento estratégico, y que dicha metodología sea fácilmente implementada en cualquier empresa del sector real.

En el mundo de hoy se hace necesario realizar un monitoreo constante de las variables de riesgo existentes en el entorno para visualizar los posibles impactos positivos o negativos que puedan afectar a las empresas en un sector o país donde se encuentren.

El Negocio Cárnico actualmente tiene presencia en Colombia, Panamá y Venezuela, con un amplio portafolio de carnes frías (salchichas, chorizos, salchichones, cerveceros, jamones, mortadelas, hamburguesas, entre otros), congelados (pizzas, platos listos, pasabocas y productos larga vida (vegetales y cárnicos). Actualmente es la empresa líder en el mercado de carnes frías en Colombia con una participación del 73%, en Venezuela y Panamá es segundo después del líder; sus ventas consolidadas en 2010 ascendieron a 1,4 millones de pesos.


La realización de este proyecto es importante ya que esta misma metodología se puede replicar en cualquier empresa con el fin de realizar un aporte que permita facilitar e incorporar un proceso de inteligencia estratégica que facilite el direccionamiento de la empresa y la toma de decisiones.
1. PRELIMINARES

En este capítulo se retoma la información presentada en el anteproyecto y se mejora con el fin de hacer una presentación clara de lo que se aprobó y lo que se realizó.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Mediante este trabajo de grado se pretende proponer una metodología para el proceso de Inteligencia Estratégica.

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.” (Maquiavelo, 2001)

En el mundo de hoy se hace necesario realizar un monitoreo constante de las variables del entorno para visualizar los posibles impactos positivos o negativos que puedan afectar a las empresas en un sector o país donde se encuentren.

“Una empresa puede sobre pasar su competencia sólo si puede establecer una diferencia de valor frente a los clientes que pueda ser mantenida en el tiempo” – Porter

Para ello se hace necesario establecer un proceso de inteligencia estratégica que provea información que conduzca a una mejor dinámica en la toma de decisiones, ya sea estratégico u operativo. Se trata de establecer un proceso sistemático que facilite y descubra las fuerzas que gobiernan el negocio, reduzca riesgos y facilite la toma de decisiones para actuar con antelación, y proteger los generadores de conocimiento.

Este proceso consiste en la información de los pasos de búsqueda y recopilación de los datos, informes y datos formal e informal (tanto en el macro-entorno como
el entorno competitivo y la organización interna), el análisis de forma filtrada e integrada y su difusión al interior de la organización.

Figura 1: Ciclo

En una economía cada vez más abierta a los diferentes mercados del mundo las empresas colombianas se ven impactadas de alguna forma por diversos factores como los económicos, climáticos y/o políticos. Al mismo tiempo los mercados se ven penetrados por diversas compañías de otros países debido a sus modelos de expansión ya sea regional o internacional. Todo esto conlleva a que las compañías se preparen y tomen decisiones lo más acertadas que le permitan ser viables en el largo plazo en un mercado más competitivo.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

- Proponer un modelo basado en variables de alto impacto que modelen el riesgo futuro de la empresa y faciliten la toma decisiones.
1.2.2 **Objetivos Específicos**

- Identificar las variables de impacto a monitorear para el Negocio Cárnico.
- Calificar las variables según matriz de riesgo.
- Definir al menos cinco variables de mayor impacto de acuerdo con la estrategia definida para el Negocio Cárnico.
- Proponer la metodología para un proceso sistémico de inteligencia estratégica.

1.3 **MARCO SITUACIONAL**

En un mundo tan cambiante como el de hoy se hace necesario y vital monitorear constantemente el entorno que está alrededor del sector y país donde se encuentre, conocer que cosas pueden llegar a afectar de una u otra manera. Para las compañías poder visionar el futuro y anticiparse a este se ha vuelto una condición, un negocio que no tenga sus ojos en el entorno difícilmente podrá sobrevivir y enfrentar los cambios que se avecinen y tomar decisiones oportunas y acertadas.

El entorno y las condiciones del ambiente que rodea la empresa determinan el éxito o fracaso de una determinada actividad.

1.4 **MARCO TEÓRICO**

La aceleración del cambio tecnológico y del resto de fuerzas conformadoras del mercado, junto al proceso de globalización, afectan hoy a cualquier empresa. Sólo mediante un proceso sistemático que suministre la información pertinente en el momento oportuno en la toma de decisiones, podremos anticipar tanto las amenazas como las oportunidades derivadas de los cambios producidos. La aceleración con que éstos se producen, hace que los métodos de análisis convencional y estudios prospectivos sean menos eficaces que la captación,
selección y análisis de un flujo de información constante a partir de un mayor contacto con el entorno, a través de distintas fuentes como clientes, proveedores y competidores. Además, la creciente complejidad del entorno económico hace difícil para la dirección de la empresa, individualmente, captar todas las señales y descifrar las implicaciones de este. Es, pues, un lujo no aprovechar las capacidades de observación y de reflexión del conjunto de la organización.

Al igual que una nave en su periplo, la empresa debe disponer de un sistema de vigía permanente que le permita ajustar el rumbo y esclarecer el camino hacia la consecución de sus objetivos. Un sistema organizado de observación y análisis del entorno seguido de una correcta circulación interna y utilización de la información en la empresa, allá donde se tome cualquier decisión, es la esencia de la vigilancia e inteligencia competitiva, y en ésta debe participar el equipo directivo de la empresa con el conjunto de recursos externos. La cultura «informacional», de circulación del conocimiento en el seno de la organización, con o sin ayuda de redes informáticas, y su uso en la toma de decisiones, caracterizan la vigilancia. (Barjau, y otros, 1999)

“La vigilancia es una herramienta de gestión que permite a la empresa reducir el riesgo en sus decisiones y acrecentar sus oportunidades”

La vigilancia e inteligencia empresarial no es espionaje ni cuenta con herramientas o prácticas para la obtención de información reservada. La vigilancia debe basarse en la captación, análisis y síntesis, y utilización de la información pública existente, formalizada en papel o no. Su correcta interpretación y difusión, impulsan la capacidad de claridad y anticipación de la empresa, sin necesidad de recurrir a prácticas poco éticas de obtención de información sobre competidores, estrategias, etc.
Las funciones básicas inherentes a un sistema de vigilancia, que permiten conjuntar el método y las herramientas con los recursos humanos a los que va a implicar son:

Observar: búsqueda, captación y difusión

Analizar: tratamiento, análisis y validación

Difundir: comunicación y recuperación

Utilizar: explotación

La vigilancia no debe confundirse con el benchmarking. Este último suele estar centrado en un aspecto o función y en un periodo de tiempo determinado. Está principalmente orientado al esfuerzo de mejora incremental dentro, muchas veces, de la política de calidad de la empresa, mientras que la vigilancia es una función continuada en el tiempo y muy ligada a los aspectos estratégicos de la misma. Es un estado permanente de atención y toma de decisiones ante oportunidades y amenazas del entorno. La vigilancia puede identificar qué empresas son candidatas a un benchmarking y, a su vez, podemos hacer benchmarking de las prácticas de vigilancia de otra empresa. Tampoco debe confundirse la vigilancia con la prospectiva tecnológica. La prospectiva, en particular la tecnológica, estudia métodos y estrategias para intentar predecir, con cierto nivel de confianza, posibles estados futuros de la tecnología y su influencia en la organización, en un sector industrial o en la sociedad en general. (Barjau, y otros, 1999)

La vigilancia es tanto una actitud como un procedimiento, de toda la organización, para toda la organización. En tanto que la prospectiva es más un procedimiento de especialistas, para toda la organización. En cualquier caso, los resultados de la prospectiva constituyen una fuente inestimable para alimentar el sistema de vigilancia de una organización. La vigilancia aparece
como una de las seis funciones clave para la gestión de la tecnología, según el ingeniero francés Morín en 1985.

Para mantener en vanguardia una cartera tecnológica es esencial, según este autor, la detección de los cambios y las nuevas tecnologías con la suficiente antelación para poder evaluarlas y prepararse, en consecuencia, bien para su adopción y explotación, bien para su conocimiento.

La aceleración del ritmo de lanzamiento de productos y de mejora de procesos, necesarios para mantener la competitividad, unido a márgenes cada vez más cortos y escasez de capital, reducen la capacidad de maniobra en las decisiones empresariales y obligan a optimizar los recursos destinados.

La vigilancia puede contribuir a reducir las decisiones erróneas en el inicio de un proyecto de investigación y desarrollo, en las fases de lanzamiento previo al mercado, etc. Inclusive, la presión ejercida por la necesidad de innovar para competir, obliga a disponer de un sistema organizado y colectivo de vigilancia, capaz de descifrar la abundancia y complejidad de señales que los mercados producen. (Barjau, y otros, 1999)

En el proceso innovador la vigilancia alimenta información aplicable a la utilización de nuevas tecnologías para la producción o venta de los actuales productos, la creación de nuevos productos para los mercados actuales o para los nuevos. Ayuda a evaluar el posible impacto de un hecho o cambio en el entorno. Hay que ser conscientes de que la mayoría de la información necesaria para captar nuevas ideas, nuevos resultados, están en el exterior. Sin embargo, la complejidad y abundancia de informaciones hacen difícil dicha tarea. Organizar y tratar dicha información con las implicaciones para la estrategia de la empresa, y disponer de la misma en el momento oportuno, son cometidos de la vigilancia, necesarios para la innovación. Para Peter Drucker, autoridad mundial de la gerencia empresarial, la mayoría de innovaciones con
éxito para el innovador explotan el cambio, y es dicho cambio lo que siempre proporciona la oportunidad o lo nuevo y diferente.

Más concretamente, la innovación sistemática está ligada a la vigilancia en cuanto la primera requiere la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios en el entorno y del análisis de sus implicaciones. Todos ellos elementos característicos de la vigilancia.

Sin duda, toda empresa innovadora y con cierto talante sistemático en la planificación de su estrategia, sea industrial o no, debe vigilar la totalidad de cambios que puedan afectar tarde o temprano a su negocio, desde sus competidores actuales o potenciales hasta sus proveedores, clientes y los productos sustitutos. La forma de vigilar deberá, eso sí, adaptarse a los recursos de la empresa y al sector en que opera. Incluso, están incluidas en esto, las empresas subcontratistas que suelen delegar la toma de decisiones a la marcha de las grandes empresas para las que trabajan y, también en general, las empresas transformadoras que dependen en gran medida de la innovación y decisiones de sus proveedores de materias primas.

Lejos de ser una herramienta reservada a las grandes empresas, la práctica de la vigilancia está cada vez más al alcance de la pyme innovadora. Una práctica organizada de observación del entorno y un tratamiento adecuado de la información recogida, son suficientes para ofrecer resultados visibles a cualquier empresa. En función de los recursos, ésta puede subcontratar, en mayor o menor grado, diversos aspectos de la vigilancia. (Barjau, y otros, 1999)

Detectar las oportunidades antes que la competencia, conocer el estado del arte en su dominio empresarial, tomar posición en su sector, orientar la I+D, encontrar socios tecnológicos, financieros,... existen muchas razones por las que una empresa debe practicar la vigilancia. A continuación se agrupan en cinco categorías las razones:
ANTICIPAR detectar los cambios: Nuevas tecnologías, máquinas, mercados, tendencias, nuevos productos, competidores...

REDUCIR centrado en detectar amenazas...

RIESGOS: originados en algunos casos por patentes, productos, leyes, reglamentaciones, alianzas, nuevas inversiones, nuevos competidores, etc.

PROGRESAR centrado en detectar los desfases: Entre nuestros productos y las necesidades de clientes. Entre nuestras capacidades y las de otros competidores...

INNOVAR centrado en detectar ideas y nuevas soluciones: Economías en I+D, nuevos desarrollos, mejoras en procesos...

COOPERAR su fin principal es conocer nuevos socios: Clientes, expertos, socios, alianzas, mejores prácticas...

La vigilancia tecnológica alimenta la inteligencia estratégica, es decir, se vuelve un complemento de esta última. Ambas buscan realizar un monitoreo de variables de riesgo que permitan visualizar y anticiparse a lo que se viene en el entorno (deducir el futuro), son herramientas utilizadas para la gestión de la empresa. Teniendo el análisis de impactos por medio de la inteligencia estratégica con el monitoreo de variables se modelan escenarios posibles o factibles utilizando la prospectiva de tal manera que permita predecir y visualizar situaciones que pueden suceder y lo que se debería hacerse según el caso.

La mentalidad retrospectiva, nos permite ver un porvenir factible de construir a nuestro gusto. Como con frecuencia vemos los fracasos de emprendimientos gubernamentales o de empresas que viven en el corto plazo. ¡No se puede esperar! hay que producir la noticia. Es necesario sorprender a directores, accionistas, medios de comunicación y muy a menudo a los ciudadanos. Por
eso es necesario generar consciencia en las empresas en realizar inteligencia estratégica y que sea incorporada en la gestión de los directivos, de lo contrario la empresa difícilmente sobrevivirá en este mundo globalizado.

El futuro es desconocido y por lo tanto nos depara sorpresas pero la comprensión y el conocimiento de los problemas actuales con una actitud prospectiva nos permiten prevenirnos tanto para evitar como para afrontar esas sorpresas. Anticiparse es una de las premisas inexorables del momento. Cuando esa anticipación no se logra es porque nos ha faltado información, o de la que se disponía no fue correctamente aprovechada o se ha producido un cambio fundamental. Sin embargo, el largo plazo está presente en las estructuras de planeamiento en forma efectiva y reconocida por la mayoría de los países del mundo desde la década del 60. La concepción del mismo siempre se estableció siguiendo el concepto prospectivo. La consideración se hace desde el largo plazo hacia el corto para la línea de pensamiento y elaboración de las metas y objetivos y desde el corto hacia el largo plazo para el desarrollo de la acción.

La prospectiva fue desarrollada en Francia al final de la Segunda Guerra Mundial por individuos con cierta posición en la administración o en la política. Eran humanistas interesados en la reflexión del alcance a largo plazo de las decisiones que podrían ser tomadas en la práctica cotidiana. En Francia la prospectiva nació a causa de la preocupación por la reconstrucción del país a causa de la Segunda Guerra Mundial, y también con miras al desarrollo económico del país. Esta preocupación condujo a que diversos planes nacionales, los cuales necesitaban de distintos análisis de lo que podría ocurrir en el porvenir. Y de esta forma, la prospectiva acompaña la planeación francesa que se proponía orientar el desarrollo industrial, considerando las necesidades y tendencias socioeconómicas.
¿Qué es la Prospectiva?

Prospectiva es una investigación rigurosa sobre el porvenir, en función del sistema socioeconómico en su conjunto, y que puede aprehenderse en función de las grandes tendencias históricas de evolución de ese sistema. La prospectiva no es utopía. La prospectiva no es previsión. (Berger, 2011)

La prospectiva no tiene la pretensión de predecir, sino de reflexionar sobre fenómenos que sucederán. La prospectiva puede prepararnos para todo tipo de acontecimientos. Se dice: si esto puede continuar así, puede producirse esto o lo otro. La prospectiva nos prepara para reaccionar ante diversas circunstancias, de las cuales se producirá una sola. La prospectiva imagina varios futuros, situaciones que pueden suceder y lo que se debería hacer según el caso.

Hay muchas definiciones de Prospectiva, pero en términos generales, la prospectiva es: Hacer probable el futuro más deseable.

La trayectoria de la prospectiva viene del futuro al presente, es decir, viene del porvenir al presente. La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se considera deseable.

La Prospectiva tiene un carácter creativo, es un elemento de cambio y transformación para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futurables (futuro deseable) y futuribles (futuro posible). (Berger, 2011)
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El Negocio Cárnicos hoy en día es el líder colombiano de la Industria de carnes frías, con una participación del 73% del mercado. Para este trabajo de grado abordaremos la historia de cómo nació esta compañía en los años 50, su evolución y cómo logró con la visión de su equipo directivo ser la líder del mercado.

Así mismo, nos basaremos en las cinco fuerzas de Porter para analizar, evaluar y definir las principales variables de riesgo del entorno. Teniendo en cuenta la importancia de la categoría en el sector de alimentos en la economía colombiana.

Posteriormente se llevaran todas las variables encontradas en el análisis de cinco fuerzas de Porter a una matriz de calificación de riesgo para medir y calcular su impacto para el Negocio Cárnicos para obtener las más relevantes de acuerdo con la estrategia del negocio.

Finalmente concluimos el trabajo de grado proponiendo una metodología para el proceso de Inteligencia Estratégica en el Negocio Cárnicos de fácil implementación y aplicación para cualquier empresa en cualquier sector.
3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA PARA EL NEGOCIO CÁRNICO – GRUPO NUTRESA

3.1 INFORMACION GENERAL DEL NEGOCIO CARNICO

3.1.1 Descripción

El Negocio Cárnico es una compañía colombiana que hace parte del Grupo Nutresa anteriormente Grupo Nacional de Chocolates que a su vez es una de las tres empresas pilares del Grupo Empresarial Antioqueño1.

Figura 2: Estructura Grupo Nutresa

(Grupo Nutresa, 2011)

1 El Grupo Empresarial Antioqueño conocido por su sigla GEA tiene como pilares fundamentales además de Inversiones Argos S.A.S. a Suramericana de Inversiones S.A.S. y al Grupo Nutresa S.A.S.
El Negocio Cárnico es hoy la empresa de carnes Frías más importante de Colombia, mérito obtenido por la calidad, variedad y presentaciones de sus productos que es exaltada por sus consumidores. El desarrollo de las carnes frías en nuestro país se inició y creció con Zenú. La Compañía día a día busca entregar a los consumidores nuevos productos y nuevas formas, a través de una comunicación y asesoría permanente para el desarrollo de una adecuada alimentación.

En la actualidad el Negocio Cárnico, es un ejemplo de organización empresarial y está integrada por diferentes empresas que la abastecen, de todos los insumos necesarios para la elaboración de los productos que ofrece al mercado.

Zenú surge en Colombia, en los años 50, época en la que el proceso de las carnes se limitaba al corte y expendio y en la que sólo existían en el mercado pequeñas fábricas artesanales productoras de chorizo y que se iniciaban tímidamente en la producción de las salchichas.

Eduardo Ospina Vásquez empresario, emprendedor y visionario bajo el estímulo de su padre, Doctor Pedro Nel Ospina proyectó una moderna planta para la fabricación de carnes procesadas, con equipos importados de Estados Unidos y bajo la asesoría de un técnico alemán llamado Matías Brass. Pero este joven líder de la industria, no podría ver su sueño culminado, al fallecer inesperadamente en 1954. Ante este doloroso e inesperado hecho su hermano Alberto asume las funciones ejecutivas de la naciente empresa y continúa con las labores de su puesta en marcha.

Surge así el 19 de agosto de 1957, con 50 empleados, la Compañía de Productos Zenú dedicada inicialmente a la producción de enlatados cárnicos como:
Salchicha Tipo Viena, Salchicha Tipo Frankfurt, Pasta de hígado, Carne de Diablo y Jamoneta. La producción alcanzada para este primer año de labores fue de 12.000 latas diarias.

Para 1959, y con gran aceptación por sus productos, se consolida la empresa al presentar al mercado un sistema de llave para abrir de forma más fácil y segura los enlatados.

En 1960 Productos Zenú es adquirida por un monto de $3.400.000 por la empresa Noel. Venta que un año más tarde y gracias a la demanda creciente de sus productos se ve reflejado en la modernización de los equipos, aumento de los operarios y mayor exigencia en los controles de calidad, cualidad que caracteriza hasta hoy cada uno de los procesos de la Compañía.

En 1967 Zenú inaugura en la ciudad de Medellín, el primer centro de degustación abierto al público, con el objetivo de presentar al consumidor la variedad de sus productos, presentaciones, además de capacitarlos en el tema de nutrición.

Zenú continúa con su presencia nacional e internacional en los más importantes eventos de nutrición, congresos o eventos en los que la salud sea el tema central. Unido a la capacitación y asesoría continua con los mejores expertos de Europa y Estados Unidos.

El 19 de septiembre de 1973 se le concede a la empresa licencia sanitaria de funcionamiento para vender sus productos embutidos y enlatados de carne en todo el territorio nacional y con destino a la exportación, gracias a esta resolución que avala el cumplimiento de todas las normas sanitarias se amplía el mercado para la Empresa.

En 1974 se inicia la automatización de los procesos claves de la planta de producción, convirtiéndose en la primera empresa Colombiana en utilizar el
empaque al vacío en sus productos, lo que facilitó la comercialización y conservación y mejoró notablemente su presentación ante el consumidor y el punto de venta.

Así para 1975 la producción de la Compañía es de 3.500 toneladas de carne y con ella cubre el territorio nacional y deleita con sus exportaciones a países como Perú, Las Antillas y Curazao.

Los productos Zenú se consolidan como parte de la dieta alimentaria de la población colombiana, gracias a su sabor y variedad, haciéndolos únicos en la mesa de cualquier hogar. Privilegio que aún continua ostentando su portafolio de productos.

Zenú se consolida en Colombia como la primera empresa en la elaboración de carnes procesadas, lo que llena de orgullo a su personal que ratifica de forma permanente en cada uno de los procesos que ejecuta su compromiso con la calidad.

La Compañía continúa con su expansión y fortalecimiento tecnológico lo que le permite entregar variedad de productos y opciones para el consumidor, lanzando nuevos productos enlatados, embutidos y tajados.

Para 1983 el volumen de producción de Zenú se estima en 50 toneladas diarias de alimentos con más de 80 referencias en carnes frías y productos enlatados entre los que se contaba con arvejas, habichuelas y espárragos entre otros.

En 1984 Zenú se convierte en ejemplo del manejo del talento humano al conformar de forma exitosa y efectiva los grupos de integración en el trabajo, filosofía que invita al personal de una misma área de trabajo a identificar, analizar, investigar y solucionar asuntos de su trabajo diario.

En 1988 por decreto del gobierno nacional y bajo la presidencia del Doctor Virgilio Barco Vargas, se le concede a Zenú en la categoría de Gran Industria el
Premio Nacional de la Calidad. Estímulo que exhala a la organización en su desarrollo tecnológico e industrial. Tributo que marca a la empresa en su compromiso continuo de brindar calidad al consumidor.

Para el 2000 la compañía adquiere 3 compañías fuertes a nivel regional y es así como se consolida líder en la producción de embutidos a nivel nacional, fortaleciendo su distribución en todo el país al igual que sus marcas. Logrando ser hoy lo que conocemos como Negocio Cárnico en Colombia.

El Negocio Cárnico tiene inversión directa en Colombia, Panamá, Venezuela.

Figura 3: Ubicación Plantas del Negocio Cárnico
3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.2.1 Proveedores

- El entorno mundial del suministro de materia prima cárnica está cambiando: Alta demanda países asiáticos, más restricciones fitosanitarias, nuevas oportunidades comerciales con países del cono sur.

- La compañía está integrada verticalmente hacia atrás en la producción de cerdo y parte de res lo que asegura en gran medida el abastecimiento de esta materia prima, poseen granjas de cerdos y res y planta de deshuese de res y de cerdo. Algunos de estos suministros son importados como la carne de pollo y algunos cortes de cerdo desde Chile con 0% de arancel y desde EEUU y Canadá con 0 – 20% de arancel dependiendo de la fluctuación de los precios en estas regiones.

- En materia de empaques la compañía maneja empaques resellables “Zipplock” y al vacío en películas laminadas o coextruidas de polipropileno con recubrimiento EVOH (barrera contra el oxígeno). Son materiales que deben evitar el encarecimiento, ataque microbiano, absorción de olores y sabores externos y los efectos de la luz.

Ventajas:
  a) Fácil consecución del material de empaque (buenos proveedores).
  b) Conservación del producto

Desventajas:
  a) Algunas veces, pérdida de vacío por manipulación, se rompe fácil el empaque por ejemplo.
  b) Liberación de humedad, que se traduce en mala apariencia al consumidor.
c) Traer el material desde el exterior, implica tener un abastecimiento grande de inventarios (lo que se traduce en costos altos de material y de fletes).
d) Poca diferenciación en el lineal (todos son iguales, Zenú y su competencia).
e) Poca practicidad para los que no son resellables “Zipplock” (hay que usar cuchillo para romper el empaque por ejemplo, y no se reutiliza el empaque, debe sacarse el producto y colocarlo en un recipiente plástico)

- Zenú tiene una gran oportunidad en manejar empaques con Atmósfera modificada, empaques flexibles con resellable. Las ventajas de tener estos empaques son: Practicidad para el consumidor ya que permite reutilizar el empaque, controla la liberación de humedad, mejor presentación del producto, mejor exhibición en el lineal, ser más competitivos en materia de empaques.

3.2.2 Sustitutos

- Las carnes frías surgen en el mercado como una alternativa de comida rápida o complemento a momentos de consumo que requieren versatilidad y practicidad, hoy apoyándose al nuevo estilo de vida cobran cada día más importancia dentro de la mesa de los colombianos, viéndose como una opción a la hora de cualquier comida como un buen sustituto de la carne (res, cerdo, pollo o pescado) por su buen contenido de proteínas.

- Esta categoría se mueve en diferentes momentos de consumo que le permiten tener la versatilidad de reemplazar incluso alimentos que no están dentro de sus mismas características alimenticias, convirtiéndose en opción
de desayuno, complemento de almuerzo y cena, o una opción para un snack.

3.2.3 Competidores

- Existe una gran concentración del mercado de carnes frías por parte de las marcas (Zenú, Rica, Suizo, Americana, Ranchera, Pietrán y Cunit) del Negocio Cármino en un 73%.

- Algunos Competidores se fortalecen regionalmente.
  1) Friko y Lorenzano – a nivel nacional.
  2) DAN – Antioquia y Eje Cafetero canal tradicional.
  3) Montefrio – Antioquia marca de carnes frías de Colanta.
  4) Delichicks – Foco en Bogotá, Costa y B/manga con Mortadela Pollo.
  5) Mabar – Fortaleciéndose en poblaciones Bolívar, Córdoba, Sucre, Atlántico.
  6) La Cali – Crecimiento cercano al 50% en Supermercados del Pacífico.
  7) Carnelly – Antioquia.

- Fortalecimiento marcas privadas: Actualmente sumándolas todas representan alrededor del 15% del mercado.

- Los polleros a raíz de atravesar por una situación financiera difícil comenzaron a buscar socios nacionales o internacionales, actualmente **Friko, Pimpollo y Superpollo crearon holding** llamada la Operadora Avícola S.A.S., firma que inició operaciones en el mercado doméstico en Abril de 2011 y que tiene como proyección alcanzar ventas de $650.000 millones en el primer año. La finalidad con la holding es operar de una
manera más eficiente. Con la integración están asegurando su abastecimiento en pasta de pollo para la producción de carnes frías apuntándole a triplicar su capacidad actual, obtienen más poder para negociar maíz y concentrado para su producción de pollos y lograr ventajas en costos. Adicionalmente estas compañías (Friko y Super Pollo) están integradas verticalmente hacia atrás en la producción de cerdo lo que asegura en gran medida el abastecimiento de esta materia prima.

- Competidores en el sector industrial (jugadores internacionales como: Sadia, Perdigao, Seara, Aurora de Brasil, Sigma de México, Plumarose de Venezuela y Pronaca de Ecuador); entrarán a Colombia a través de alianzas con competidores locales independientes. Friko y Colanta posibles aliados y se están fortaleciendo en Antioquia.

3.2.4 Competidores Potenciales

- No se observan nuevos competidores dentro de la categoría.

- Los jugadores internacionales entrarán a Colombia a través de alianzas con competidores locales independientes.

3.2.5 Compradores

Canales

- La distribución de esta categoría está orientada a todos los canales: Supermercados, Canal Tradicional (Mayoristas, Distribuidores, Tiendas), e Instituciones “Foodservice”.

- El crecimiento del canal tradicional y el canal moderno (formatos pequeños de hipermercados) se fortalece logrando mayor poder de negociación.
• No hay una concentración de ventas en la categoría de carnes frías, la mezcla de participación de los canales está repartida 50% Supermercados y 50% Tradicional. Por el manejo del producto y la vida útil del mismo, los supermercados le dan un mejor manejo de rotación, el canal tradicional por su esquema de distribución corre más riesgos de manejo del producto, estos riesgos son la colocación de un producto a manos del consumidor con una fecha cercana a su vencimiento, rompimiento de la cadena de frío, riesgo de contaminación de bacterias, una manipulación inadecuada que modifica las características del producto.

• La compañía tiene una estrategia de venta directa que implementa por temporadas (Día de la Madre y Navidad).

**Consumidor Final**

• Clasificados en diferentes tipos de consumidores unos más sofisticados para los que la empresa tiene diseñado un portafolio de productos Premium y unas marcas más valorizadas como Pietrán y Linaje. Estos consumidores compradores son más de grandes superficies (grandes cadenas y autoservicios).

• Unos consumidores compradores en canal tradicional – tiendas- estos consumidores buscan en este producto la respuesta a un alimento de rendimiento y practicidad, para atender estas necesidades se tiene la línea básica (productos: jamón, salchichas, mortadela y salchichón).
3.2.6 Desarrollar la Matriz de Riesgos o Grafico de Identificación de las Variables de Mayor Impacto/Incertidumbre Sobre las 5 Fuerzas.

Figura 4: Cinco Fuerzas de Porter
3.3 **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA / MATRIZ RELACIONAL MICMAC2**

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales para la evolución futura del sistema.

---

2°MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.
sistema objeto de estudio: sector de actividad, empresa, organización, territorio, etc.

3.3.1 **Descripción del Método**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" o expertos externos. Por ejemplo, el grupo de trabajo formado dentro de una organización puede ser reforzado con la colaboración de expertos externos, clientes de la organización, proveedores de la misma.

3.3.2 **Fase 1: Listado de las Variables**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva u otros métodos es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado, con expertos o con agentes externos y elaborar listados con las aportaciones de cada uno de ellos. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado.

La explicación detallada de las variables es a menudo indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer como mínimo una definición precisa para cada una de las variables, y puede resultar conveniente trazar sus evoluciones históricas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.
3.3.3 **Fase 2: Descripción de Relaciones Entre las Variables**

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan la denominada matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, nxn-1 preguntas.

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Señalemos, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz, es decir relaciones distintas de 0, se sitúa alrededor del 20%-30%.

3.3.4 **Fase 3: Identificación de las Variables Clave con el Micmac**

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil, mediante simples sumas de valores de motricidad/influencia (acción y efecto de influir - fuerza impulsora) y de dependencia (subordinación a un poder mayor - efecto que tiene) para cada una de las variables), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC para matrices de
impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz, es decir, cuando se promedian los valores sumados de dependencia y motricidad para cada variable se obtienen un valor de priorización para cada una.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones directa, indirecta y potencial, permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y que la clasificación directa no ponía de manifiesto.

3.3.5 Descripción de las Variables Calificadas en la Matriz MICMAC

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, la estrategia y el DOFA del Negocio Cárnico se escogieron las que el Negocio consideró más importantes a evaluar en el modelo.

- **Innovación**: variable que mide la capacidad de mejoramiento en cuanto a productos y procesos de una organización.

- **Tecnología**: está relacionada con las amenazas y oportunidades que genera la tecnología aplicada al negocio (tecnología de producto y mejora de procesos "sistemas de información avanzados").

- **Talento**: una eventual incapacidad para retener el recurso humano necesario para el negocio.

- **Abastecimiento**: eventuales dificultades para el acceso a materias primas en condiciones favorables.

- **Canales de Distribución**: corresponde a la posibilidad de que los canales ganen poder y lo ejerzan a su favor (cliente).

- **Consumidor**: cambios en las preferencias y gustos de los consumidores a los que la empresa deba responder.
- **Competidores Nacionales**: la posibilidad de que los competidores ganen poder y lo ejerzan en el mercado.

- **Competidores Internacionales**: amenazas y oportunidades en mercados distintos a Colombia y la entrada de estos al país.

- **Macroeconómicos**: corresponde al efecto de los cambios del entorno macroeconómico en el negocio (PIB, ICC, tasas de interés, commodities, TRM, etc.).

- **Demográficos**: corresponde al efecto incidencia de los cambios del entorno en la población, sexo, edades, estratos, familias, etc.

- **RSE Responsabilidad Social Empresarial**: la gestión con criterios de responsabilidad social empresarial contribuye al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. Es cuando las empresas satisfacen las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.

- **Regulación**: la posibilidad de que el negocio se vea afectado por cambios en la legislación (ámbitos del gobierno).

Luego de la significación de cada variable y tener la claridad de su nivel de riesgo frente al negocio basándonos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter que analiza los frentes más importantes, realizamos la calificación de estas dentro de la matriz de análisis estructural MICMAC para evaluar y conocer cuáles son las más relevantes y de mayor impacto.

Para la realización de esta calificación se escogieron doce variables las más representativas y se analizó cada variable frente a cuál era su nivel de incidencia frente a las demás variables y de igual manera con cada una.
Tabla 1: Análisis Estructural del Sistema / Matriz Relacional – MICMAC

En el siguiente gráfico observamos las calificaciones otorgadas a cada variable con relación a las demás para determinar sus valores de dependencia y motricidad. La pregunta utilizada para el análisis es: Cuál es la influencia directa entre la cada variable i y cada variable j?

<table>
<thead>
<tr>
<th>Correspondencias:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nula</td>
</tr>
<tr>
<td>Débil</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderada</td>
</tr>
<tr>
<td>Fuerte</td>
</tr>
<tr>
<td>Potencial</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Influencia (i) sobre (j)</th>
<th>causa</th>
<th>efecto</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>No</th>
<th>Variables de Riesgo</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Innovación</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Tecnología</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Talento</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Abastecimiento</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>T</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Canales de Distribución</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Consumidor</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Competidores Nacionales</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Competidores Internacionales</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>T</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Macroeconómicos</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>T</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Demográficos</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>RSE</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>T</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Regulación</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>T</td>
<td>22</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Luego de analizar los valores de dependencia y motricidad para cada una de las variables se realiza la identificación de las variables clave para el negocio.
Y encontramos que las variables fundamentales a monitorear por su nivel de impacto son las sombreadas en color rojo en la tabla:

- Consumidor
- Competidores internacionales
- Canales de distribución
- RSE
- Innovación
- Abastecimiento

Adicional a estas variables encontradas consideramos que igualmente es importante incluir la variable macroeconómica en el monitoreo, debido a la
influencia que tiene para el negocio, principalmente en las materias primas (abastecimiento), por cualquier cambio o variación que se pueda generar en esta.

Sobre estas variables se deberá realizar el monitoreo periódico el cual hará parte del proceso de Inteligencia Estratégica, el cual facilitará el ajuste de acciones correctivas a la estrategia para garantizar el futuro y sostenibilidad del Negocio Cárnicoc.

3.4 METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EN EL NEGOCIO CARNICO

Figura 5: Procesos en la cadena de valor
Remitiéndonos a los procesos de la cadena de valor la inteligencia estratégica debe ser vista como un proceso de soporte a los demás procesos y como un insumo para el gran proceso de planear el negocio, en el cual se define el plan de direccionamiento estratégico para el negocio, el actuar de la empresa con sus objetivos, indicadores y acciones estratégicas.

La metodología que proponemos para incorporar el proceso de inteligencia estratégica en el negocio es la siguiente:

**Figura 6: Proceso de inteligencia**

En el cual se definen unas entradas que son la base del proceso:

- La estrategia del negocio
- Seguimiento a la estrategia
- Comportamiento del entorno
- Cadena de valor
- Requerimientos específicos de los clientes del proceso
- Mejoras identificadas

Unas salidas que son los productos que entrega el proceso de inteligencia estratégica:

- Informe mensual: monitoreo de las variables seleccionadas con análisis de posibles impactos. Lo que pretende este informe es nivelar al equipo directivo con los cambios o sucesos de las variables en el entorno traducidos al negocio.
- Informe trimestral: análisis de la tendencia de las variables a futuro, permitiendo un análisis más profundo de los posibles impactos.
- Informe específico: análisis de un tema relevante con mayor profundidad que se requiera para el negocio. Por ejemplo temas como la innovación, cambios en el consumidor y el shopper (comprador), los canales, etc.

El proceso que proponemos consta de unas actividades en las cuales se involucran las entradas y salidas antes mencionadas:

- Identificar y definir las variables
- Diseñar el análisis o la investigación a realizar
- Recolectar la información
- Analizar la información realizando las conexiones al interior del negocio – esto es lo que se define como inteligencia estratégica
- Realizar despliegue, entregar el producto a los clientes
- Evaluar el uso de la información
Figura 7 Flujograma del proceso

RESPONSABLE

Equipo de Inteligencia estratégica

Director Desarrollo Estratégico
Director de Inteligencia de Mercados
Director Desarrollo Comercial
Director Compras Cárnicas
Director Investigación y Desarrollo

Identificar y definir variables

Diseñar análisis y/o investigación

Recolectar información

Analisar información

Realizar inteligencia
(Revisar nombre de esta actividad)

Realizar despliegue

Hacer seguimiento al uso de la información

FIN
4. CONCLUSIONES

Todas las compañías sin importar el mercado, sector o país en el que se encuentren tienen algún grado de sensibilidad al riesgo frente a múltiples variables. Es por esto que hoy en día si se quiere sobrevivir en un mundo globalizado se debe ir siempre un paso adelante frente a las situaciones de riesgo que ponen en peligro la viabilidad de una empresa a futuro.

Todo negocio debe hacer un inventario y una revisión periódica de todas las variables a las cuales tiene algún grado de sensibilidad al riesgo. Es importante para la identificación analizar todos los frentes de entrada y salida de la empresa. Para cada variable se puede determinar su grado de impacto de acuerdo a su relación con otras variables para obtener una correcta calificación que permita enfocar el monitoreo del entorno sobre aquellas variables que mas ponen en riesgo una compañía.

Cada vez cobra más importancia en las empresas la labor de inteligencia estratégica a través de un correcto monitoreo de las variables de riesgo que le permitan visualizar y predecir el futuro.

Mediante la realización de este trabajo podemos concluir que en el Negocio Cárnico se identificó que una de sus variables de mayor riesgo para el sector en el cual se desempeña es la variable de abastecimiento. Mediante su integración vertical hacia atrás en la cadena de valor realizó la implementación de granjas y plantas de deshueso que garantizan el suministro y calidad de su producción, permitiéndole tener un abastecimiento flexible y blindarse ante las fluctuaciones de producción y precio de su materia prima cárnica en el mercado. Por esto el Negocio Cárnico siempre debe estar monitoreando los precios de las carnes en el mercado internacional y buscando proveedores a nivel mundial, de tal manera que
puede mantener un equilibrio entre lo que produce y lo que importa con la fluctuación de los precios en el mercado. Actualmente esta alternativa le permite al NC blindarse ante las condiciones de abastecimiento, no obstante puede buscar nuevas propuestas o alternativas.

Adicionalmente encontramos otras variables relevantes a tener en cuenta en el proceso de inteligencia estratégica: competidores internacionales como amenaza de entrada al país con productos diferenciados, consumidor por cambios en sus gustos y preferencias, canales de distribución en tendencias y potenciales, RSE siendo responsables con el medio ambiente, innovación mejorando sus procesos y productos y macroeconómico por los cambios y la incidencia que pueden tener en los insumos para el negocio estos indicadores (PIB, ICC, tasas de interés, commodities, TRM, etc.). Esta última variable aunque no quedo catalogada dentro de las cinco más importantes, consideramos que por ser gran influenciadora de otras variables como el abastecimiento, consumidor y competidores es fundamental incluirla en el monitoreo de variables.
5. RECOMENDACIONES

Recomendamos al Negocio Cárnico incorporar el proceso de inteligencia estratégica por medio de la metodología propuesta en este proyecto de grado para que pueda continuar siendo una empresa competitiva y la líder del mercado.

De igual manera la metodología propuesta es útil para cualquier empresa que decida emprender con la incorporación del proceso de inteligencia estratégica.

Para otras investigaciones en la que una empresa o negocio tenga la necesidad de implementar inteligencia estratégica debe tener claro cuáles son las variables más importantes de riesgo, monitorearlas a través de un proceso sistemático que le permita elaborar análisis con conexiones entre las diferentes áreas de la compañía y generar estrategias que le permitan reducir el riesgo a futuro en el mercado en el que se encuentre.

El proceso debe ser liderado por equipos interdisciplinarios con un alto conocimiento de la empresa de tal manera que permita que los análisis y conexiones tengan los suficientes argumentos para generar propuestas de valor al equipo directivo.

La inteligencia estratégica permite actuar para acelerar lo deseable e impedir lo indeseable, dando señales oportunas al negocio para adaptarse o adelantarse en un entorno cambiante.

"La mejor forma de predecir el futuro es crearlo"
6. BIBLIOGRAFÍA


