

2. ESTRATEGIA

2 a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

Para el Grupo Amarey la gestión estratégica es un proceso fundamental del Sistema de Gestión Integral, dado que los lineamientos que se definen son los insumos para establecer los objetivos principales de cada uno de los diferentes procesos de la organización, así como los lineamientos de nuestra cultura empresarial y estructura organizacional, lo que conlleva a la generación de valor para todos nuestros grupos de interés que se relacionan a continuación.

Grupos de interés y sus requisitos

Grupos de Interés	Requisitos
Clientes	• Visitas periódicas de nuestros representantes de ventas para la comunicación de inquietudes y pedidos. • Entrega de producto a tiempo, según lo establecido por la organización para los despachos locales y nacionales. • Almacenamiento, transporte y manipulación adecuados del producto, para garantizar la conservación de sus características de seguridad y eficacia. • Exactitud entre los pedidos y las facturas. • Respuesta oportuna a las quejas y reclamos.
Accionistas	• Cumplir con las expectativas financieras y de crecimiento de la organización • Continuidad del negocio • Reconocimiento y posicionamiento del Grupo
Proveedores	• Cumplimiento contractual de las metas de compra previstas • Oportunidad en los pagos • Cumplimiento legal y buen manejo de la representación comercial
Entes de control	• Cumplimiento normativo de la legislación vigente • Actualización constante de la organización de acuerdo a los cambios normativos • Reporte oportuno de los requisitos solicitados por los entes de control
Colaboradores	• Oportunidades de crecimiento en la organización • Desarrollo de sus competencias • Protección de su seguridad y salud • Canales de comunicación claros y oportunos • Gestión eficaz de los riesgos a los que se están expuestos
Competidores	• Ganar participación del mercado

Tabla 2 Grupos de interés y sus requisitos

El Grupo Amarey ha desarrollado el Sistema de Gestión Integrado en 5 pasos, basado en la metodología BALANCED SCORECARD (BSC) representado en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí (MAPA ESTRATÉGICO), medidos con los indicadores de desempeño CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI), sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de INICIATIVAS que se desarrollan a través de planes operativos o proyectos. El desarrollo de la planeación está soportado con un procedimiento para formular, elaborar y realizar seguimiento a la planeación estratégica, el cual detalla el método para su desarrollo.

En el direccionamiento estratégico participan activamente los miembros de la Junta Directiva, la Presidencia, la Dirección Ejecutiva, los Directores, las Gerencias y Líderes estratégicos de procesos. La planeación se realiza con un horizonte de cinco años y su revisión y ajustes al plan estratégico se realiza cada año. Lo anterior se estructura en el Manual de Planeación Estratégica que contempla los procedimientos asociados.

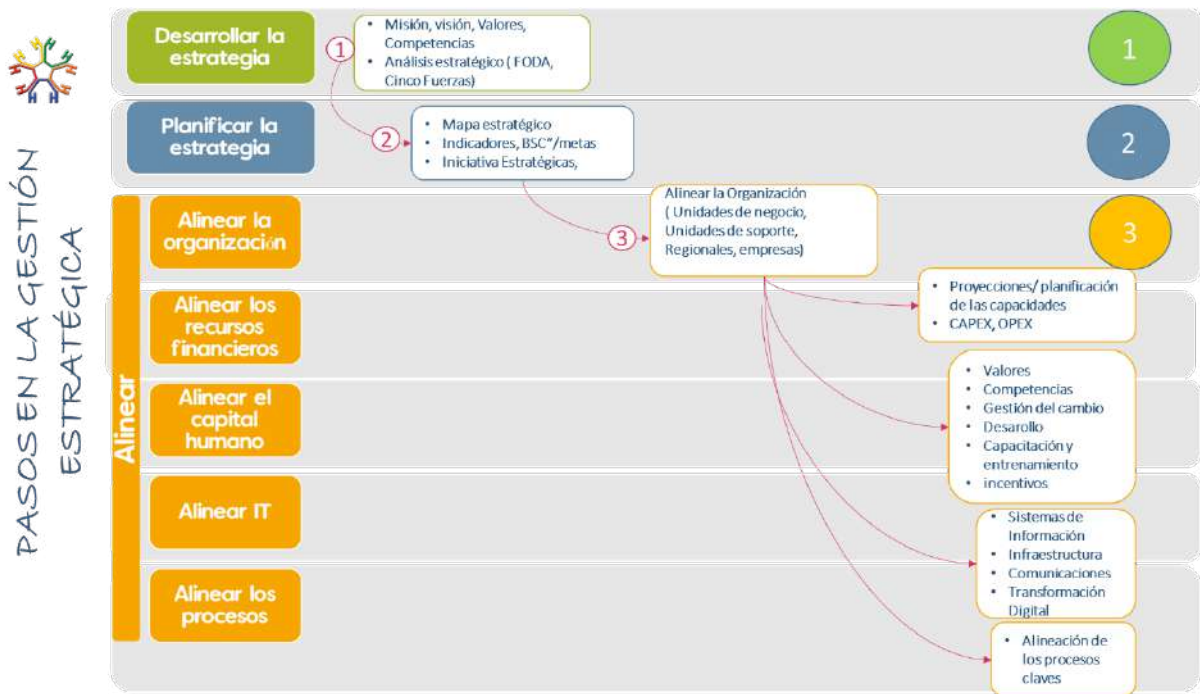


Ilustración 9 Pasos en la gestión estratégica



Ilustración 10 Gestión Estratégica

2 b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

En el desarrollo de la estrategia, participan activamente la Junta Directiva, los Directores, Gerentes y los Líderes de Proceso.

Durante este ejercicio, la organización busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿De qué negocio participamos y por qué? Para dar respuesta a esta pregunta clarificamos la Misión, la Visión y los Valores.
- ¿Cuáles son los puntos claves? Para definir las prioridades de la organización se Realiza un análisis estratégico usando la Metodología FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, de esta forma se consideran las fuerzas internas y externas que afecten el logro de los resultados estratégicos.

A continuación se resume el análisis FODA que se desarrolla con la Metodología del BSC, en cuatro perspectivas: Capital Estratégico, Procesos Internos, Cliente y Financiera



Ilustración 11 Análisis FODA

A continuación, se ilustran las cinco fuerzas de Porter que se tienen en cuenta para afianzar el diagnóstico.



Ilustración 12 Análisis Porter

- ¿Cómo podemos competir mejor? Formulamos la estrategia, teniendo en cuenta dónde queremos penetrar en el mercado, qué propuesta de valor para el cliente nos diferencia en estos nichos, cuáles son los procesos clave que

crean la diferenciación en la estrategia, cuáles son las capacidades del capital humano requeridas por la estrategia y cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia.

2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, revisa y mejora.

En esta etapa la organización planea el desarrollo de la estrategia mediante la declaración de los objetivos estratégicos explícitos en el MAPA ESTRATÉGICO, la definición de indicadores estratégicos y sus metas en el CUADRO DE MANDO INTEGRAL "CMI", la definición de iniciativas estratégicas que se desarrollan a través de los PLANES OPERATIVOS Y PROYECTOS, los responsables del desarrollo de las iniciativas, y la asignación de PRESUPUESTO.



Innovación y Excelencia en los servicios

Ilustración 13 Objetivos estratégicos



Ilustración 14 Iniciativas estratégicas



CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO "BSC"

(Se despliega por Empresa, Unidad de negocio y línea)



Ilustración 15 Cuadro de mando integral (BSC)

RESPONSABLE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2019



Ilustración 16 Responsables iniciativas estratégicas

Retroalimentación y aprendizaje

La Organización realiza seguimiento a la ejecución de la estrategia a través de diferentes momentos en el año.

- Revisiones operativas - Equipos primarios
- Revisiones mensuales Comité Corporativo
- Revisión Trimestral - Plenarias Nivel estratégico y Táctico
- Revisión anual de ajuste de la estrategia.
- Evaluación para el desarrollo anual.



2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

Con el fin de permear la estrategia en todos los procesos de la organización, el Grupo Amarey cuenta con un plan de comunicaciones que contempla una malla en la que se definen los medios y canales de comunicación para asegurar que, a través de ellos, sean desplegados los lineamientos estratégicos, los objetivos, los indicadores, las metas, y las iniciativas estratégicas.

En el despliegue de la estrategia se da claridad en que las iniciativas estratégicas son priorizadas por medio de los planes operativos y los proyectos, con asignación de tiempos y responsables de los mismos.

Durante los despliegues se realizan ejercicios de alineación de los objetivos personales con los objetivos institucionales para que haya mayor adherencia y entendimiento del aporte de cada uno de los colaboradores frente a la estrategia.

Para alinear toda la organización con la estrategia, se tienen en cuenta temas relevantes como:

Alineación de Recursos Financieros:

- Proyecciones / planificación de las capacidades
- CAPEX, OPEX

Alineación del Capital Humano/ Capital Estratégico:

- Valores
- Perfiles y Competencias
- Estructura Organizacional
- Gestión del cambio
- Desarrollo
- Capacitación y entrenamiento
- Incentivos y reconocimientos

Alineación de TI:

- Sistemas de Información
- Infraestructura
- Comunicaciones
- Transformación Digital

Alineación de Procesos:

- Procesos claves, Riesgos y Oportunidades de mejora

Ejecución de la estrategia

El Grupo Amarey ejecuta la estrategia a través de la gestión de las siguientes iniciativas y herramientas:

- Proyectos y Planes Operativos Anuales “POA”
- Programas de gestión de la calidad
- Programas de mejora continua a través de la metodología Lean Six Sigma,
- Programas de Formación, Gestión de Cambio, Cultura y Liderazgo Digital.

Los planes operativos se van desarrollando año a año de acuerdo con lo definido y proyectado para la estrategia de los cinco años. El desarrollo de los planes operativos y proyectos se realiza de acuerdo con el procedimiento estandarizado para este fin.

EVIDENCIAS DISPONIBLES	RELACIÓN CON RESULTADOS CLAVE	RESPONSABLES
- Plan Estratégico 2014 – 2018 - Plan Estratégico actual - Planes Operativos Anuales - Indicadores estratégicos - Encuesta Clima - Encuesta Proveedores - Encuesta Satisfacción Clientes - Video Corporativo	6.A, 6.B, 7.A, 7.B, 8A, 8B, 9.A, 9.B,	Dirección Ejecutiva Comité Directivo

Tabla 3 Evidencias, Relación con resultados clave y Responsables en Estrategia