

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MANUFACTURA
INGREDION COLOMBIA S.A**

JHOSEN CALDERON ROBLES

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración - MBA

Cali, Agosto 2015

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE MANUFACTURA

INGREDION COLOMBIA S.A

JHOSEN CALDERON ROBLES

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de Magister en Administración de
Empresas con Énfasis en Gestión Estratégica**

Director del Trabajo de Grado:

Silvio Borrero Caldas



Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Valle del Cauca

Agosto 2015

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	3
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
3. MODELO DE NEGOCIO.....	10
3.1 Segmento de Clientes	11
3.2 Propuesta de valor	12
3.3 Canales	13
3.4 Relacionamiento.....	14
3.5 Costos e ingresos.....	15
3.6 Recursos	16
3.7 Alianzas.....	17
4. DECLARACIONES MISIONALES.....	20
4.1 Misión:.....	22
4.2 Visión:.....	22
4.3 Valores:	22
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	23
5.1 Entorno Político	24
5.2 Entorno Económico	25
5.3 Entorno Social	26
5.4 Entorno Tecnológico.....	27
5.5 Entorno Ambiental.....	28
5.6 Análisis de la industria – 5 fuerzas de Porter	33
5.7 Análisis y favorabilidad del entorno	34
6. ANÁLISIS INTERNO	38
6.1 Competidores	39
6.2 Análisis de portafolio	41
6.3 Análisis financiero.....	44
6.4 Análisis de competitividad	46
6.5 Perfil de competitividad	48

6.6	Análisis situacional	50
7.	MATRIZ DOFA	52
7.1	Objetivos estratégicos	55
8.	Formulación estratégica	56
8.1	Estrategia genérica.....	57
9.	PLAN TÁCTICO	59
9.1	Cadena de valor	59
10.	MAPA ESTRATÉGICO.....	63
11.	BALANCE SCORE CARD E INDICADORES.....	65
12.	CONCLUSIONES	67
13.	RECOMENDACIONES.....	69
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	72
15.	ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentos de mercado <i>Ingredion</i>	12
Tabla 2. Ingresos sectores de mercado <i>Ingredion</i>	16
Tabla 3. Lista de competidores <i>Ingredion</i> . Fuente: dirección comercial.....	40
Tabla 4. Resumen razones financieras <i>Ingredion</i> . Fuente: contraloría <i>Ingredion</i>	45
Tabla 5. Perfil de competitividad <i>Ingredion</i> . Fuente: construcción propia.....	49
Tabla 6. Matriz 3 x 3 (GE – McKinsey) – <i>Ingredion</i> y sus competidores. Fuente: construcción propia.	51
Tabla 7. Matriz DOFA ampliada <i>Ingredion</i> . Fuente: elaboración con el equipo directivo	54
Tabla 8. Matriz estrategias genéricas. Fuente: elaboración propia.	57
Tabla 9. Plan táctico y balance scorecard. Fuente: Elaboración propia	66
Tabla 10. Modelo de negocio Canvas para <i>Ingredion</i> . Fuente: elaboración propia.....	73
Tabla 11. Balanza comercial para Colombia año corrido 2014	74
Tabla 12. Balanza comercial para Colombia año 2014 y corrido 2015.....	74
Tabla 13. Resultados análisis metodología PESTAL <i>Ingredion</i>	75
Tabla 14. Resultado análisis 5 fuerzas de Porter para la industria.....	76
Tabla 15. Resultado matriz EFE – oportunidades. Fuente: elaboración propia.....	77
Tabla 16. Resultados matriz EFE – amenazas. Fuente: construcción propia.....	78
Tabla 17. Construcción misión <i>Ingredion</i> . Fuente: sesión de trabajo con equipo directivo	79
Tabla 18. Construcción visión <i>Ingredion</i> . Fuente: sesión de trabajo con equipo directivo	79
Tabla 19. Pareto de oportunidades. Fuente: elaboración propia	80
Tabla 20. Pareto de amenazas. Fuente: elaboración propia	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1.</i> Diagrama de radar síntesis del análisis externo Ingedion.....	35
<i>Gráfica 2.</i> Pareto de oportunidades Ingedion.....	37
<i>Gráfica 3.</i> Pareto de amenazas Ingedion.	37
<i>Gráfica 4.</i> Uso de la capacidad industrial Colombia. Fuente: DANE	40
<i>Gráfica 5.</i> Matriz Boston Consulting Group Ingedion. Fuente: Elaboración propia.....	42
<i>Gráfica 6.</i> Síntesis del análisis de competitividad Ingedion.....	47
<i>Gráfica 7.</i> Perfil de competitividad de Ingedion. Fuente: construcción propia.....	48
<i>Gráfica 8.</i> Competitividad vs. Atractividad y tamaño de empresa para Ingedion.....	52
<i>Gráfica 9.</i> Cadena de valor Ingedion. Fuente: elaboración propia.	60
<i>Gráfica 10.</i> Mapa estratégico Ingedion. Fuente: Elaboración propia.....	64

RESUMEN

El presente estudio tiene por finalidad generar un plan estratégico que permita integrar capacidades y recursos de la estructura organizacional de Ingredion Colombia S.A, específicamente en el área de manufactura, con el fin de contribuir al logro de la excelencia operacional, la cual es la base que fundamenta la proyección y el cumplimiento de los objetivos enfocados en ampliar el portafolio de productos, el alcance geográfico y el crecimiento orgánico, todo ello para crear valor al accionista y el cliente.

En este trabajo se desarrolló un análisis de diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, con el fin de tener un panorama más aterrizado de la organización referente a sus fortalezas y debilidades, considerando el sector en el cual desarrolla sus actividades. Mediante la aplicación del modelo CANVAS, creado por Osterwalder, se describe el modelo de negocio de Ingredion Colombia S.A, donde se despliega su cadena y propuesta de valor como articulador clave del modelo de negocio. Posteriormente se utilizó el análisis PESTAL y el modelo de 5 fuerzas de Porter para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, tanto internas como externas. Finalmente se revisó el resultado del análisis interno y externo, con el fin de concluir el diagnóstico y definir planes alternativos de acción para explotar con mayor efectividad las oportunidades, y mitigar en la misma vía el impacto de las amenazas para capitalizar los retos que la compañía enfrenta en la industria.

Palabras clave: Excelencia operacional, plan estratégico, manufactura, análisis 5 fuerzas de Porter, análisis PESTAL.

ABSTRACT

This study aims to create a strategic plan to integrate skills and resources of the organizational structure of Ingredion Colombia S.A, specifically in manufacturing area, in order to achieve operational excellence, which is the basis grounded projection and the fulfilment of goals focused on expanding the product portfolio, geographic scope and organic growth, all this to create value for shareholders and customers.

This paper has developed a diagnostic test of the current situation that allowed to have a more grounded overview of the current situation of the organization regarding their strengths and weaknesses, the above considering the sector in which it operates. By applying the CANVAS model, created by Osterwalder, the business model of Ingredion Colombia S.A is described, where its value chain and its value proposal is deployed as key articulator of the business model. Subsequently the PESTLE analysis and Porter five forces was used, in order to identify both internal and external strengths and weaknesses of the organization. Finally the result of internal and external analysis was reviewed in order to conclude the diagnosis and define alternative action plans to more effectively explore opportunities and mitigate negative impacts of the threats, all this focused to capitalize the challenges the company is facing in the industry.

Key words: Operational excellence, strategic plan, manufacturing, Porter five forces analysis, PESTLE analysis.

1. INTRODUCCIÓN

Posicionar al sector de alimentos como motor de desarrollo del país a través de su liderazgo, competitividad, sostenibilidad y bajo el enfoque de cadena de valor es uno de los grandes retos de las industrias de manufactura (Ingredion, 2015). Para lograrlo, la organización debe orientar sus actividades a impulsar el desarrollo y el crecimiento de la industria de los alimentos, generando espacios de participación y promoviendo la adopción de estrategias que contribuyan con los objetivos de la compañía de forma competitiva, rentable, proporcional y razonable.

Considerando lo anterior, este proyecto busca crear un plan estratégico que permita integrar capacidades y recursos de la estructura organizacional de Ingredion Colombia S.A, específicamente en el área de manufactura, con el fin de contribuir al logro de la excelencia operacional, la cual es la base que fundamenta la proyección y el cumplimiento de los objetivos enfocados en ampliar el portafolio de productos, el alcance geográfico y el crecimiento orgánico, todo ello para crear valor al accionista y el cliente.

Para el desarrollo del plan estratégico se realizará inicialmente una contextualización de la empresa mediante el uso del modelo CANVAS. Posteriormente, se aplicarán herramientas teóricas de análisis estratégico, iniciando con el diagnóstico del contexto externo mediante el modelo de análisis de PESTAL para el sector industrial de alimentos, seguido del modelo de análisis de 5 fuerzas de Porter para el contexto interno de la organización. Finalizado el análisis, se definirán planes de acción para explotar con mayor efectividad las oportunidades, y mitigar en la misma vía el impacto de las amenazas para capitalizar los retos que la compañía enfrenta en la industria.

2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

Ingredion Colombia S.A. es una compañía global de soluciones de ingredientes del sector privado, enfocada en la producción de edulcorantes, almidones e ingredientes de origen vegetal. Con base en estos productos, proporciona ideas y desarrolla soluciones en más de 20 sectores de la industria manufacturera local y global. Su enfoque principal es la entrega de soluciones de ingredientes innovadoras de alto valor agregado, es decir, de alta calidad, flexibles y rentables, ayudando a sus clientes a mantenerse adelante en las tendencias del mercado.

Ingredion Colombia S.A. es una afiliada de Ingredion Incorporated que se fundó en 1906 en New Jersey (Estados Unidos) bajo el nombre de Corn Products Refining Company. Inició operaciones en Colombia desde 1933 realizando labores con una pequeña empacadora de fécula de maíz en Barranquilla, registrándose con el nombre de MAIZENA S.A. En el año 2012 Corn Products International realiza la adquisición de la compañía National Starch, e inicia un proceso de cambio de imagen único hacia sus clientes, en el cual todas sus afiliadas en el ámbito global se transforman en Ingredion.

3. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de Ingredion combina el crecimiento orgánico, la ampliación de su portafolio de ingredientes y la expansión geográfica, todo ello soportado en la base de la “**excelencia operacional**”. Por lo anterior, desarrollar el plan estratégico del área de manufactura, es de gran importancia para maximizar el

desempeño de las operaciones, alineando las mismas bajo los parámetros de costo, calidad, flexibilidad y capacidad de repuesta. Esto permitirá tener un balance de alta eficiencia operativa y generar el flujo de caja acorde a la eficiencia del negocio, para impulsar el crecimiento de la organización, y al mismo tiempo, generar valor a los accionistas y sus clientes.

3.1 Segmento de Clientes

Ingredion cuenta con los clientes más reconocidos del sector manufacturero en Colombia: Bavaria S.A, Colombina S.A, Unilever Andina S.A, Colgate Palmolive S.A, Smurfit Kappa Carton de Colombia S.A, NESTLE de Colombia S.A, Pollos el Bucanero S.A, Carvajal Pulpa y Papel S.A, Comestibles Aldor S.A, Cartones America S.A, Bimbo de Colombia S.A, Laboratorios PROCAPS S.A, Compañía Nacional de Aceites S.A, Ingenio del Cauca S.A, Manuelita S.A, ITALCOL de Occidente S.A, SIKA Colombia S.A y Solla S.A.

Todas las industrias mencionadas, pertenecen al sector manufacturero local y global, y utilizan los ingredientes desarrollados por Ingredion (almidones, jarabes de maíz, aceites y emulsificantes) en cada uno de sus procesos, con el fin de generar una gran variedad de ingredientes de alto valor enfocados en el control de dulzor, sabor, reducción de calorías, sensación en la boca, mejoramiento de texturas, brillo, sustitución de grasas, viscosidad, consistencia y salud inmunológica con el fin de atender el crecimiento y evolución de las diferentes necesidades del consumidor de manera oportuna.

En línea con lo anterior, Ingredion desarrolla y ofrece ingredientes e innovaciones enfocadas a las industrias manufactureras, las cuales pertenecen a los segmentos: **Alimenticio** (bebidas, confitería, panadería, consumo, nutrición infantil), **Industrial** (papel corrugado, textil, y misceláneos), **Nutrición animal** (aves, ganado, mascotas), **Cuidado del Hogar** (limpiadores, lavandería), **Cuidado de la salud** (cosméticos, cuidado oral, cremas, lociones) y **Farmacéutico** (pastillas, jarabes, antibióticos).

Tabla 1. Segmentos de mercado Ingredion.



Fuente: portafolio de productos dirección comercial Ingredion Colombia S.A

3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Ingredion se enfoca de manera dedicada en innovación y sustentabilidad, buscando alinear los recursos y capacidades con una

cobertura sobre la estructura organizacional, con el fin de suministrar a los clientes las soluciones de ingredientes para atender sus necesidades de mercado de manera oportuna, y de esta manera crear valor en su modelo de negocios y hacer de los mismos un éxito. A través del plan estratégico de manufactura se busca maximizar beneficios, tanto para el cliente como para el accionista, soportando a la estructura de la organización en:

- Ofrecer un servicio ágil y oportuno.
- Soportar las estrategias de crecimiento de sus clientes, mediante la identificación de sus proyectos de innovación y de nuevas oportunidades de crecimiento.
- Concentrar la atención en el soporte técnico al cliente en todos sus desarrollos y actividades relacionadas con nuestros ingredientes, buscando crear valor en su cadena.

La sustentabilidad es de gran importancia en la propuesta de valor de Ingredion, dado que existe un alto compromiso con el desarrollo de un mejor negocio a través de la incorporación y fomento de prácticas sustentables. La empresa enfoca sus labores de sustentabilidad en cuatro áreas: personas, planeta, productos y prosperidad. Esto le permite desarrollar planes, liderar iniciativas y monitorear resultados (Ingredion, 2015).

3.3 Canales

Para Ingredion Colombia S.A las ferias industriales es uno de los canales más importantes como estrategia de marketing, mediante las cuales la empresa da a conocer a sus clientes existentes y potenciales, las nuevas tendencias en soluciones de

ingredientes, así como los nuevos desarrollos y aplicaciones en los sectores de mercado de manufactura de productos. Este canal es el mercado vivo de operaciones comerciales y es una de las mejores fuentes de información para los clientes de Ingredion, así como la plataforma para atraer a nuevos clientes potenciales. Es el espacio propicio para la promoción y consolidación de la imagen de la empresa (Ingredion, 2015).

Para lograr incrementar la presencia de sus ingredientes, Ingredion cuenta con un grupo de más de 20 especialistas en mercadeo para atender a consumidores finales directamente. Por otro lado, utiliza su plataforma web para dar a conocer a las industrias el portafolio de soluciones y las diferentes aplicaciones para cada una de sus necesidades, es decir, ingredientes hechos a la medida.

En los procesos de adquisición de productos, Ingredion cuenta con el canal de Ingenieros técnicos y comerciales que acompañan todo el proceso de las necesidades y oportunidades de mejoramiento de las industrias manufactureras de sus clientes, así como la de los consumidores, desde su concepción hasta el desarrollo y entrega de la solución final.

3.4 Relacionamiento

El valor del relacionamiento para Ingredion está direccionado en la entrega de soluciones de ingredientes innovadoras y rentables, ayudando a sus clientes a mantenerse adelante en las tendencias del mercado. Actualmente el fortalecimiento de las relaciones con el cliente se enfocan en desarrollar relaciones de colaboración y confianza, trabajando en iniciativas de manera conjunta mediante ideas innovadoras

proyectadas hacia el alto compromiso con el medio ambiente, teniendo operaciones y proveedores socialmente responsables, y enfocadas en la seguridad y prosperidad de la gente, socios y de las comunidades en las que la compañía opera. Para Ingredion la Sustentabilidad no es una aspiración, más bien es una integración de principios que se aplican en la manera en que se realizan las operaciones del día a día con sus clientes. En Ingredion el relacionamiento con el cliente representa una actividad de mejoramiento continuo que contribuye con el desarrollo de un mejor negocio, tanto para Ingredion como para el cliente, y la construcción de un mundo mejor a través de la incorporación y fomento de prácticas sustentables (Ingredion, 2015).

3.5 Costos e ingresos

La estructura de costeo de Ingredion está basada bajo el modelo de costo promedio ponderado. La composición del costo total de manufactura de Ingredion está representada en 53% (MMUS \$2.0) por costo variable y un 47% (MMUS \$1.85) por costo fijo. En términos monetarios el costo total (mensual) de manufactura en Ingredion es de MMUS \$ 3.85.

En el componente de costo variable, los factores más representativos de dicho costo son, las materias primas con una proporción del 52%, los utilities (Energía + gas) con 33%, y el material de empaque con el 14%. Para el componente de costo fijo, los factores más representativos son, la depreciación con una proporción del 25%, el mantenimiento con el 24%, la mano de obra directa con el 20% y la mano de obra indirecta con el 20%.

Los ingresos de Ingredion provienen exclusivamente de la venta del portafolio de ingredientes desarrollados en los diferentes sectores de mercado. Ingredion Colombia generó ventas en el 2014 por MMUS \$ 255, las cuales representan el ingreso total por la venta en cada uno de los sectores de mercado, bajo las proporciones mencionadas en la figura No. 2, apalancada principalmente por los sectores alimenticio (51%), bebidas (13%) y nutrición animal (13%). Este ingreso representa el 6% del ingreso total de Ingredion a nivel mundial.

Tabla 2. *Ingresos sectores de mercado Ingredion.*



Fuente: portafolio de productos dirección comercial Ingredion Colombia S.A.

3.6 Recursos

Como recursos clave, Ingredion cuenta con los centros de innovación Idea Labs™, una red global de 25 centros de innovación con más de 350 profesionales entre

especialistas, científicos en alimentos, culinólogos, mercadólogos, ingenieros de proceso y expertos en nutrición, quienes trabajan de manera conjunta con los clientes para desarrollar nuevas ideas y formas de abordar los retos del mercado.

Los centros de innovación impulsan ideas, innovaciones y soluciones fundamentadas en la ciencia para ayudar a los clientes a diferenciar productos, optimizar costos y llevar productos al mercado más rápido, con mayor éxito y rentabilidad. El centro de Idea Labs™, ofrece experiencia y colaboración en cuatro áreas clave: tendencias del consumidor, investigación aplicada, conocimiento especializado en aplicaciones y tecnología de procesos.

La inversión en infraestructura y tecnología de punta, es otro recurso que le permite a la empresa a expandir la producción de sus especialidades y contar con la capacidad para ofrecer soluciones de ingredientes a sus clientes en el ámbito local y global, además de generar la flexibilidad y la agilidad requerida para satisfacer las necesidades de sus mercados. Finalmente, las fusiones y adquisiciones son clave para Ingredion, con el fin de aprovechar sinergias, lograr economías de escala, fortalecer el portafolio de soluciones, y proveer una oferta más amplia de especialidad de productos con mayor valor para los clientes.

3.7 Alianzas

Las alianzas estratégicas constituyen una forma de obtener algunos de los beneficios de la integración vertical, subcontratación, y fusiones y adquisiciones horizontales al tiempo que se reducen los problemas que esto trae consigo. Las

empresas a menudo se comprometen en estrategias cooperativas como una alternativa a la integración vertical o a las fusiones y adquisiciones horizontales. Cada vez más, las empresas establecen asimismo alianzas estratégicas y asociaciones para extender su alcance de operaciones mediante estrategias de expansión y diversificación (Thompson & Peteraf, 2012).

Ingredion desarrolla alianzas, las cuales se enfocan en actividades particulares que crean valor, sea al interior o a lo largo de los límites de la industria en la cual realiza sus actividades, y en obtener un beneficio competitivo particular para su grupo de interés. Estas alianzas tienden a posibilitar a que la organización construya con base en sus fortalezas y genere un crecimiento importante en su curva de aprendizaje.

Para lograr lo anterior, Ingredion cuenta con importantes socios y aliados en el sector industrial del país, así como entidades privadas y públicas, buscando articular capacidades para optimizar procesos, e integrando sinergias para desarrollar nuevas y mejores formas de reducir sus costos a lo largo de la cadena. Entre los aliados más importantes de Ingredion se encuentran, ANDI, MINMINAS, MINAMBIENTE, ICBF, SENA¹, gremio de transporte, gremios de microempresarios (panaderías, maquilas, mezclas secas), sociedad portuaria, Policía Nacional, entidades financieras, industrias de alimentos, centros comerciales, comunidad, proveedores de tecnologías locales y globales.

¹ ANDI: Asociación Nacional de Industriales de Colombia, MINMINAS: Ministerio de Minas y Energía, MINAMBIENTE: Ministerio de Medio Ambiente, ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje.

Estas alianzas han permitido a Ingredion agilizar el desarrollo de nuevas tecnologías o productos prometedores, subsanar deficiencias en su propia experiencia técnica y de fabricación, integrar al personal y la experiencia necesaria para crear nuevos conjuntos de habilidades y capacidades, compartir el riesgo de inversiones, mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, obtener economías de escala en la producción o marketing, y adquirir o mejorar el acceso al mercado mediante acuerdos de marketing conjunto.

En general el modelo de negocio de Ingredion cuenta con una estrategia de marketing robusta y está enfocada en crear productos, rentables y flexibles acorde a las necesidades de los clientes, con el objetivo de desarrollar una sólida identidad de la marca, no obstante, dicha estrategia debe estar alineada con el modelo de excelencia operativa y apoyada con la estrategia de manufactura de la organización para lograr el éxito deseado. Por lo tanto, el desarrollo del plan estratégico de manufactura busca permitir a los directivos tener elementos de juicio para responder a preguntas sobre ¿cómo desplegar la estrategia efectivamente?, ¿cómo optimizar los resultados bajo las restricciones de recursos existentes?, ¿cómo tomar ventaja de las capacidades y habilidades de los equipos de trabajo?, ¿cómo garantizar que los roles de los equipos estén alineados con la estrategia?, ¿cómo influenciar a las personas para lograr cumplir sus metas individuales, pero jugando colectivamente?.

4. DECLARACIONES MISIONALES

El direccionamiento estratégico de una organización está articulado por su misión, visión y valores corporativos, en términos generales responde a la pregunta ¿dónde queremos estar?, identificando necesidades y expectativas de sus clientes (Ingredion, 2015).

Considerando que Ingredion cuenta con una estructura organizacional muy amplia, en la cual ya está definida la estrategia global; para efectos del ejercicio académico, fue necesario segmentar y enfocar las declaraciones misionales hacia un área específica de la organización, para este caso particular, se ha seleccionado el área de manufactura. Posteriormente, se pretende revisar el grado de alineación de la declaración misional del área de manufactura comparada con la declaración global ya existente en la organización.

La declaración misional global de Ingredion se describe a continuación:

Ingredion es un proveedor de soluciones de ingredientes líder a nivel mundial en la industria de alimentos, bebidas, farmacéutica y elaboración de la cerveza, así como numerosos sectores industriales. Estamos comprometidos en ofrecer a nuestros clientes con calidad, soluciones de ingredientes innovadoras que están en la tendencia y la demanda. (Ingredion, 2015)

Posterior al análisis de la declaración misional global de Ingredion se identificó que presenta elementos relacionados con la visión tales como “un proveedor de

soluciones de ingredientes líder a nivel global”, y “estamos comprometidos en ofrecer a nuestros clientes con calidad”. Estos elementos se enfocan en gran medida en cómo quieren las directivas que se vea la organización y como se demuestra el apoyo de la alta gerencia. Por otro lado, la declaración misional carece de profundidad en la definición de su propuesta de valor.

Actualmente la visión de Ingredion se encuentra en proceso de cambio, por lo tanto, se presenta la visión que sigue vigente desde el año 2012:

“Ser la compañía líder de soluciones de ingredientes a nivel mundial “ (Ingredion, 2015).

En este caso se identificó que la visión actual de Ingredion, se enfoca solamente en cómo las directivas quieren que se vea la empresa, mas no contribuye a asegurar la comprensión de la estrategia, y tampoco permite ver con claridad la meta acotada que tiene la organización en el largo plazo.

Una vez realizado el análisis de las declaraciones misionales de Ingredion, se elaboró una mesa de trabajo con la dirección de manufactura y gerencias de primer nivel, con el fin de revisar el plan estratégico de la organización, y a partir del mismo, generar ideas para crear una identidad propia para el área de Manufactura que se traduzca en una misión y visión alineada con la estrategia de la compañía.

Dado lo anterior, se propone realizar un ajuste en la misión y la visión, ambas enfocadas en el área de manufactura (ver anexos - tablas 10 y 11), las cuales se presentan a continuación:

4.1 Misión:

La planta de Ingredion Colombia S.A es una compañía global de soluciones de ingredientes enfocada en la manufactura de edulcorantes, almidones e ingredientes de origen vegetal para atender la industria de alimentos, bebidas, farmacéutica y elaboración de cerveza, así como numerosos sectores industriales en el ámbito local y global. Mediante estándares de clase mundial, genera soluciones hechas a la medida para sus clientes, a través de innovación y sustentabilidad, para contribuir a la maximización de su cadena de valor y competitividad en el mercado.

4.2 Visión:

Ser para el año 2020 el área de manufactura referente de la corporación, soportando los procesos de mejoramiento continuo y lean manufacturing en la región andina, apalancada en su modelo de liderazgo en excelencia operacional, el cual permitirá alcanzar estándares de clase mundial en calidad y seguridad alimentaria, para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

4.3 Valores:

Para Ingredion el éxito como compañía está ligado al bienestar de sus empleados y la salud de nuestras comunidades y el medio ambiente. La compañía aspira a operar su modelo de negocio de manera sostenible para convertirse en el

empleador, proveedor, vecino, la inversión y la empresa de elección para sus diferentes grupos de interés.

Para lograr lo anterior, Ingredion está incorporando prácticas sostenibles, manteniendo altos estándares morales y éticos donde realiza los negocios. Paralelamente Ingredion cuenta con una guía de valores fundamentales enfocados en Seguridad, Calidad, Integridad, Respeto, Excelencia e Innovación, necesarios para garantizar que el negocio continúe creciendo, así como la consolidación en ser el proveedor de soluciones de ingredientes líder en el mundo.

5. ANÁLISIS EXTERNO

Las empresas operan en un “macro ambiente” moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, estilos de vida de la sociedad, la legislación, regulaciones gubernamentales y factores tecnológicos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003). En el presente trabajo, se llevaron a cabo 2 sesiones con el soporte del equipo directivo de Ingredion, con el fin de realizar un análisis externo de la organización, identificando las fuerzas y aspectos relevantes del entorno, tendencias dominantes, política, economía y tecnología.

La información recopilada en las sesiones realizadas, y la aplicación de la herramienta PESTAL, permitieron definir aspectos importantes para la organización y ponderarlos en una escala de 0 a 10, siendo 0 el valor asignado a los aspectos menos importantes y 10 el valor asignado a los más importantes (Ver anexos - tabla No. 6). Por otro lado, este análisis permitió consolidar un listado de influencias externas, e

identificar aquellas que pueden ser determinantes para el cambio en el largo plazo, y en paralelo, tener información de referencia de cómo puede afectar la competencia en la industria manufacturera.

5.1 Entorno Político

La creciente falta de confianza demostrada por las encuestas no es gratuita en temas de paz y liderazgo para el crecimiento del país (Ramirez, 2015). Resulta precisamente cuando empiezan a sentirse los efectos negativos del incremento en la carga tributaria por la reciente reforma y, a pesar de ella, se anuncia un mayor déficit fiscal, un menor crecimiento y parece confirmarse que el descenso en los ingresos petroleros puede ser para rato.

Pero dicha desconfianza se justifica especialmente cuando en medio del cierre de la producción de empresas multinacionales en Colombia y la desesperada devaluación, anuncian que Colombia podría estar pasando su cuarto de hora en el contexto de países emergentes como un destino atractivo para la inversión extranjera.

Si bien es claro que, ni el cierre de fábricas o la devaluación son fenómenos imputables exclusivamente a una administración, sino que también obedecen a fenómenos globales, Colombia no ha logrado destacarse lo suficiente para aprovechar sus ventajas comparativas y ser percibida como una economía boutique donde invertir a largo plazo (Ramirez, 2015).

Por otro lado, la decisión de Estado de negociar con la guerrilla pasó de ser una buena noticia cuando se inició, a ser hoy noticia del día a día porque se ha extendido

más allá de lo esperado, creando la sensación de que el proceso no tiene la dirección del Gobierno y que la inseguridad ha vuelto a los niveles de la era pre Uribe. Sea o no cierto, para muchos la percepción de que el país se había pacificado no existe ya más.

Todos los países buscan atraer a los mismos inversionistas y por ello Colombia debe explotar lo que la hace distinta, realmente diferente y única, pero primero debe asegurar lo elemental: una carga tributaria promedio, seguridad jurídica y facilidad para hacer negocios. La mejor noticia para reinventarnos sería el cierre de las negociaciones de paz y contar con un liderazgo del Gobierno para corregir algunos de los errores del pasado.

5.2 Entorno Económico

Finalizado el primer semestre del año 2015, el país tuvo un fuerte deterioro de su balanza comercial. Sus ingresos cayeron por culpa del precio del petróleo que se desplomó entre Julio y Diciembre de 2014. Pero otra forma de verlo, indica que el país está incurrido en un serio lio industrial. La mejor foto a finales del 2014 retrata como el país tuvo un déficit de la balanza comercial de la industria de casi US\$39.100 millones. Esto es superior al 10% del producto interno bruto (PIB) (Ver Anexos – Tablas 4 y 5)

A lo largo del año se ha venido descartando que pueda haber un repunte sustancial en el precio del petróleo. Al mismo tiempo se ha confirmado un crecimiento de los socios comerciales de Colombia en promedio inferior al de 2014. Finalmente, aún con el fuerte aumento de la tasa de cambio, ni la demanda de bienes exportados por Colombia repunta, como tampoco la demanda de los colombianos por bienes

importados disminuye. Es decir, la tasa de cambio no genera una compensación en la caída en los precios petróleo en el comercio exterior. Una forma de ilustrarlo es que prácticamente a mayo, el país ya tiene un déficit 4 veces el de hace un año. Con un déficit de US\$6.000 millones a mayo, el monto es similar al que tuvo en todo 2014. Esto se explica porque mientras las exportaciones caen un 31% en el año, las importaciones caen apenas un 10%. Y la foto más clara es que a mayo el déficit comercial de la industria es superior a los US\$14.000 millones. (Tarazona , 2015)

5.3 Entorno Social

De acuerdo con un indicador industrial generado por ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), la demanda mundial de productos colombianos está señalando que es hora de cambiar la tendencia productiva de Colombia, esto quiere decir que es el momento de diversificar el portafolio de manufactura. Según ANIF, este fenómeno es uno de los principales factores que estarían minando el “crecimiento potencial”, hasta llevarlo hacia el 3.5% por año. Algo similar ha ocurrido a Brasil, bajándose a niveles potenciales del 2% a 3% anual.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, el 2015 tendrá factores desfavorables como consecuencia del desplome de los precios del petróleo. Para Colombia, esto no sólo impactará una menor actividad en uno de los motores del crecimiento en los últimos años, sino que generará un deterioro en las finanzas públicas.

Urge acelerar la migración de inversiones hacia sectores con futuro competitivo, en vez de seguir insistiendo en sectores con rezagos globales. Estas apuestas se lograrán si se trabaja en la “agenda transversal”, en referencia a un adecuado sistema tributario, educación, calidad de vida, infraestructura y relocalización geográfica”, destaca ANDI (Dinero, 2015).

5.4 Entorno Tecnológico

Las tecnologías avanzadas para la gestión de los negocios parecía hasta hace poco un verdadero lujo al alcance de las industrias más grandes, no obstante, la dinámica de los mercados ha hecho que las cosas cambien. Por otro lado, la competencia extranjera presiona para poner los ojos sobre la tecnología como factor clave de competitividad.

Si bien la inversión en tecnología cuesta, es indispensable que las industrias tomen el riesgo para ganar competitividad y crecer en el mercado, desarrollando necesidades con antelación que les facilite atender nuevos clientes con exigencias de mayor demanda y cambios acelerados. (Colombianos, 2015)

Según el presidente de la compañía de transferencia tecnológica industrial, Imocom, Pablo Etter, Colombia requiere de manera complementaria una política macroeconómica congruente que permita el ingreso de herramientas tecnológicas al país. Igualmente señaló que se requiere una mayor ayuda de la banca para que las medianas y pequeñas industrias puedan contar con créditos que les permitan acceder a maquinaria que los haga más competitivos.

Algunas industrias no disponen de recursos financieros para una adopción tecnológica radical. Y en la mentalidad de los empresarios colombianos suele estar fijada la idea de que la tecnología es más un gasto que una inversión. Un estudio de Fedesarrollo y la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones reveló que casi 80% de los empresarios Pyme colombianos tiene dudas acerca de si la tecnología les ayudará a mejorar sus negocios, y creen que es demasiado costosa. Pero esta percepción también estaría cambiando. (Colombianos, 2015)

Lujos como CRM, una solución para administrar las relaciones con los clientes; o Big Data, la tendencia de moda para la utilización inteligente de la información, parecían un privilegio exclusivo de compañías grandes con altas facturaciones. Pero las cosas han cambiado rápidamente y la palabra mágica que parece haber permitido dicho cambio es tan corta como paradójica: nube. (Colombianos, 2015)

5.5 Entorno Ambiental

El medio ambiente sigue siendo una tarea pendiente para Colombia, puesto que si bien se han realizado avances importantes en los últimos años, donde las entidades regulatorias han trabajado de manera colaborativa con las industrias, es evidente que aún falta mucho camino por recorrer en este tema. Las iniciativas avizoradas en el corto y en largo plazo no están alineadas y evidencian inconsistencias significativas que hace que dichas iniciativas carezcan de efectividad ante la posibilidad de prever y mitigar tendencias dominantes que pueden tener impactos irreversibles. Los proyectos regulatorios de ley, definidos por el gobierno y las diferentes instituciones regionales del

país, difieren en alcance para las industrias y se enfocan en los mercados, en lugar de contribuir al crecimiento sostenible de la producción, la economía y el nivel de calidad de vida de la sociedad.

Por el momento el medio ambiente no parece ser una prioridad en la agenda del gobierno y las reformas prometidas aún siguen pendientes para ser tramitadas, favoreciendo a unas pocas industrias y afectando en gran medida a otras, sin embargo, hay muchas expectativas de cómo el gobierno enfrentará en los próximos años los temas en materia de medio ambiente para el país, buscando sentar las bases de nuevos acuerdos con otros gobiernos y financiando iniciativas “con una visión de crecimiento verde para la nación, para desligar el crecimiento económico de las emisiones de carbono” (Castro, 2015). (Estudios de factibilidad a largo plazo)

Los tipos de entorno que se tiene en cuenta el análisis PESTAL son los descritos en la sección 5, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Simultáneo con el análisis PESTAL, se utilizó el modelo de 5 fuerzas de Porter, con el fin de obtener un panorama más completo de la organización y el entorno en el cual realiza sus principales actividades.

Posterior a la asignación de calificaciones y ponderación de los factores realizado con el grupo directivo y profesionales de experiencia de Ingredion, el resultado de este ejercicio muestra que se han identificado las siguientes oportunidades, las cuales se consideran de gran relevancia para el desarrollo del plan estratégico de manufactura, y en paralelo, contribuyen a la integración con la estrategia general de la compañía:

- Potencial de innovación (desarrollo de soluciones de ingredientes únicas para los clientes trabajando de manera colaborativa con los mismos, mediante el uso eficiente de operaciones flexibles).
- Nuevos mercados (seguimiento de nuevas tendencias para ser traducida en oportunidades potenciales).
- Vulnerabilidad de competidores (Implementar tácticas desde la operación de manufactura que permitan fortalecer las barreras de nuevos competidores, especialmente medianas y pequeñas industrias).
- Legislación mercado local (participar en las acciones definidas por el gremio industrial para mitigar el impacto negativo del contrabando de insumos y productos).
- Proceso y entidades regulatorias (continuar desarrollando acciones de largo plazo en conjunto con las entidades públicas, con el ánimo de contribuir al crecimiento económico, sostenibilidad y calidad de vida de la sociedad).
- Tributación y aranceles (realizar mesas de trabajo con los gremios de interés para lograr mejores negociaciones que mitiguen el impacto tributario, y en paralelo alinear definir acciones para integrar de manera efectiva la eficiencia operacional de la planta con el área logística).
- Servicio al cliente (fortalecer las relaciones con el cliente a través de productos de alta calidad que generen valor para su cadena y cuente con un ciclo de mejoramiento continuo).

- Mano de obra calificada (continuar con el desarrollo de las personas de la organización, buscando potenciar habilidades y capacidades, donde el área de manufactura juegue un rol integrador con la demás áreas de la organización para generar ventajas competitivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos)
- Estacionalidad y ciclos de mercado (generar metodologías sistemáticas que logren integrar la excelencia operacional con la estrategia comercial, con el fin de atender de manera oportuna la estacionalidad y ciclos dinámicos del mercado en las diferentes épocas del año).

Del otro lado se identificaron las amenazas que puede influenciar tendencias negativas y generar fenómenos no deseados para los intereses de la organización, las cuales se mencionan a continuación:

- Balanza comercial (generar planes de acción en conjunto con la dirección financiera, comercial y logística para mantener una estabilidad en el equilibrio de la balanza comercial, considerando los volúmenes de exportación que se generan en la dinámica del negocio).
- Crisis económica (Mejoras en la gestión de manufactura y comercial, alineadas con la estrategia de ventas para lograr mejores desempeños, producto de tomar ventajas de estacionalidad de mercados que afirmen mayores expectativas de oferta y demanda).
- Políticas de comercio exterior (Mejoras en la gestión de manufactura y logística para lograr mejor desempeño de exportaciones e importaciones,

así como la entrada a nuevos mercados y clientes, para el caso de Ingridion nuevas especialidades).

- Economías de escala (capitalizar oportunidades en los portafolios de productos que puedan ser llevados hacia economías de escala que le permitan a la organización ser más competitiva en el ámbito local y global).
- Costos fijos y variables (adoptar la cultura lean manufacturing de manera consistente para lograr un balance razonable de costos fijos y variables que permitan la producción de productos más atractivos y rentables).
- Comercialización de productos (trabajar de manera enfocada en desarrollo de nuevos productos con alto potencial de innovación y diferenciación, con el fin de mitigar el impacto de pérdida de mercado por la acción de los pequeños comercializadores).
- Sector minero energético (desarrollar alternativas de negociación a largo plazo de gas natural con el productor y el comercializador, para mitigar impactos en el costo, y enfocar esfuerzo y capacidades en eficiencia energética para reducir consumos, ambos afectados por la tasa de cambio).

5.6 Análisis de la industria – 5 fuerzas de Porter

El análisis de 5 fuerzas de Porter aplicado a la industria en la cual se encuentra Ingredion, sumado al conocimiento y experiencia de su grupo directivo, permiten conocer de manera más estrecha el sector industrial, teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. La participación de los directivos en este análisis, permiten realizar una caracterización de los factores dominantes en la industria, enfocados en dos aspectos fundamentales:

- a. Cuáles son los factores principales que afectan el éxito (la rentabilidad o el rendimiento) a largo plazo en el sector industrial. Estos son los que Michael Porter denomina las cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de nuevos ingresos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores.
- b. Qué tan atractivo es el sector industrial, es decir, como actúan las fuerzas competitivas para afectar positiva o negativamente las perspectivas de rentabilidad (rendimiento) a largo plazo del sector. Cabe señalar aquí que cada una de las fuerzas competitivas puede afectar la rentabilidad o rendimiento, a través de su impacto sobre: los precios, los costos operacionales, los costos de inversión. Por ello, cada una de estas fuerzas se analiza de manera detallada para identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de Ingredion

Colombia S.A, establecer los factores de éxito en la industria, e identificar la rivalidad de la competencia.

Al final de la sesión con los directivos de Ingredion, el resultado muestra que se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas, las cuales se consideran de gran relevancia, dado que determinan el grado de preparación de la compañía para capitalizar beneficios o mitigar impactos negativos (Ver anexos – Tabla 7).

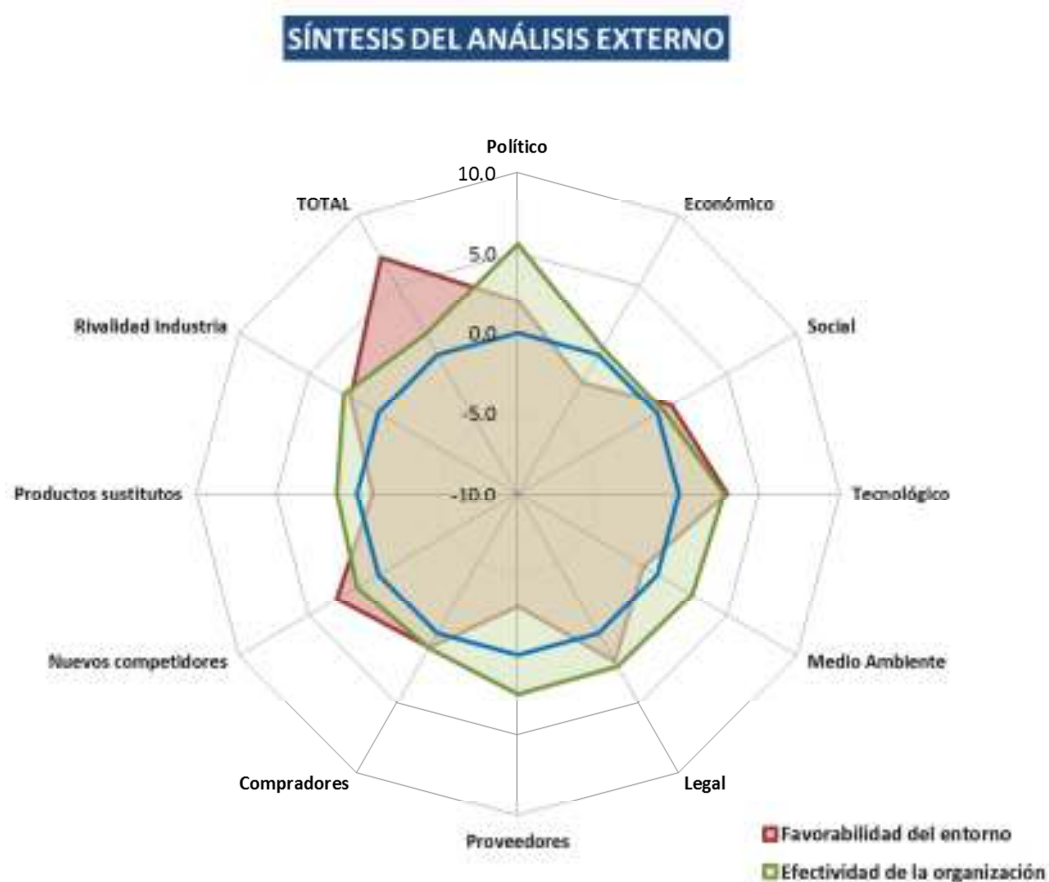
5.7 Análisis y favorabilidad del entorno

Para determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de la matriz estratégica EFE², la cual nos permite identificar y así numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y que, a su vez, intervienen en la misma de manera directa o indirecta. Cabe destacar que el uso de la matriz EFE, facilita el proceso de identificación y limitación de la importancia que posee cada factor, lo cual permite abordar de una manera más consciente y preparada los posibles escenarios generados por el conjunto de agentes definidos y estudiados.

La mayoría de los factores de la matriz EFE definidos para Ingredion, fueron calificados considerando el grado de influencia e impacto de estos en el entorno, tanto en el ámbito externo como interno de del sector de la industria en el cual la compañía desarrolla sus actividades. Complementando lo anterior, es importante tener en cuenta

² Matriz de Evaluación de Factores Externos

que Ingredion no llega al consumidor final, sino a otras industrias manufactureras que producen un amplio portafolio de productos para el consumidor final. Por lo anterior, los factores definidos en el análisis se consideran sensibles ante las diferentes influencias del entorno y las acciones que pueda tomar la organización para aprovechar y mitigar las mismas.



Gráfica 1. Diagrama de radar síntesis del análisis externo Ingredion.

Fuente: Elaboración sesión de trabajo con equipo directivo Ingredion

En la Gráfica 1 se expone el diagrama de radar, en donde la zona color rojo indica la favorabilidad (>0) o poca favorabilidad (<0) del entorno, teniendo en cuenta que el cálculo de la favorabilidad del entorno se realiza como una diferencia entre la suma de las importancias de las oportunidades y la suma de importancias de las

amenazas, un valor mayor a cero indica que el entorno tiene más oportunidades (o al menos más importantes o de mayor impacto) que amenazas y decimos que el entorno es favorable; y un valor menor a cero indica que el entorno tiene más amenazas (o al menos más importantes o de mayor impacto) que oportunidades y decimos que el entorno es desfavorable. El total de entorno es un promedio de los valores de favorabilidad / poca favorabilidad de cada uno de los entornos.

Podemos concluir que el entorno es muy favorable para la industria en la cual Ingredion desarrolla sus actividades, y que en alguna medida la compañía está siendo ligeramente efectiva para aprovechar la favorabilidad del entorno, debido a que se puede observar, por ejemplo que en factores tales como tecnológico, legal, compradores y rivalidad estamos en línea con la favorabilidad del entorno, no obstante la brecha no es suficientemente amplia ante un cambio de favorabilidad del entorno, lo cual puede generar impactos significativos en el corto o largo plazo. Entre los factores del entorno de baja favorabilidad está medio ambiente, económico, productos sustitutos y proveedores, sin embargo, la compañía es ligeramente efectiva para contrarrestar la poca favorabilidad de dichos factores.

Si bien el entorno es muy favorable, se puede observar que la escala aun es amplia para mejorar y ser un más efectivos para aprovechar la favorabilidad del entorno, dado que del total de los factores ninguno sobrepasa el valor de 3-5 puntos.

En la Gráfica 2 y Gráfica 3 se reporta el análisis de Pareto realizado sobre las oportunidades y amenazas. Están organizadas de mayor a menor en cuanto a la priorización, considerando las oportunidades / amenazas que presentan el mayor potencial de mejora, y están ponderadas de acuerdo a su importancia. Para el caso particular de Ingredion, considerando la gran cantidad de factores influyentes, se

seleccionaron los factores, que a conveniencia de las expectativas a trabajar, merecen mayor atención, aunque no representen el rango del 50 – 80% del total de los factores, tanto en amenazas como en oportunidades. (Ver anexos - tablas 12 y 13)



Gráfica 2. Pareto de oportunidades Ingredion.



Gráfica 3. Pareto de amenazas Ingredion.

Fuente: elaboración sesión de trabajo con equipo directivo Ingredion.

6. ANÁLISIS INTERNO

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Es importante buscar al interior de la organización factores estratégicos internos, fortalezas y debilidades, que determinen si la organización es capaz de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, esta identificación de factores internos se realiza a través del análisis interno. Para ello será necesario consolidar información de la organización, tal como modelo de negocio, segmentos, recursos, capacidades, tamaño, ventas, utilidad operativa, utilidad neta, etc.

Lo anterior será el insumo principal para realizar el análisis de competitividad relativo a los competidores más relevantes de la industria, permitiendo el desarrollo de una matriz DOFA ampliada, de la cual se deriven iniciativas que serán transformadas en objetivos estratégicos, alineados con el mapa estratégico y la visión y misión de la organización.

Los recursos incluyen activos físicos, como planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y sus capacidades y activos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explorar sus recursos. Una competencia es la integración funcional y la coordinación de capacidades y recursos. Las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones (productos, distribución, comercialización y ventas,

operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.), (Porter , 1979).

6.1 Competidores

En el sector manufacturero de Colombia, Ingredion enfrenta una serie de competidores, tanto directos como indirectos, en el ámbito local y global. Es importante considerar que el ámbito de competitividad la organización contempla aquellos competidores que restan ventas, por el hecho de importar materias primas para su propia producción, así como aquellos que importan para revender a las industrias en los diferentes segmentos.

En ambos casos, dichas acciones representan menores ventas para la organización, en la medida que se pierde oportunidad de vender a la industria que importa materias primas e ingredientes para su producción; pero también a las industrias que son atendidas por comercializadores que no tienen fábricas en Colombia, generando un entorno de alta competitividad, en el que no solo las empresas con manufacturas locales participan en el juego, sino también una serie de comercializadores cuya participación se ha incrementado significativamente. Lo anterior hace que la capacidad instalada del sector manufactura disminuya de manera significativa, tal como lo muestra la gráfica 4.



Gráfica 4. Uso de la capacidad industrial Colombia. Fuente: DANE

A continuación se presentan los competidores más relevantes por cada segmento de la industria para Ingredion Colombia.

Tabla 3. Lista de competidores Ingredion. Fuente: dirección comercial

Segmentos	Competidores
Bebidas	Comercializadores Cargill Molineros de arroz
Confitería	Comercializadores Ingenios Cargill
Panadería	Comercializadores Molineras de almidón Cargill
Alimentos procesados	Penford Comercializadores
Papel y corrugado	Penford Sucromiles Smurfitt
Sector industrial	Penford Comercializadores
Cuidado de la salud	Comercializadores Sucromiles Penford
Nutrición animal	Comercializadores Penford Solla
Nutrición infantil	Nestlé Comercializadores Colanta

6.2 Análisis de portafolio

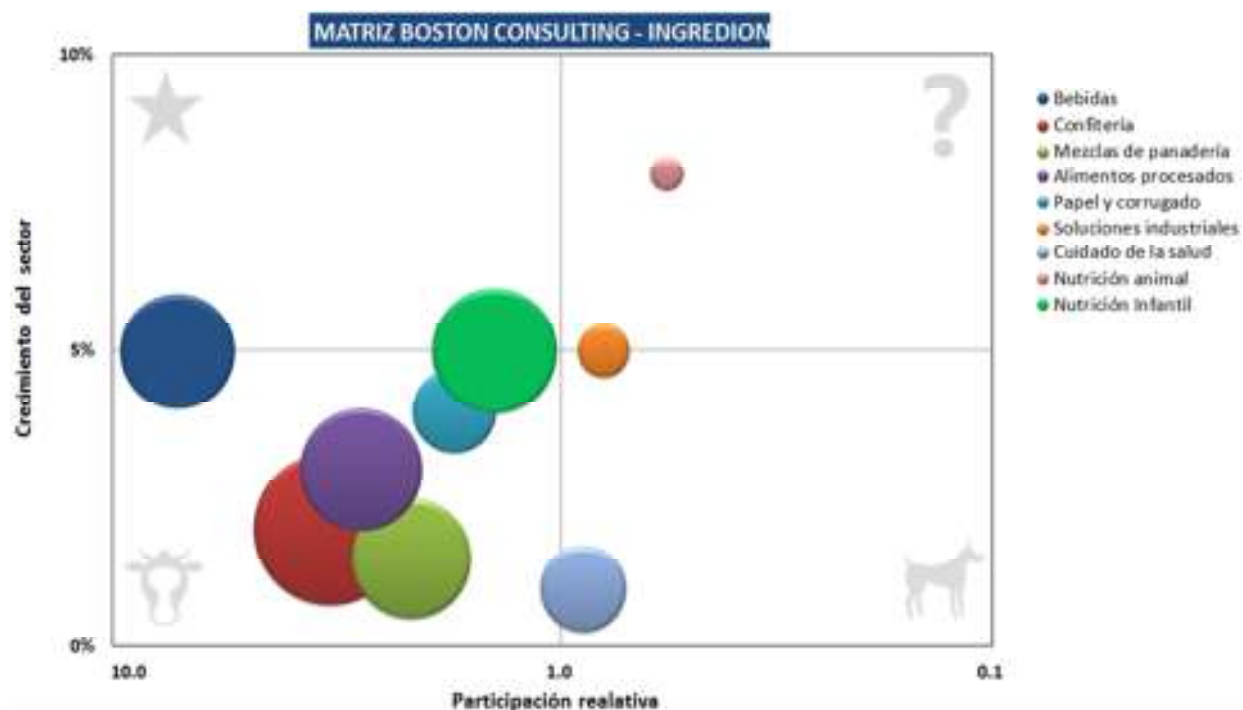
Para el análisis de competitividad es importante aplicar una herramienta que permita identificar el portafolio de productos que tienen las diferentes unidades de negocio de la compañía, e interpretar cuales son las posibles estrategias a desarrollar.

La matriz BCG, creada por la empresa de asesoría administrativa de Boston Consulting Group, le permite a la organización clasificar cada una de sus unidades de negocio o productos de acuerdo a dos factores: su participación en el mercado con relación a la competencia y la tasa de crecimiento a la que opera la empresa (Stanton , Etzel , & Walker , 2010).

En el eje vertical se indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal representa la muestra de participación relativa al mercado del negocio. Los cuatro cuadrantes de la cuadrícula representan categorías distintas de productos principales; las categorías difieren, no sólo en la participación de mercado y tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y las estrategias a aplicar para su desarrollo. Así, la tasa de crecimiento del mercado sobre el eje vertical es una medida representativa de la madurez y el atractivo de la industria. Este modelo representa negocios en industrias con rápido crecimiento y con oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futura. (Stanton , Etzel , & Walker , 2010)

En la gráfica 5 se presenta la aplicación de la matriz de BCG para Ingredion y sus competidores relevantes en la industria de manufactura. Esta gráfica contribuye a decidir el enfoque para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

de la organización, es decir entre áreas o empresas, aquellas donde: invertir, desinvertir, o incluso abandonar.



Gráfica 5. Matriz Boston Consulting Group Ingredion. Fuente: Elaboración propia

Posterior a la aplicación de la matriz BCG, se puede observar que de las 9 unidades de negocio que tiene Ingredion, 6 de ellas se encuentran bajo la categoría de vacas, 2 en la categoría de perros, y la unidad restante en la categoría de incógnita. Sin embargo, las unidades de bebidas y nutrición infantil proyectan un movimiento hacia la categoría de estrellas, considerando la estimación de crecimiento de estos sectores, producto de su dinámica en el sector industrial según lo afirma el informe de industria publicado por el DANE³ en el mes de Junio de 2015:

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadística

De acuerdo a su contribución al crecimiento de la producción real del sector industrial los subsectores más dinámicos, durante el período enero-junio de 2015, fueron: la industria de bebidas (2,6%), los alimentos preparados para animales (18,0%), y la fabricación de papel, cartón y sus productos (3,2%), Estos subsectores aportaron 1,6 puntos porcentuales a la variación de la industria en el periodo enero-junio de 2015.

Por otro lado, las unidades de negocio de cuidado de la salud y soluciones industriales se encuentran ubicadas de manera parcial en la categoría de perros, haciendo énfasis en que su crecimiento ha sido impactado negativamente por la desaceleración de sus dinámicas durante el primer semestre de 2015, según lo afirma el informe de industria DANE:

De acuerdo a la contribución a la producción real del sector industrial, los subsectores que más impactaron negativamente su crecimiento fueron: Los productos de la refinación de petróleo, (-12,2%), las otras industrias manufactureras (-10,4%), los productos de molinería y almidones (-5,5%), y la elaboración de los demás productos alimenticios, (-2,0%) (DANE, 2015).

En conclusión, el 67% de las unidades de negocio de Ingredion ha alcanzado un alto grado de madurez en el mercado, al estar ubicadas en la categoría de vacas (hacia la izquierda de la matriz con grandes tamaños de burbuja), generando grandes beneficios con bajos niveles de inversión, evidenciando un liderazgo significativo de éstas UEN comparadas con las de sus competidores más fuertes.

6.3 Análisis financiero

Con el fin de cuantificar la realidad económica y financiera de Ingredion, se han calculado las razones financieras de rendimiento, liquidez, probabilidad, actividad y rentabilidad para los periodos 2013 y 2014, de manera que se pueda conocer cuál ha sido el comportamiento de la organización durante dichos periodos, y así poder plantear y desarrollar iniciativas que permitan obtener un mejor desempeño, interpretando cuáles son las fuentes de ingreso que realmente contribuyen de manera significativa al flujo de caja, cuales son los costos más relevantes, cuál es el valor que realmente cobra en el mercado y cuáles son sus costos más relevantes.

En el resumen se puede identificar que Ingredion tiene oportunidades específicamente en los indicadores de liquidez y actividad. Lo anterior se evidencia en la disminución de su razón corriente y prueba ácida del año 2014 con relación al 2013, considerando que estas cifras representan la capacidad de cobertura de los pasivos corrientes y la capacidad de convertir activos líquidos en efectivo, respectivamente. Paralelamente, la razón donde se identifica la mayor oportunidad, en términos de actividad, es el capital de trabajo, puesto que Ingredion ha reducido su capital de trabajo del año 2014 con relación al año 2013, sin embargo, este capital es significativamente grande, lo cual permite concluir que el capital se encuentra en cuentas por cobrar y en inventario. Lo anterior deriva un impacto negativo en los indicadores de actividad; para el caso de Ingredion los días de inventario presentaron un incremento del 13%, así como los días de cartera en un 7%, esto a su vez, impacta la razón de rotación de inventario disminuyendo su valor en un 11%, dichas variaciones dadas entre los años 2013 y 2014.

Estos resultados permiten concluir que Ingredion tienen oportunidades de mejora en recuperación de cartera, costo de ventas, inventarios y excesos de capacidad de producción con relación a la demanda.

A continuación se presentan los principales indicadores financieros analizados y calculados para la organización en los periodos descritos anteriormente.

Tabla 4. Resumen razones financieras Ingredion. Fuente: contraloría Ingredion

RESUMEN INDICADORES FINANCIEROS INGREDION			
Razones	2013	2014	VAR (%)
Probabilidad			
Margen bruto	22.3%	23.4%	5%
Margen operacional	4.2%	5.5%	29%
Margen neto	2.8%	3.4%	24%
ROE	4.7%	5.2%	12%
ROA	3.6%	4.2%	17%
Rentabilidad			
EBITDA	45,039,587	52,381,592	16%
Margen EBITDA	8.5%	9.5%	11%
Liquidez			
Razón corriente	2.10	2.09	-1%
Prueba ácida	1.61	1.50	-6%
Capital de trabajo	98,741,672	95,440,497	-3%
Actividad			
Días de inventario	39.47	44.41	13%
Rotación de inventario	9.25	8.22	-11%
Días de cartera	69.85	75.02	7%

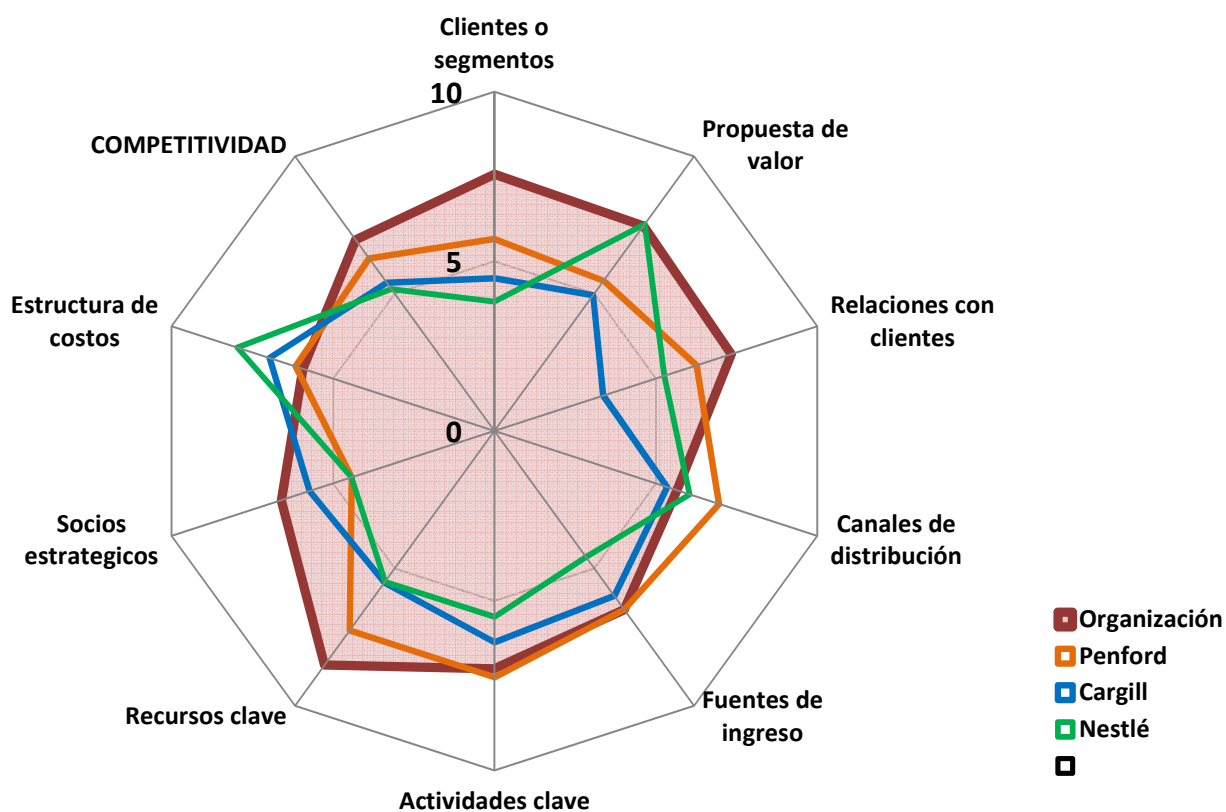
6.4 Análisis de competitividad

La identificación de recursos y capacidades de la organización permite diagnosticar los puntos fuertes para apoyar las estrategias y minimizar los puntos débiles, para poder formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades, asegurar que los recursos y capacidades se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales (Grant , 2006). Se realizó la valoración de los recursos y capacidades que tiene disponibles Ingredion actualmente para la ejecución de sus actividades, los cuales la limitan o favorecen para ofrecer su propuesta de valor. La importancia de cada uno de los recursos y capacidades fue calificada de 1 a 10 siendo 1 la más baja y 10 la más alta en términos de la ventaja competitiva. La misma escala de calificación fue utilizada para evaluar la fortaleza relativa, es decir que tan fuerte/débil se tiene el recurso o capacidad frente a sus competidores más fuertes en las diferentes UEN en las que Ingredion enfoca sus principales actividades (ver anexos – Tabla 11).

A continuación se presenta la síntesis del análisis de competitividad de Ingredion. Los competidores más relevantes en las UEN que Ingredion atiende actualmente son: Penford, Cargill y Nestlé, todas ellas multinacionales. Es importante mencionar que si bien, Penford y Cargill no tienen plantas de producción en Colombia, cuentan con oficinas de comercialización locales que importan las materias primas o ingredientes especializados para los diferentes segmentos de la industria que Ingredion atiende, lo cual hace que las ventas de la compañía en dichos segmentos disminuya, puesto que los ingredientes y materias primas importados por la competencia, bien los

podiera suplir Ingredion, no obstante, existen recursos, capacidades y competencias que al final hacen la diferencia sobre la toma de decisión de a quién comprar. Estos recursos, capacidades y competencias serán identificados y analizados en la siguiente sección para identificar las fortalezas y debilidades, y definir los objetivos estratégicos a desarrollar para aprovechar mejor las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas que se generan en el mercado.

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD



Gráfica 6. Síntesis del análisis de competitividad Ingredion.

Fuente: elaboración propia.

En la síntesis se puede observar que Ingredion tiene ventaja superior al 55% sobre el total de los recursos, capacidades y competencias, analizados con relación a sus competidores, sin embargo, en línea con el análisis financiero de Ingredion, se evidencia que existen oportunidades importantes en los temas de estructura de costos y canales de distribución, de alta sensibilidad e impacto para el negocio, en los cuales la compañía se encuentra por debajo de sus competidores, lo cual hace que la brecha de competitividad no sea tan amplia y para algunos recursos, capacidades y competencias sea limitada.

6.5 Perfil de competitividad

El perfil de competitividad permite priorizar las fortalezas y debilidades de los valores relacionados con la matriz del análisis interno, en paralelo, permite identificar que tan distintivas son las fortalezas de la organización con relación a los competidores, así como las debilidades que merecen mayor atención.



Gráfica 7. Perfil de competitividad de Ingredion. Fuente: construcción propia.

Los resultados del análisis interno y el perfil de competitividad muestran que Ingredion tiene como fortalezas distintivas: la tecnología, la infraestructura, talento humano (ingenieros técnicos, comerciales y de proceso), el desarrollo de aplicaciones especiales, el uso de herramientas de mejoramiento continuo como Lean Six Sigma (LSS), el sistema de gestión a clientes, la venta directa en los diferentes segmentos y las UEN correspondientes al sector panadería, aplicaciones especiales e ICBF (nutrición infantil), sin embargo, debe trabajar en debilidades claves como: la venta a través del canal web, fortalecimiento de relaciones con proveedores, costos fijos, costos variables, innovación, soporte técnico, relaciones con el gobierno e incentivos.

Tabla 5. Perfil de competitividad Ingredion. Fuente: construcción propia

ANÁLISIS INTERNO - PERFIL DE COMPETITIVIDAD				
Item	Recursos capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	Importancia	Fortaleza relativa	Categorización perfil
24	ICBF (Dirección logística)	7.0	4.00	Fortaleza clave
2	ICBF (Dirección general)	8.0	2.00	Fortaleza clave
15	Venta vía sistema asistido (instalaciones en clientes)	8.0	2.00	Fortaleza clave
9	Desarrollo especializados de ingredientes a la medida	10.0	1.75	Fortaleza clave
3	Sector panaderías	7.0	1.40	Fortaleza clave
17	Lean six sigma	9.0	1.33	Fortaleza clave
21	Infraestructura	9.0	1.29	Fortaleza clave
4	Aplicaciones especiales	7.0	1.17	Fortaleza clave
8	Desarrollo proyectos de mejoramiento continuo conjuntos	8.0	1.17	Fortaleza clave
6	Sustentabilidad	8.0	1.14	Fortaleza clave
13	Venta directa en los diferentes segmentos	10.0	1.14	Fortaleza clave
20	Ingenieros técnicos, comerciales y de proceso	9.0	1.14	Fortaleza clave
23	Sistema de gestión a clientes	8.0	1.14	Fortaleza clave
22	Tecnología	9.0	1.13	Fortaleza clave
1	Industrias manufactureras	10.0	1.00	Debilidad clave
11	Venta directa	9.0	1.00	Debilidad clave
26	Universidades	8.0	1.00	Debilidad clave
7	Soporte técnico	9.0	0.89	Debilidad clave
5	Innovación	9.0	0.88	Debilidad clave
18	Marketing	8.0	0.88	Debilidad clave
19	Soporte técnico	10.0	0.88	Debilidad clave
28	Proveedores	10.0	0.88	Debilidad clave
16	Desarrollos en Innovación de productos	9.0	0.86	Debilidad clave
25	Gobierno (Ministerios)	8.0	0.86	Debilidad clave
27	Entidades financieras	7.0	0.86	Debilidad clave
31	Salarios comisiones	7.0	0.86	Debilidad clave
10	Ferías industriales	8.0	0.83	Debilidad clave
32	Incentivos	7.0	0.78	Debilidad clave
30	Costos Variables	9.0	0.71	Debilidad clave
29	Costos fijos	8.0	0.67	Debilidad clave
12	WEB	6.0	0.38	Debilidad clave
14	Venta vía WEB	6.0	0.22	Debilidad clave

Si bien se han avanzado en el planteamiento de iniciativas para mitigar el impacto de estas debilidades, el resultado esperado, así como la agilidad para conseguir lo mismos, aún están distantes de la base ideal para fortalecer la estrategia y ser más competitivos en el mercado. Por lo tanto, es necesario enfocar esfuerzos para ser más efectivos en la optimización de costos controlables y en la ejecución de inversiones direccionadas a la obtención de ahorros, crecimiento de unidades de negocio y desarrollo de nuevas especialidades para los clientes (Ingredion, 2015).

6.6 Análisis situacional

La matriz de McKinsey, es una herramienta desarrollada por la consultora estratégica homónima, la cual permite realizar un rápido análisis de posicionamiento del portafolio de productos o UEN de la organización. En línea con lo anterior, permite identificar las áreas de actividad que son más atractivas para la compañía, ya que muestra donde están las mayores posibilidades de generar recursos y beneficios (McKinsey , 1970).

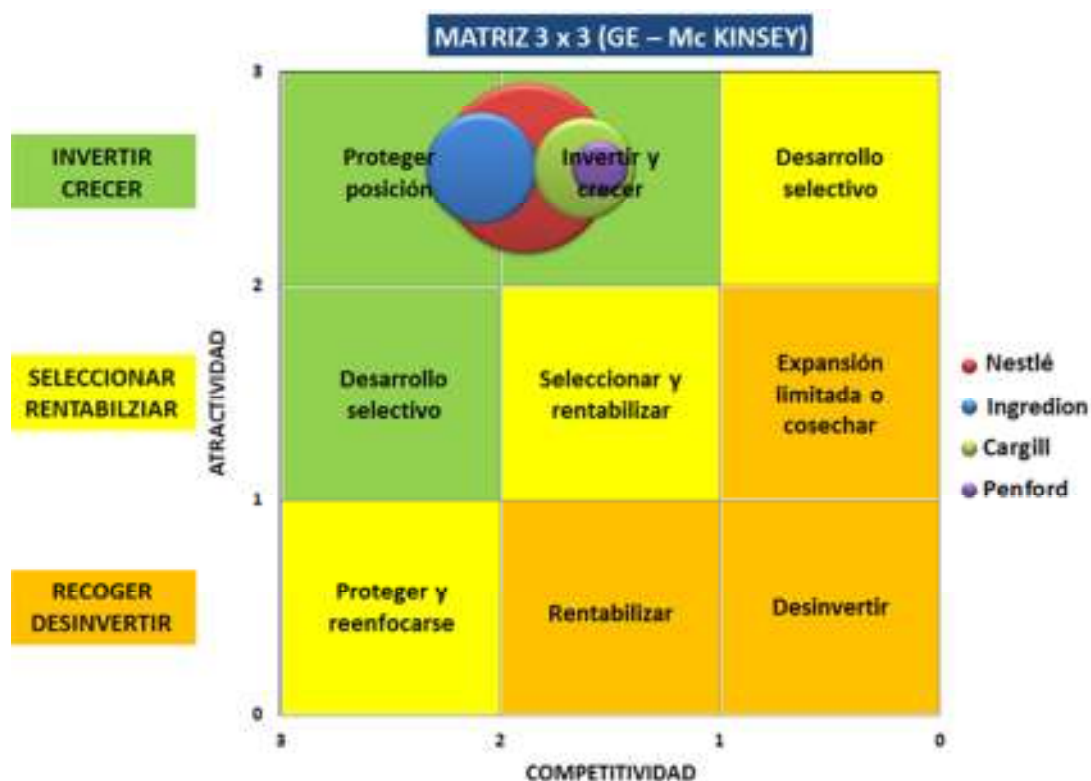
El resultado de la matriz muestra que la atractividad de la industria, resultante del análisis externo, es alta para el sector en el que Ingredion realiza sus principales actividades, esto si se tiene en cuenta que el valor máximo de la escala es de 3, comparado con 2.55 obtenido para Ingredion y sus competidores. En términos de competitividad Ingredion presenta el mayor valor de competitividad (2.1) sobre sus competidores más relevantes (Nestlé, Cargill y Penford). Igualmente este valor es alto comparado en la escala de matriz, cuyo valor máximo es 3.

Tabla 6. Matriz 3 x 3 (GE – McKinsey) – Ingredion y sus competidores. Fuente: construcción propia.

MATRIZ 3 X 3 (GE-McKINSEY)					
FIRMA	ATRACTIVIDAD		COMPETITIVIDAD		VENTAS (Millones)
Ingredion	7.0	2.55	6.96	2.1	526,798
Nestlé	7.0	2.55	6.29	1.9	1,237,441
Cargill	7.0	2.55	5.40	1.6	429,000
Penford	7.0	2.55	5.17	1.6	125,000

Si bien, Ingredion no es el mayor en tamaño de ventas, el valor obtenido de competitividad sobre sus competidores, es el resultado de la integración de sus fortalezas en recursos y actividades claves, relacionamiento con los clientes, propuesta de valor y su amplio segmento de clientes. Lo anterior, permite evidenciar que hasta el momento Ingredion ha capitalizado adecuadamente los recursos y capacidades para obtener los beneficios que provienen de sus clientes, a través del desarrollo y madurez de sus UEN, de las cuales el 67% (6 UEN) se ubican en el segmento de vacas, sin embargo, presenta grandes oportunidades en estructura de costos y canales de distribución, y debe fortalecer las mismas a través de excelencia operativa para continuar creciendo y obtener mejores márgenes de rentabilidad.

De acuerdo a la gráfica 8, donde se muestra el resultado del análisis de competitividad vs atractividad de la industria y tamaño de la empresa, Ingredion se ubica en una posición favorable que está en línea con los resultados que ha obtenido hasta ahora, no obstante, su ubicación en el gráfico sugiere que debe invertir para proteger su posición y continuar creciendo en sus UEN.



Gráfica 8. Competitividad vs. Atractividad y tamaño de empresa para Ingredion

Fuente: elaboración propia.

7. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA permite identificar la lista de estrategias genéricas que la organización deberá seguir en el futuro. Las estrategias FO, son las agresivas o competitivas, las estrategias DO, son las estrategias de desarrollo, las estrategias FA, son estrategias de mantenimiento o defensivas, y las estrategias DA, son también defensivas. Este análisis se realiza con los directivos de la empresa, teniendo en cuenta los puntos anteriormente descritos.

Para la construcción de la matriz DOFA se tomó el listado de fortalezas y debilidades clave identificadas en el análisis interno, y se cruza con las oportunidades y amenazas priorizadas identificadas en el análisis externo, en la tabla 14 se muestran las principales iniciativas propuestas para aprovechar las fortalezas clave y para corregir las debilidades claves que impiden explotar las oportunidades identificadas y ser vulnerable ante amenazas graves del entorno.

Tabla 7. Matriz DOFA ampliada Ingredion. Fuente: elaboración con el equipo directivo

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS - MATRIZ DOFA AMPLIADA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Matriz DOFA ampliada (TOWS) Análisis situacional, cruzando los análisis, externo, interno y de competitividad</p>	<p>O1: Potencial de innovación O2: Nuevos mercados O3: Estacionalidad y ciclos de mercado O4: Servicio al cliente O5: Mano de obra calificada O6: Estacionalidad y ciclos de mercado O7: Tributación y aranceles</p>	<p>A1: Economías de escala A2: Comercialización de productos A3: Intereses y tasas de cambio A4: Costos fijos y variables A5: Sector minero energético A6: Tasa de cambio A7: Balanza comercial</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Desarrollo proyectos de mejoramiento continuo conjuntos F2: Desarrollo especializados de ingredientes a la medida F3: Ingenieros técnicos, comerciales y de proceso F4: Infraestructura F5: Tecnología F6: Lean six sigma F7: Sistema de gestión a clientes</p>	<p>FO1: Desarrollar el plan para identificación de iniciativas de mejoramiento continuo en las instalaciones de los clientes mediante la aplicación de herramientas Lean Six Sigma. FO2: Desarrollar de nuevos mercados, consolidando el portafolio de proyectos de innovación con los clientes, enfocados en optimización de procesos y reducción de costos. FO3: Enfocar la experiencia y talento humano para el crecimiento del portafolio de aplicaciones especiales, mediante acciones colaborativas con los clientes en los centros de innovación locales y globales de Ingredion.</p>	<p>FA1: Desarrollar de políticas enfocadas en reducción de costos controlables de manufactura y calidad de los productos, soportadas en la metodología Lean Six Sigma. FA2: Integrar la aplicación del sistema de gestión a clientes en el ciclo de planificación para las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio. FA3: Integrar las iniciativas de excelencia en ventas, planeación de la demanda y eficiencia energética, con el fin de lograr mejores eficiencias en cogeneración para reducir costos energéticos.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: Soporte técnico D2: Ferias industriales D3: Marketing D4: Gobierno (Ministerios) D5: Proveedores D6: Estructura de costos D7: Incentivos empleados</p>	<p>DO1: Mejorar políticas de incentivos y enfocar los equipos de trabajo hacia la ejecución de prioridades en excelencia operativa, alineadas con la estrategia corporativa. DO2: Reducir complejidad de los procesos para flexibilizar los canales productivos, mediante definición de indicadores de desempeño clave para su monitoreo y control. DO3: Definir iniciativas enfocadas a incrementar el grado de énfasis en la cultura de mejoramiento continuo de la organización.</p>	<p>DA1: Crear nuevas alianzas y acuerdos comerciales con proveedores para mitigar impactos de tasas de cambio. DA2: Fortalecer relaciones con el gobierno, mediante la definición de una agenda de trabajo enfocada a minimizar el impacto impositivo de la economía para la industria manufacturera. DA3: Fortalecer iniciativas de marketing, enfocadas en desarrollar fortalezas distintivas para mejorar efectividad en el mercado, con el fin de obtener mayor participación y rentabilidad. DA4: Desarrollar políticas de inversión de capital para la organización, enfocadas en iniciativas de ahorro de costos y crecimiento de las Unidades estratégicas de negocio.</p>

7.1 Objetivos estratégicos

Posterior al análisis DOFA realizado con el equipo directivo de Ingredient, se recopiló información relevante que permite definir los objetivos estratégicos. Si bien, es inevitable que los objetivos estratégicos de la organización reflejen elementos de costo y presupuesto, también se ha enfocado en temas fundamentales como marketing, recursos humanos, mejoramiento e innovación.

El enfoque de la organización sumado al alineamiento de los elementos identificados en el análisis DOFA, permiten establecer prioridades y definir los objetivos estratégicos, con el fin de anticiparse, buscando capitalizar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas del entorno (análisis externo), de manera que la organización garantice la entrega de la propuesta de valor al cliente.

A continuación se mencionan los objetivos estratégicos de Ingredient los cuales han sido definidos en línea con la estrategia global de la organización:

- Mejorar el desempeño financiero incrementando los márgenes de rentabilidad del negocio.
- Definir políticas de costos controlables para todas las áreas de la organización.
- Desarrollar y ampliar el portafolio clientes, soportados en innovación.
- Desarrollar nuevos mercados y continuar el crecimiento de los existentes, tanto en el ámbito local como global, mediante integraciones horizontal que permitan complementar competencias de la organización

- Mejorar e integrar el plan de incentivos y la promoción del desarrollo profesional y personal de los colaboradores, mediante el fortalecimiento de sus competencias, con él a fin de mantener personal calificado y productivo.
- Potenciar la cultura del mejoramiento continuo en la organización, soportada en el modelo de excelencia operacional.

8. Formulación estratégica

“Conceptualmente, la formulación de la estrategia es simple: analizar el ambiente actual y el futuro esperado, determinar la dirección de la organización y desarrollar los medios para alcanzar el fin. En realidad, esto es un proceso muy complejo, especialmente cuando se aplica a compañías tan diversificadas en sus portafolios” (O’ Brien & Dyson , 2007). El caso no es diferente para Ingredion, puesto que a lo largo de los años en la industria, ha desarrollado un amplio portafolio de productos para sus clientes, el cual ha alcanzado un nivel de madurez que le brinda una posición favorable en el mercado, no obstante, es necesario revisar la formulación estratégica, con el fin de realizar los ajustes que sean necesarios para garantizar su efectividad, considerando las nuevas dinámicas del mercado y las exigencias cada vez más altas de los clientes.

8.1 Estrategia genérica

Para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial se desarrollan estrategias genéricas. Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son: 1) El liderazgo general en costos, 2) La diferenciación, 3) El enfoque.

Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de Ingredion identificadas en la matriz DOFA, su capacidad para desempeñarse con las cinco fuerzas frente a sus competidores, y que la utilidad de la empresa es ligeramente superior al promedio del sector, se puede concluir que Ingredion se ubica en el escenario de las ventajas competitivas genéricas.

Tabla 8. Matriz estrategias genéricas. Fuente: elaboración propia.



La estrategia de Ingredion está enfocada actualmente en diferenciación, la cual está alineada con los objetivos estratégicos propuestos, dado el amplio portafolio de productos que tiene para sus clientes, el cual cuenta con ventaja en el mercado, por las capacidades y habilidades que se requieren para su desarrollo, producción y entrega. Por otro lado, es importante mencionar que, si bien Ingredion es eficiente en costo en más del 50% de sus UEN, aún tiene oportunidades en costos con relación a sus competidores para realmente establecer una diferenciación en costos que le permita contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Considerando lo anterior, Ingredion busca moverse hacia una estrategia híbrida amplia (liderazgo en costos + diferenciación), soportada en el aprovechamiento de las fortalezas disponibles para lograrlo, tales como infraestructura, tecnología, herramientas de mejoramiento continuo, talento humano especializado y relacionamiento con los clientes.

Para complementar el ajuste de la estrategia, Ingredion debe mejorar y potenciar las debilidades identificadas en la matriz DOFA que limitan dicha estrategia, para capitalizar las oportunidades y enfrentar las amenazas, todo lo anterior apoyado en el modelo de excelencia operacional que le permita realmente a la organización contar con una estrategia líder en el mercado.

9. PLAN TÁCTICO

Con el fin de afinar la estrategia de la organización, es necesario identificar los signos de fortaleza competitiva que se han evidenciado en Ingredion a través de los diferentes análisis realizados en el presente documento. Por otro lado, es imperante estructurar su cadena de valor, identificando oportunidades que creen valor para el cliente, y las respectivas actividades de apoyo relacionadas. Simultáneamente, la estructura de la cadena de valor permite ampliar la estructura de costos de la organización y tener una visión más amplia de la cadena, lo cual permite visualizar el énfasis que la organización dedica a sus actividades para promover la diferenciación, tanto en el portafolio de productos, como en el costo.

Hay una cobertura sólida del análisis de la cadena de valor, puntos de referencia (benchmarking) y evaluaciones de fortaleza competitiva, herramientas estándares para calibrar la posición de costos relativa de una empresa y su propuesta de valor para los clientes respecto de la de sus rivales (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003).

9.1 Cadena de valor

La estructuración de la cadena de valor de Ingredion, permite evidenciar una integración de la cadena hacia las etapas posteriores, lo cual ha implicado realizar actividades de la cadena más cercanos hacia el cliente. Lo anterior, buscando trabajar de manera más colaborativa para interpretar mejor sus necesidades y lograr entregar oportunamente un portafolio de soluciones que sea tangible, y que a través del mismo, se perciba la generación de valor esperada.

Cadena de valor – Ingredion Colombia



Gráfica 9. Cadena de valor Ingredion. Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen las actividades primarias y de apoyo de Ingredion:

Actividades primarias

Manejo de la cadena de abastecimiento: actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible (gas natural), energía eléctrica, materias primas, partes, componentes y consumibles de los equipos para los diferentes canales productivos; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios, tanto a granel como en carga empacada.

Operaciones: actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, secado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, procedimientos, control de calidad, aseguramiento de la calidad, eficiencia energética, seguridad y medio ambiente).

La gestión de las instalaciones en clientes es una de las actividades clave para los clientes de Ingredion en las operaciones de su cadena de valor. Dichas instalaciones son implantadas por el departamento de Ingeniería de Ingredion (con capital propio), en las plantas de los clientes, con el fin de asegurar la entrega segura y oportuna de los volúmenes de ingredientes a granel que requieren para sus procesos productivos, los cuales son monitoreados constantemente para llevar a cabo la planeación de la demanda para los clientes que cuentan con estas instalaciones.

Distribución: actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los diferentes clientes (almacenamiento de producto terminado, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares a granel, establecimiento y soporte de una red de distribuidores y transportadores, a través de la diferente red de nodos logísticos estratégicos definidos por la dirección de cadena de abastecimiento de Ingredion).

Ventas y marketing: actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación, planeación y desarrollo de mercados, y soporte para los distribuidores y clientes finales.

Servicio: actividades, costos y activos asociados a la asistencia y soporte técnico de los clientes, con Ingeniería de procesos productivos, mantenimiento, desarrollo de nuevos productos, trabajo colaborativo en iniciativas de mejoramiento continuo, y atención de quejas y reclamos de los clientes, para lo cual se cuenta con un equipo de servicio especializado y dedicado (Ingenieros de servicio técnico y comercial, especialistas químicos, nutricionistas, equipo de servicio al cliente), para atender los requerimientos mencionados.

Actividades de apoyo

O&D del portafolio de productos, tecnología y desarrollo de sistemas:

actividades, costos y activos relacionados con la optimización y desarrollo del portafolio de productos, proceso, mejora del proceso de diseño y canales productivos, ingeniería bajo metodología de gerenciamiento de proyectos, diseño asistido por computadora, centros de innovación, capacidad de almacenamiento de bases de datos.

Gestión de recursos humanos: actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal de Ingredion; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimientos y competencias específicas, esenciales para el desarrollo de las actividades clave de la organización.

Gerenciamiento de la organización: actividades, costos y activos relacionados con la administración general de la organización, contabilidad y finanzas, comercial, asuntos legales y regulatorios, seguridad y medio ambientes, gestión de sistemas de información, manufactura, ingeniería de proyectos, alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

Gestión de adquisiciones: actividades, costos y activos relacionados con la ampliación de la variedad del portafolio de productos que Ingredion atiende dentro de su mercado. Todas las actividades que implican la combinación de operaciones de empresas y el involucramiento de otros participantes del mercado para que Ingredion expanda su alcance horizontal.

Mejoramiento continuo: actividades, costos y activos relacionados con la eliminación de desperdicios e ineficiencias a lo largo de la cadena de valor de Ingredion mediante la aplicación de la metodología LSS (Lean Six Sigma), con el fin de optimizar los procesos para mantener las especificaciones de los mismos dentro del objetivo y con la mínima variación. La cultura de mejoramiento continuo no solamente tiene enfoque hacia los procesos de manufactura de productos, sino también en los procesos administrativos de la organización, los cuales tienen relación directa e impacto sobre el área de Manufactura.

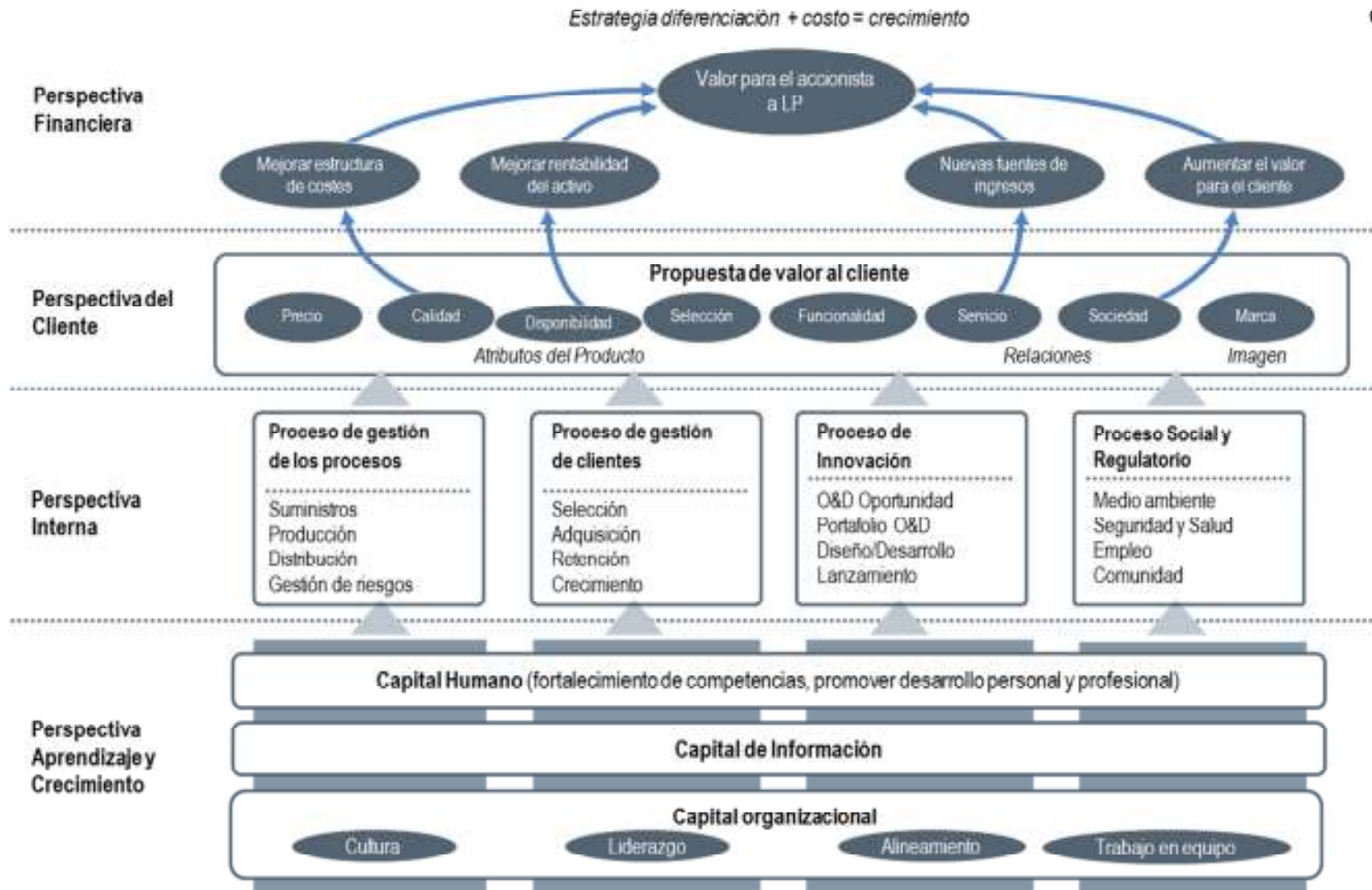
10. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico proporciona una visión macro de la estrategia de la organización, describe la estrategia antes de elegir los indicadores para evaluar su desempeño. En el mapa estratégico se traza la ruta para implementar las iniciativas estratégicas formuladas, con el propósito de capitalizar las oportunidades, minimizar las amenazas del entorno y garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor hacia el cliente.

En sesión realizada con el equipo directivo de Ingredion se plantearon en la mesa de trabajo 5 temas clave para desarrollar el mapa estratégico:

- ¿cómo debe ser nuestro modelo de negocio?
- ¿qué clientes deben ser atendidos, dónde y qué les suministraremos?
- ¿cómo puede la organización atender esos clientes?
- ¿qué habilidades se requieren tener en la organización para lograrlo?
- ¿cuál es el portafolio de iniciativas y el tiempo necesario para ejecutarlas?

Con base en estos temas se presenta a continuación el mapa estratégico de Ingredion:



El mapa estratégico representa la estrategia completa de la organización

Gráfica 10. Mapa estratégico Ingredion. Fuente: Elaboración propia.

Al final del desarrollo del mapa estratégico se puede identificar que la organización busca una combinación estratégica (costo + diferenciación), ampliando su énfasis apalancado en los productos que conforman el portafolio actual, para generar valor a través de la creación de ingredientes especializados, enfocados en las nuevas tendencias de los clientes.

11. BALANCE SCORE CARD E INDICADORES

Posterior al análisis del mapa estratégico y la interrelación entre cada objetivo, se determinan los indicadores y metas para llevar a cabo el plan estratégico planteado para Ingredion. El tiempo de ejecución de la estrategia definido por la organización, desde casa matriz, es a cuatro años, empezando desde el 2016 hasta el 2020.

Este modelo de gestión le permite a Ingredion y a su equipo directivo, traducir la estrategia a objetivos específicos que provocan un comportamiento y mejoran el desempeño a través de los lineamientos definidos por la organización, los cuales están enfocados en las 4 perspectivas, a saber: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Para monitorear y controlar el cumplimiento de la estrategia de la organización, detectar oportunamente desviaciones en el plan estratégico, y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para disminuir la desviación, se propone el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC). La Tabla 24 muestra los objetivos e indicadores definidos para Ingredion, de acuerdo a su direccionamiento estratégico.

Tabla 9. Plan táctico y balance scorecard. Fuente: Elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO					PLAN TÁCTICO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO		META		PROYECTO ESTRATÉGICO O PROGRAMA DE MANTENIMIENTO				
	#	Definición	Indicador	2015	2020	#	Descripción	Tipo	Responsable
CLIENTE	1	Desarrollar nuevos mercados	% participación nuevas especialidades de ingredientes	8%	13%	1.01	Crecimiento volúmenes especialidades	Proyecto	Comercial + Marketing
						1.02	Apalancamiento portafolio de ingredientes actual	Proyecto	Comercial + Marketing
						1.03	Promesa de innovación de especialidades	Programa	Comercial + Marketing
	2	Ampliar el portafolio de productos	# de nuevas especialidades	5	15	2.01	Metodología Sales excellence	Proyecto	Comercial + Cadena de Abastecimiento
						2.02	Plataformas de innovación alineadas con sustentabilidad	Proyecto	Comercial + O&D
						2.03	Soporte a clientes a través de los centros de innovación Ideas Labs	Programa	Comercial + O&D
FINANCIERA	3	Maximizar el retorno sobre los activos	ROCE (Return On Capital Employed)	11%	> 13%	3.01	Reestructuración políticas de CAPEX	Programa	Dirección Financiera
						3.03	Generación fuerte flujo de efectivo	Programa	Dirección Financiera
						3.04	Despliegue de flujo de efectivo	Programa	Financiera + Manufactura
	4	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	% crecimiento margen bruto	3%	5%	4.01	Acciones de precio y gestión de costos	Programa	Gerencia general
						4.02	Mejoramiento continuo	Programa	Gerencia general
						4.03	Iniciativas de costos controlables	Proyecto	Gerencia general
PROCESOS	5	Potenciar cultura de mejoramiento continuo	# Ideas de ahorro presentadas y ejecutadas	800	1300	5.01	TPM - Special Award	Programa	Gerencia general
						5.02	TPM - World Class Award	Programa	Gerencia general
						5.03	Lean Six Sigma	Programa	Dirección manufactura
	6	Lograr la excelencia operacional	OEE (Overall Equipment Effectiveness)	98.5%	99.5%	6.01	Desarrollo de proveedores estratégicos	Proyecto	Cadena de Abastecimiento
						6.02	Capacidad de planta	Proyecto	Manufactura + Ingeniería
						6.03	Seguridad basada en el comportamiento	Programa	Gerencia general + Manufactura
						6.04	Fusiones y adquisiciones	Proyecto	Gerencia general + Manufactura
						6.05	Entregas completas y oportunas OTIF (On time In Full)	Proyecto	Cadena de Abastecimiento
						6.06	Portafolio Lean Six Sigma	Proyecto	Manufactura + Ingeniería
						6.07	Tecnologías verdes	Proyecto	Manufactura + Ingeniería
						6.08	Programas de gobierno (ANDI)	Programa	Cadena de Abastecimiento
6.09	Reducción emisiones CO2	Proyecto	Manufactura + Ingeniería						
6.10	Plan desarrollo comunidad 1020	Proyecto	RRHH + Manufactura						
6.11	Certificación GFSI (Global Safety Food Initiative)	Programa	Dirección manufactura						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	7	Mejorar plan de incentivos y desarrollo de competencias	% colaboradores con competencias adquiridas para el desempeño de sus roles	65%	100%	7.01	Reestructuración plan carrera empleados	Programa	Dirección RRHH
						7.02	Matriz de competencias y habilidades	Programa	Dirección RRHH
						7.03	Certificación de habilidades	Programa	
						7.04	Plan de becas de estudio para empleado	Programa	Dirección RRHH
						7.05	Reestructuración plan de incentivos e incrementos salariales	Programa	Dirección RRHH

En el despliegue del plan táctico de Ingredion se puede identificar un gran volumen de iniciativas categorizadas como proyectos, en su mayoría en el área de procesos y cliente, las cuales están enfocadas en apoyar la combinación estratégica (costo + diferenciación), para posicionar a Ingredion como líder en la especialidad de ingredientes en el ámbito local y global, a través de la diversificación de su portafolio de productos. Para ello, es necesario aprovechar las fortalezas en flujo de caja, sólido balance general, cultura de mejoramiento continuo y desarrollo del talento humano. El cumplimiento del plan definido, direccionado en el balance adecuado de esta combinación estratégica, representará beneficio no solo para Ingredion, sino también para sus clientes, empleados y accionistas.

12. CONCLUSIONES

La identificación de recursos y capacidades para el cumplimiento de la propuesta de valor de la organización, así como el análisis del entorno que moldea la situación de las variables externas para Ingredion Colombia S.A., permite identificar un ambiente positivo para la empresa, en el cual es necesario que la organización adapte su modelo de gestión para destinar los recursos y capacidades, con el fin de afrontar retos claros y evidentes como innovación, sustentabilidad, competitividad del mercado, dinámicas en la economía y los tratados de libre comercio, que claramente pueden generar para la empresa servicios y productos con menor costo.

Durante el análisis del plan estratégico se identifica a Ingredion Colombia S.A. en un ambiente competitivo favorable, donde su solidez financiera, participación en el

mercado, portafolio de productos, infraestructura, tecnología y talento humano la posicionan en ventaja con relación a otras empresas del sector, sin embargo, también se evidencia que pese a su posición favorable, Ingredion Colombia S.A. requiere ampliar y diversificar su portafolio de productos hacia nuevas aplicaciones de especialidades, enfocadas en las nuevas preferencias y necesidades de los clientes. Lo anterior considerando que la tendencia de su crecimiento en ventas es moderado, dado que el 92% proviene de las actividades del negocio base, desarrolladas hace varios años, lo cual hace prever que, de no cambiar la estrategia oportunamente, su crecimiento se puede ver comprometido si continua haciendo más de lo mismo, y simultáneamente esto puede afectar la rentabilidad de la organización y de sus accionistas.

En el caso del objetivo específico de definición del direccionamiento estratégico, en el análisis interno de la empresa, se identificó, en la cadena de valor de la compañía fortalezas y debilidades, sobresaliendo la innovación, infraestructura, tecnología y solidez de sus productos, basados en el negocio base, pero en contraste, se identifican también debilidades que pueden llevar a la compañía hacia una posición no muy favorable, como el lento crecimiento en diversificación de su portafolio de productos, disciplina de mejoramiento continuo y gestión de costos controlables, lo cual dificulta el óptimo desempeño en las operaciones.

Es pertinente que la administración realice evaluaciones periódicas durante la implementación del plan estratégico, con el fin de adaptarlo a los nuevos cambios que pueden suceder, tanto en el entorno como al interior de la organización, de manera que se pueda ajustar sus expectativas para reflejar con mayor precisión los cambios a los cuales están expuestos.

El crecimiento orgánico es sin duda una de las iniciativas más importantes en las cuales Ingredion debe enfocar sus recursos y capacidades. Por lo tanto, las integraciones horizontales y verticales, permitirán a la organización complementar habilidades y competencias; en paralelo desarrollar nuevas capacidades para lograr un mayor crecimiento en ventas del negocio tradicional, y en paralelo, ampliar el alcance hacia nuevos mercados y unidades estratégicas de negocio, llegando con productos especializados de mayor valor, flexibles y rentables para sus clientes.

13.RECOMENDACIONES

El equipo de trabajo, de acuerdo al aprendizaje en la realización de la consultoría, y tomando como referencia el marco teórico de la misma, recomienda al grupo directivo de Ingredion Colombia S.A, llevar a cabo las siguientes acciones:

- Implementar el plan estratégico formulado, el cual es el resultado del análisis profundo de la organización y su entorno, y está direccionado a crear valor para sus accionistas y clientes en busca de mantener la rentabilidad de la organización en el tiempo.
- Implementar los controles y ajustes al plan, siempre que su grupo directivo lo considere necesario en el momento oportuno, teniendo en cuenta los impactos que generarían y la dinámica del entorno.
- Mantener el monitoreo constante del entorno competitivo, con el fin de definir planes de contingencia preventivos que permitan anticiparse, identificando las amenazas que puedan afectar a la organización en el corto, mediano y largo plazo, e identificando oportunidades de mejora para el desempeño de la organización.

- Realizar sesiones de divulgación del proyecto de implementación de la planeación estratégica, y simultáneamente el tema de gestión del cambio, con el ánimo de no generar traumatismos al interior de la organización.
- Se recomienda continuar fortaleciendo el enfoque de combinación estratégica (costo + diferenciación), ampliando el énfasis y portafolio a partir de los ingredientes básicos del negocio, desarrollados a través de los años, para incluir mayor valor y crear nuevas especialidades de ingredientes en línea con las nuevas tendencias de mercado y la dinámica de preferencias de los clientes.
- Continuar con los planes de inversión en infraestructura y tecnología, soportando la combinación estratégica, con el fin de posicionar a Ingredion, mediante innovación y sustentabilidad, como el líder global en soluciones de ingredientes para sus clientes.
- Aprovechar la fuerte generación de caja, sólido balance y la cultura de mejoramiento continuo para continuar moviéndose hacia la excelencia de clase mundial, apoyando la estrategia global de la organización.
- Reestructurar la política de CAPEX de la organización, con un sólido enfoque hacia el desarrollo del portafolio de inversiones enfocado en crecimiento de nuevas unidades de negocio y beneficios de ahorros en costos; simultáneamente reducir el plan de inversión, a niveles razonables, direccionado al mantenimiento de las unidades estratégicas del negocio tradicional. Se recomienda partir de una base proyectada de 50-50%, es decir, del total del CAPEX, direccionar el 50% de la inversión a iniciativas enfocadas en crecimiento de nuevas unidades estratégicas de negocio y ahorros en costos, y el 50% complementario en la agenda de iniciativas enfocadas en el mantenimiento de las unidades de negocio tradicionales de la organización.

- Consolidar la agenda enfocada en la formación del 100% del personal de la organización en Lean Six Sigma, para los diferentes niveles, según los roles en las diferentes áreas de la organización, a saber: Black Belts, Green Belts, Yellow Belts y White Belts. Este proceso le permitirá a Ingredion fortalecer competencias en mejoramiento continuo, con el fin de lograr la ejecución de la estrategia en ciclos cortos, identificando mejoras en la eficiencia de los procesos, incluyendo la integración de manufactura de clase mundial y cadena de abastecimiento global.

14. BIBLIOGRAFÍA

- Castro, C. (2015). Recursos para el medio ambiente. *Dinero* , 1.
- Colombianos, E. e. (2015). Invertir en tecnología o morir. *Dinero* , 1.
- DANE. (2015). *Informe de industria* .
- Dinero, R. (2015). Diversificación, el reto de la industria Colombiana. *Dinero* , 1.
- Grant , R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* . Madrid : Civitas.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Administración estratégica - Competitividad y conceptos de globalización* . México : International Thompson Editores S.A.
- Ingredion. (2015). Comité ejecutivo de negocios . Cali.
- Johnson , G., & Scholes , K. (2006). *Dirección estratégica*. México: Prentice Hall.
- McKinsey , C. (1970). <http://www.mckinsey.com/>. Recuperado el 2015
- O' Brien , F., & Dyson , R. (2007). *Supporting Strategy* . UK.
- Porter , M. (1979). *5 fuerzas competitivas* . Harvard Business.
- Ramirez, C. (2015). Paz y liderazgo para crecer. *Dinero* , 1.
- Stanton , W. J., Etzel , M. J., & Walker , B. J. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México : McGraw-Hill.
- Thompson , A. A., & Peteraf, M. A. (2012). *Aministración Estratégica* . México, D.F: Mc Graw Hill.
- Tarazona , D. (2015). ¿Que pasa con el dólar? *Dinero* , 2.

15. ANEXOS

Tabla 10. Modelo de negocio Canvas para Ingredion. Fuente: elaboración propia.

Business Model Canvas – INGREDION COLOMBIA S.A

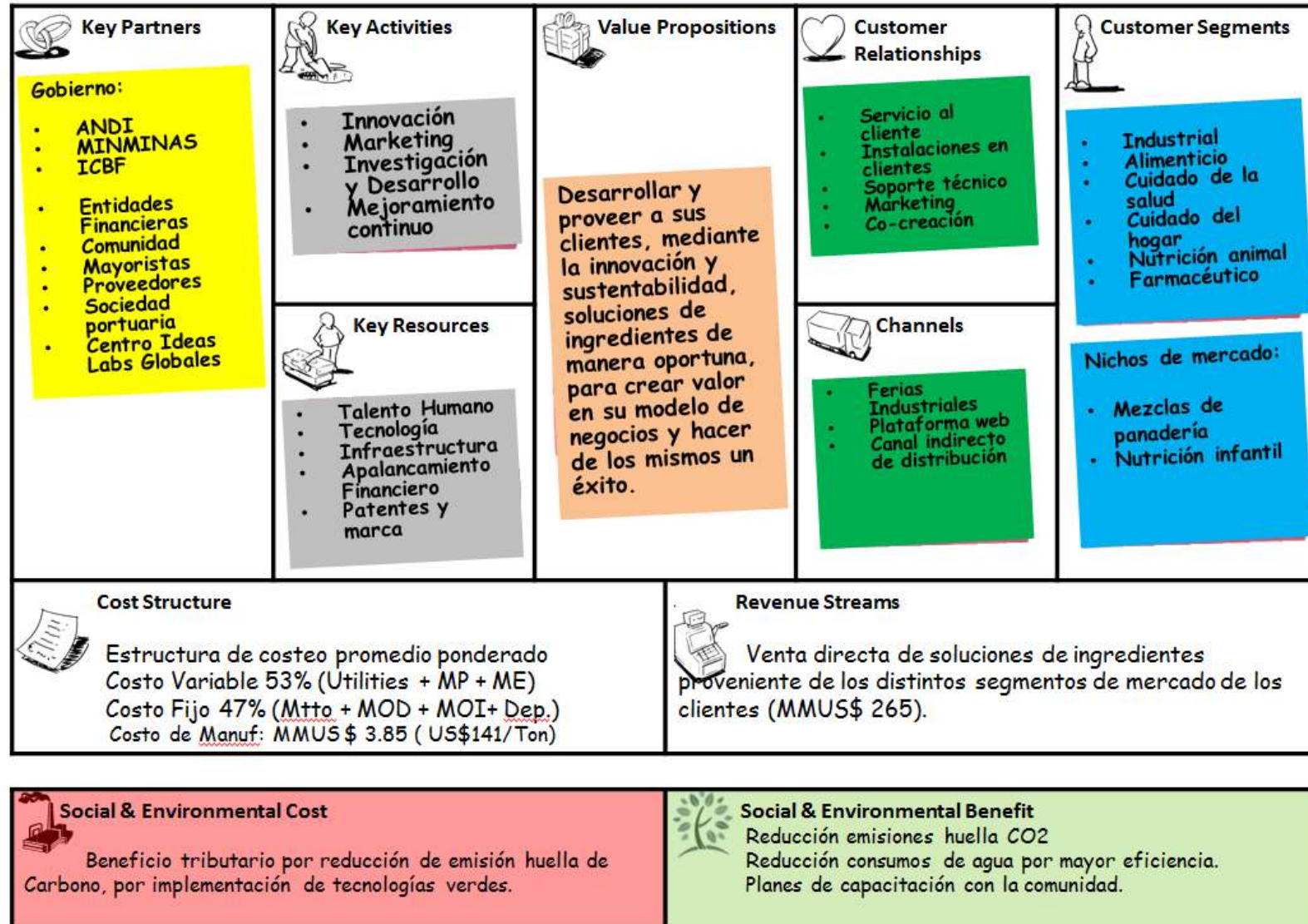


Tabla 11. Balanza comercial para Colombia año corrido 2014

Balanza comercial año corrido por tipo de producto		
	Miles de dólares FOB	
	dic-14	
Total	\$	-6.293.003
Sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	\$	265.788
Sector minero	\$	32.417.454
Sector industrial	\$	-39.093.498
Suministros de electricidad, gas, vapor y aire	\$	198.760
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	\$	29.118
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	\$	16
Transporte y almacenamiento	\$	-1.801
Información y comunicaciones	\$	-108.824
Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$	-245
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	\$	2.540
Partidas no correlacionadas	\$	-2.310

Fuente: DANE, cálculos Dinero

Tabla 12. Balanza comercial para Colombia año 2014 y corrido 2015

Balanza comercial año corrido por tipo de producto			
	Miles de dólares FOB		
	may-15	may-14	
Total	\$ -5.930.836,04	\$	-1.124.812,51
Sector agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	\$ 159.810,46	\$	137.304,31
Sector minero	\$ 8.175.013,25	\$	14.015.878,57
Sector industrial	\$ -14.270.549,88	\$	-15.384.135,23
Suministros de electricidad, gas, vapor y aire	\$ 42.645,62	\$	152.033,88
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	\$ -1.956,18	\$	12.139,60
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	\$ -6,64	\$	16,41
Transporte y almacenamiento	\$ -620,27	\$	-93,11
Información y comunicaciones	\$ -34.279,90	\$	-57.568,16
Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ -189,51	\$	-25,82
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	\$ 138,39	\$	255,52
Partidas no correlacionadas	\$ -841,39	\$	-618,49

Fuente: DANE, cálculos Dinero

Tabla 13. Resultados análisis metodología PESTAL Ingredion

Fuente: elaboración propia.


ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAS SECTOR MANUFACTURA									
ENTORNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			SINTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO		
Categoría de entorno o fuerza de la industria	Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Efectividad para explotar la oportunidad Mi efectividad (0-10)	Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Efectividad para enfrentar la amenaza Mi efectividad (0-10)	Favorabilidad del entorno	Mi efectividad neta	
P Político		Tributación y aranceles	9.0	5.0	Legislación futura	8.0	4.0	2.0	5.56
		Procesos y entidades regulatorias	9.0	6.0	Políticas de comercio exterior	9.0	4.0		
		Legislación mercado local	9.0	5.0	Periodo gubernamental y cambios	8.0	4.0		
E Económico		Estacionalidad y ciclos de mercado	10.0	6.0	Intereses y tasas de cambio	10.0	4.0	-2.0	0.50
		Expansión geografía	7.0	5.0	Impuestos específicos de productos y servicios	9.0	6.0		
		Vulnerabilidad de competidores	9.0	4.0	Crisis económica	9.0	5.0		
		Nuevos mercados	9.0	6.0	Balanza comercial	9.0	6.0		
S Social		Mano de obra calificada	10.0	7.0	Cambio de leyes que afecten factores sociales	9.0	3.0	1.0	0.39
		Opinión y actitud del consumidor	8.0	6.0	Demografía	8.0	3.0		
		Patrones de compra del consumidor	8.0	6.0	Dinámica de tendencias y modelos a seguir	8.0	6.0		
T Tecnológico		Financiamiento para investigación	8.0	4.0	Capacidad y madurez de la industria	8.0	9.0	3.0	2.82
		Potencial de Innovación	9.0	7.0	Legislación tecnológica	7.0	5.0		
		Madurez de la tecnología	9.0	8.0	Tecnologías sustitutas	8.0	5.0		
A Medio ambiente natural		Implementación tecnologías verdes	9.0	6.0	Crecimiento de la agenda ambiental del gobierno	9.0	6.0	-1.0	2.49
		Cambios legislación ambiental vigente	9.0	7.0	Sector minero energético	10.0	6.0		
L Legal		Cambios marco legal para estimular la competencia	8.0	6.0	Evaluación ambiental de proyectos	8.0	6.0	2.0	2.36
		Políticas de desarrollo sostenible	9.0	6.0	Implementación Sistemas de Gestión Ambiental	8.0	7.0		
		Regulaciones en seguridad Industrial	9.0	7.0	Regulaciones de competencia	8.0	5.0		

Tabla 14. Resultado análisis 5 fuerzas de Porter para la industria

Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INDUSTRIAS SECTOR MANUFACTURA									
ENTORNO	Categoría de entorno o fuerza de la industria	OPORTUNIDADES		AMENAZAS			SINTESIS DEL ANÁLISIS EXTERNO		
		Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Efectividad para explotar la oportunidad Mi efectividad (0-10)	Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Efectividad para enfrentar la amenaza Mi efectividad (0-10)	Favorabilidad del entorno	Mi efectividad neta
1	 Poder de negociación de los proveedores	Disponibilidad de materia prima	9.0	7.0	Importancia de volúmenes para el proveedor	9.0	7.0	-3.0	2.42
		Diferenciación de productos	9.0	5.0	Impacto de los insumos en el costo	10.0	6.0		
		Concentración del proveedor	7.0	5.0	Disponibilidad de insumos para el mismo sector	9.0	7.0		
2	 Poder de negociación de los compradores	Volúmenes del comprador	9.0	7.0	Sustitución de productos	9.0	4.0	1.0	1.05
		Identidad de marca	9.0	5.0	Sensibilidad de los precios	9.0	4.0		
		Impacto en calidad / desempeño	10.0	7.0	Costos fluctuantes del comprador	9.0	6.0		
3	 Amenaza de entrada de nuevos competidores	Apertura de mercados con marcas propias	8.0	6.0	Comercialización de productos	10.0	7.0	3.0	1.54
		Complejidad informática	8.0	5.0	Costos fijos y variables	10.0	6.0		
		Fluctuación de costos	9.0	6.0	Diversidad de competidores	9.0	5.0		
		Capacidad excesiva intermitente	7.0	5.0					
4	 Amenaza de introducción de productos sustitutos	Menor disponibilidad de sustitutos	8.0	6.0	Tendencia del comprador al sustituto	8.0	5.0	-1.0	1.25
		Desempeño relativo de los precios	8.0	6.0	Fluctuación demanda productos	9.0	6.0		
		Diferenciación servicio técnico	9.0	6.0	Desventajas de costos	9.0	6.0		
		Innovación de productos	9.0	5.0	Efectividad políticas gubernamentales	9.0	5.0		
5	 Rivalidad de la industria o intensidad de la competencia	Acceso a la distribución	9.0	6.0	Economías de escala	10.0	6.0	2.0	2.47
		Curvas de aprendizaje	9.0	6.0	Requerimientos de capital	8.0	7.0		
		Servicio al cliente	10.0	7.0	Ventajas absolutas en costos	9.0	5.0		
		Crecimiento de la industria	9.0	6.0	Equilibrio de la competencia	8.0	7.0		

Tabla 15. Resultado matriz EFE – oportunidades. Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE					
Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Ponderación efectividad (0-1)	
Tributación y aranceles	9.0	0.01	5.0	0.07	
Procesos y entidades regulatorias	9.0	0.01	6.0	0.09	
Legislación mercado local	9.0	0.01	5.0	0.07	
Estacionalidad y ciclos de mercado	10.0	0.02	6.0	0.10	
Expansión geografía	7.0	0.01	5.0	0.06	
Vulnerabilidad de competidores	9.0	0.01	4.0	0.06	
Nuevos mercados	9.0	0.01	6.0	0.09	
Mano de obra calificada	10.0	0.02	7.0	0.11	
Opinión y actitud del consumidor	8.0	0.01	6.0	0.08	
Patrones de compra del consumidor	8.0	0.01	6.0	0.08	
Financiamiento para investigación	8.0	0.01	4.0	0.05	
Potencial de Innovación	9.0	0.0	7.0	0.1	
Madurez de la tecnología	9.0	0.01	8.0	0.12	
Implementación tecnologías verdes	9.0	0.01	6.0	0.09	
Cambios legislación ambiental vigente	9.0	0.01	7.0	0.10	
Cambios marco legal para estimular la competencia	8.0	0.01	6.0	0.08	
Políticas de desarrollo sostenible	9.0	0.01	6.0	0.09	
Regulaciones en seguridad industrial	9.0	0.01	7.0	0.10	
Disponibilidad de materia prima	9.0	0.01	7.0	0.10	
Diferenciación de productos	9.0	0.01	5.0	0.07	
Concentración del proveedor	7.0	0.01	5.0	0.06	
Volúmenes del comprador	9.0	0.01	7.0	0.10	
Identidad de marca	9.0	0.01	5.0	0.07	
Impacto en calidad / desempeño	10.0	0.02	7.0	0.11	
Apertura de mercados con marcas propias	8.0	0.01	6.0	0.08	
Complejidad informática	8.0	0.01	5.0	0.06	
Fluctuación de costos	9.0	0.01	6.0	0.09	
Capacidad excesiva intermitente	7.0	0.01	5.0	0.06	
Menor disponibilidad de sustitutos	8.0	0.01	6.0	0.08	
Desempeño relativo de los precios	8.0	0.01	6.0	0.08	
Diferenciación servicio técnico	9.0	0.01	6.0	0.09	
Innovación de productos	9.0	0.01	5.0	0.07	
Acceso a la distribución	9.0	0.01	6.0	0.09	
Curvas de aprendizaje	9.0	0.01	6.0	0.09	
Servicio al cliente	10.0	0.02	7.0	0.11	
Crecimiento de la industria	9.0	0.01	6.0	0.09	

Tabla 16. Resultados matriz EFE – amenazas. Fuente: construcción propia.

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)	Ponderación efectividad (0-1)
Legislación futura	8.0	0.01	4.0	0.05
Políticas de comercio exterior	9.0	0.01	4.0	0.06
Periodo gubernamental y cambios	8.0	0.01	4.0	0.05
Intereses y tasas de cambio	10.0	0.02	4.0	0.06
Impuestos específicos de productos y servicios	9.0	0.01	6.0	0.09
Crisis económica	9.0	0.01	5.0	0.07
Balanza comercial	9.0	0.01	6.0	0.09
Cambio de leyes que afecten factores sociales	9.0	0.01	3.0	0.04
Demografía	8.0	0.01	3.0	0.04
Dinámica de tendencias y modelos a seguir	8.0	0.01	6.0	0.08
Capacidad y madurez de la industria	8.0	0.01	9.0	0.12
Legislación tecnológica	7.0	0.01	5.0	0.06
Tecnologías sustitutas	8.0	0.01	5.0	0.06
Crecimiento de la agenda ambiental del gobierno	9.0	0.01	6.0	0.09
Sector minero energético	10.0	0.02	6.0	0.10
Evaluación ambiental de proyectos	8.0	0.01	6.0	0.08
Implementación Sistemas de Gestión Ambiental	8.0	0.01	7.0	0.09
Regulaciones de competencia	8.0	0.01	5.0	0.06
Importancia de volúmenes para el proveedor	9.0	0.01	7.0	0.10
Impacto de los insumos en el costo	10.0	0.02	6.0	0.10
Disponibilidad de insumos para el mismo sector	9.0	0.01	7.0	0.10
Sustitución de productos	9.0	0.01	4.0	0.06
Sensibilidad de los precios	9.0	0.01	4.0	0.06
Costos fluctuantes del comprador	9.0	0.01	6.0	0.09
Comercialización de productos	10.0	0.02	7.0	0.11
Costos fijos y variables	10.0	0.02	6.0	0.10
Diversidad de competidores	9.0	0.01	5.0	0.07
Tendencia del comprador al sustituto	8.0	0.01	5.0	0.06
Fluctuación demanda productos	9.0	0.01	6.0	0.09
Desventajas de costos	9.0	0.01	6.0	0.09
Efectividad políticas gubernamentales	9.0	0.01	5.0	0.07
Economías de escala	10.0	0.02	6.0	0.10
Requerimientos de capital	8.0	0.01	7.0	0.09
Ventajas absolutas en costos	9.0	0.01	5.0	0.07
Equilibrio de la competencia	8.0	0.01	7.0	0.09
TOTAL	621.0	1.0		5.7

Tabla 17. Construcción misión Ingredion. Fuente: sesión de trabajo con equipo directivo

Misión	
Criterio	Ingredion Colombia S.A
¿Quiénes somos?	Somos una compañía multinacional que manufactura ingredientes de alta calidad.
¿Qué hacemos?	Fabricamos soluciones de ingredientes a base de edulcorantes, almidones e ingredientes de origen vegetal
¿Para quienes existimos?	Organización multinacional enfocada a atender la industria de alimentos, bebidas, farmacéutica, elaboración de cerveza y otras industrias.
¿Para que existimos?	Para entregar soluciones de ingredientes para nuestros clientes hechas a la medida, mediante innovación y sustentabilidad, generando valor en su modelo de negocio.

Tabla 18. Construcción visión Ingredion. Fuente: sesión de trabajo con equipo directivo

Visión	
Criterio	Ingredion Colombia S.A
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	Ser la operación de Manufactura líder de la región andina en calidad y seguridad alimentaria.
¿Qué tratamos de conseguir?	Desarrollar un modelo consistente de excelencia operacional, fomentando la cultura de mejoramiento continuo y estándares de clase mundial.
¿Qué queremos llegar a ser?	Para el 2020 ser el área de Manufactura referente de la Corporación soportando los procesos de mejoramiento continuo y lean manufacturing.

Tabla 19. Pareto de oportunidades. Fuente: elaboración propia

PARETO DE OPORTUNIDADES			
Factores favorables que representan o pueden representar oportunidades para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)
Estacionalidad y ciclos de mercado	10.0	0.032	0.03
Mano de obra calificada	10.0	0.032	0.06
Impacto en calidad / desempeño	10.0	0.032	0.10
Servicio al cliente	10.0	0.032	0.13
Tributación y aranceles	9.0	0.029	0.16
Procesos y entidades regulatorias	9.0	0.029	0.19
Legislación mercado local	9.0	0.029	0.21
Vulnerabilidad de competidores	9.0	0.029	0.24
Nuevos mercados	9.0	0.029	0.27
Potencial de Innovación	9.0	0.029	0.30
Madurez de la tecnología	9.0	0.029	0.33
Cambios legislación ambiental vigente	9.0	0.029	0.36
Políticas de desarrollo sostenible	9.0	0.029	0.39
Regulaciones en seguridad Industrial	9.0	0.029	0.42
Disponibilidad de materia prima	9.0	0.029	0.44
Diferenciación de productos	9.0	0.029	0.47
Volúmenes del comprador	9.0	0.029	0.50
Identidad de marca	9.0	0.029	0.53
Fluctuación de costos	9.0	0.029	0.56
Diferenciación servicio técnico	9.0	0.029	0.59
Innovación de productos	9.0	0.029	0.62
Acceso a la distribución	9.0	0.029	0.65
Curvas de aprendizaje	9.0	0.029	0.67
Crecimiento de la industria	9.0	0.029	0.70
Opinión y actitud del consumidor	8.0	0.026	0.73
Patrones de compra del consumidor	8.0	0.026	0.75
Financiamiento para investigación	8.0	0.026	0.78
Implementación tecnologías verdes	8.0	0.026	0.81
Cambios marco legal para estimular la competencia	8.0	0.026	0.83
Apertura de mercados con marcas propias	8.0	0.026	0.86
Complejidad informática	8.0	0.026	0.88
Menor disponibilidad de sustitutos	8.0	0.026	0.91
Desempeño relativo de los precios	8.0	0.026	0.93
Expansión geografía	7.0	0.022	0.96
Concentración del proveedor	7.0	0.022	0.98
Capacidad excesiva intermitente	7.0	0.022	1.00
Total	313.0	1.00	1.0



Tabla 20. Pareto de amenazas. Fuente: elaboración propia

PARETO DE AMENAZAS			
Factores desfavorables que representan o pueden representar amenazas para la organización	Importancia o valor potencial del factor (0-10)	Ponderación importancia (0-1)	Mi efectividad (0-10)
Intereses y tasas de cambio	10.0	0.033	0.03
Sector minero energético	10.0	0.029	0.06
Impacto de los insumos en el costo	10.0	0.029	0.09
Comercialización de productos	10.0	0.026	0.12
Costos fijos y variables	10.0	0.026	0.14
Economías de escala	10.0	0.026	0.17
Políticas de comercio exterior	9.0	0.033	0.20
Impuestos específicos de productos y servicios	9.0	0.033	0.23
Crisis económica	9.0	0.033	0.27
Balanza comercial	9.0	0.029	0.30
Cambio de leyes que afecten factores sociales	9.0	0.029	0.33
Crecimiento de la agenda ambiental del gobierno	9.0	0.029	0.36
Importancia de volúmenes para el proveedor	9.0	0.029	0.38
Disponibilidad de insumos para el mismo sector	9.0	0.029	0.41
Sustitución de productos	9.0	0.029	0.44
Sensibilidad de los precios	9.0	0.026	0.47
Costos fluctuantes del comprador	9.0	0.026	0.50
Diversidad de competidores	9.0	0.026	0.52
Fluctuación demanda productos	9.0	0.026	0.55
Desventajas de costos	9.0	0.026	0.57
Efectividad políticas gubernamentales	9.0	0.026	0.60
Ventajas absolutas en costos	9.0	0.026	0.63
Legislación futura	8.0	0.033	0.66
Periodo gubernamental y cambios	8.0	0.033	0.69
Demografía	8.0	0.029	0.72
Dinámica de tendencias y modelos a seguir	8.0	0.029	0.75
Capacidad y madurez de la industria	8.0	0.029	0.78
Tecnologías sustitutas	8.0	0.029	0.81
Evaluación ambiental de proyectos	8.0	0.029	0.84
Implementación Sistemas de Gestión Ambiental	8.0	0.029	0.87
Regulaciones de competencia	8.0	0.029	0.90
Tendencia del comprador al sustituto	8.0	0.026	0.92
Requerimientos de capital	8.0	0.026	0.95
Equilibrio de la competencia	8.0	0.023	0.97
Legislación tecnológica	7.0	0.029	1.00
Total	307.0	1.00	1.0

