

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA  
“MAS FRUTA” EN LA CIUDAD DE PASTO  
2012 – 2016**

**JONATHAN EDGARDO DIAZ MONTILLA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA  
“MAS FRUTA” EN LA CIUDAD DE PASTO  
2012 - 2016**

**JONATHAN EDGARDO DIAZ MONTILLA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia.**

**Asesor:  
CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Noviembre de 2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Nariño por brindar el espacio y las herramientas necesarias para mi formación.

A mis compañeros con los que compartí todo un año de experiencias y que ahora considero mis amigos.

A todo el apoyo que recibí de MEALS de Colombia que es la empresa donde laboro.

A mi familia por todo el apoyo, la dedicación y el aguante que siempre tuvieron durante la especialización.

## **DEDICATORIA**

A quien hace todo posible y nunca espera recompensa alguna.

A toda mi familia que es el pilar de mí ser.

A mi hijo a quien amo y al cual quiero dar el mejor ejemplo.

## RESUMEN

Para las empresas del mundo siempre será importante mejorar su competitividad, para ello, se debe adecuar estrategias y estructuras organizativas al entorno dinámico de la economía actual. El desempeño exitoso de las empresas depende, en gran medida, de la capacidad para adaptarse a las nuevas exigencias de sus mercados y de la exploración de aquellos que puedan generarle nuevas expectativas de crecimiento; la mejor manera de lograr el éxito es dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas en cuanto a calidad, capacidad tecnológica, innovación, talento humano, conocimiento, integración, etc., con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación. Sin embargo, muchas empresas se cuestionan si estas acciones que llevan a cabo, si un incremento de la inversión y si la exploración, por ejemplo, son realmente necesarios y rentables, al no encontrar frutos suficientes en los niveles de eficiencia a corto plazo. Ante este planteamiento, las empresas necesitan datos e información contrastada sobre el efecto de determinadas estrategias y líneas de actuación en los resultados empresariales esperados.

La empresa Mas Fruta se considera competitiva en el mercado de alimentos naturales y así quiere mantenerse, sin embargo, sus procesos y servicios no siempre siguen una estrategia definida y analizada respecto a sus capacidades haciéndola tomar decisiones equivocadas que no siempre llegan a generar los beneficios deseados; Este tipo de aspectos hacen reflexionar sobre el manejo y orientación que está teniendo Mas Fruta y a los resultados que ha tenido en los últimos años, por lo cual se ha decidido bajo la iniciativa de este proyecto y su propietario, de generarle a Mas Fruta otra óptica que pueda vislumbrar nuevas y diferentes opciones que permitan la consecución de los objetivos de manera dinámica y que pueda plantearse nuevas metas de crecimiento y desarrollo en el mercado.

## **ABSTRACT**

For the enterprises of the world, always be important to improve their competitiveness and for this we, must adapt strategies and organizational structures to dynamic environment of today's economy. The successful performance of companies depends largely on the ability to adapt to the new demands of their markets and the exploration of those who can carry potential new growth expectations.

The best way to succeed is to be provided with adequate recourses and skills to achieve new competitive advantages in quality, technological capacity, innovation, human talent, knowledge integration, etc. with the constant objective of growth and diversification. However, many companies are questioning whether these actions are performed, if an increase in investment and exploration if, for example, are really necessary and profitable, no finding enough fruit in the levels of short-term efficiency.

About this approach, companies need data and authoritative information on the effect of certain strategies and lines of action in the expected business results. "Mas Fruta" company is considered competitive in the natural food market and wants to remain, however processes and services do not always follow a defined strategy and analyzed regarding their capabilities marking it wrong decisions not always get to generate the desired benefits.

These aspects to reflect on the management and guidance that is having "Mas Fruta" in the results that it has had in recent years, so it was decided under the initiative of this project and its owner. Carry potential to "Mas Fruta" other optical that can see new and different options to the attainment of the objectives in a dynamic and new goals that may arise from growth and market development.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.3 AREA Y LINEA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.4 PROBLEMA DE ESTUDIO .....	19
1.4.1 Descripción del problema.....	19
1.4.2 Formulación del Problema .....	20
1.4.3 Sistematización del Problema.....	20
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVOS GENERAL.....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
3.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	22
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
4.1 MARCO TEORICO .....	24
4.1.1 Antecedentes .....	24
4.1.1.1 Historia de la Planeación Estratégica .....	24
4.1.2 Conceptos de planeación.....	28
4.1.4. Historia y caracterización de la empresa .....	33
4.1.5. Diagnostico estratégico.....	33
4.1.5.1. Análisis del entorno externo.....	34
4.1.5.1.1. Análisis del macroambiente .....	34
4.1.5.1.2. Entornos del macroambiente .....	35
4.1.5.1.3 Análisis del microambiente .....	37

4.1.5.2. Análisis de entorno interno.....	40
4.1.5.3. Direccionamiento estratégico.....	40
4.1.5.3.1. La filosofía institucional.....	40
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	61
4.3 MARCO SITUACIONAL.....	65
4.4 MARCO TEMPORAL.....	68
4.5 MARCO CONTEXTUAL.....	68
4.5.1 Departamento de Nariño.....	68
4.5.2 Municipio de Pasto.....	70
4.6 MARCO LEGAL.....	72
4.6.1 Normatividad ambiental.....	73
5. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	75
6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	76
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	76
6.2. MÉTODO DE ESTUDIO.....	76
6.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION.....	77
6.3.1. Tabulación de Datos.....	78
6.3.2. Presentación de la información.....	78
7. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	79
7.1 RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN.....	79
7.2 PRODUCTOS.....	79
7.2.1. Preparaciones con fruta.....	79
7.2.2. Preparaciones con helado.....	80
7.2.3. Línea Split.....	81
7.2.4. Productos light.....	82
7.2.5. Línea infantil.....	82
7.2.6. Bebidas.....	83
7.3. SERVICIO.....	84
7.3.1. Atención dentro del establecimiento.....	84
7.3.2. Servicio a domicilio.....	84

8. ORGANIGRAMA.....	85
9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	87
9.1. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA.....	87
9.1.1. Análisis del macroentorno.....	87
9.1.1.1. Entorno económico .....	87
9.1.1.2 Entorno Político – Jurídico .....	91
9.1.1.3. Entorno social .....	92
9.1.1.4 Entorno Geográfico.....	94
9.1.1.5. Entorno tecnológico .....	96
9.1.2. Análisis del Microentorno.....	97
9.1.2.1. Competencia.....	97
9.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores en el sector .....	98
9.1.2.3. Amenaza de productos sustitutivos .....	98
9.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	98
9.1.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	99
9.1.3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM). .....	100
9.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	102
9.2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	104
9.2.1. Capacidad Directiva.....	104
9.2.2. Capacidad Financiera.....	104
9.2.3 Capacidad Competitiva.....	104
9.2.4. Capacidad Tecnológica .....	105
9.2.5 Capacidad Talento Humano .....	105
9.2.6 Perfil de capacidad interna (PCI). .....	105
9.2.7. Matriz de evaluación de factores internos [MEFI].....	107
9.2.8 Matriz del perfil competitivo (MPC) .....	108
9.3 MATRIZ DOFA.....	109
9.4. MATRIZ AXIOLÓGICA .....	111
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	112
10.1. HORIZONTE DE TIEMPO .....	112

11. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. (PEYEA).....	117
CONCLUSIONES .....	128
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	131
NETGRAFÍA .....	132
ANEXOS.....	133

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Fases de la planeación estratégica .....	26
Figura 2. Proceso de la planeación.....	28
Figura 3. Modelo de planeación.....	31
Figura 4. 4 Proceso estratégico .....	32
Figura 5. Análisis del entorno .....	33
Figura 6. Capas del entorno .....	34
Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas .....	38
Figura 8. Formulación de estrategias.....	43
Figura 9. Pacífico Colombiano .....	94
Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas .....	99

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de perfil de capacidades internas.....	44
Tabla 2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.....	45
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos.....	46
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.....	48
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	49
Tabla 6. Matriz axiologica .....	51
Tabla 7. Matriz Dofa.....	52
Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica .....	59
Tabla 9. Espacio temporal .....	75
Tabla 10. Espacio Geográfico.....	75
Tabla 11. Clima de Pasto.....	96
Tabla 12. Factores económicos (POAM) .....	100
Tabla 13. Factores políticos (POAM) .....	100
Tabla 14. Factores sociales (POAM) .....	101
Tabla 15. Factores tecnológicos (POAM) .....	101
Tabla 16. Factores competitivos (POAM) .....	101
Tabla 17. Factores geográficos (POAM).....	102
Tabla 18. . Matriz de evaluación de factores externos.....	103
Tabla 19. Capacidad directiva (PCI) .....	105
Tabla 20. Capacidad competitiva (PCI) .....	106
Tabla 21. Capacidad financiera (PCI) .....	106
Tabla 22. Capacidad Tecnológica (PCI) .....	106
Tabla 23. Capacidad talento humano (PCI) .....	106
Tabla 24. Matriz de evaluación de factores internos.....	107
Tabla 25. Matriz del perfil competitivo [MPC].....	108

Tabla 26. Matriz Dofa.....	110
Tabla 27. Matriz axiológica identificación de valores .....	111
Tabla 28. Matriz axiológica identificación de principios.....	111
Tabla 29. Posición competitiva de la empresa más fruta.....	113
Tabla 30. Participación relativa en el mercado .....	114
Tabla 31. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	117
Tabla 32. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica .....	121

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Matriz de Boston Consulting Group.....	54
Grafica 2. Matriz Interna – Externa I/E.....	56
Grafica 3. Matriz de la gran estrategia .....	57
Grafica 4. Matriz Peyea .....	58
Grafica 5. Más Fruta Parque Bolívar.....	66
Grafica 6. Más Fruta Amorel .....	67
Grafica 7. Más Fruta Parque Infantil .....	67
Grafica 8. Mapa del Departamento de Nariño .....	69
Grafica 9. Mapa del municipio de Pasto .....	71
Grafica 10. Mapa de la ciudad de Pasto .....	71
Grafica 11. Organigrama funcional de la empresa.....	86
Grafica 12. Población ocupada por rama de actividad económica pasto 2010.....	93
Grafica 13. Matriz de la gran estrategia .....	115
Grafica 14. Matriz del grupo consultor de Boston (BSG) .....	116
Grafica 15. Matriz Interna – Externa (I/E) .....	119

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta dirigida a clientes.....	134
Anexo B. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas .....	137

## INTRODUCCIÓN

Las frutas constituyen un grupo de alimentos indispensable para nuestra salud y bienestar, especialmente por su aporte de fibra, vitaminas, minerales y sustancias de acción antioxidante. Junto con verduras y hortalizas, son casi fuente exclusiva de vitamina C. La gran diversidad de especies, con sus distintas propiedades organolépticas (aquellas que apreciamos mediante los sentidos, como el sabor, aroma, color y textura) y la distinta forma de prepararlas, hacen de ellas productos de gran aceptación por parte de los consumidores en todo el mundo.

La empresa Mas Fruta desde sus inicios se ha preocupado por generar valor a las cualidades intrínsecas de las frutas preparándolas de distintas formas y ofreciéndolas al consumidor para satisfacer sus necesidades de nutrición, presentación, precio y sabor, deleitando su paladar y ofreciendo al cliente la mejor atención con la mas alta calidad en todos sus productos para conseguir siempre su plena satisfacción.

El presente trabajo pretende establecer las bases para establecer un direccionamiento estratégico para la comercialización de productos alimenticios a base de frutas, en especial las ensaladas y bebidas refrescantes, optimizando sus recursos y desarrollando acciones estratégicas que permitan su crecimiento y desarrollo a través del tiempo, siguiendo sus políticas de calidad, seguridad industrial, satisfacción del cliente y competitividad; así mismo, se establecerán acciones necesarias que permitan medir, controlar y corregir las actividades propuestas; por último, se presentará la elaboración del plan estratégico de mercadeo para la empresa Mas Fruta ubicada en la ciudad de Pasto. La primera parte considerara la descripción teórica a tenerse en cuenta para el desarrollo del mismo. La segunda parte constara básicamente de un análisis de mercados, para luego formular objetivos y metas, proyectadas sobre la base de las necesidades del Plan.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan Estratégico Corporativo para la Empresa Mas Fruta en la Ciudad de Pasto

### **1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

“PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA MÁS FRUTA EN LA CIUDAD DE PASTO, 2012 – 2016

### **1.3 AREA Y LINEA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se encuentra contenida en la línea de desarrollo y gestión empresarial de las ciencias, económicas, administrativas y financieras dando énfasis en el área de planeación estratégica.

### **1.4 PROBLEMA DE ESTUDIO**

**1.4.1 Descripción del problema.** La gran mayoría de la industria en la ciudad de Pasto se desarrolla en pequeñas y medianas empresas, este tipo de empresas no cuentan con un direccionamiento que les permita trabajar teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores, ya que tienen poco conocimiento de su mercado y no realizan estudios periódicos al respecto.

En algunos casos las personas piensan que no necesitan realizar este tipo de esfuerzos y lo consideran como un gasto innecesario, otros creen que el desarrollo de estudios de mercado y la planeación estratégica solo son para empresas grandes que tengan suficiente presupuesto para implantar acciones competitivas, sin embargo, el entorno de los negocios obliga a las empresas a competir en un mercado cada vez mas exigente y la planificación debe ser pan de cada día si se quiere sobrevivir y desarrollarse.

En este orden de ideas, se encontró que Más Fruta ha sufrido cambios significativos desde su creación, los cuales necesitan de una orientación hacia el logro de objetivos y hacia el planteamiento de nuevos retos, que sean acordes con su misión, visión y el mercado.

Inicialmente la empresa contaba con planes y estrategias que poco a poco han ido constituyendo el logro de sus metas, sin embargo, con el tiempo se ha identificado

una serie de factores que están afectando tanto positiva como negativamente su desarrollo, pero no se cuenta con los mecanismos necesarios que realmente midan el impacto que estos factores generan en la empresa a corto, mediano y largo plazo; tampoco se está midiendo el impacto que está generando las acciones de la competencia respecto a las decisiones de preferencia y consumo, y la atracción que se tiene hacia clientes potenciales lo cual ha generado pérdida de la cuota de mercado y un estancamiento comercial.

**1.4.2 Formulación del Problema.** ¿Cuáles son los cursos estratégicos de acción que la empresa Mas Fruta debe tomar como criterios de decisión para mantener o fortalecer su posición competitiva en el mercado?

**1.4.3 Sistematización del Problema.** ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la empresa para competir en el mercado de ensaladas de fruta y jugos naturales?

¿Cuáles son las oportunidades aprovechables y las amenazas a mitigar en el entorno de Mas Fruta?

¿Qué acciones estratégicas se han implementado para lograr los objetivos y metas planteadas en la empresa Mas Fruta?

¿Actualmente la empresa ha desarrollado investigaciones de mercados?

¿Cómo se miden y controlan los resultados que ha obtenido la empresa, y que correctivos se han implantado para generarle crecimiento y desarrollo continuo?

¿Se están cumpliendo los objetivos corporativos y las políticas internas de la empresa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GENERAL**

Desarrollar un Plan Estratégico Corporativo en la empresa Mas Fruta para el periodo comprendido entre el año 2012 y el 2016 en la ciudad de Pasto.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Desarrollar un diagnostico que permita establecer las debilidades y fortalezas que posee la empresa.
- ✓ Realizar un análisis externo, abordando además, el perfil competitivo para identificar cual es el mercado relevante para le empresa Mas Fruta.
- ✓ Realizar investigación de mercados acorde con la situación actual de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias competitivas que permitan generar valor agregado a la empresa.
- ✓ Desarrollar planes de acción acordes con las metas propuestas por la empresa.
- ✓ Establecer indicadores de gestión y control mediante la elaboración del Cuadro de Mando Integral a la empresa Mas Fruta.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Si se debe que hablar de comidas rápidas, se debería mencionar alimentos saludables como las frutas, el helado y las bebidas naturales; comidas rápidas y deliciosas, que nos proporcionan además de una gran cantidad de vitaminas y nutrientes beneficiosos para nuestro organismo, una variedad de presentaciones y sabores exquisitos. Sin embargo, el consumo de este tipo de alimentos todavía no es importante para la población colombiana, las causas son variadas, la pereza de preparar este tipo de comidas, el olvido, la falta de tiempo, el clima, la cultura etc. Una opción saludable y exquisita son las ensaladas de frutas preparadas de forma natural, al instante y que se venda a precios exequibles al consumidor; ésta es la opción que ofrece la empresa Mas Fruta y que quiere que las personas la prefieran al momento de pensar en consumir alimentos naturales. Mas Fruta siempre se ha preocupado por facilitar el consumo de alimentos beneficiosos convirtiéndolos en una comida, saludable y deliciosa que se pueda disfrutar en diferentes ocasiones, a un precio razonable y con la máxima satisfacción, es decir que los alimentos se presenten al consumidor para ser disfrutados en el acto, con una serie de presentaciones llamativas que inviten a la innovación y despierten el deseo de quienes los consumen.

Para conseguir este objetivo es necesario tener en cuenta diversos aspectos, como costos, calidad, rentabilidad, presentación, precio, promoción y publicidad entre otros, que permitan mantenerla en el mercado como una empresa líder y pionera. En este orden de ideas, se presenta el siguiente proyecto que invita a la empresa a trabajar sobre sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en pro de hacerla competitiva, rentable y preferida por los consumidores.

#### **3.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

Se ha elegido la empresa Mas Fruta dedicada a proporcionar calidad de vida al consumidor con alimentos naturales que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer, desarrollando siempre nuevas expectativas de consumo y estando a la vanguardia en el mercado.

El estudio de esta empresa se da, debido a que cumple con los requisitos de ser una compañía reconocida, posicionada en el mercado y por tener la capacidad de adaptarse al cambio en un entorno en el cual la satisfacción del cliente es la base fundamental del crecimiento.

El propósito del trabajo es afianzar nuestros conocimientos obtenidos durante las clases vistas aplicándolo a una empresa real y colocándolos en práctica; y así

poder conocer más a fondo aspectos generales acerca de su comportamiento en el mercado de las comidas rápidas.

Con el presente estudio, se pretende dar a conocer a la gerencia y a la academia la situación actual de la empresa Mas Fruta, como también identificar cuáles son los factores clave para lograr el éxito en el mercado, una vez definido el potencial de la empresa, desarrollar el Plan Estratégico Corporativo que coadyuve a mejorar los procesos administrativos y de gestión de forma eficaz dentro de la misma, y que permita al staff de “Mas Fruta” tomar decisiones idóneas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

De acuerdo con los objetivos del presente estudio, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas de mercadeo, clima organizacional y estructura interna, que inciden en los resultados de la empresa Mas Fruta; igualmente, basado en la teoría de la contingencia, se establecerá cómo la empresa deberá operar en condiciones distintas y en circunstancias específicas del ambiente, siguiendo el marco de su visión y orientada a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para este tipo de situaciones.

El análisis de cada situación permitirá ser capaces de captar la forma de generar y mantener ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo. En consecuencia, el presente estudio se orienta a generar y mantener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, que permitan producir rentas empresariales.

El mayor valor de la aportación del presente estudio será proponer una metodología sistemática de análisis competitivo. Para realizar el estudio de los elementos cruciales de la estructura de la industria que propone Michael Porter en su modelo de las cinco fuerzas competitivas el cual será propuesto en el presente trabajo.

Por último, se hará seguimiento a las estrategias, objetivos y planes de acción desarrollados, por medio de indicadores que nos arroje el análisis de las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje) y que nos permitirá llevar a la práctica el presente Plan Estratégico Corporativo.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEORICO

#### 4.1.1 Antecedentes

**4.1.1.1 Historia de la Planeación Estratégica.** La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Sun Tzu, es uno de los más antiguos estrategas desde el siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo sin conocer el término planeación estratégica, hablaba de la estrategia ofensiva. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

#### Inicios de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal Barca planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

#### Proceso de Planeación Estratégica.

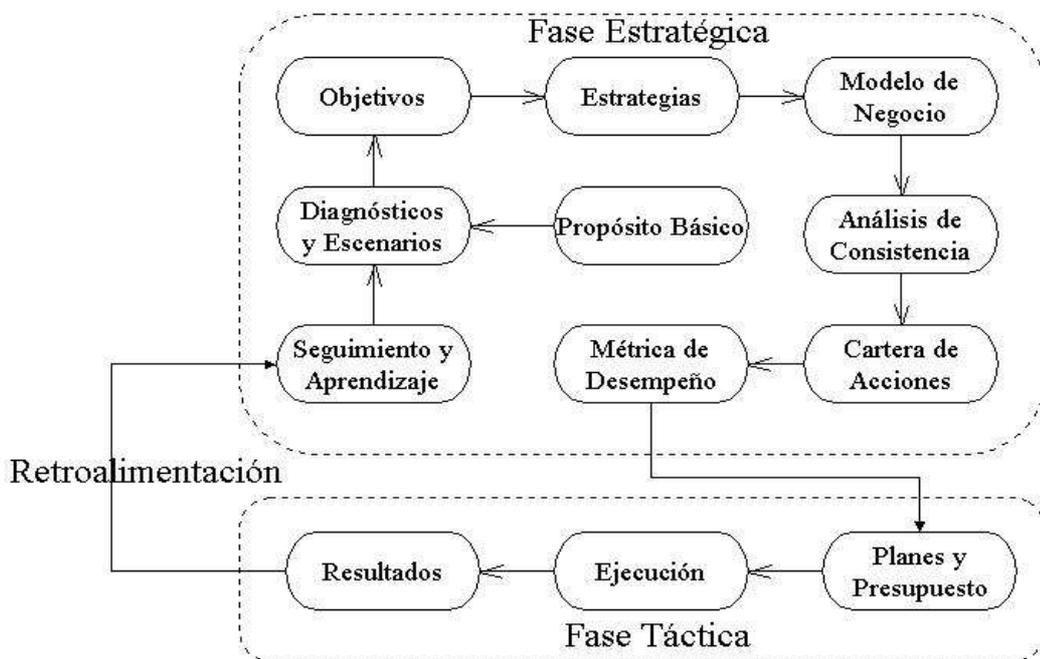
Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son:

- Proceso continuo, flexible e integral.
- De vital importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse

**Figura 1. Fases de la planeación estratégica**



**Fuente:** Br. Renato Dimitri Colón; Br. Salvador Ángel Rodríguez. Planeación Estratégica.<sup>1</sup>

La figura No. 1 muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas; Los trece pasos que se expresan en el modelo anterior, permiten llevar de una manera muy bien organizada la planeación estratégica de cualquier organización.

<sup>1</sup> MONOGRAFIAS.COM, Biblioteca virtual, Planeación estratégica, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>, (Citado el 23 de enero de 2012)

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). La Planificación Estratégica busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

El plan de mercadeo es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida en el cual debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización. Departamento de mercadeo: debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo, debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

#### 4.1.2 Conceptos de planeación

**Planear**, prever el futuro, establece los objetivos, las estrategias y las metas y formula los planes de acción para conseguirlos; requiere recursos, responsables, etapas, plazos, productos y la forma de controlarlos y medirlos.

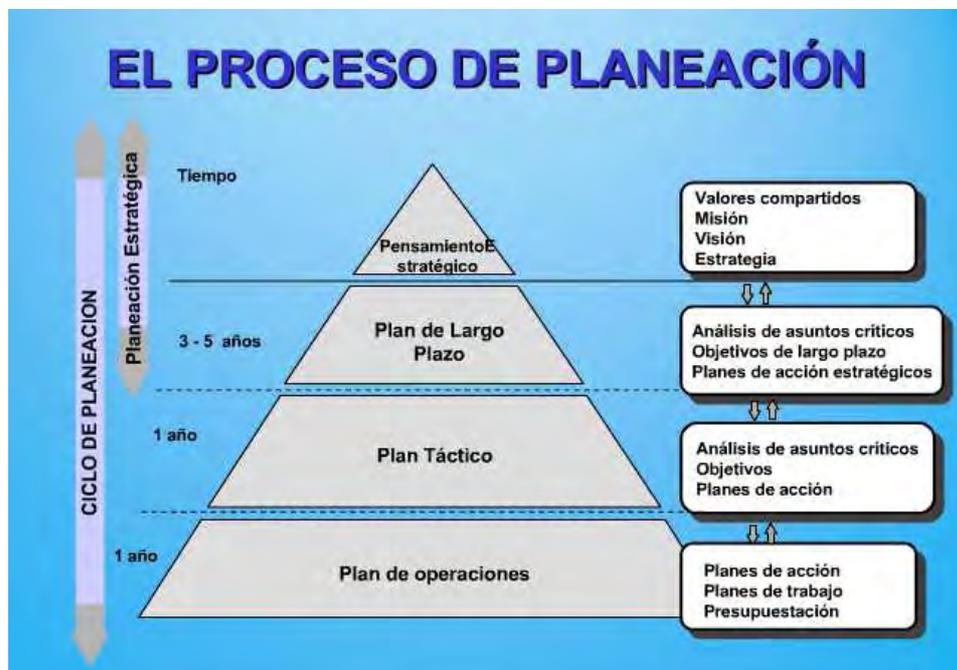
**Dirigir**, comunicar los objetivos, asignar los responsables, entregar los recursos, supervisar la ejecución e interpretar los resultados.

**Ejecutar**, cumplir los planes, aplicar los recursos, conseguir los objetivos, controlar los resultados.

**Controlar**, medir cumplimiento de objetivos y metas, comparar con lo planeados y establecer los correctivos para el nuevo ciclo de planeación.

La figura No. 2 conceptúa el proceso de planeación utilizado en un plan estratégico.

Figura 2. Proceso de la planeación



Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**ESTRATEGIA**, viene de las raíces etimológicas griego *strategos* = “un general”, verbo griego *strategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

**FAYOL**, Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

**KOONTZ O'DONNELL** Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.<sup>2</sup>

Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

**AGUSTIN REYES PONCE** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**RUSELL ACKOFF** es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Finalmente afirma sobre el significado de la planeación, sostiene que “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”.

A raíz de que la planeación es un proceso constante no debe pensarse en un plan definitivo, sino provisional que se revisa continuamente, todo esto en busca de una planeación realmente efectiva.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

<sup>3</sup> RUSSELL L, Ackoff. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa. 1 ed. 1988.

**IDALBERTO CHIAVENATO** Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.<sup>4</sup>

La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

**NACIONES UNIDAS** Comentan que la planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados.

**PETER DRUCKER** Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

**BENJAMÍN BETANCOURT**, estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

“La planeación es como un faro, guía, tiene una luz a la que se dirige a alguna cosa, tiene orientación, la planeación es la brújula que no deja que se pierda el camino.

Como se muestra en la figura No. 3, la planeación es un proceso visible de la previsión a través de un proceso racional, analizando el escenario futuro, real, idealizado, optimizante. Es una acción que recae sobre algo que se va a planear.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Introducción a la teoría General de la Administración”. Mc Graw Hill. Bogotá, 1986.

Figura 3. Modelo de planeación



Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

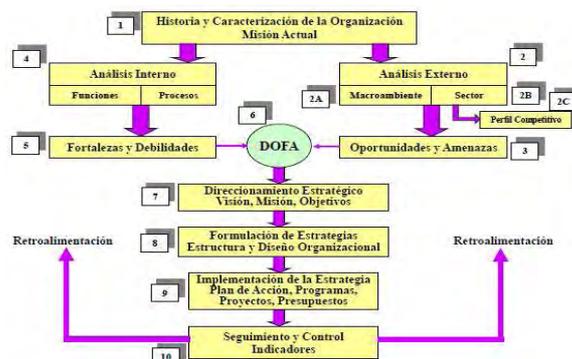
Todas las fuerzas encaminadas al mismo propósito: La consecución de los objetivos.

“La Planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas. Planear o ser planeados, esa es la disyuntiva de hoy en día en las organizaciones gubernamentales, empresariales, sociales, etc. La complejidad de los problemas actuales, en distintos ámbitos, obliga a contar con herramientas que permitan abordar esa clase de problemas con un enfoque racional, estructurado y sistémico. La planeación cumple, justamente, con ese enfoque: diagnóstico, prescripción, implantación y control para la solución de los problemas reales, además del análisis retrospectivo y prospectivo de las situaciones problemáticas” El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto".<sup>5</sup>

A continuación se muestra un cuadro resumen que abarca la información esencial con respecto al proceso estratégico de acuerdo a la información antes mencionada:

**4.1.3. Proceso estratégico.** Existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico de una empresa, difieren en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos, para el desarrollo del plan estratégico de MAS FRUTA, se utilizará el Modelo de Proceso Estratégico descrito por el profesor Benjamín Betancourt, en la materia Gerencia Estratégica la cual se puede observar en la figura 4.

**Figura 4. 4 Proceso estratégico**



**Fuente:** Benjamín Betancourt, Gerencia Estratégica

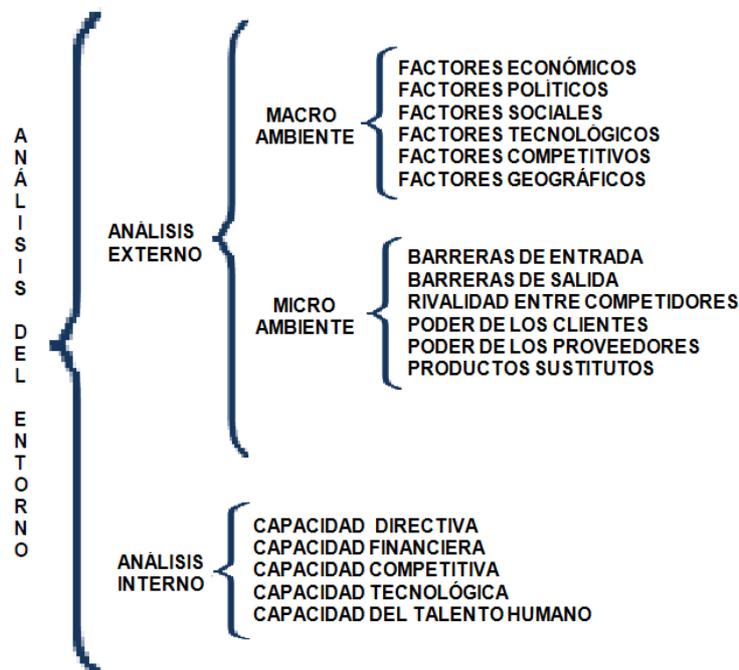
<sup>5</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Los municipios, Disponible en: [www.municipios.org.co/planeación.html](http://www.municipios.org.co/planeación.html), (Citado el 25 de enero de 2012)

#### 4.1.4. Historia y caracterización de la empresa

- Conocer muy a fondo la empresa y caracterizarla desde sus inicios hasta la actualidad, tener en cuenta los momentos más representativos para la misma y resaltar aquellos que han tenido mayor influencia para llevarla hasta donde se encuentra, en aspectos tanto económicos como sociales.
- Identificar la razón de ser de la empresa en su misión, visión, objetivos, estructura organizativa y metas.
- Identificar las ventajas y oportunidades estratégicas de su entorno que se pueden aprovechar de acuerdo a su ubicación física, sus capacidades internas, sus productos y servicios, la rentabilidad y las características de consumo de los clientes, entre otras.
- Resaltar el beneficio social y el cuidado del medio ambiente que realiza la empresa.

**4.1.5. Diagnostico estratégico.** El análisis del entorno se realizara de forma analítica partiendo desde una perspectiva general o macroambiente hasta llegar a realizar el análisis específico que enmarca a la empresa en su microambiente, tal como se especifica en la figura No. 5 en la cual se describe el entorno en capas partiendo de lo global a lo particular.

**Figura 5. Análisis del entorno**

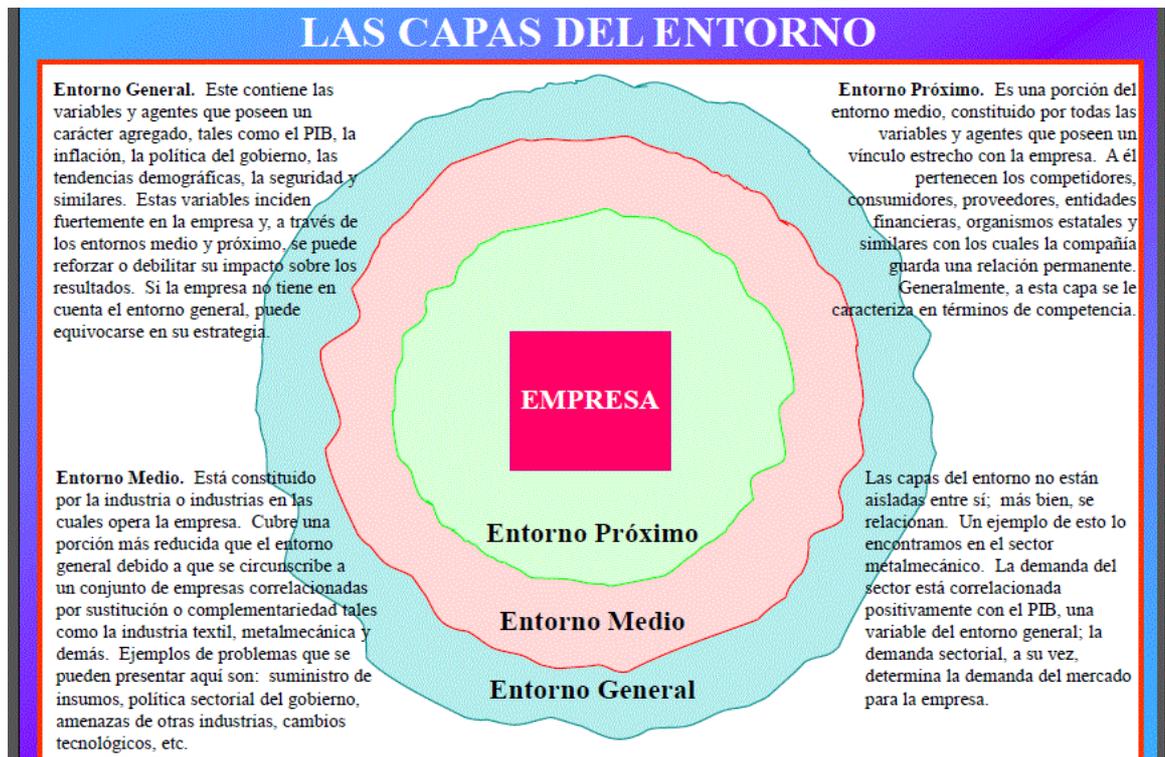


**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**4.1.5.1. Análisis del entorno externo.** Como se plantea en el presente estudio, se empezará con el análisis de variables que constituyen el macroambiente y que influyen en el desarrollo de Mas Fruta, tales como el clima, demografía, condiciones económicas, competencia directa e indirecta, tecnología, factores socioculturales, políticos y legales, y que servirán para realizar el análisis de oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa.

En la figura No 6 se muestra el análisis que permitirá formular estrategias competitivas que mitiguen de alguna manera las amenazas y así mismo permita aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno; Como se muestra en la figura No. 3 se desarrollara el macroentorno en sus diferentes etapas hasta llegar al análisis del microentorno.

**Figura 6. Capas del entorno**



**Fuente:** Benjamín Betancourt, Gerencia Estratégica

**4.1.5.1.1. Análisis del macroambiente.** En el ambiente de la mercadotecnia existen los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. El análisis profundo y preciso del grado de influencia de las variables sobre la Mas Fruta, es decir, la medición cualitativa y cuantitativa de sus

efectos, puede generar oportunidades de desarrollo pero también pueden vislumbrar amenazas latentes en el sector

Las necesidades de la empresa permitirá el análisis a profundidad de cada variable dependiendo del alcance que tienen para la eficiente operatividad de la misma en temas importantes como, mercadeo, logística comercial, proveedores, entre otros, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o inclusive internacional.

#### **4.1.5.1.2. Entornos del macroambiente**

**Entorno Demográfico.** El estudio estadístico de la población y su distribución es fundamental para Mas Fruta ya que son las personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de los consumidores, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y exigente, sólo por mencionar algunos aspectos.

Para identificar y describir el mercado meta al cual se dirigirán los productos o servicios de Mas Fruta, se hace necesario el estudio y análisis de diferentes aspectos de la población, entre otros: tamaño; densidad; ubicación y distribución; edad y sexo; empleo y desempleo; estado civil; número de hijos; tipo de vivienda; distribución del ingreso; clase social; entre otros. Los cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros.

**Entorno económico.** Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que la empresa puede usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de Mas Fruta para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción, dando solo unos ejemplos.

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo, que estén dispuestas a hacerlo y cuando lo hagan, prefieran hacerlo en Mas Fruta. Por lo tanto, es esencial que la empresa observe el entorno económico y consiga identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas; los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder

adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias diversas.

Por otro lado, la competencia para Mas Fruta, es la capacidad que tiene para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. El mercado de alimentos se caracteriza por una intensa competencia, Las empresas se desplazan vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

**Entorno Sociocultural.** Este entorno está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida, de comportamiento y de consumo. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y hacia las actividades de mercadeo.

La calidad de vida más que la cantidad de bienes que consumimos es primordial para el tipo de consumidor que caracteriza el entorno. Aunque en lo inmediato se busca el valor, la calidad y la seguridad de los productos, la preocupación real va más allá, extendiéndose al ambiente físico.

**Entorno político y legal.** El entorno político se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de la empresa como las de los individuos en el mercado. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, Mas Fruta trata permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta difícil debido a las diferentes

interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

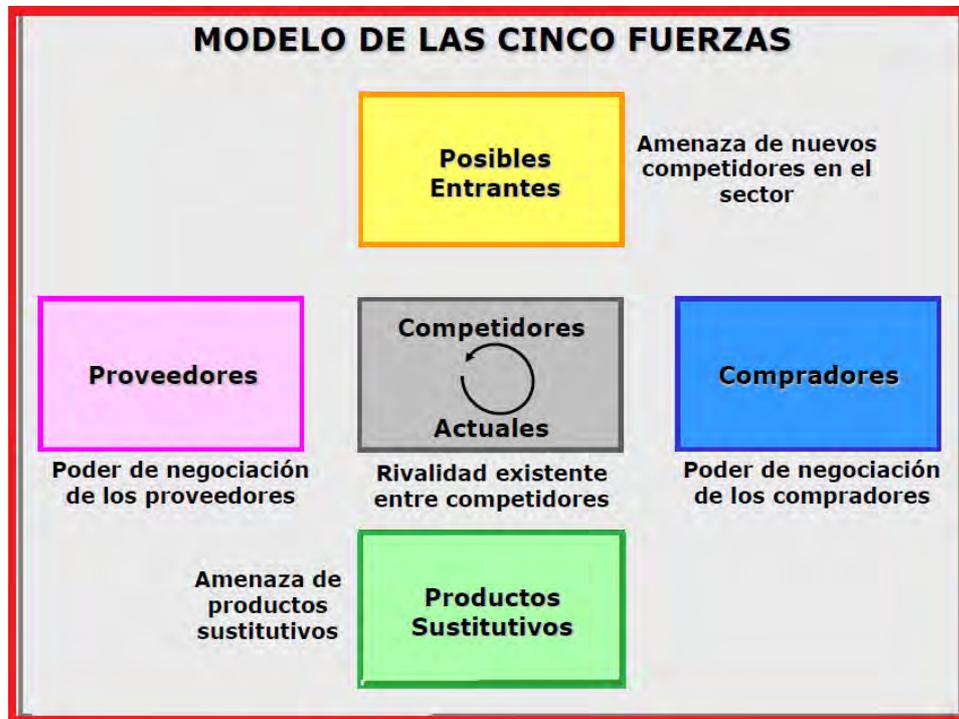
**Entorno Tecnológico.** Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas en Colombia es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta cada día nuevas tecnologías que remplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme; la tecnología también puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor, crea nuevos mercados y oportunidades. Más Fruta necesita comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades del mercado.

**Entorno Ecológico.** Le permite a la empresa describir las características geográficas y topográficas de la región que atiende la empresa, en este caso, las características presentes en la ciudad de Pasto y sus alrededores; también le permite identificar los recursos naturales disponibles, infraestructura y el impacto ambiental que genera las labores que realiza la organización, entre otros.

Por otro lado, a los clientes y consumidores de Mas Fruta, les reocupa los diferentes tipo de contaminación que se puedan generar en la practica de su razón social. Día a día las personas se sensibilizan más acerca del entorno ecológico y trata de su hábitat, modificando sus patrones de consumo, por tal motivo es importante tener en cuenta este entorno en el desarrollo del presente proyecto.

**4.1.5.1.3 Análisis del microambiente.** El microambiente, es el entorno externo más próximo a la empresa, es poco controlable caracterizado por un grupo de fuerzas que muestran cómo se es competitivo en un sector, para el análisis de este ambiente, se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter descrito en la figura No. 7.

Figura 7. Modelo de las cinco fuerzas



**Fuente:** Estrategia competitiva. Michael Porter y Materiales de Estudio INCAE, Costa Rica (material de estudio presentado por el profesor Benjamín Betancourt G.

✓ **Amenaza de nuevos competidores.** En el sector, el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras para la entrada como: las condiciones del mercado, la forma de producción de los productos o servicios, comportamiento de las empresas en el mercado, economía de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de Distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas; además, el gobierno establece barreras de entrada.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

✓ **Competidores Existentes.** La rivalidad entre competidores confiere una menor estabilidad. El número y la diversidad de competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, el incremento de capacidad, la capacidad de diferenciación del producto y de los servicios, la importancia para la empresa y la rentabilidad del sector, son elementos que definen el grado de rivalidad.

Las Barreras de salida, inducen a las empresas a competir en un sector de actividad en descenso, por lo tanto, el sector será menos atractivo a medida que las barreras de salida sean más elevadas. La especialización de los activos, los costos de salida, la interrelación estratégica, las barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno, son elementos que derivan la barrera de salida.

✓ **Productos Sustitutivos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa; productos o servicios sustitutos cumplen la misma función del producto en estudio, limitando el desarrollo de la demanda y del precio, estos sustitutos se convierten en una amenaza cuando están mejorando su relación precio-función y con altos beneficios respecto a los productos actuales del sector.

✓ **Poder de Negociación de los Compradores.** Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, exigen mayores prestaciones en calidad, servicio y precio. Son parte fundamental del eslabón competitivo de un sector, los compradores tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos del sector son poco diferenciados, bajo costo de cambio de proveedor, beneficios bajos del comprador, rentabilidad de los compradores, entre otros.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias, por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

✓ **Poder de Negociación de los Proveedores.** La amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Estos compiten en precios y costos, sin disminuir la calidad de sus productos o servicios, son pieza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector e influyen en el posicionamiento de una empresa en un mercado o ser una amenaza para su desarrollo. El número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia delante del proveedor, importancia en el volumen de compra, disponibilidad de insumos sustitutos, son variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores.

**4.1.5.2. Análisis de entorno interno.** Este análisis comprende el entorno al interior de la empresa, requiere del estudio de las características en cuanto a recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que se dispone para hacer frente al entorno externo. El estudio contempla el análisis de variables que son controladas por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas para encaminar o reorientar el adecuado funcionamiento de una empresa; de esta forma conseguir los objetivos que se han planteado. En el presente proyecto se tiene se cuenta las siguientes capacidades internas:

- ✓ **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- ✓ **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- ✓ **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, rentabilidad, entre otros.
- ✓ **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, innovación, entre otros.
- ✓ **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

#### **4.1.5.3. Direccionamiento estratégico**

**4.1.5.3.1. La filosofía institucional.** Describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a sus trabajadores, proveedores, clientes, consumidores y en general para toda la sociedad. De esta definición se sustenta la formulación de los principios corporativos y es marco de referencia de la misión. Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética y moral de la empresa.

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar?, las Empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido bien su direccionamiento estratégico.

**Principios corporativos.** Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la Organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la Empresa y que deben ser compartidos por todos. Por

tanto constituyen la norma de vida Corporativa y el soporte de la cultura organizacional.<sup>6</sup>

Cultura Corporativa. Lo podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.<sup>7</sup>

**MISIÓN:** “Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa y que es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia”<sup>8</sup>

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, primero, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; en segundo lugar lo que pretende hacer y por último, para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

**VISIÓN:** La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Desde el punto de vista del autor, Jhonnathan Swift, “la visión es el arte de ver las cosas invisibles.” La declaración de la visión debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, que se desea para la empresa en el futuro, cuáles son sus aspiraciones.

---

<sup>6</sup> GESTIOPOLIS, Biblioteca virtual, Planeación estratégica, Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>, (Citado el 3 de febrero de 2012)

<sup>7</sup> EL RINCÓN DEL VAGO, Biblioteca virtual, La cultura corporativa practicas oficiales y no oficiales, Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/cultura-corporativa.html>, (Citado el 4 de febrero de 2012)

<sup>8</sup> FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. p 59

**OBJETIVOS CORPORATIVOS:** “permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estimado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas.”<sup>9</sup>

Los objetivos estratégicos permiten llevar a la misión y visión al terreno operativo, y les da la dirección, para hacerlas realidad.

## **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el tiempo de horizonte para alcanzar los objetivos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

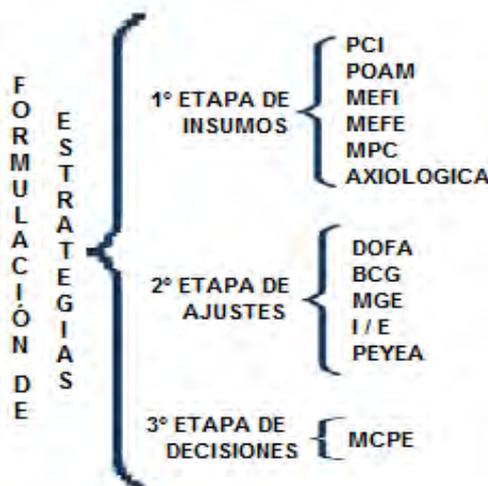
En la figura 8. Se puede observar que Para formular las estrategias se utiliza un marco de tres etapas, donde se analizarán y evaluarán los factores internos y externos de la empresa y finalmente determinar los valores reales para la toma de decisiones.

- ✓ Etapa de Insumos.
- ✓ Etapa de adecuación o Ajustes.
- ✓ Etapa de decisiones.

---

<sup>9</sup> GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.p 26

**Figura 8. Formulación de estrategias**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**ETAPA DE INSUMOS:** Resume el marco para la formulación de estrategias, se debe tener en cuenta matrices como: la Matriz de Perfil de Capacidades Internas, la de Perfil de Oportunidades y Amenazas, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y por último, la Matriz Axiológica, que son los instrumentos básicos para obtener información que luego será utilizada en la siguiente etapa.

### **MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS. (PCI)**

Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas, y el impacto que generan en la empresa.

1. Se debe determinar la información relevante que se va a recolectar en cada una de las áreas funcionales de la empresa, las cuales son:

- ✓ **Capacidad Directiva**, que son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- ✓ **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- ✓ **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.

✓ **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.

✓ **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

En la tabla No. 1. Se puede observar un ejemplo de la Matriz de Perfil de Capacidades Interna.

**Tabla 1. Matriz de perfil de capacidades internas**

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Imagen Corporativa				X			X		
2 Capacidad de Liderazgo					X			X	
3 Uso de Planes Estratégicos				X			X		
4 Conocimiento de la Competencia				X			X		
5 Comunicación y Control Gerencial			X					X	
6 Poder de Negociación con Proveedores		X		X			X		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

2. Se determina las fuentes necesarias para la recolección de información, las cuales arrojaran datos relacionados con estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes de gestión, reportes, encuestas o entrevistas a trabajadores, reuniones, procedimientos, etc.

3. Una vez determinadas las fuentes de información a utilizar, se organiza la información, tarea que debe ser realizada por todos los miembros de la empresa.

4. Luego de organizar la información, se la analiza y evalúa, con el fin de conocer el estado real de la empresa y sus capacidades, con el fin de detectar sus fortalezas y sus debilidades.

5. Finalmente, luego de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que se han identificado se mide el grado de impacto de cada una de ellas y se utilizan en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

**MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM).** Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

Las empresas no son entes aislados, tienen relaciones reciprocas con su entorno. En la Tabla 2. Se puede ver un ejemplo del análisis de la matriz **(POAM)**, que determina las amenazas, oportunidades y el impacto que le generan a la empresa.

**Tabla 2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas**

FACTORES ECONOMICOS	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento.	x				x		x		
2. Experiencia técnica.	x						x		
3. Estabilidad.	x							x	
4. Rotación.	x							x	
5. Ausentismo.					x			x	
6. Pertenencia	x						x		
7. Motivación.	x						x		
8. Nivel de remuneración.	x						x		
9. Accidentalidad			x					x	
10. Retiros			x					x	
11. Indices de desempeño.	x								
12. Otros.									

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).** Esta Matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En la Tabla 3. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFI.

**Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos**

<b>MATRIZ MEFI</b>			
<b>“Evaluación de Factores Internos”</b>			
<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b> F: 3 (menor) 4 (mayor) D: 1 (mayor) 2 (menor)	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal Capacitado	15%	4	0,60
Variedad de Productos y Servicios	15%	3	0,45
Precios y Servicios Competitivos	20%	3	0,60
Procesos claros y efectivos	15%	4	0,60
Tecnología adecuada en los procesos	5%	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
Pocas Sedes	5%	1	0,05
Convenios o Alianzas	5%	2	0,10
Altos Costos de Funcionamiento	15%	2	0,30
Pocos Proveedores en algunos productos	5%	2	0,10
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Asignar a cada uno de los factores o variables un Peso entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
2. El Peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
3. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los Pesos más altos. El total de todos los Pesos debe de sumar 100%.
4. Multiplique el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable.
5. Sume los Peso Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.
6. El Total Peso Ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el Peso Ponderado Promedio de 2.5

7. Los Pesos Ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican una posición interna débil.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).** La Matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información Económica, Social, Política, Tecnológica, Competitiva, Geográficos. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al procedimiento de la matriz MEFI. En la Tabla 4. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFE.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Asignar a cada uno de los factores o variables externas un Peso entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
2. El Peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el sector.
3. Independientemente de que el factor clave represente una Oportunidad o una Amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los Pesos más altos. El total de todos los Pesos debe de sumar 100%.
4. Multiplique el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable.
5. Sume los Peso Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.
6. El Total Peso Ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el Peso Ponderado Promedio de 2.5
7. Los Pesos Ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

**Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.**

La tabla No 4 resume el procedimiento para realizar la Matriz de Factores Externos.

<b>MATRIZ MEF</b>			
<b>“Matriz de Factores Externos”</b>			
<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación*</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
Mercado en crecimiento en país vecino	15%	4	0,6
Competitividad en el sector	11%	3	0,33
Devaluación del peso	9%	2	0,18
Reactivación Económica	9%	3	0,27
<b>Amenazas</b>			<b>0</b>
Difícil situación económica	10%	2	0,2
Alta rivalidad entre Competidores	9%	1	0,09
Altos costos de desarrollo de tecnología	15%	2	0,3
No existe la cultura de la prevención	12%	3	0,36
Entrada de Competidores con el TLC	10%	3	0,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,63</b>

\* Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio; Cuatro (4): excelente, para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor

31

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).** “El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la Matriz de Perfil Competitivo, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluye cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse solo en factores internos.” En la Tabla 5. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MPC.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo (MPC).

<b>MATRIZ MPC</b>							
<b>“Matriz de Perfil Competitivo”</b>							
<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMPAÑIA</b>		<b>COMPETIDOR 1</b>		<b>COMPETIDOR 2</b>		
<b>Factor Importante para el éxito.</b>	<b>Ponderación.</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
Tecnología utilizada en los procesos	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Personal Capacitado	20%	2	0,4	3	0,6	3	0,6
N° de Sedes en el País	15%	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Calidad de Productos y Servicios	20%	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Precios competitivos	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Posicionamiento en el mercado	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,55</b>		<b>2,95</b>		<b>3,05</b>

**CALIFICACION:** 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a preguntas como:

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?

¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?

En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
2. Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:
4. Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.
5. Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.
6. Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.
7. El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 (bajo) a 4.0 (alto)

**MATRIZ AXIOLÓGICA.** “Esta Matriz es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principios vs Grupos de referencia), cuyo fin es servir de guía para formular la escala de Valores de la Organización, puede constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia.” En la Tabla 6. Se puede ver un ejemplo de esta Matriz, que verifica la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia, empleados, proveedores, clientes, entre otros.

**Tabla 6. Matriz axiologica**

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIO	SOCIEDAD	USUARIOS	COMUNIDAD	EMPRESA
El ser humano.	X	X	X	X
Mejora la calidad de vida en la población.			X	
Responsabilidad social, Sostenibilidad económica y ambiental.			X	X
Calidad y servicio.		X		
Responsabilidad en el cuidado de los recursos.	X	X		
Mejora la competencia del talento humano de la organización.				X
Mejora la gestión de calidad.				X
Responsabilidad para generar bienestar en la ciudad.	X			X

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**ETAPA DE ADECUACIÓN O AJUSTES.** Se generan estrategias alternativas y viables utilizando la información obtenida en la etapa de insumos, es decir, alineando factores internos y externos clave. Las matrices que se utilizan en esta etapa son: Matriz DOFA, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA, Matriz I/E, y Matriz BCG.

**MATRIZ DOFA.** El método DOFA, es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser una herramienta muy conocida, pero realmente son pocas las empresas que conocen a cabalidad su aplicación en la administración moderna, como también en el área técnica y operativa de las industrias.

Realizar una lluvia de ideas, donde se absorba toda la información posible para identificar los factores que favorecen y afectan la empresa, como también sus causas y consecuencias, a través de un correcto análisis del entorno externo e interno.

“La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnóstico estratégico que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el

fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la empresa vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.”

- ✓ Estrategias y Acciones FO, usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades
- ✓ Estrategias y Acciones FA, usar las Fortalezas para evitar las Amenazas
- ✓ Estrategias y Acciones DA, reducir las Debilidades y evitar las Amenazas
- ✓ Estrategias y Acciones DO, superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

En la Tabla 7. Se puede ver el diseño un ejemplo de la Matriz DOFA.

**Tabla 7. Matriz Dofa.**

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> F <sub>n</sub>	D <sub>1</sub> D <sub>2</sub> D <sub>n</sub>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<b>ESTRATEGIAS</b> "FO"	<b>ESTRATEGIAS</b> "DO"
O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>n</sub>		
<u>AMENAZAS</u>	<b>ESTRATEGIAS</b> "FA"	<b>ESTRATEGIAS</b> "DO"
A <sub>1</sub> A <sub>2</sub> A <sub>n</sub>		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

**MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP [BCG].** “La Matriz BCG, también conocida como la Matriz de crecimiento o participación, es una herramienta de la Planeación Estratégica, que utiliza un método gráfico para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto, su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocio es decir, entre áreas o empresas, especialmente en aquellas donde debemos invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.”

Como se muestra en el gráfico No. 1, es una matriz con cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, es decir se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios, para asegurar la creación de valor a largo plazo.

“Una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de Alto-Crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos que de Bajo-Crecimiento pero que generen mucho efectivo”

En la Tabla 8. Se puede ver el modelo Matriz BCG, que contiene dos dimensiones: Participación de Mercado y crecimiento del Mercado, y cuatro segmentos o categorías designadas con los siguientes nombres característico de esta Matriz: Estrella, Vaca Lechera, Perro o Hueso, Interrogante.

**Grafica 1. Matriz de Boston Consulting Group**



**Fuente:** <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

Los productos que se encuentran en el cuadrante Estrella, muestran un rápido crecimiento y una alta participación de mercado, son líderes en el negocio por consiguiente deben generar también grandes cantidades de efectivo, pero como utilizan grandes cantidades de efectivo prácticamente todo el efectivo que generan [publicidad, promoción de ventas, entre otros], tienen que balancear su flujo de efectivo neto por lo tanto no son generadores netos de efectivo, sin embargo debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado porque la recompensa serán Vacas lecheras.

Los productos que se encuentran en el cuadrante Vaca Lechera, muestran un crecimiento bajo pero una alta participación en el mercado, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa debido al crecimiento lento y las bajas inversiones de efectivo.

Los productos que se encuentran en el cuadrante Perro o Hueso, muestran un crecimiento lento y una baja participación de mercado, no generan efectivo [ventas

muy bajas con márgenes muy bajos], la empresa debe evitar y disminuir el número de perros, tener cuidado en emprender costosos planes de rescate, si los perros no generan dinero deben ser liquidados.

Los productos que se encuentran en el cuadrante Signo de Interrogación, muestran un alto crecimiento y una baja participación de mercado, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones de efectivo para llegar a generar ventas importantes, si la participación de mercado se mantiene invariable los Signos de Interrogación solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

“Lo anterior quiere decir que, la empresa debe, mantener una o varias Vacas Lecheras que le generen suficiente efectivo para financiar todas las operaciones de la empresa; tener una o más Estrellas que son productos que a futuro se convertirán en vacas lecheras; tener cero Perros, o tener pocos solo para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales, o porque son solicitados por algunos clientes importantes; tratar de convertir a los Signos de Interrogación en estrellas o salir de ellos.”

“La matriz BSG tiene como Beneficios, fabricar y vender productos nuevos en un precio bajo como para conseguir liderazgo temprano en la participación de mercado, una vez que se convierta en producto estrella, estará destinado a ser rentable; es beneficioso para los Gerentes evaluar la situación actual de su cartera de productos y poderlos distinguir entre Estrellas, Vacas Lecheras, Perros y Signos de Interrogación, con el fin de poder tomar decisiones; esta Matriz es muy aplicable en empresas grandes que manejan volumen y experiencia; el modelo es simple y fácil de entender y proporciona una base para tomar decisiones y prepararse para las acciones futuras.

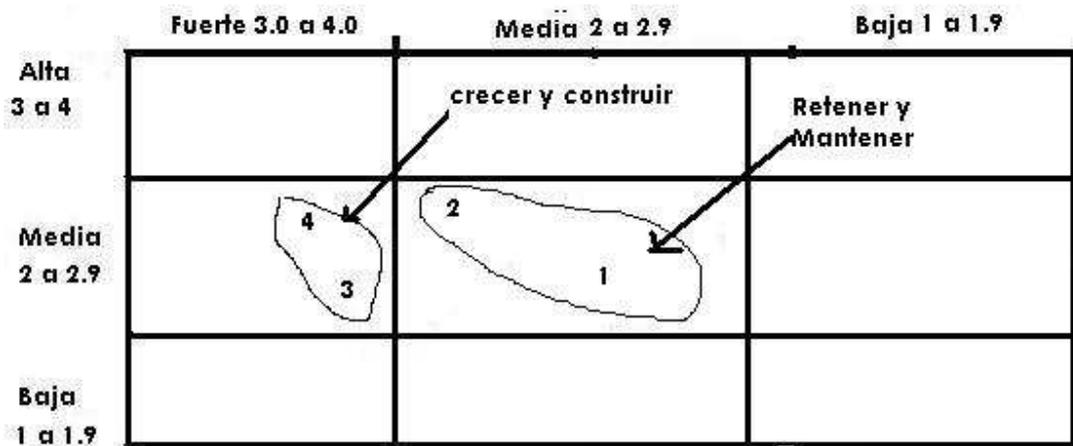
La Matriz BCG tiene como Limitaciones, que descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocios; la alta participación de mercado no es el único factor de éxito; el crecimiento del mercado no es el único indicador atractivo de un mercado; problemas al conseguir los datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado; no hay una clara definición de qué es lo que constituye un mercado; una alta participación del mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente; el modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación del mercado y tasa de crecimiento, esto obliga a la gestión a acentuar un producto o liquidarlo permanentemente; el modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.”

Para realizar la Matriz BCG, se debe tener en cuenta el cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado y el cálculo de la participación relativa de mercado

**MATRIZ INTERNA – EXTERNA. [I/E].** “La Matriz I/E se basa en dos dimensiones clave que son: sobre el eje X los puntajes de valor totales de la Matriz EFI y sobre el eje Y los puntajes totales de la Matriz EFE. Cada unidad estratégica de negocio de la empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada unidad estratégica de negocio permiten la elaboración de la Matriz I/E.

Un puntaje de valor total de la Matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la Matriz I/E, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la Matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.” En el gráfico No. 2. Se puede ver el modelo Matriz I/E.

**Grafica 2. Matriz Interna – Externa I/E**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

“La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas como: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas, como: Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal, tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX

es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.”

**MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. (MGE).** Instrumento utilizado para formular estrategias de carácter alternativo, se compone por un plano cartesiano, tal como se ilustra en el gráfico No 3, esta Matriz se basa en dos Dimensiones: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias adecuadas para una organización aparecen en cada cuadrante.

**Gráfica 3. Matriz de la gran estrategia**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia se encuentran en magnífica posición, las empresas que están situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, las empresas que están situadas en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, las empresas que están situadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

**MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. (PEYEA).** La Matriz PEYEA representada en el gráfico No. 4, cuenta con cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes de la matriz representan dos dimensiones

internas [Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva] y dos dimensiones externas [Estabilidad del Ambiente, Fuerza de la Industria].

Numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la Matriz.

1. "Seleccione una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera FF, la Ventaja Competitiva VC, la Estabilidad del Ambiente EA, y la Fuerza de la Industria FI.
2. Adjudicar un valor numérico de +1[Peor] a +6[Mejor] a cada una de las Variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
3. Asignar un valor numérico de -1[Mejor] a -6[Peor] a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
4. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante, sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante, anotar el punto resultante de la intersección del nuevo punto XY.
6. Trazar un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización:

**Grafica 4. Matriz Peyea**



**Fuente:** <http://es.scribd.com/oc/54058265/10/La-Matriz-P-E-Y-E-A>

**ETAPA DE DECISIONES.** El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las Matrices de ajustes presentan alternativas posibles de estrategias, que serán calificadas en la etapa de decisiones a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE].

**MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).** Utiliza la información de la Etapa de Insumos para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la Etapa de Ajustes, y con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos le permitirá definir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas a implementar. En la tabla No. 8, se observan los cuadrantes que la conforman.

**Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO NUMERO		PESO	ESTRATEGIA E-1		ESTRATEGIA E-2		ESTRATEGIA E-3		ESTRATEGIA E-4	
			C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.	C.A.	T.C.A.
<b>OPORTUNIDADES</b>										
1	Organismos aptos para recibir capacitación P.A.P.D.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40		
2	IUTE punto de apoyo para desarrollo del P.A.P.D.	0,10	4	0,40	4	0,40	1	0,10		
3	FUNDEM presta ayuda logística al P.A.P.D.	0,10	3	0,30			1	0,10	1	0,10
4	Posibles nexos con la Guarnición Militar.	0,05	3	0,15			1	0,05		
5	Cuerpo de Bomberos para capacitarlos como voluntarios y recibir ayuda logística	0,10	4	0,40			1	0,10	2	0,20
6	Equipo médico especialista en el área de psiquiatría.	0,05	1	0,05					4	0,20
7	No existe otro Organismo para Brindar esta asistencia.	0,08					4	0,32		
<b>AMENAZAS</b>										
1	Poco interés de las comunidades al P.A.P.D	0,08	4	0,32	2	0,16				
2	Poca información en comunidades acerca de desastres de menor grado.	0,08	1	0,08	2	0,16				
3	El efecto emocional del voluntario capacitado.	0,08		0,00			1	0,08	3	0,24
4	Falta de compromiso del voluntariado capacitado con el P.A.P.D.	0,08		0,00	4	0,32	2	0,16		
5	Riesgo de Cruz Roja Venezolana de perder la continuidad del P.A.P.D.	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30
<b>FORTALEZAS</b>										
1	Estructura organizativa bien definida.	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	3	0,15
2	Definición clara de su proceso funcional.	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
3	Personal directivo altamente calificado.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15
4	Programas de capacitación actualizados.	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	3	0,15
5	Realiza reuniones periódicas con coordinadores regionales.	0,04	2	0,08			1	0,04	1	0,04
6	Registro manual de los datos de sus voluntarios capacitados.	0,04	1	0,04	1	0,04			1	0,04
7	Relación armoniosa entre los voluntariados.	0,04	1	0,04					1	0,04
<b>DEBILIDADES</b>										
1	Presupuesto de funcionamiento anual.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36		
2	Solo apoyo financiero y tecnológico de la American Red Cross.	0,10	2	0,20			4	0,40		
3	Lentitud del manejo de los recursos financieros	0,05	3	0,15			4	0,20		
4	Falta de sistema de administración estratégica.	0,05					3	0,15		
5	Falta de indicadores de control.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05
6	Canales de comunicación inapropiados	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
7	Espacio físico inadecuado y dependiente.	0,05								
8	Vehículo propio.	0,05							1	0,05
9	Apoyo de la dirección de salud y bienestar social de la institución.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
10	Motivación a la comunidad.	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07		
<b>TOTALES</b>		<b>2,00</b>		<b>4,59</b>		<b>3,15</b>		<b>4,36</b>		<b>2,27</b>

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

## Pasos para construir la Matriz MCPE.

1. “Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz MCPE.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. Analizar las Matrices de la etapa de ajustes e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones, por los puntos de atracción en cada fila.
6. Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.”

**PLAN DE ACCIÓN.** La fase de mayor dinamismo dentro del Plan Estratégico es el Plan de Acción, es como si le dotáramos a todo el estudio teórico que hemos desarrollado, un par de extremidades para que pueda tener acción, es decir es hacer que una Estrategia se traduzca en Acciones Concretas para que sea una Estrategia Efectiva.

- ✓ Objetivo Corporativo, un Plan de Acción debe tener un objetivo, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr, un objetivo debe tener las siguientes características: Verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo. Los Objetivos Corporativos tienen su inicio del cruce de las estrategias generadas en la DOFA.
- ✓ Estrategias, de un objetivo Corporativo se pueden generar muchas Estrategias, con el fin de lograr que se cumpla ese objetivo, las Estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas Estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.
- ✓ Metas, cada Estrategia puede generar varias metas con el fin de que se cumpla esa Estrategia, trazar metas da una visión a largo plazo y una motivación a corto plazo, las metas son la expresión cuantificable de los objetivos y deben ser: razonables, motivadoras, claras, controlables,
- ✓ Actividades o Tareas, para el cumplimiento de cada meta es necesario realizar una o varias actividades, las tareas deben lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso que sea necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del Plan de Acción una gráfica de Gantt para tal propósito.
- ✓ Responsables, en todo plan de acción se deben asignar los responsables de cada tarea, y deben ser involucrados en la elaboración del plan de acción.
- ✓ Presupuesto, constituye la valorización en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las actividades o tareas programadas, establecidas en el Plan de Acción.

- ✓ Tiempo de horizonte, es el periodo de tiempo para el cual se elabora el Plan Estratégico. El tiempo de horizonte a largo plazo, incluye metas y planes estratégicos y se extienden hasta los cinco años; tiempo a mediano plazo incluye objetivos tácticos y tienen un horizonte hasta de dos años; Tiempo a corto plazo incluye los objetivos operacionales para cada área de trabajo y los individuos, tiene un horizonte de un año o menos.
- ✓ Indicadores de Gestión, permiten tener el control adecuado del plan de acción y resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de la empresa a partir de su misión, son el resultado de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.
- ✓ Indicadores de Desempeño, revelan el cumplimiento de las metas del plan estratégico, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de las actividades del plan de acción.

Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**ALMACENAMIENTO:** Actividad destinada a mantener las existencias de materiales o productos objeto de la actividad de la cadena logística, así como a guardarlas, conservarlas y gestionarlas adecuadamente.

**AMENAZAS:** Son factores del entorno externo cuyo efecto potencial es hacer que los productos, servicios o acciones pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

**ANÁLISIS DOFA:** Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Como herramienta es de gran uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una empresa. En otras palabras, los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como principales bloques de construcción de estrategias; los aspectos débiles son relevantes por que pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas intervienen por que una buena estrategia trata de captar las oportunidades aprovechables y de defenderse contra amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias está orientada a desarrollar cuatro tipos a saber:

1. Estrategias (FO) Fortalezas vs. Oportunidades: significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

2. Estrategias (DO) Debilidades vs. Oportunidades: significa aprovechar las oportunidades externas para atenuar las debilidades internas.

3. Estrategias (FA) Fortalezas vs. Amenazas: significa aprovechar las fortalezas internas para disminuir o eliminar las amenazas externas.

4. Estrategias (DA) Debilidades vs. Amenazas: significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

**APROVISIONAMIENTO:** Gestión de los materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de producción donde serán procesados.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** se relaciona al comportamiento del personal, valores, principios y la forma como se siente el personal ante el trato.

**DEBILIDADES:** Son las carencias o incapacidades que tiene la empresa para afrontar el medio exterior en forma eficaz.

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como amenazas y oportunidades que enfrenta del medio externo.

**EFFECTIVIDAD:** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, entonces consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

**EFICACIA:** Como el grado en que se logra los objetivos y metas de un plan, programa, proyecto en la población en la que se espera beneficiar en un tiempo previamente establecido (sin tener en cuenta la variable costos).

Consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

**EFICIENCIA:** Es básicamente un análisis de los costos a los cuales una empresa o entidad alcanza resultados en un periodo de tiempo determinado (optimización de los recursos) Logro de un objetivo al menor costo posible.

**ENTORNO:** Es el ambiente que está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente en su actividad.

**ESTRATEGIA:** La estrategia está relacionada con la competencia y si no la hubiera, la empresa tuviera planes pero no estrategias, por lo tanto es el patrón que integra las principales directrices de la empresa y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar ajustadas a los medios.

**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta que se puede hacer sobre el proceso en sí y sobre el resultado final. Generalmente incluye tres pasos a saber:

1. Rendimiento de la empresa, es decir auditoría estratégica para determinar lo que está aconteciendo dentro de la empresa.
2. Comparación del rendimiento de la empresa con los objetivos y los estándares.
3. Acciones correctivas.

**FORTALEZAS:** Son los factores identificados como capacidades que tiene la empresa para realizar de forma eficaz sus actividades. Son capacidades distintivas que muestran que la empresa es competente.

**LIDERAZGO:** Es la capacidad y la energía necesaria para empujar y atraer a la gente hacia la consecución de objetivos comunes.

**MACROAMBIENTE:** Ambiente externo o general en el que se desarrolla la empresa cuyas variables o factores inciden en su modo de actuar.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE):** En esta etapa se estudia en detalle la situación del entorno externo, del mercado, la de los principales competidores y la de la industria en general; de esta forma será posible establecer la posición competitiva de la empresa, así como también las acciones más convenientes en el futuro.

Con el análisis del entorno se desea, por un lado, identificar los aspectos estructurales con los cuales debe convivir la empresa, y por otro lado, establecer las principales oportunidades y amenazas del medio. Todo estudio debe estar enmarcado en el tiempo y en el espacio, es decir, tener claridad en cuanto el marco de referencia utilizado.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI):** El propósito en esta etapa es conocer más detalladamente a la empresa, para de esta forma poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el establecimiento de los indicadores de desempeño comercial y financiero, y las proyecciones realizadas con base histórica.

**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC):** Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elaborara una Matriz de Perfil Competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por lo tanto es recomendable usarlos con cautela.

**MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA):** Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategias requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas y/o competitivas.

**MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE):** Muestra el esquema que para el estudio se toma la información empleando los resultados totales ponderados de factores internos (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan cualquier cuadrante determinado para luego determinar los diferentes tipos de estrategias.

**MICROAMBIENTE:** Ambiente externo a la empresa en el cual se desarrollan agentes similares a ésta y agentes con los cuales mantiene una relación directa como clientes, proveedores, entre otros.

**MISIÓN:** Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?

**OBJETIVOS:** Son los resultados a largo y a corto plazo que una empresa espera lograr para hacer real la misión y visión de la empresa, estos deben ser concretos, alcanzables, medibles y operacionales. Son los fines y es el qué.

**OPORTUNIDADES:** Son factores externos no controlables que ayudan a la empresa a satisfacer mejor al cliente o beneficiario, que sirven para disminuir riesgos, que mejoran los beneficios y las posibilidades de supervivencia a largo plazo. Al ser definidas, interpretadas y utilizadas servirán para impulsar el desarrollo institucional.

**PERMISO SANITARIO:** Es el documento expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional, exceptuando los alimentos mencionados en el artículo 1o.

**POLÍTICAS:** Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una empresa, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**VALORES:** Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

**VENTAJA COMPARATIVA:** (Tsakok1990.) Se relaciona con la comparación de la eficiencia en la producción de dos empresas: aquella con el costo más bajo es relativamente más eficiente y por lo tanto, tiene ventaja comparativa. La eficiencia puede deberse a diversos factores, tales como el uso de menos materia prima e insumos por unidad producida, la utilización de menos recursos humanos por unidad de producto, en términos de sus ganancias o en el ahorro.<sup>10</sup>

**VENTAJA COMPETITIVA:** Diferencias favorables respecto a los competidores (que les permita mantener en el futuro) en la producción y suministro de productos y servicios de una empresa o cadena logística.

**VISIÓN:** es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Señala el rumbo, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

#### **4.3 MARCO SITUACIONAL**

El presente proyecto se desarrollará e iniciará sus operaciones a mediados del año 2012. En el municipio de Pasto, Ciudad donde funciona la empresa Mas Fruta, cuya sede principal se encuentra ubicada en la Calle 21 # 6 - 130 Barrio Parque Bolívar Tel: 7315294-7368240-3217054017- Fax: 7308429.

Tiene 2 cedes, una en el Centro Comercial Amorel Centro, en la Calle 16 # 21<sup>a</sup> - 6 y la otra en la carrera 30 N° 16B - 76 Barrio Parque Infantil

---

<sup>10</sup> ARESE, Héctor Félix Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Grupo Editorial Norma. 1999. p 431

## MAPA SITUACIONAL DE LA EMPRESA MAS FRUTA

El gráfico No 5. Muestra claramente donde se encuentra situado Mas Fruta Parque Bolívar y su área estratégica de acción.

**Grafica 5. Más Fruta Parque Bolívar**



Fuente: <http://184.72.113.77/VisualMI5/VisualMI5-debug/VisualMI5.html>

El gráfico No 6. Muestra claramente donde se encuentra situado Más Fruta Amorel y su área estratégica de acción.

**Grafica 6. Más Fruta Amorel**



Fuente: <http://184.72.113.77/VisualMI5/VisualMI5-debug/VisualMI5.html>

El gráfico No 7. Muestra claramente donde se encuentra situado Mas Fruta Parque Infantil y su área estratégica de acción.

**Grafica 7. Más Fruta Parque Infantil**



Fuente: <http://184.72.113.77/VisualMI5/VisualMI5-debug/VisualMI5.html>

#### 4.4 MARCO TEMPORAL

El presente Plan desarrollado para la empresa Mas Fruta, está proyectado para ejecutarse desde el año 2012 hasta el año 2016.

#### 4.5 MARCO CONTEXTUAL

**4.5.1 Departamento de Nariño.** “El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador y con orillas en el océano Pacífico; localizado entre los 00°31'08” y 02°41'08” de latitud norte, y los 76°51'19” y 79°01'34” de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km<sup>2</sup> lo que representa el 2.9 % del territorio nacional. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

El Departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en San Juan de Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco, en el departamento de Nariño, y Mocoa y Puerto Asís en el departamento de Putumayo.

En el territorio nariñense, se distinguen tres regiones fisiográficas, correspondientes a la llanura pacífica caracterizada por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; la región andina el rasgo más sobresaliente del departamento, donde se encuentra el centro político del departamento y la vertiente amazónica económicamente unida al departamento del Putumayo, y que presenta terrenos abruptos poco aprovechables.

La economía del departamento de Nariño se sustenta principalmente en el sector agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, maíz, trigo, cebada (uno de los pocos lugares de Colombia donde todavía subsisten estos cultivos), café, fríjol, cacao, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, olloco, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Gobernación de Nariño. Consultado el 12 de febrero de 2012.



El gráfico No. 8 muestra la ubicación geográfica del Departamento de Nariño; en él, se muestra el municipio de Pasto donde se realiza el presente estudio.

**4.5.2 Municipio de Pasto.** San Juan de Pasto es ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia.

Se debe diferenciar que Pasto es el Municipio con su cabecera y 17 corregimientos, mientras que San Juan de Pasto es la cabecera.

El Municipio de Pasto se creó en 1.927 según ordenanza N° 14 emanada de la Asamblea de Nariño la cual suprime la provincia de Pasto.

El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

“Pasto se encuentra situada sobre el Valle de Atriz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia, es conocida como la ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

El clima de la ciudad es en un gran porcentaje lluviosos, en promedio tiene 211 días lluviosos al año, debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante altas, la temperatura promedio es de 13, 3°C.

El sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza.

El gráfico No. 9 describe gráficamente el Municipio de Pasto

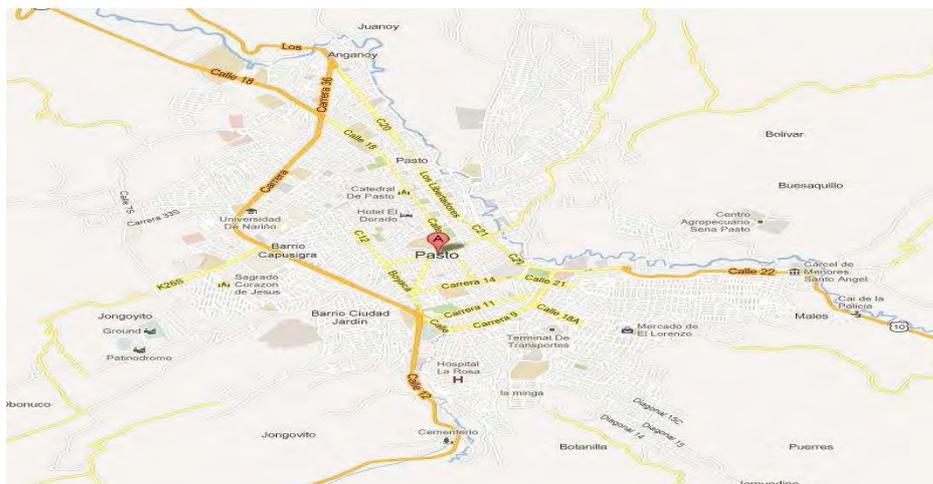
### Grafica 9. Mapa del municipio de Pasto



Fuente: <http://184.72.113.77/VisualMI5/VisualMI5-debug/VisualMI5.html>

El gráfico No 10. Muestra el mapa de la Ciudad de Pasto.

### Grafica 10. Mapa de la ciudad de Pasto



Fuente: <http://184.72.113.77/VisualMI5/VisualMI5-debug/VisualMI5.html>

#### **4.6 MARCO LEGAL**

Salvo lo dispuesto en el artículo 468-3 del Estatuto Tributario, y su norma reglamentaria, la normatividad fiscal no consagra disposición alguna que regule en forma específica el caso propuesto. Sin embargo, considerando que la actividad desarrollada corresponde a la realización de operaciones calificadas como mixtas, y que por lo tanto se enmarcan dentro de la regulación prevista en el artículo antes mencionado, el Despacho debe acudir a la citada disposición, pues donde existe la misma razón debe aplicarse la misma disposición.

Es así como el párrafo 4 del artículo 468-3 del Estatuto Tributario, señala:

“Cuando en un establecimiento de comercio se lleven a cabo actividades mixtas de restaurante, cafetería, panadería, pastelería y/o galletería, se entenderá que la venta se hace como servicio de restaurante gravado a la tarifa general.”

Por su parte el Decreto 522 de 2003, al reglamentar el tema en el artículo 14 estableció que: “Para efectos de lo previsto en el párrafo 4 del artículo 468-3 del Estatuto Tributario, la venta que se considera como servicio de restaurante es aquella en que un mismo responsable ejecuta las operaciones de panadería, galletería o pastelería, conjuntamente con las de cafetería o restaurante en el mismo establecimiento. Si solo se desarrollan actividades de venta de productos de panadería, galletería y/o pastelería, se causará el IVA a la tarifa del siete por ciento (7%), - Hoy 10%- con excepción del pan que está excluido del impuesto”. El propósito, tanto del párrafo 4 del artículo 468-3 del Estatuto Tributario como del artículo 14 del Decreto 522 de 2003, es precisar la tarifa del impuesto aplicable en el evento que un mismo responsable realice simultáneamente dos o más hechos en un mismo establecimiento con tarifas diferentes.

De manera que, en términos tanto del párrafo 4o, supra, como del artículo 14 del decreto 522 de 2003, en cuanto las actividades se realicen en forma conjunta y por el mismo responsable, sin detallar los productos vendidos, se entiende que el conjunto de las operaciones se realizan como servicio de restaurante gravado a la tarifa general. No obstante, si las operaciones realizadas se encuentran plenamente identificadas, vale decir que el responsable mediante cuentas separadas registra los bienes gravados de los que no lo son, jurídicamente se encuentra en posibilidad legal de considerar cada operación atendiendo a su naturaleza de gravada y/o excluida, por lo tanto en este caso se está frente a una presunción juris tantum, es decir aquella que produce una certeza provisional mientras no se presente prueba en contrario.

Lo anterior indica que los responsables pueden desvirtuar la presunción de que la venta de productos se realiza como parte de un servicio similar al de restaurante. Uno de los medios probatorios más eficaces, es llevar en la contabilidad cuentas separadas; una para los ingresos correspondientes a la prestación de los servicios

que se asimilan a restaurante y otra para los ingresos obtenidos en la venta de bienes excluidos.

#### **4.6.1 Normatividad ambiental<sup>12</sup>**

Decreto 4444 DE 2005 (noviembre 28)

Diario Oficial No. 46.108 de 30 de noviembre de 2005

Ministerio de la Protección Social

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

Artículo 1o. Objeto y Campo de Aplicación. Las disposiciones del presente decreto tienen por objeto reglamentar la expedición del permiso sanitario, régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos fabricados y comercializados por microempresarios, en el territorio nacional.

Se exceptúan del régimen del permiso sanitario, los siguientes alimentos:

1. Carnes, productos cárnicos y sus preparados.
2. Leche en todas las variedades.
3. Leches fermentadas, crema de leche, mantequilla, quesos frescos y maduros.
4. Aceites o grasas de mantequilla.
5. Productos de la pesca y sus derivados.
6. Mayonesa y productos preparados a base de huevo.
7. Alimentos de baja acidez (enlatados).
8. Alimentos o comidas pre cocidas y congeladas de origen animal listas para el consumo.
9. Agua envasada.
10. Alimentos infantiles.

Artículo 3o. Condiciones Sanitarias. Las microempresas dedicadas a la fabricación de alimentos de que trata este decreto deberán cumplir con las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos previstas en el Título II del Decreto 3075 de 1997,

---

<sup>12</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Entidad de liquidación, Disponible en: [http://www.cntv.org.co/cntv\\_bop/basedoc/decreto/2005/decreto\\_4444\\_2005.html](http://www.cntv.org.co/cntv_bop/basedoc/decreto/2005/decreto_4444_2005.html), (Citado el 28 de marzo de 2012)

Artículo 4o. Trámite para la Obtención del Permiso Sanitario. Para la obtención del permiso sanitario, el fabricante deberá presentar ante el Invima los siguientes documentos:

1. Formulario de solicitud, adoptado por el Invima, debidamente diligenciado y firmado por el microempresario interesado.
2. Afirmación bajo la gravedad del juramento, que se entenderá prestado con la firma de la solicitud del permiso, que el interesado es microempresario.
3. Certificado de existencia y representación legal o matrícula mercantil, cuando se trate de persona jurídica, o registro mercantil cuando se trate de persona natural.
4. Copia del acta de visita en la cual conste el concepto favorable, emitido por la autoridad sanitaria competente.
5. Nombre del producto.
6. Descripción y composición del producto o productos que se pretenden amparar bajo el permiso sanitario.
7. Recibo de pago de los derechos del permiso sanitario.

Artículo 5o. Tarifa y Vigencia del Permiso Sanitario. A partir de la vigencia del presente decreto, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima, fijará la tarifa correspondiente al trámite de obtención del permiso sanitario, siguiendo para ello el método y sistema establecido en la Ley 339 <sic, debe ser 399> de 1997.

El permiso tendrá una vigencia de tres (3) años, contados a partir de la fecha de su notificación, el cual no será renovable; vencido el permiso sanitario, el microempresario, deberá obtener el respectivo registro sanitario conforme a lo establecido en el Decreto 3075 de 1997, o las normas que las modifiquen adicionen o sustituyan.<sup>13</sup>

Artículo 7o. Visita de Verificación de Condiciones Sanitarias. La autoridad sanitaria competente realizará la visita con el objeto de verificar las condiciones sanitarias del establecimiento.

Ley 23 de 1973: Habla sobre los principios fundamentales sobre prevención y control de la contaminación del aire, agua y suelo y otorgó facultades al Presidente de la República para expedir el Código de los Recursos Naturales.

---

<sup>13</sup> Ibid.

## 5. COBERTURA DEL ESTUDIO

En la cobertura del estudio se tiene en cuenta el espacio temporal que inicia con la presentación del presente estudio a la universidad y a la empresa y termina con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que éste arroje y que se muestra en la tabla No 9.

**Tabla 9. Espacio temporal**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Recolección de información.	30 días
2. Diagnóstico	7 días.
3. Preparación y entrega de primer informe	15 días.
4. Diseño del Plan Estratégico	30 días.
5. Preparación y entrega de primer informe	15 días.
6. Conclusiones y recomendaciones	10 días
7. Trabajo final y sustentación	9 días

Fuente: El presente estudio

**Tabla 10. Espacio Geográfico**

El espacio geográfico lo conforma la ciudad de Pasto, específicamente los tres locales comerciales de Mas Fruta.

<b>País</b>	Colombia
<b>Departamento</b>	Nariño
<b>Región</b>	Andina
<b>NIT</b>	8912800003
<b>Código DANE</b>	52001
<b>Ubicación</b>	Latitud 1°12'52.48"N Longitud 77°16'41.22"O
<b>Temperatura</b>	12°C
<b>Altitud</b>	2.527 msnm
<b>Superficie</b>	1.181 km <sup>2</sup>

Fuente: <http://www.pasto.gov.co>

Población de Pasto: 383.846 habitantes.

## **6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **6.1. TIPO DE ESTUDIO**

Estudio exploratorio - descriptivo.

Se plantea el tipo de estudio exploratorio - descriptivo para lograr el primer nivel de conocimiento científico sobre el problema a desarrollar; este tipo de estudio permitirá presentar una visión de la empresa por cuanto hasta el momento no había sido explorada y puede constituirse como base para otros proyectos de similares características.

Es un estudio que empieza con descripciones generales sin hacerse una hipótesis, ya que no cuenta con información suficiente o precisa. La perspectiva general de este estudio se realiza tomando como base el planteamiento del problema; Con este tipo de estudio, se pretende describir características y generalizar varios fenómenos, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida comercial de Mas Fruta, lo cual permite abordar el desarrollo del Plan en sus diferentes fases como la formulación del Plan Estratégico y la elaboración del Plan Operativo así como también de los indicadores de gestión y control.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN - INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN - PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.**

El proceso de ejecución del “PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA MÁS FRUTA EN LA CIUDAD DE PASTO 2012 - 2016”, se vale del método científico con sustento teórico de las clases vistas en la Especialización en Alta Gerencia; por cuanto no tiene antecedentes en la empresa, Por medio de este estudio, se busca realizar un diagnostico a partir de la recolección y análisis de información relevante para la empresa, siendo la más apropiada para dar comienzo al proceso de toma de decisiones.

### **6.2. MÉTODO DE ESTUDIO**

El presente Plan Estratégico se efectuará en la empresa “Mas Fruta” ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. Para la realización del presente proyecto, se aplicará el método inductivo - analítico partiendo de hechos generales a hechos particulares, así se podrá descomponer y distinguir los elementos de un todo (el mercado, la competencia, los productos sustitutos, le empresa en sí misma, etc.) y revisar de forma ordenada cada uno de ellos, de esta manera descubrir los distintos elementos que componen su naturaleza, las causas y sus efectos.

**Fuentes primarias.** Este tipo de fuentes son la base para la recolección de información básica y para el óptimo desarrollo del Pan Estratégico.

- Fuentes primarias: Observación, encuestas y entrevistas especializadas a clientes, proveedores y consumidores.

**Fuentes secundarias.** Se utilizara, actualizara e indagara la base de datos interna que permita conocer el total de clientes y proveedores que tiene la empresa así como también el conocimiento de su competencia más representativa.

Se iniciará el proceso de investigación con la recolección de datos que se obtienen de dos tipos de fuentes: internas y externas. Las internas hacen referencia a datos existentes dentro de la empresa y que son necesarios para conocer el estado en que se encuentra; por otro lado, para el caso que ocupa el presente proyecto, las fuentes externas se refieren a información de otras entidades, como: Cámara de Comercio, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, informes, publicaciones y consulta de archivos, estudios relacionados al mercado de las ensaladas de fruta, Internet, periódicos y revistas.

Toda la información que se obtenga por medio de las diferentes actividades y que pueda ser utilizada para el desarrollo del presente proyecto, será ordenada, clasificada y analizada según el problema formulado y las expectativas de cada objetivo propuesto, tabulado y analizado en el software conocido con el nombre de Excel.

Según lo propuesto, se desarrollarán muestras, se tabulará la información, se expondrán gráficos, tablas y cuadros representativos de cada interrogante y se presentará informes detallados cada 2 meses con los cuales se formulará planes de acción para sopesar amenazas, eliminar debilidades, consolidar fortalezas y aprovechar oportunidades.

### **6.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

Muestreo. Para recolectar información relevante, se estableció la muestra de acuerdo a la base de datos recogida del DANE y para realizar las encuestas se utilizo la base de datos de diferentes fuentes de información como internet y los archivos de Más Fruta.

De acuerdo a la facturación mensual, Mas Fruta cuenta con un promedio de 1000 clientes en total para lo cual se estableció como población universo.

El tipo de muestra para los formatos de encuesta se realizara de forma Aleatoria Simple Proporcional obteniendo los resultados aplicando la siguiente fórmula matemática.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población universo (1000)

Z: Coeficiente de confianza del 95%, equivalente a 1.96 (según tablas estadísticas)

P: Probabilidad de ocurrencia de caso favorable (0.5)

Q: 1 – P – 0.5 = 0.5

e: Error máximo admitido, equivalente al 0.05

n	
N	1.000
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
e	0,05

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$\frac{((1000) * (1,96)^2) * ((0,5) * (0,5))}{((1000-1) * (0,05^2) + (1,96^2 * (0,5 * 0,5)))}$$

$$n = 278$$

En total se realizarán 278 encuestas para la obtención de la información, en el ANEXO A se especifica el tipo de encuesta que se realizó a los clientes.

Conocido el tamaño de la muestra, se aplicará un muestreo aleatorio sistemático entre la población; con el propósito de simplificar el método de selección de dicha muestra se determinará cuántas personas serán encuestadas por barrios.

San Juan de Pasto se encuentra distribuido en comunas y dentro de ellas están los barrios correspondientes, para la recolección de información se escogerá los barrios más cercanos a los puntos de venta de Mas Fruta ya que en ellos se encuentran distribuidos la mayoría de clientes:

**6.3.1. Tabulación de Datos.** Realizadas las encuestas respectivas, se procederá a tabular la información relevante de forma manual con la ayuda del software Excel, luego se procede a organizar, clasificar y analizar los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

**6.3.2. Presentación de la información.** El tipo de resultados obtenidos se representará en gráficos, tablas, cuadros comparativos y figuras, éstos servirán de base para desarrollar el Plan Estratégico e implementar el Plan de Acción más adecuado.

## 7. PRESENTACION DE LA EMPRESA.

### 7.1 RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN

“Mas fruta” es una microempresa fundada por José Arizaga y Francisco Arizaga el 25 de Agosto de 2002 en el Barrio Santa Mónica de Pasto; inicialmente se fundó distribuciones CAFRA de propiedad de Carlos Montaña, José y Francisco Arizaga estudiantes de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño. Esta se dedicaba a la distribución de carnes frías procedentes de Bogotá. José era el encargado de la venta y entrega de los productos ya que Carlos y Francisco se mantenían ocupados en sus estudios.

Después de un tiempo se decidió montar una pizzería, aprovechando que distribuciones CAFRA proveería de insumos a bajo costo y así competir con calidad y precios bajos.

En el lugar donde se planeaba montar el local apareció un competidor que inauguró una pizzería, suceso que les hizo desistir de la idea. Entonces se decidió montar lo que hoy se llama Frutería Más fruta en el sector del parque Bolívar. Más fruta es un ejemplo de negocio ya que somos líderes en el mercado con nuestros productos como es la ensalada de frutas que según nuestros clientes son las mejores de la ciudad.

### 7.2 PRODUCTOS

**7.2.1. Preparaciones con fruta:** En esta línea se encuentra todos los productos elaborados con las mejores frutas, acompañadas de aderezos: crema, queso, dulce, helado entre otros. O con diversos acompañantes como la crema de leche, queso descremado, helado, dulce, galleta entre otros.

Ensalada de Frutas Tradicional: Ensalada preparada con sandía, papaya, mango y banano cubiertas con crema de leche y queso. Decorada con una porción de helado manzana, salsa de frutas y galleta.

Preparación de 360 gr. (Junior).

Preparación de 470 gr. (Pequeña).

Preparación de 585 gr. (Mediana).

Preparación de 755 gr. (Grande) con dos porciones de helado.

**Ensalada de Frutas Capricho:** Ensalada preparada con sandía, papaya, mango, banano, piña, durazno, fresas, kiwi, manzana, moras, uvas, maracucha, uchucas, coco, yogurt, kumis, leche condensada, crema de leche, queso, crema chantillí, salsa de frutas y una porción de helado.

Preparación de 585 gr.

**Ensalada de Frutas Especial:** Ensalada preparada con melón, papaya, mango y banano, cubiertas con crema de leche queso y coco decorado con manzana, pera, durazno, fresa, uchucas, uva, porción de helado, salsa de fruta y galleta-

Preparación de 490 gr. (Pequeña).

Preparación de 640 gr. (Mediana).

Preparación de 870 gr. (Grande) y dos porciones helado.

**Ensalada de frutas tentación:** Ensalada preparada con melón, piña y papaya, decorada con kiwi, fresa, uchuva y cereza, cubiertas con leche condensada.

Preparación de 430 gr. (pequeña)

Preparación de 525 gr. (mediana)

Preparación de 670 gr. (Grande)

**Ensalada de frutas tropical.** Ensalada preparada con piña, papaya y mango, cubiertas con yogurt o kumis. Decorada con fresas una porción de helado, salsa de frutas y galleta.

Preparación de 395 gr. (pequeña)

Preparación de 510 gr. (mediana)

Preparación de 760 gr. (Grande)

Nota: la preparación de algunos productos está sujeta a la temporada de cada fruta. El peso neto de cada producto es aproximado.

**7.2.2. Preparaciones con helado.** Porque nadie se resiste al irremplazable sabor del helado

**Copa de helado.** Cuatro porciones de helado decorados con crema chantilly, salsa de frutas uva, grajeas y galleta.

Presentación de 340 gr

**½ copa de helado.** Preparada con dos porciones de helado decorados con crema chantilly, sala de frutas, uva, grajeas y galleta Preparación de 185 gr

**Cono doble.** Preparación con dos porciones de helado y más de 15 sabores distintos

**Cono sencillo.** Preparación con una porción de helado y más de 15 sabores distintos.

**Brocheta de frutas.** Preparada con uva, cereza, durazno, banano, kiwi, fresa, manzana, leche condensada, una porción de helado y salsa de mora.

Preparación de 180 gr

**Peach Melba.** Combinación de durazno, con dos porciones de helado en galleta crocante, decorada con crema chantillí, salsa de frutas y chocolate, cereza y barquillo de chocolate.

Preparación de 240 gr

**Canasta.** Crocante galleta acompañada con dos porciones de helado decorada con tajadas de banano y fresa, crema chantilly, salsa de frutas y chocolate, uva, cereza y barquillo.

Preparación de 275 gr

Nota: el peso neto de cada producto es aproximado.

**7.2.3. Línea Split.** Aquí se encuentra la gran variedad de nuestros productos, para grandes y chicos.

**Fresas Split.** Fresas en crema de leche, una porción de helado, crema chantilly salsa de frutas y galleta.

Preparación de 335 gr.

**Banana Split.** Preparación con banano, crema de leche y queso, decorada con porciones de helado, bañados en salsa de frutas y chocolate, decorado con crema chantillí, uvas y galleta.

Preparación de 275 gr (mediana) y 420 gr (grande).

**Duraznos Split.** Duraznos en crema de leche, con una porción de helado, crema chantillí, uva salsa de frutas y galleta.

Preparación de 310 gr.

**Fresas en crema.** Fresas en crema de leche, decoradas con crema chantilly y salsa de frutas.

Preparación de 170 gr (sencilla) y 235 gr (doble).

**Moras en crema.** Moras en crema de leche, decoradas con crema chantilly y salsa de frutas.

Preparación de 235 gr (sencilla) y 305 gr (doble).

**Brownie con helado.** Porción de brownie con helado, cereza y chocolate.

**Miel con cuajada.** Preparación de miel con cuajada.

**7.2.4. Productos light.** Diseñada principalmente para todos aquellos comprometidos con su bienestar.

**Cereal con fruta.** Fresas, banano y cereal crocante o granola, decorado con manzana y acompañado de yogurt, kumis o leche.

Preparación de 130 gr (junior) y 260 gr (pequeña).

**Ensalada de frutas light.** Papaya, manzana verde, naranja, pera, banano, fresa, cubiertas con crema de leche light y queso descremado.

Preparación de 550 gr.

**Porción de frutas.** Nutritiva mezcla de papaya, sandía, banano decorado con mango, durazno, fresa, uvas y manzana.

Preparación de 360 gr (pequeña), 450 gr (mediana), 550 gr (grande).

**Copa de helado light.** Preparación de helado light, decorado con uva y galleta integral.

Preparación de 155 gr (172 copa) y 310 gr (una copa).

**Jugos naturales light.** Preparaciones de lulo, naranja, mora, mango, tomate, curuba, maracuyá, piña, fresa, guanábana, melón, borojo, uchuva, papaya y manzana.

Preparación de 420 ml.

**7.2.5. Línea infantil.** Porque para Mas Fruta, los chicos son parte importante, se ha desarrollado una línea dedicada exclusivamente para ellos.

**Ensalada de frutas infantil.** Sandía, papaya y mango, cubiertos de crema de leche, coco y queso, decorada con tajadas de banano y fresa, una porción de helado, sala de fruta, chips de colores, goma y galleta de chocolate.

Preparación de 420 gr

**Fiesta infantil.** Porción de helado decorado con crema chantillí, grajeas, chips de colores y como.

Presentación de 120 gr

**Gusanito de helado.** Preparada con tres porciones de helado decorados con crema chantillí, gusanitos ácidos y salsa de chocolate.

Preparación de 270 gr

**Mariposa.** Preparada con kiwi, fresa, uva, durazno y banano, decorado con crema chantilly salsa de mora, gusanito de colores y una porción de helado.

Preparación de 235 gr.

**Muñeco de nieve.** Preparado con tres porciones de helado, crema chantillí, galleta, botones, barquillo y salsa de chocolate.

Preparación de 265 gr.

**Cara de sandía.** Preparada con sandía, coco, gusanito ácido, leche condensada, botones de chocolate y salsa de mora o papaya.

**Banana Split infantil.** Preparada con banano, crema de leche y queso, decorada con sala de frutas y chocolate, una porción de helado, crema chantillí, ositos de goma, grajeas y cono.

Presentación de 265 gr.

**7.2.6. Bebidas.** Bebidas naturales en distintas presentaciones y en sabores como:  
Salpicón 420 ml

Aromática de frutos rojos y amarillos 420 ml.

Malteadas 420 ml.

Te helado 420 ml.

Granizado de frutas, preparaciones de 280 ml y 360 ml.

Crema de frutas 150 ml.

Granizado de café, preparaciones de 280 ml y 360 ml.

Lulada 420 ml.

Jugos en leche. (Endulzado con estevia o miel de abeja).

Jugos en agua. (Endulzado con estevia o miel de abeja).

Zumo de naranja con sábila. 420 ml.

### **7.3. SERVICIO**

El excelente servicio se basa en el manejo de pequeños detalles que resalten la atención que ofrece Mas Fruta y la distinga de la competencia, por tal razón, se busca a las mejores personas para ser asertivos en el momento de darle a los clientes algo más de lo que necesitan. En definitiva, en Más Fruta se encuentra verdaderos artistas del servicio.

Ofrecer servicios adicionales también es ofrecer lo mejor de Mas Fruta, de ahí que en la empresa se persiga siempre la excelencia en cada una de sus facetas.

**7.3.1. Atención dentro del establecimiento.** La atención dentro de cada uno de los establecimientos es un factor determinante para garantizar que el cliente quede satisfecho y regrese periódicamente, por tal razón la preparación del personal es permanente así como también su evaluación y retroalimentación.

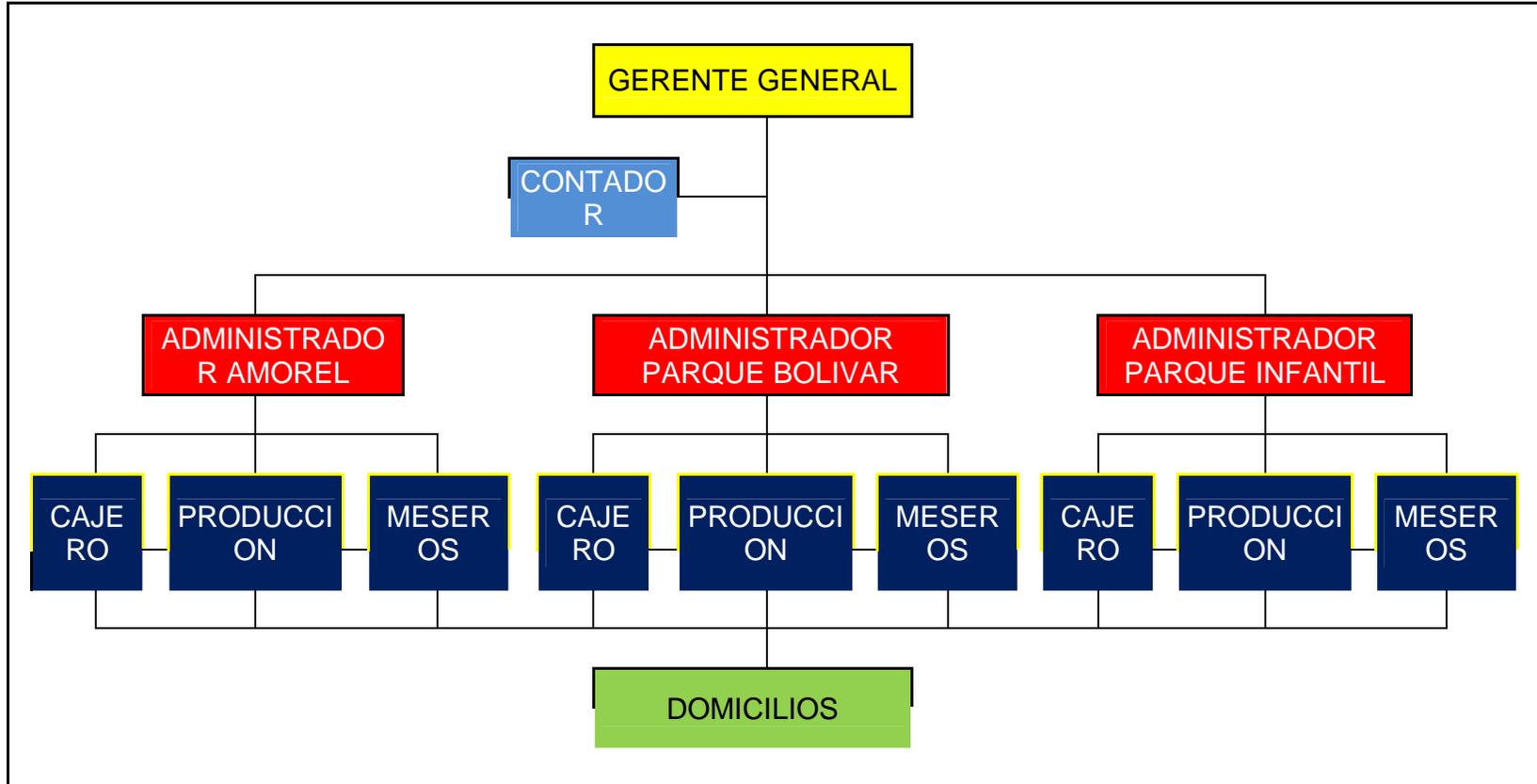
**7.3.2. Servicio a domicilio.** Para mayor comodidad de sus clientes, Mas Fruta ofrece el servicio a domicilio garantizando el adecuado manejo de sus productos en cuanto a presentación y calidad, llegando donde el cliente lo requiera en el menor tiempo posible.

La empresa maneja un protocolo de servicios para personal de atención al cliente, mesas, cajas y domicilios.

## **8. ORGANIGRAMA**

Las funciones desarrolladas son básicas y rutinarias, entre los superiores (Gerente) y subordinados existen líneas directas de autoridad y responsabilidad, cada una de las funciones tiene su propia especialidad, empezando por el Gerente, quien es un Ingeniero Industrial especializado en el sector Automotriz; el coordinador, cuenta con especialización en el área Administrativa y operativa; y los tres técnico especializados en el sector de lavado y embellecimiento automotriz.

**Grafica 11. Organigrama funcional de la empresa**



Fuente: Este estudio

## 9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 9.1. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

El estudio del entorno de la empresa, tanto a nivel sectorial, regional y nacional es importante ya que permite realizar un diagnostico externo que será importante para plantear estrategias de contingencia; el análisis del entorno externo permitirá a Mas Fruta estar alerta siempre a los cambios que se presenten y que afecten al negocio y al mercado. Al realizar el diagnostico externo, éste nos podrá responder entre otras preguntas las dos siguientes:

¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno?

¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta de Mas Fruta?

Hay que tener en cuenta que este entorno en la mayoría de los caso sino es que en todos, depende de variables que la empresa no puede controlar pero que deben ser estudiadas y tenidas en cuenta.

#### 9.1.1. Análisis del macroentorno

**9.1.1.1. Entorno económico.** El 2011 ha sido un año caracterizado por una fuerte turbulencia económica. A nivel mundial, Estados Unidos tuvo que elevar su techo de endeudamiento para no poner en riesgo el pago de su deuda. La Zona Europea no se ha escapado a las dificultades económicas, varios de sus países evidenciaron situaciones poco ortodoxas con sus deudas soberanas, como fue el caso de España, Portugal, Italia, Irlanda y Grecia.

Se podría llegar a pensar que la economía está pasando su cuenta de cobro al traslado en las últimas décadas de un gran número de plantas de producción de grandes corporaciones norteamericanas y europeas a países como China e India. Obviamente sin desconocer como causas de fondo el déficit fiscal y el exceso de deuda.

A nivel nacional, el crecimiento en cifras de la industria y del comercio ha sido bastante satisfactorio, reactivando algo el empleo. El gobierno logró concretar importantes tratados de libre comercio, desafortunadamente sin la debida preparación en términos de productividad y competitividad. Colombia maneja actualmente casi el doble del costo de exportación por contenedor frente al promedio latinoamericano.

Siendo consecuentes con el prelude anterior, no cabe la menor duda que “la incertidumbre” será la principal variable que guiará la economía mundial durante el 2012. En la medida en que muy probablemente se profundice la crisis económica mundial, en Colombia disminuirán las remesas, bajarán los precios de las materias primas que exportamos y se reducirán las inversiones. Nuestro país no estará inmune al estancamiento de la economía norteamericana y europea.

En contraste con el complejo y poco prometedor panorama económico internacional, Colombia cuenta actualmente con un crecimiento positivo de su balanza comercial. Pero contará también para el 2012 con variables internas desfavorables, como por ejemplo el incremento de la inflación y de la tasa de interés, un elevado déficit fiscal, una tendencia revaluacionista del peso y un importante retroceso en materia de seguridad. Se espera que Colombia cierre el 2011 con un crecimiento del PIB aproximado del 5%, el cual creo disminuirá para el próximo año.

Mientras se desarrolla este complejo entorno, es prioritario diversificar los mercados, implementando una profunda modificación de las vocaciones y estructura empresarial del país. Colombia requiere también con urgencia reducir la pobreza, aumentar sus ingresos fiscales y mejorar su infraestructura.<sup>14</sup>

El departamento de Nariño y el municipio de Pasto no es ajeno a estos fenómenos; el desarrollo industrial, las actividades agrícolas y comerciales sobre las cuéculas se ha fundamentado la economía departamental, ha recibido un impacto negativo por varias décadas, además la expansión de cultivos ilícitos y la inseguridad han contribuido a la descomposición de la economía departamental y han provocado la migración y el desplazamiento, llegando a ser Pasto, uno de los municipios de mayor recepción de población desplazada de Nariño.

El nivel de ingreso per cápita de un nariñense está por debajo de 50% del promedio nacional. Aunque en la última década el crecimiento promedio de la economía nariñense ha sido superior al de la economía nacional, continua siendo precario y en consecuencia se mantiene los problemas estructurales de la región como la pobreza, la desnutrición, barreras de acceso a la tecnología, al financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales.

**Disponibilidad de crédito.** La posibilidad de apalancamiento existente en la actualidad, y bajas tasas de interés en el mercado, son una oportunidad para que Mas Fruta piense en una refinanciación de su deuda o para invertir en proyectos de desarrollo.

---

<sup>14</sup> PORTAFOLIO.COM, Biblioteca virtual, Valoración de empresas, Disponible en: [www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/perspectivas-economicas-2012](http://www.portafolio.co/opinion/blogs/valoracion-empresas/perspectivas-economicas-2012), (Citado el 25 de marzo de 2012)

El Fondo Nacional de Garantías S.A. y los Fondos Regionales de Garantías son entidades afianzadoras que respaldan operaciones activas de crédito, cuya misión es promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial de país.

Como empresa, si se requiere de asesoría integral en aspectos financieros, contables, legales y de acceso a créditos, se puede acceder a la información contenida en el Centro Empresarial Bancóldex que son puntos de atención donde los micro, pequeños y medianos empresarios, así como los emprendedores y quienes quieren formalizar su negocio, pueden acceder a un crédito bajo las mejores condiciones ofrecidas por Bancóldex en materia de tasas y plazos, al tiempo que acceden a asesorías gratuitas en temas financieros, legales y empresariales, y se capacitan en temas relacionados con la creación, formalización, fortalecimiento y crecimiento de la empresa, sin costo alguno.

El Fondo Nacional de Garantías y los Fondos Regionales apoyan actividades de todos los sectores económicos, excepto el agropecuario, y respalda créditos destinados a la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, restructuración de pasivos y capitalización empresarial.

**Fomipyme.** Fondo que tiene como objeto cofinanciar programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las medianas y pequeñas empresas (Mipymes) y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

**Findeter.** La Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FNG), Findeter, La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías, FNG, se unieron y están comprometidos en colocar a disposición de pequeños empresarios recursos crediticios de Findeter. Los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas, inclusive las afiliadas a ACOPI, las cuales pueden contar con las garantías ofrecidas por el FNG. Estos dineros podrán ser destinados para infraestructura, capital de trabajo, desarrollo institucional, compra de bienes inmuebles y terrenos, dotación mobiliaria y tecnológica y aquellos gastos ocasionados en el desarrollo del proyecto, por ejemplo impuestos, gastos de escrituración, etc.

**Bancoldex.** El Gobierno Nacional mediante el programa “A Progresar”, creó un cupo especial de crédito por 1,5 billones de pesos para apoyo a la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

La línea de crédito permite financiar, en moneda legal y en dólares, bajo el mecanismo de redescuento y operaciones de leasing, los proyectos de inversión derivados del plan de acción que el empresario defina.

Las personas naturales o jurídicas consideradas Mipymes, se podrán ver beneficiadas si cuentan con un plan de acción y están desarrollando o comienzan la implementación de un programa para mejorar su productividad y competitividad empresarial; Esto se puede hacer ya sea por iniciativa propia o a través de entidades como las cámaras de comercio, gremios o asociaciones, Colciencias, Sena, Proexport, Fomipyme, programas de los centros regionales de productividad.<sup>15</sup>

**Empleo.** La tasa de desocupados en la ciudad de San Juan de Pasto es de 22,1 % y la tasa de ocupación es de 50,4 %, esto indica que la mayoría de las personas están en la informalidad y el subempleo. Muchos de los empleos no son de buena calidad, porque no cuentan con acceso a los parafiscales y gran parte de los trabajos se los hace por medio de cooperativas de trabajo, por orden de prestación de servicios.

Según el estudio realizado por el Observatorio Mercado de Trabajo en el año 2009, en promedio hay 144 mil personas ocupadas en la ciudad de San Juan de Pasto. El sector de pesca, agricultura, caza y ganadería aporta el 1.25% de los empleos; el comercio, hoteles y restaurantes ocupan el 35% de los empleos; el transporte el 12%, la industria manufacturera el 12%. Esto indica que hay un sub-registro y una informalidad, ya que esta información la arroja la Cámara de Comercio. En la ciudad hay muchas fábricas pequeñas que funcionan en la parte trasera de las viviendas y varias de ellas no cuentan con el registro. Por ello se dice que hay un sub-registro en este sector del 70%.

“Los datos de la Cámara de Comercio indican que hay unos 15 mil establecimientos comerciales registrados, pero en los barrios y en la ciudad hay varios establecimientos comerciales que no están registrados, como las tiendas y el pequeño negocio de minutos entre otros.

La informalidad es muy compleja, hay varios comercios ‘invisibles’ que no pagan impuesto al Gobierno y los subempleos son las personas que trabajen medio tiempo y no cuentan con prestaciones sociales.

El departamento de Nariño le aporta el 1.78% del PIB en el ámbito nacional, esta es una participación pequeña en la economía, por ello el Estado invierte tan poco en la región. Por ser zona de frontera Nariño le aporta el 0.23% de las exportaciones generales del país. De las exportaciones generales con respecto al Ecuador este territorio le aporta el 4%, esto se presenta porque el departamento registra una economía pequeña. El centralismo económico, político, administrativo por el 70% de la producción industrial está centrado en las regiones como

---

<sup>15</sup> BUSINESSCOL, Biblioteca virtual, Fondo nacional de garantías, Disponible en: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/financiacion.htm>, (Citado el 25 de marzo de 2012)

Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. Esa es una concentración económica y geográfica donde los inversores y capitalistas están en el centro de Colombia.

Otro problema es los riesgos naturales que puede afrontar el Departamento. Como en la región de la costa nariñense, el volcán Galeras también genera que los inversionistas no apoyen económicamente en esta región. En Nariño no hay una infraestructura vial adecuada, el aeropuerto tiene muchas falencias y las vías están completamente deterioradas. Otro punto es que en la región no hay espíritu asociativo de la comunidad nariñense. La gente no quiere invertir porque los negocios fracasan y nadie quiere comprar. La inseguridad es un factor influyente por su ubicación geográfica que la aprovechan los grupos alzados en armas, la clase dirigente donde están políticos, pequeños productores entre otros, además no se hace regionalismo positivo como los paisas, costeños entre otras regiones. Esto significa que no hay un verdadero liderazgo regional.

**Inflación.** El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, reveló que en abril de 2011 el Índice de Precios al Consumidor, IPC, se ubicó en 0.12% con un descenso de 0,34% frente al mismo mes del año pasado. Entre tanto, en lo corrido de 2011 se registró una variación de 1.91%, lo que equivale a 0.33 puntos porcentuales por debajo a la registrada en 2010. Así mismo, en los últimos doce meses la variación fue de 2.84%.

**9.1.1.2 Entorno Político – Jurídico.** Cada país adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Cada uno tiene su estilo de gobierno, cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. El entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país y la manera en que operará en él. Los principales riesgos políticos que enfrentan las compañías multinacionales son la confiscación, la expropiación, la nacionalización y la interiorización. La confiscación significa que el país anfitrión adopta la propiedad de la multinacional en ese país sin indemnizar a la compañía. La expropiación implica el pago parcial de parte del gobierno en una venta forzada de las propiedades de la multinacional. La interiorización es una variedad de esfuerzos hechos por el gobierno del país anfitrión para presionar a que las multinacionales transfieran la propiedad y/o el control de la multinacional a nacionales.

En nuestro caso, Colombia cuenta con una de las tradiciones democráticas más perdurables de la región, desde 1886 Colombia ha tenido solo dos cartas constitucionales: La presente Constitución de 1991 reemplazó la de 1886 y representa un impulso a la democracia al establecer varias figuras que promueven la participación ciudadana. De igual forma, fomenta la adopción de fórmulas de descentralización, como la votación popular para alcaldes y gobernadores, gracias a las cuales Colombia transita de un Estado centralista a uno descentralizado.

La política de seguridad democrática, es uno de los planes bandera del gobierno nacional, esto es una oportunidad, al recuperarse la tranquilidad de la población y hace que se reactive la economía, el turismo, entre otros. El conflicto armado es una amenaza que afecta la economía de los sectores, porque la población no puede salir libremente a realizar sus transacciones comerciales debido a la inseguridad existente.

Legislación comercial, regirse por ella es una oportunidad que se brinda para desarrollar las diferentes actividades comerciales, al servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual se deben regir todas las empresas.

Legislación laboral, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados.

Legislación Medio Ambiente, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre la empresa y el medio ambiente, actuando con compromiso y responsabilidad ambiental.

**9.1.1.3. Entorno social.** A través de la historia del ser humano, el sistema productivo y la sociedad han buscado estrechar sus relaciones en aras de un mejor sistema de convivencia donde la equidad, la solidaridad y el buen trato son unos de los pilares en las que basan su responsabilidad, en la actualidad las multinacionales, transnacionales, pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel mundial como también en Colombia, tratan de cerrar la brecha de sus relaciones con las sociedades donde funcionan. No es solamente el pago de una remuneración salarial, pago de impuestos y la disminución de índice de desempleo situación que afecta a todos los países ya sean desarrollados o en vía de desarrollo en la aplicación del sistema neoliberal y la globalización de la economía. La inclusión hace parte de los planes operativos de los estados y de las organizaciones en la actualidad, donde los objetivos de desarrollo del milenio, son una preocupación porque son parte prioritaria del desarrollo y crecimiento económico, por consiguiente se hace necesario que sus organizaciones sean sostenibles y competitivas además de protectoras del medio ambiente.

El paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico y cultura organizacional, las políticas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, al extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social.

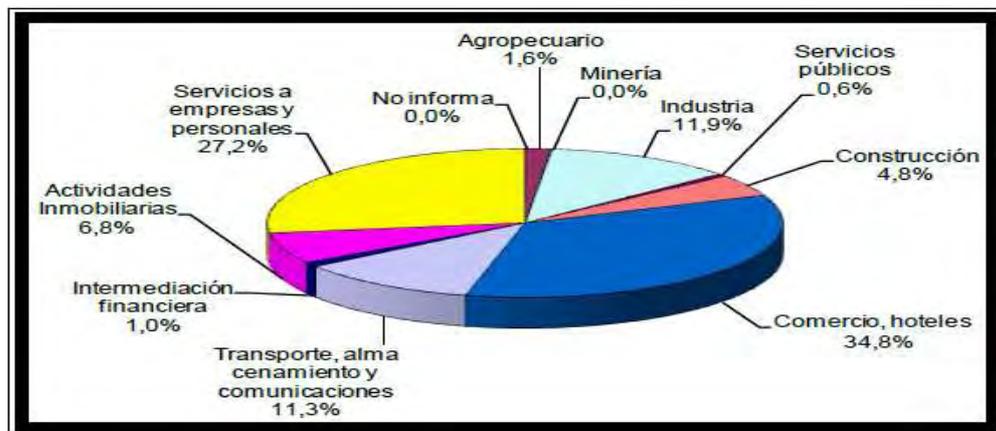
Teniendo en cuenta que Nariño es un Departamento en vía de desarrollo, hace que la capacidad de decisión de sus ingresos sea cambiante donde esta variable puede generar riesgo para Mas Fruta; así mismo, la pobreza y la geografía de

Nariño han facilitado la llegada y establecimiento de grupos al margen de la ley, éstos no sólo han generado una delicada situación de orden público, sino además han traído consigo los problemas propios del narcotráfico, el conflicto armado, los cultivos ilícitos y el desplazamiento forzoso de personas. No obstante lo anterior, al analizar la economía nariñense durante el período 2004-2010, se observa que presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto, al mostrar tasas de crecimiento superiores. También se debe destacar que el coeficiente de correlación de las tasas de crecimiento del PIB de Nariño y Ecuador fue levemente superior a las de Nariño con Colombia. En este sentido, se puede observar que el Departamento de Nariño ha fortalecido los tres frentes de su economía: producción para el consumo nacional, fortalecimiento de las exportaciones hacia Europa, Asia, Norte y Latinoamérica, y mayor intercambio comercial con Ecuador.

**Población.** Crecimiento de la población, según el DANE la tasa de crecimiento poblacional estimada para la ciudad de San Juan de Pasto es del 2,35 % Anual, proyección hasta el año 2010, con una población de 416.842 Habitantes, esto nos indica que la población en la ciudad tiende al crecimiento.

La población ocupada por rama de actividad económica, en la ciudad de San Juan de Pasto año 2010, está determinada, por el mayor porcentaje de personas ubicadas en el sector de comercio, hoteles con el 34,8 %, seguido por el sector de servicios a empresas y personas, al que pertenece la empresa en estudio CEA Automotriz con el 27,2 %, luego está el sector industrial con 11,9 %, seguido del sector de transporte, almacenamiento y comunicación con 11,3 %. Para el presente año hay una pequeña variación en los porcentajes por rama de actividad económica.

**Grafica 12. Población ocupada por rama de actividad económica pasto 2010**



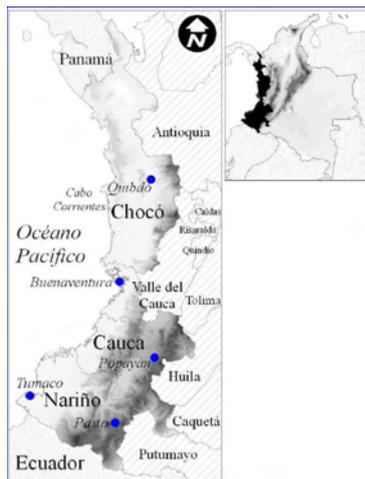
Fuente: DANE

Para identificar y describir el mercado al cual se dirigirá el presente estudio es necesario hacer un estudio y análisis de los diferentes aspectos de la población entre los que están: la ubicación y distribución, edad y sexo, empleo y desempleo, entre otros, ya que estos cambios demográficos dan origen a nuevos mercados y eliminan otros. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta la empresa.

Las variaciones en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia para Mas Fruta, puesto que las transformaciones en las características de la demanda de éste frecuentemente producen cambios en el número de clientes con ciertas necesidades.

**9.1.1.4 Entorno Geográfico.** El Pacífico colombiano es una unidad geográfica y una región natural que abarca los territorios de cuatro departamentos: Chocó, Valle del Cauca (Buenaventura), Cauca y Nariño. Su territorio comparte unas características similares: vegetación selvática y cuencas hidrográficas sobre valles amplios e inundables, y algunas veces pantanosos donde sobresalen la Serranía de Baudó en el departamento de Chocó y la cordillera de los Andes en los departamentos de Cauca y Nariño. La región está localizada al occidente de Colombia sobre una superficie superior a los 116 mil km<sup>2</sup>. De oriente a occidente, está enmarcada por la Cordillera Occidental y el litoral del Océano Pacífico extendiéndose, de norte a sur, entre el Golfo de Urabá, sobre el mar Caribe, y la frontera con Panamá, hasta la frontera con Ecuador.

**Figura 9. Pacífico Colombiano**



Fuente: DANE

El Departamento se halla localizado en el sur- occidente del país, en la frontera con el Ecuador. Su territorio participa de tres regiones fisiográficas: La del Pacífico, la Andina, y la Amazonia. Esta zona se integrada por la llanura del pacífico que comprende la faja occidental que se extiende desde el litoral hasta las estribaciones andinas; son terrenos bajos, anegadizos, que favorecen en la costa la formación de esteros y deltas, tal como sucede en el río Paría, el más largo del Departamento.

Las abundantes lluvias, que aumentan de occidente a oriente, propician la selva, desarrollada en sedimentos fluviales de edad cuaternaria. Los suelos son pobres en bases, aptos para la conservación del medio natural. La llanura del Pacífico está atravesada por dos ríos caudalosos, el Paría que recibe el río Telembí y el río Mira. La costa presenta como accidentes principales: la bahía de Tumaco, Las puntas Mulato, Cascajal y el Cabo Manglares, así como varias islas próximas a la costa.

Dentro de las necesidades que implica la gestión ambiental, se encuentra la de sistematizar la información que se recolecta y que pretende develar los patrones de comportamiento de las variables ambientales. En primera instancia se puede decir que la sistematización de la información de índole ambiental no se ha desarrollado de manera óptima en nuestra región debido principalmente a la incapacidad técnica para tal fin. Es decir, no se ha contado con los recursos (equipos, software, personal capacitado, entre otros) mediante los cuales se pueda generar una red confiable de trabajo mancomunado por parte de las instituciones y organizaciones, para así lograr una real sistematización de la información ambiental. Sin embargo, los datos relevantes indican que La ubicación geográfica de la ciudad de San Juan de Pasto, donde se realiza el presente estudio, es privilegiada dada las condiciones de la frontera con el vecino país del ecuador, llevando a cabo relaciones bilaterales que benefician la economía, por ende muchos habitantes de la ciudad son comerciantes. Desde otro punto de vista la posición de frontera se convierte en una amenaza, debido al contrabando de productos, perjudicando a los productores locales, regionales y nacionales.

**Ubicación Geográfica Zona vulcanológica.** El volcán Galeras ubicado a 9 Km al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, es considerado como el más activo de Colombia. En los últimos 17 años de vigilancia permanente, las erupciones presentadas por el volcán han generado zozobra en inversionistas y productores nacionales y extranjeros, evitando el desarrollo de la ciudad, la generación de nuevos empleos, afectando el turismo y la economía.

La Infraestructura del Departamento de Nariño, es una de las limitaciones para el desarrollo del departamento, la comunicación y conectividad no es buena en vías y el aeropuerto de Pasto, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular. Los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación

de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga.

**Clima.** Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 msnm y se encuentra al pie del volcán Galeras, la precipitación y la nubosidad son bastante altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año, la tabla No. 11 muestra el clima predominante en la ciudad de Pasto.

**Tabla 11. Clima de Pasto**

 <b>Parámetros climáticos promedio de Pasto</b> 													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma y	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anua l
<b>Temperatura diaria máxima (°C)</b>	17. 3	16. 9	17. 0	17. 3	17. 3	16. 6	15. 9	16.3	17.0	17. 3	18. 1	16. 9	<b>17.0</b>
<b>Temperatura diaria mínima (°C)</b>	9.5	9.6	9.8	10. 0	10. 1	9.9	9.4	9.4	9.5	9.4	9.3	9.5	<b>9.6</b>
<b>Precipitació n total (mm)</b>	74	67	81	88	74	44	34	31	40	87	94	76	<b>790</b>

**Fuente:** Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales y Servicio de Información Meteorológica Mundial. Colombia, Información del tiempo para Pasto.<sup>13</sup> 2009.08.17

**9.1.1.5. Entorno tecnológico.** El entorno es cada vez más dinámico y cambia a un ritmo vertiginoso, las innovaciones tecnológicas pueden ser una oportunidad o una amenaza para las empresas ya que significan el desarrollo o el estancamiento de éstas.

A pesar de los evidentes avances que Colombia muestra en áreas como uso de Internet y de nuevas tecnologías (por ejemplo, telefonía móvil), el país sigue siendo uno de los últimos en los diferentes escalafones de competitividad tecnológica en el plano internacional. Esto se desprende del 'Benchmarking IT Industry Competitiveness 2008', un estudio realizado por la revista The Economist y patrocinado por la organización Business Software Alliance (BSA).

Según el reporte, Colombia se ubica en el puesto 52 entre 66 países, con una calificación total de 25,4 puntos sobre 100. Estados Unidos es el primero en el ranking (74,6 puntos), Taiwán es segundo (69,2) y Reino Unido tercero (67,2).

Entre los 10 países americanos evaluados, Colombia ocupa el octavo lugar, superando tan solo a Perú y Ecuador, que alcanzaron puntajes de 24,8 y 24,5, respectivamente. Además de Estados Unidos, por encima de Colombia se ubican Canadá, Chile, Brasil, México, Argentina y Venezuela. Esta es la segunda vez que The Economist elabora el estudio. El año pasado Colombia ocupó el puesto 51 entre 64 países, con una calificación total de 25,7 puntos.

Más Fruta tiene una ventaja, la cual es contar con aliados estratégicos que le proveen tecnología a cambio de consumir sus materias primas como el helado, el cual es abastecido por MEALS de Colombia que se encarga del mantenimiento de los congeladores que se encuentran en cada local.

**9.1.2. Análisis del Microentorno.** La empresa Mas Fruta, no solo ofrece productos alimenticios, sino que opera en el sector de los servicios, ya que ofrece nutrición, deleite y diversión, entre otras, para darle gusto a sus clientes; sin embargo, a este sector pertenecen empresas de comidas rápidas de diferentes naturalezas como pizzerías, restaurantes, cafeterías heladerías etc. y hay que realizar acciones diferenciadoras para sobresalir.

El mercado de los alimentos a base de frutas ha mostrado en años recientes una fuerte tendencia hacia el crecimiento, lo cual se ha visto reflejado en el aumento de locales comerciales destinados a la venta de productos congelados y de ensaladas de fruta, así como en la creación de nuevos estilos y modelos de negocios relacionados; esto acompañado al crecimiento de la ciudad de Pasto que hace posible que sea un factor de negocio atractivo.

Sin embargo, es necesario aprovechar dicha tendencia con propuestas innovativas y diferenciadoras, que garanticen un servicio de alta calidad y que además de satisfacer las expectativas de los consumidores, sea amable con el medio ambiente. De esta manera descubrir nuevas estrategias y oportunidades que permitan lograr una diferenciación más notable y crear una necesidad para el cliente.

**9.1.2.1. Competencia.** En la ciudad de San Juan de Pasto existen más de 50 micro empresas que ofrecen productos alimenticios a base de frutas y helado, más específicamente, ensaladas de fruta y jugos naturales; de éstas, el 80% son empresas que no cuentan con sistemas operativos que generen un valor agregado para el cliente, por lo tanto, éstos ofrecen un servicio tradicional que comprende: la atención en el punto de venta, un servicio apenas suficiente y que el cliente solo satisface la necesidad de alimentarse. A diferencia del 20% restante que le crea necesidades a sus clientes para que regresen a consumir periódicamente los productos que ofrecen.

Mas Fruta se caracteriza por estar siempre a la vanguardia, lanzando nuevos productos, ofreciendo promociones y ofertas y buscando siempre generar mayor valor a sus clientes, sin embargo la competencia está siempre atenta a dichas acciones y tratan de realizar procesos de benchmarking que por la naturaleza del negocio son fáciles de realizar y lo logran en poco tiempo, además, las materias primas y los insumos que se manejan en cada negocio son similares.

Lo que hace diferente a Mas Fruta con el resto de las empresas es su capacidad de innovación, la calidad de sus productos y la atención que brinda a sus clientes. Como competencia directa se toma a los locales comerciales instalados cerca a las instalaciones de Mas Fruta en cada sector de la ciudad de Pasto ya que el tipo de clientes que visitan estos locales son de los barrios cercanos a los negocios.

**9.1.2.2. Amenaza de nuevos competidores en el sector.** Siempre existe amenaza de nuevos competidores que pueden ingresar al mercado en el futuro ya que el atractivo del negocio es grande y la inversión es relativamente pequeña; En este sector las barreras de entradas solo tienen que ver con el cumplimiento de la legislación de la protección del Medio Ambiente y las que dicta Invima y demás organismos de control respecto al manejo de alimentos y residuos; no se manejan economías de escalas puesto que es competitivo sin manejar mucho volumen; la diferenciación de servicios con una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes, está relacionada con el 10% de empresas del sector, y por el momento es baja, al ser nuevas empresas en el mercado con una etapa de crecimiento corto en su ciclo de vida; las necesidades de capital y acceso a materias primas no requieren fuertes inversiones, sin embargo, para desarrollar valores agregados diferentes es necesario el acceso de nuevas tecnologías.

**9.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.** Para Mas Fruta, sustitutos son todos aquellos productos alimenticios que se consumen en locales comerciales diferentes a los propios y que están ubicados alrededor de la empresa, entre los más destacados son: heladerías, puestos de comidas rápidas (perros calientes, hamburguesas, embutidos), restaurantes, venta informal de alimentos y bebidas, pizzerías etc.

**9.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.** En el mercado existe diversidad de proveedores para las diferentes materias primas, insumos y equipos de preparación de alimentos, por lo general, Mas Fruta tiene una extensa base de datos y la experiencia necesaria para proveerse todo aquello que necesita con calidad y a precios exequibles para garantizar productos competitivos, por lo cual no es un factor que incida de forma directa en el desarrollo de la empresa.

**9.1.2.5 Poder de negociación de los compradores.** Los consumidores del sector de comidas rápidas tiene un alto poder de negociación debido a que el 84% de las empresas relacionadas con alimentos prestan un servicio poco diferenciado, sin valor agregado, los compradores se enfocan en una variable primordial por la naturaleza de los productos ofrecidos que es el impulso; seguidos de la calidad y el precio; sin embargo los consumidores que prefieren a Mas Fruta, lo hacen por su excelente servicio, la calidad y variedad de sus productos y el ambiente locativo. En la figura No. 10, se presenta el Modelo de las cinco fuerzas competitivas del sector de alimentos congelados y bebidas naturales.

**Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**9.1.3. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).** Para realizar el análisis externo se utilizará la Matriz POAM, en su aplicación se tendrá en cuenta los seis factores fundamentales, Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo y Geográfico, cada uno de estos factores incluye las variables externas que serán clasificadas como oportunidades o amenazas y calificadas por el impacto que le generan a la empresa.

**Tabla 12. Factores económicos (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Acceso a recursos financieros	X						X		
Tasas de Interés		X						X	
Costo de la materia prima					X		X		
Apalancamiento		X						X	
Estabilidad Política Monetaria			X					X	
Competencia				X			X		
Poder adquisitivo					X			X	
Inflación					X			X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 13. Factores políticos (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Estabilidad del gobierno	X						X		
Políticas medioambientales					X		X		
Política de Competitividad	X						X		
Apoyo a PYMES	X						X		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 14. Factores sociales (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Crecimiento poblacional		X						X	
Autocuidado alimenticio		X					X		
Fidelización de clientes	X						X		
Comportamiento del consumidor					X			X	
Desempleo				X			X		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 15. Factores tecnológicos (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tecnología blanda		X						X	
Tecnología dura			X					X	
Innovación	X						X		
Reducción de costos	X							X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 16. Factores competitivos (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Productividad			X					X	
Calidad del producto	X						X		
Calidad del servicio	X						X		
Alianzas estratégicas									
Diferenciación		X						X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 17. Factores geográficos (POAM)**

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM									
FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Clima					X			X	
Vías de acceso						X			X
Zona de frontera		X						X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**9.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).** Esta Matriz permite identificar y evaluar los diferentes Factores que constituyen las Oportunidades y Amenazas a las que esta expuesta Mas Fruta en sus diferentes entornos, Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo, Geográfico.

Se asigno a cada uno de los factores un Peso entre 1% (poco importante) a 100% (muy importante)

El Peso adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. El total de todos los pesos debe de sumar 100%

Se asigno una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor (calificación = 1), Una Amenaza menor (calificación = 2), Una Oportunidad menor (calificación = 3), Una Oportunidad mayor (calificación = 4)

Se multiplico el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable, luego se sumo los Peso Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa en su totalidad.

El Total ponderado de la Matriz MEFE de la empresa Mas Fruta es de 2,91 indica que la posición estratégica Externa general de la empresa está por arriba del Valor Promedio.

Los Pesos Ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables para la empresa, con una cuota de mercado aceptable y con un mercado amplio por explorar, lleno de oportunidades, por lo tanto se puede decir que la estrategia a seguir es consolidar el nombre de la empresa en el mercado para posicionarla cada vez más.

**Tabla 18. . Matriz de evaluación de factores externos**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acceso a recursos financieros	0,04	4	0,16
Tasas de Interés	0,03	3	0,09
Estabilidad Política Monetaria	0,02	3	0,06
Política ambiental	0,04	3	0,12
Política de Competitividad	0,03	4	0,12
Apoyo a PYMES	0,04	4	0,16
Crecimiento poblacional	0,02	3	0,06
Autocuidado alimenticio	0,04	4	0,16
Fidelización de clientes	0,05	4	0,2
Tecnología blanda	0,03	3	0,09
Tecnología dura	0,03	3	0,09
Innovación	0,04	4	0,16
Reducción de costos	0,04	3	0,12
Productividad	0,04	4	0,16
Calidad del producto	0,05	3	0,15
Calidad del servicio	0,05	4	0,2
Alianzas estratégicas	0,04	4	0,16
Diferenciación	0,04	4	0,16
Zona de frontera	0,03	3	0,09
<b>AMENAZAS</b>			
Costo de la materia prima	0,04	1	0,04
Competencia	0,04	1	0,04
Poder adquisitivo	0,03	2	0,06
Inflación	0,02	2	0,04
Estabilidad del gobierno	0,03	2	0,06
Comportamiento del consumidor	0,04	1	0,04
Desempleo	0,03	1	0,03
Clima	0,05	1	0,05
Vías de acceso	0,02	2	0,04
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

## 9.2. DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, se realizo un trabajo de campo en la empresa Mas Fruta, junto con una entrevista y charlas permanentes con su Gerente General, el señor Francisco Arizaga, para conocer y analizar la situación actual en las diferentes áreas que componen la empresa en estudio.

El Diseño de las preguntas de la entrevista se encuentra en el anexo A, el cual contiene preguntas de tipo cerrado con tres posibles respuestas: SI, cumple con el aspecto evaluado; No, cumple con el aspecto evaluado; O cumple de manera Parcial, donde algunos aspectos si los consideran y otros no.

**9.2.1. Capacidad Directiva.** La empresa Mas Fruta, tiene como fortalezas en el área Directiva en un grado alto, la capacidad de liderazgo, la filosofía corporativa, la atención, el compromiso, la experiencia en el mercado y la infraestructura propia; en un grado medio, la comunicación y control Gerencial, la imagen corporativa y el poder de negociación con proveedores; y en un grado bajo, las relaciones publicas y la adaptabilidad al cambio. De igual forma encontramos como debilidades en grado alto, el uso de planes estratégicos y el acompañamiento a clientes; en grado medio, la investigación de mercados, el poder de negociación con los clientes y la agresividad para enfrentar a la competencia.

**9.2.2. Capacidad Financiera.** La empresa en el área Financiera, no tiene fortalezas en un grado alto, en un grado medio encontramos, la Rentabilidad retorno de la inversión y la capacidad de endeudamiento; en un grado bajo, la liquidez, la inversión de capital y estabilidad de costos. En esta área no se encontró debilidades en ningún grado.

**9.2.3 Capacidad Competitiva.** Mas Fruta, tiene como fortalezas en el área Competitiva en un grado alto, la calidad, su portafolio de productos y la ubicación estratégica; en un grado medio, satisfacción de las expectativas del cliente, valor agregado al servicio, servicios complementarios, alianzas estratégicas y el estado de la infraestructura física; y en un grado bajo, la aceptación del servicio en el mercado y posicionamiento, análisis del servicio, análisis de proveedores. No encontramos debilidades en grado alto, en grado medio encontramos la capacidad de diferenciación en precios, la perdida de participación en el mercado; en grado bajo no encontramos debilidades.

**9.2.4. Capacidad Tecnológica.** La empresa en el área tecnológica se encuentra estable ya que el negocio no amerita inversiones mayores, no tiene fortalezas en un grado alto; en un grado medio se tiene la habilidad para innovar y ser creativos; en un grado bajo tenemos el nivel de tecnología utilizada en los productos y servicios, la globalización de la información y resistencia a cambios tecnológicos. En esta área no se encontró debilidades en ningún grado.

**9.2.5 Capacidad Talento Humano.** La empresa Mas Fruta en el área de Talento Humano, tiene fortalezas en un grado alto, en el sentido de pertenencia de sus trabajadores de nivel medio; en el grado de preparación de su personal directivo y en la creatividad de sus empleados; en un grado medio encontramos, el nivel académico del talento humano, las competencias laborales, la motivación, capacitación, y el clima laboral; en un grado bajo, tenemos la estabilidad laboral, el ausentismo, la rotación del personal y el nivel de remuneración, en grado medio encontramos, el alto grado de deserción.

**9.2.6 Perfil de capacidad interna (PCI).** Para realizar el análisis interno se utilizará la Matriz PCI, en su aplicación se tendrá en cuenta cinco capacidades: Directiva, Financiera, Competitiva, Tecnológica y de Talento Humano. Que incluyen las variables internas que serán clasificadas como fortalezas o debilidades de la empresa.

**Tabla 19. Capacidad directiva (PCI)**

CAPACIDAD DIRECTIVA	DIAGNOSTICO INTERNO PCI								
	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de liderazgo	X						X		
Filosofía corporativa	X							X	
Atención	X						X		
Compromiso	X						X		
Experiencia en el mercado	X						X		
Infraestructura propia	X								X
Comunicación y control Gerencial		X							X
Imagen corporativa		X							X
Poder de negociación con proveedores		X					X		
Relaciones publicas			X				X		
Adaptabilidad al cambio			X						X
Uso de planes estratégicos				X			X		
Acompañamiento a clientes				X				X	
Investigación de mercados					X		X		
Poder de negociación con clientes					X			X	
Agresividad para enfrentar competencia					X		X		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 20. Capacidad competitiva (PCI)**

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad	X						X		
Portafolio de productos	X						X		
Ubicación estratégica	X							X	
Satisfacción del cliente		X						X	
Valor agregado al servicio		X						X	
Servicios complementarios		X						X	
Alianzas estratégicas		X						X	
Estado de la infraestructura física		X						X	
Aceptación del servicio en el mercado			X					X	
Posicionamiento			X				X		
Análisis de proveedores			X					X	
Análisis del servicio				X				X	
Diferenciación en precios					X			X	
Participación en el mercado					X		X		

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 21. Capacidad financiera (PCI)**

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Retorno de la inversión		X					X		
Capacidad de endeudamiento		X						X	
Liquidez			X					X	
Inversión de capital			X					X	
Estabilidad de costos			X						X

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 22. Capacidad Tecnológica (PCI)**

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Innovación Creatividad		X					X		
Nivel tecnológico productos			X					X	
Nivel tecnológico en servicios			X					X	
Globalización de la información			X					X	
Resistencia a cambios			X					X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 23. Capacidad talento humano (PCI)**

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Sentido de pertenencia	X						X		
Preparación personal directivo	X							X	
Creatividad de empleados	X							X	
Nivel académico		X						X	
Competencias laborales		X						X	
Capacitación		X					X		
Clima laboral		X					X		
Estabilidad laboral			X				X		
Ausentismo			X				X		
Rotación de personal			X				X		
Nivel de remuneración			X					X	
Grado de deserción					X			X	

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**9.2.7. Matriz de evaluación de factores internos [MEFI].** Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para desarrollar la Matriz MEFI, se deben desarrollar los mismos pasos de la Matriz MEFE, con la única diferencia que en esta matriz se evaluarán, Fortalezas y Debilidades.

La Matriz MEFI, indica el estado actual de la Empresa Mas Fruta con respecto a su manejo interno y como las variables internas influyen en su actividad productiva, teniendo en cuenta que la empresa, tiene una ponderación de los factores internos de 3.015, lo que quiere decir que el valor ponderado se encuentra por encima del valor promedio, se puede decir que para es una empresa con experiencia en el mercado con un perfil interno fuerte, con una cantidad de fortalezas, que le permiten afrontar estratégicamente el entorno externo.

**Tabla 24. Matriz de evaluación de factores internos**

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Capacidad de liderazgo	0,025	4	0,1
Filosofía corporativa	0,025	3	0,075
Compromiso	0,02	3	0,06
Experiencia en el mercado	0,03	4	0,12
Infraestructura propia	0,025	3	0,075
Comunicación y control Gerencial	0,02	3	0,06
Imagen corporativa	0,03	3	0,09
Poder de negociación con proveedores	0,03	3	0,09
Relaciones públicas	0,02	3	0,06
Adaptabilidad al cambio	0,02	3	0,06
Retorno de la inversión	0,015	3	0,045
Capacidad de endeudamiento	0,02	3	0,06
Liquidez	0,02	3	0,06
Estabilidad de costos	0,03	3	0,09
Calidad	0,035	4	0,14
Portafolio de productos	0,035	4	0,14
Ubicación estratégica	0,02	4	0,08
Satisfacción del cliente	0,03	3	0,09
Valor agregado al servicio (servicios complementarios)	0,025	3	0,075
Alianzas estratégicas	0,03	4	0,12
Estado de la infraestructura física	0,02	3	0,06
Aceptación del servicio en el mercado	0,02	4	0,08
Posicionamiento	0,03	4	0,12
Análisis de proveedores	0,02	3	0,06
Innovación Creatividad	0,025	3	0,075
Nivel tecnológico Productos/Servicios	0,025	3	0,075
Globalización de la información	0,015	3	0,045
Resistencia a cambios	0,025	3	0,075
Nivel académico	0,02	4	0,08
Capacitación	0,03	4	0,12
Clima laboral	0,02	4	0,08
Nivel de remuneración	0,025	3	0,075
<b>DEBILIDADES</b>			
Uso de planes estratégicos	0,03	1	0,03
Acompañamiento a clientes	0,03	2	0,06
Investigación de mercados	0,03	1	0,03
Poder de negociación con clientes	0,03	2	0,06
Agresividad para enfrentar competencia	0,025	2	0,05
Diferenciación en precios	0,03	2	0,06
Participación en el mercado	0,03	2	0,06
Grado de deserción	0,015	2	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,015</b>

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**9.2.8 Matriz del perfil competitivo (MPC).** Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales; Para realizar esta matriz, se debe identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la empresa Mas Fruta, e identificar que tan fuerte son frente a ella, para eso debemos calificar el peso ponderado para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde 0% hasta 100% máximo, y luego clasificar gradualmente los valores ponderados de las debilidades y fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las debilidades menores, dos para las debilidades importantes, tres para las fortalezas menores y cuatro para las fortalezas importantes.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta la empresa Mas Fruta, y tres empresas de la competencia con características semejantes para su comparación.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más alto son: la calidad del servicio y la calidad del producto, con un peso ponderado del 15%. Factores que influyen en el cliente a la hora de decidir a quién y donde consumir alimentos congelados y bebidas naturales.

**Tabla 25. Matriz del perfil competitivo [MPC]**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION N	MAS FRUTA		FRUTAS Y WAFFLES		HELADERIA CALIFORNIA		RICA FRUTA	
		C	CxP	C	CxP	C	CxP	C	CxP
CALIDAD SERVICIO	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
CALIDAD PRODUCTO	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
HIGIENE	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	3	0,27
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24
IMAGEN CORPORATIVA	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
SABOR	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
PRECIO	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
PRESENTACION	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
DIFERENCIACION	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
TOTAL	1		3,38		2,96		2,88		2,58

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

La Matriz de Perfil Competitivo, indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia mas representativa, sus resultados indican que Mas Fruta, tiene un Perfil Competitivo fuerte con un valor ponderado de 3.38, siendo líder del sector en los lugares donde se encuentra instalada; sin embargo es notable la perdida de participación en el mercado que ha sufrido 2 años. En segundo lugar, con un valor ponderado de 2.96 encontramos la empresa Frutas y Waffles que precisamente ha ganado terreno frente a mas Fruta y se está ubicando en lugares estratégicos dentro de la ciudad de Pasto, en tercer lugar está la empresa Heladería California, con un valor ponderado de 2.88 y que a pesar que es relativamente nueva, ha ganado importancia en el mercado de alimentos ya que una de sus fortalezas mayores es que produce su propio helado eliminando intermediarios y reduciendo costos de producción; en cuarto lugar la empresa Rica Fruta, con un valor ponderado de 2.58.

### **9.3 MATRIZ DOFA**

Esta Matriz está diseñada para analizar de manera ágil y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, FA, DO, y DA.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Tabla 26. Matriz Dofa.

MATRIZ DOFA			
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	1	Acceso a recursos financieros	1 Costo materia prima
	2	Tasas de Interés	2 Competencia
	3	Estabilidad Política Monetaria	3 Poder adquisitivo
	4	Política ambiental	4 Inflación
	5	Política de Competitividad	5 Estabilidad del gobierno
	6	Apoyo a PYMES	6 Comportamiento del consumidor
	7	Crecimiento poblacional	7 Desempleo
	8	Autocuidado alimenticio	8 Clima
	9	Fidelización de clientes	9 Vías de acceso
	10	Tecnología blanda	
	11	Tecnología dura	
	12	Innovación	
	13	Reducción de costos	
	14	Productividad	
	15	Calidad del producto	
	16	Calidad del servicio	
	17	Alianzas estratégicas	
	18	Diferenciación	
	19	Zona de frontera	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1	Capacidad de liderazgo	O1, O2, O3, O6, F8, F12, F13: Se puede acceder a recursos financieros con el apoyo de la política de gobierno respecto al crecimiento y desarrollo de las pymes, con tasas de interés competitivas, a plazos exequibles y con excelentes garantías	F4, F23, A2: Competir con calidad, con reconocimiento de producto y de marca.
2	Filosofía corporativa		
3	Compromiso		
4	Experiencia en el mercado		
5	Infraestructura propia		
6	Comunicación y control Gerencial		
7	Imagen corporativa	O4, O11, O15, O17, F2, F3, F7, F10, F28: Especializarse en producciones limpias, siendo amigables con el medio ambiente en cada eslabón de la cadena desde la consecución de las materias primas hasta el producto final, para lograr reconocimiento de marca	F23, F25, A6: Campañas publicitarias
8	Poder de negociación con proveedores		F23, F25, A6: Campañas publicitarias
9	Relaciones publicas		
10	Adaptabilidad al cambio	O5, O9, O10, O13, O18, F1, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F15, F20, F21, F23, F26, F27: Trabajar con compromiso y dedicación, aprovechando las capacidades internas como la adaptación al cambio, la innovación y el poder de negociación; y las posibilidades externas como adelantos tecnológicos, la información y el acceso a nueva s herramientas con las que se logra ser más competitivos.	F9, F19, A8: Persuasión al cliente en temporadas de frío y lluvia
11	Retorno de la inversión		
12	Capacidad de endeudamiento		
13	Liquidez		
14	Estabilidad de costos		
15	Calidad		
16	Portafolio de productos		
17	Ubicación estratégica		
18	Satisfacción del cliente		
19	Valor agregado al servicio (servicios complementarios)		
20	Alianzas estratégicas		
21	Estado de la infraestructura física		
22	Aceptación del servicio en el mercado	F1, F8, A1, A2: Maximizar las utilidades para poder reducir costos en la producción y ofrecer mejores precios	
23	Posicionamiento		
24	Análisis de proveedores	F1, F10, F13, F17, O1, O6, O12 Penetración de nuevos mercados	F8, A1: Negociar con proveedores el costo de materias primas por cantidad y periodicidad.
25	Innovación Creatividad		
26	Nivel tecnológico Productos/Servicios		
27	Globalización de la información		
28	Resistencia a cambios		
29	Nivel académico		
30	Capacitación		
31	Clima laboral		
32	Nivel de remuneración		
DEBILIDADES			
1	Uso de planes estratégicos	O9, O18, D2: Realizar seguimiento a clientes en sus expectativas.	
2	Acompañamiento a clientes	O5, O6, D1, D3, D7: Desarrollar planes estratégicos e investigaciones de mercados, apoyados en las políticas de gobierno.	
3	Investigación de mercados	O15, O16, D4, D6: Incentivar al cliente con calidad y excelente servicio	
4	Poder de negociación con clientes	O1,O6, O10, O11, D5: Dotarse de las herramientas necesarias para ser competitivo	
5	Agresividad para enfrentar competencia		
6	Diferenciación en precios		
7	Participación mercado		
8	Grado de deserción		

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

#### 9.4. MATRIZ AXIOLÓGICA

Con la presentación de la Matriz Axiológica se resaltó los valores y principios que guían a la empresa Mas Fruta en su función comercial, es importante que la empresa canalice esfuerzos, recursos y acciones para que sean conocidos en el entorno interno y externo.

El sistema de valores y principios, generan comportamientos típicos en la empresa, en su cultura y en el cambio organizacional, lo cual abarca desde las formas de hablar, de realizar la atención a clientes, de educar al capital humano y de sentirse parte de un sistema.

Los altos cargos dentro de la empresa, están comprometidos y ofrecen todo el apoyo para consolidar una solida cultura corporativa que incida en la manera de actuar del talento humano y le permita afrontar con éxito los retos del futuro.

**Tabla 27. Matriz axiológica identificación de valores**

MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPO REFERENCIA VALOR	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	COLABORADORES	ACCIONISTAS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X	X
LEALTAD	X		X	X			X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
HONRADEZ	X		X	X	X		X	X
INTEGRIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 28. Matriz axiológica identificación de principios**

MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPO REFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	COLABORADORES	ACCIONISTAS
INNOVACION	X	X	X	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO			X	X	X		X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X		X	X
PRODUCTIVIDAD			X				X	X
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
SERVICIO	X		X	X			X	X

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

### 10.1. HORIZONTE DE TIEMPO

El presente Plan Corporativo está planeado para un horizonte de tiempo de cuatro años empezando en el año 2012 y terminando en el 2016, periodo durante el cual se pretende la plena realización de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa Mas Fruta en la ciudad de Pasto.

**MISION:** Somos una alternativa en alimentación natural y saludable a base de frutas, a través del servicio ofrecemos productos que agradan, provocan y deleitan el paladar con sabores exquisitos y únicos; además acompañan encuentros de momentos felices de grandes y chicos.

**VISION:** Ser líder de cadenas de restaurantes alternativos en productos que complementan lo natural y lo saludable a la dieta alimenticia diaria de la gente. El eje competitivo que alcanzaremos hacia el año 2017 nos permitirá posicionarnos en los principales mercados de Colombia y el exterior.

**POLITICAS CORPORATIVAS:** En más fruta se espera los mejores resultados de nuestros empleados y por eso hacemos todo lo posible para que la conducta de nuestros colaboradores o trabajadores sea positiva para la organización, también poder guiar las decisiones sobre el personal de la mejor manera.

En Más Fruta se percibe que no tienen bien definidas sus Políticas, de igual manera se pretende que se cumplan 2 políticas que él con ayuda del gerente de mercadeo realizó, para el continuo progreso de su empresa; las cuales son:

- ✓ “MÁS FRUTA mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el mercado”
- ✓ “MÁS FRUTA cumplirá los requisitos acordados con los clientes” basados en que no debe existir pérdidas de clientes por falta de calidad

#### **VALORES CORPORATIVOS**

MÁS FRUTA se basa en pensamientos, costumbres, actitudes y comportamientos; que se asumen como características propias de esta organización.

- ✓ Respeto a los demás:

El “respeto a los demás” es un valor básico que nos induce a cordialidad, armonía. Es un signo distintivo de las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral.

- ✓ Lealtad:

La “lealtad” hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, y defensa de los intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por Más Fruta.

✓ Honestidad: Tiene que ver con la rectitud, honorabilidad y respeto que deben manifestar los integrantes de Más Fruta.

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Con esta matriz se tiene un instrumento para formular estrategias alternativas. Mas Fruta puede ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz a fin de tomar el mejor camino hacia sus objetivos.

**Tabla 29. Posición competitiva de la empresa más fruta**

POSICION COMPETITIVA			
MAS FRUTA			
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR	PONDERADO	VALOR PONDERADO
IMAGEN CORPORATIVA	3	0,09	0,27
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	4	0,1	0,4
CALIDAD DEL SERVICIO	4	0,1	0,4
PERSONAL CAPASITADO	3	0,08	0,24
SATISFACCION DEL CLIENTE	4	0,1	0,4
PRECIOS	3	0,09	0,27
PROMOCIONES	3	0,07	0,21
ASEO GENERAL	4	0,06	0,24
PUBLICIDAD	3	0,07	0,21
ATENCION	4	0,08	0,32
UBICACIÓN ESTRATEGICA	3	0,07	0,21
INNOVACION	3	0,09	0,27
		1	3,44

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**Tabla 30. Participación relativa en el mercado**

PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO 2012										
ESTABLECIMIENTO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL	PROMEDIO	PARTICIPACION	
RICA FRUTA	\$ 987.340	\$ 1.207.345	\$ 1.286.535	\$ 1.263.281	\$ 1.046.931	\$ 1.211.397	\$ 7.002.829	\$ 1.167.138	9,69%	0,16
MAS FRUTA	\$ 8.232.120	\$ 9.219.680	\$ 8.496.000	\$ 6.472.920	\$ 5.265.560	\$ 6.101.180	\$ 43.787.460	\$ 7.297.910	60,57%	2,04
FRUTAS Y WAFFLES	\$ 4.351.814	\$ 5.206.036	\$ 5.544.478	\$ 2.404.580	\$ 1.708.374	\$ 2.283.406	\$ 21.498.688	\$ 3.583.115	29,74%	0,49
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.571.274</b>	<b>\$ 15.633.061</b>	<b>\$ 15.327.013</b>	<b>\$ 10.140.781</b>	<b>\$ 8.020.865</b>	<b>\$ 9.595.983</b>	<b>\$ 72.288.977</b>	<b>\$ 12.048.163</b>	<b>100,00%</b>	

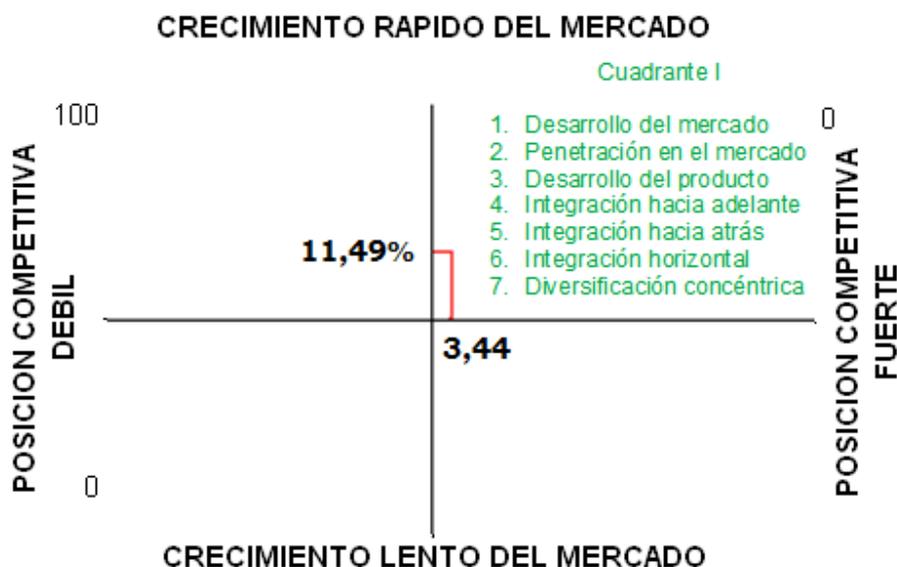
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO 2011										
ESTABLECIMIENTO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL	PROMEDIO	PARTICIPACION	
RICA FRUTA	\$ 873.690	\$ 952.005	\$ 911.310	\$ 1.088.049	\$ 1.055.837	\$ 1.101.438	\$ 5.982.329	\$ 997.055	9,23%	0,16
MAS FRUTA	\$ 7.529.160	\$ 8.262.160	\$ 7.815.700	\$ 4.220.924	\$ 4.938.112	\$ 5.384.362	\$ 38.150.418	\$ 6.358.403	58,84%	1,84
FRUTAS Y WAFFLES	\$ 3.936.140	\$ 4.703.960	\$ 5.045.960	\$ 935.960	\$ 3.219.120	\$ 2.867.206	\$ 20.708.346	\$ 3.451.391	31,94%	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.338.990</b>	<b>\$ 13.918.125</b>	<b>\$ 13.772.970</b>	<b>\$ 6.244.933</b>	<b>\$ 9.213.069</b>	<b>\$ 9.353.006</b>	<b>\$ 64.841.093</b>	<b>\$ 10.806.849</b>	<b>100,00%</b>	

<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>
11,49%

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Tal como se ilustra en la tabla No. 33, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva = 3,44 y el crecimiento del mercado = 11,49%; se tomo como base los últimos 6 meses corridos del año 2012 y se comparo con los mismos 6 meses del año 2011.

**Grafica 13. Matriz de la gran estrategia**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Mas Fruta se ubica en el cuadrante I, siendo las estrategias más favorables para ella entre otras, el Desarrollo de Mercados, Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos, enfocando sus esfuerzos en una mercadotecnia más agresiva, a través de promoción y publicidad, con el fin de atraer a los consumidores, con el desarrollo de un excelente servicio y de alta calidad; otra estrategia que se puede utilizar es, la de Diversificación Concéntrica, enfocada en introducir nuevos servicios al mercado ya existente, con el fin de atraer nuevos segmentos de mercado.

**MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).** Ya que las estrategias que se adoptan para alcanzar los objetivos pueden ser logradas en dos grandes categorías como lo son las que se mantiene en su campo de acción en el mercado actual y las que se diseñan para entrar en nuevos mercados. A continuación se presenta la matriz BCG para la empresa Mas Fruta.

Una de las fortalezas que tiene Mas Fruta, es la capacidad física de sus instalaciones, tiene un espacio para prestar su servicio de forma optima, lo que genera una alta participación de su portafolio de productos en el mercado, esto

significa que estas unidades de negocios son rentables a pesar de la cuota de mercado que ha perdido, por lo tanto hay una gran oportunidad para que la empresa realice estrategias de promoción y publicidad enfocadas en convencer a las personas a que visiten Mas Fruta cualquier día de la semana, mejorando la participación el mercado.

**Grafica 14. Matriz del grupo consultor de Boston (BSG)**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

## 11. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. (PEYEA)

El mercado de ensaladas de fruta no es tan atractivo como en otros países de América, por la cultura de consumo y el clima que identifica al país y a la ciudad de Pasto, la empresa goza de una clara ventaja competitiva basada en su experiencia (talento humano) la cual puede proteger con su fortaleza financiera y con la cual puede confrontar a la competencia, Mas Fruta debe tomar ventaja de las oportunidades para aumentar su participación en el mercado y concentrar sus recursos en los productos que representan mayor atractivo para sus clientes.

**Tabla 31. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	VALOR	ESTABILIDAD DEL ENTORNO EE	VALOR
INFRAESTRUCTURA PROPIA	5	CAMBIOS TECNOLOGICOS	-3
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	4	VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-5
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	4	PRECIOS DE LA COMPETENCIA	-4
LIQUIDEZ	5	DISPONIBILIDAD DE CREDITO	-3
APALANCAMIENTO	4	BARRERAS DE ENTRADA A MERCADOS	-3
CAPITAL DE TRABAJO	3	PRESION COMPETITIVA	-5
<b>PPROMEDIO</b>	<b>4,17</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,83</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
	VALOR		VALOR
CALIDAD DEL SERVICIO	-5	CRECIMIENTO DEL MERCADO	5
PARTICIPACION EN EL MERCADO	-5	ESTABILIDAD FINANCIERA	5
LEALTAD DE LOS CLIENTES	-4	APROECHAMIENTO DE RECURSOS	4
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	-4	ACCESO A TECNOLOGIAS	3
CONTROL SOBRE PROVEEDORES	-3	COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR	4
MERCADEO	-4	POTENCIAL DE UTILIDADES	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>-4,17</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,33</b>

Eje X = VC + FI =	0,17
Eje Y = EA + FF =	0,33

**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

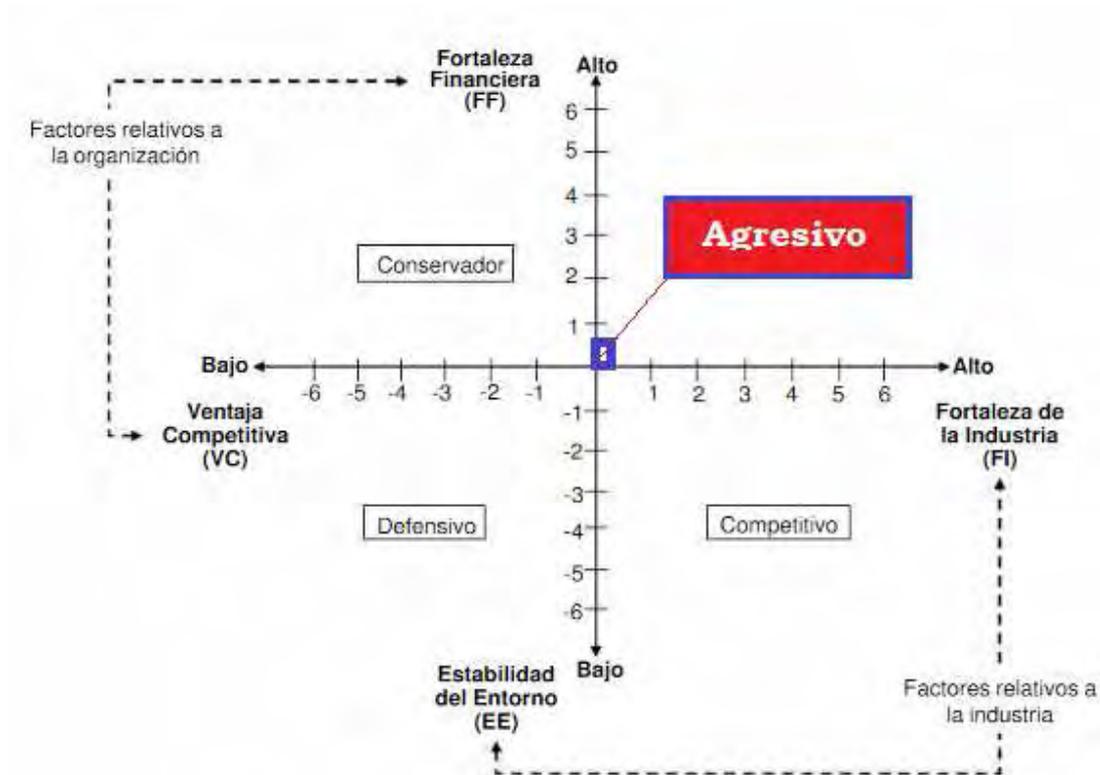
Los resultados de los ejes de la Matriz PEYEA de la empresa Mas Fruta son:

Fortaleza Financiera [FF] = 4.17, Ventaja Competitiva [VC] = -4.17, Estabilidad del Entorno [EE] = -3.83, y Fortaleza de la Industria [FI] = 4.33

Para realizar la ubicación de los valores en el marco de los cuatro cuadrantes de esta Matriz, se debe sumar de la siguiente manera:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -4.17 + 4.33 = 0,17$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -3.83 + 4,17 = 0.33$$



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

Mas Fruta se ubica dentro del cuadrante Agresivo, lo que significa que la organización está en posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: Aprovechar las Oportunidades Externas, Superar las Debilidades Internas y Evitar las Amenazas Externas.

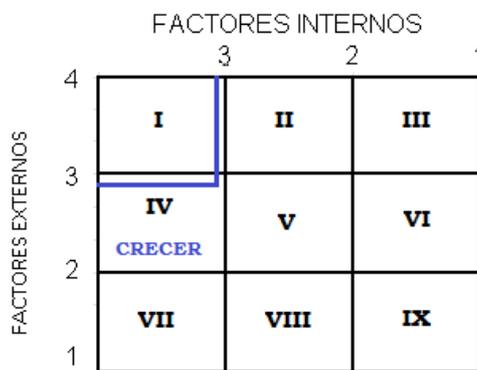
Por lo tanto sus Estrategias pueden ser de gran diversidad: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal; es

recomendable hacer uso de las Estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Servicios, y Diversificación Concéntrica. O una combinación de ellas puede ser factible, Porque se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

### MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]

El resultado obtenido en el diseño de la Matriz MEFE para Mas Fruta fue de 2,91 y el resultado obtenido de la Matriz MEFI fue de 3,015

**Grafica 15. Matriz Interna – Externa (I/E)**



**Fuente:** Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

La empresa está en el cuadrante IV, por lo cual necesita Estrategias para Crecer y desarrollarse, es una organización que tiene a su favor importantes fortalezas que la hace competitiva y oportunidades que las pueden aprovechar para seguir desarrollándose y crecer en el mercado; en esta situación, puede desarrollar Estrategias como Penetración en el Mercados, y Desarrollo de Productos y Servicios y Desarrollo de Mercados.

**MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).** Es una herramienta que permite evaluar las Estrategias en forma objetiva con base en Factores Críticos para el Éxito. Factores externos extraídos de la MEFE y factores internos extraídos de la MEFI y pertenece a la etapa de decisión estratégica, es significativa puesto que permite decidir las Estrategias a formular para la Empresa Mas Fruta

La relación de los factores internos y externos con la estrategia a calificar, indica el valor ponderado de esa relación, y que puede variar bajo los siguientes criterios:

valor ponderado = 1, para una relación no atractiva; valor ponderado = 2, para una relación un poco atractiva; valor ponderado = 3, para una relación atractiva; valor ponderado = 4, para una relación muy atractiva.

En la tabla xxx se observan los factores internos y externos y las tres matrices que se van a evaluar en la Matriz MCPE. Para la empresa CEA Automotriz se planteo, las Estrategias: Penetración en el Mercado, que busca mayor participación del portafolio de servicios en el mercado existente mediante la aplicación de las técnicas de Marketing; Desarrollo de Servicios, buscar mayores ventas modificando los servicios actuales; Diversificación Concéntrica, añadir nuevos servicios relacionados con los actuales.

La Estrategia más favorable para la empresa Mas Fruta es la Penetración en el Mercado con un puntaje de 317.7, la cual se implementara para el desarrollo del Plan de Acción.

Es importante que la empresa sea reconocida como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio de alta calidad y eficiente, para ello debe implementar la estrategia de Penetración en el mercado, que consiste en incrementar la participación de la empresa en el Mercado.

Estimular a los clientes para que consuman sus productos y disfruten sus servicios y motivar a los clientes a encontrar razones para que compren de forma repetitiva, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: radio, prensa, internet, televisión, con el fin de promocionar su excelente portafolio de servicios, quedar en la mente del cliente. Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas privadas, una alianza importante seria, con empresas aseguradoras de vehículos, ofreciéndoles a sus clientes un descuento especial.

Realizar artículos escritos en el periódico Diario del Sur, y charlas en emisoras de la ciudad, con temas relacionados al cuidado de su vehículo y la protección que se debe hacer para mantenerlo como nuevo.

Participación en ferias y eventos que se realicen en la ciudad con el fin de hacer demostraciones en vehículos del público, con el fin de afirmar la calidad del servicio.

Se busca incrementar la percepción de imagen, que los clientes identifiquen y recuerden la imagen de la empresa con concepto de buena calidad, para ello la empresa cuenta con un excelente portafolio de servicios de alta calidad y precios adecuados.

**Tabla 32. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
OPORTUNIDADES	CLASE	PA	PT	PA	PT	PA	PT
Acceso a recursos financieros	1.6	4	6.4	3	4.8	4	6.4
Tasas de Interés	1.4	3	4.2	3	4.2	3	4.2
Estabilidad Política Monetaria	1.4	3	4.2	2	2.8	2	2.8
Política ambiental	1.5	3	4.5	3	4.5	2	3
Política de Competitividad	1.5	2	3	2	3	3	4.5
Apoyo a PYMES	1.5	4	6	3	4.5	3	4.5
Crecimiento poblacional	1.6	4	6.4	2	3.2	4	6.4
Autocuidado alimenticio	1.5	3	4.5	3	4.5	4	6
Fidelización de clientes	1.6	4	6.4	3	4.8	4	6.4
Tecnología blanda	1.5	2	3	3	4.5	3	4.5
Tecnología dura	1.4	2	2.8	3	4.2	3	4.2
Innovación	1.6	3	4.8	4	6.4	3	4.8
Reducción de costos	1.5	3	4.5	3	4.5	3	4.5
Productividad	1.6	3	4.8	4	6.4	3	4.8
Calidad del producto	1.6	4	6.4	4	6.4	4	6.4
Calidad del servicio	1.6	4	6.4	4	6.4	4	6.4
Alianzas estratégicas	1.5	3	4.5	3	4.5	4	6
Diferenciación	1.6	2	3.2	3	4.8	3	4.8
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION			86		84.4		90.6
FACTOR CLAVE DE ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
AMENAZAS	CLASE	PA	PT	PA	PT	PA	PT
Costo de la materia prima	1.5	2	3	4	6	2	3
Competencia	1.4	4	5.6	2	2.8	4	5.6
Poder adquisitivo	1.5	3	4.5	3	4.5	2	3
Inflación	1.4	2	2.8	3	4.2	2	2.8
Estabilidad del gobierno	1.3	1	1.3	1	1.3	2	2.8
Comportamiento del consumidor	1.5	3	4.5	3	4.5	3	4.5
Desempleo	1.4	1	1.4	1	1.4	1	1.4
Clima	1.6	3	4.8	1	2	4	6.4
Vías de acceso	1.5	1	1.5	1	1.5	1	1.5
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION			29.4		28.2		30.8
FACTOR CLAVE DE ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
FORTALEZAS	CLASE	PA	PT	PA	PT	PA	PT
Capacidad de liderazgo	1.5	3	4.5	3	4.5	3	4.5
Filosofía corporativa	1.4	2	2.8	2	2.8	3	4.2
Compromiso	1.5	3	4.5	3	4.5	3	4.5
Experiencia en el mercado	1.6	4	6.4	3	4.8	3	4.8
Infraestructura propia	1.5	3	4.5	3	4.5	4	6
Comunicación y control Gerencial	1.4	3	4.2	2	2.8	3	4.2
Imagen corporativa	1.4	3	4.2	2	2.8	4	5.6
Poder de negociación con proveedores	1.5	3	4.5	4	6	4	6
Relaciones publicas	1.5	3	4.5	3	4.5	4	6
Adaptabilidad al cambio	1.3	3	3.9	3	3.9	4	5.2
Retorno de la inversión	1.5	4	6	3	4.5	3	4.5
Capacidad de endeudamiento	1.5	4	6	3	4.5	3	4.5
Liquidez	1.6	4	6.4	3	4.8	3	4.8
Estabilidad de costos	1.5	3	4.5	3	4.5	2	3
Calidad	1.6	4	6.4	4	6.4	4	6.4
Portafolio de productos	1.6	4	6.4	4	6.4	4	6.4
Ubicación estratégica	1.5	4	6	3	4.5	3	4.5
Satisfacción del cliente	1.5	4	6	4	6	4	6
Valor agregado al servicio (servicios complementarios)	1.6	3	4.8	3	4.8	4	6.4
Alianzas estratégicas	1.4	3	4.2	3	4.2	4	5.6
Estado de la infraestructura física	1.4	3	4.2	3	4.2	3	4.2
Aceptación del servicio en el mercado	1.5	3	4.5	4	6	4	6
Posicionamiento	1.6	4	6.4	3	4.8	4	6.4
Análisis de proveedores	1.4	2	2.8	3	4.2	4	5.6
Innovación Creatividad	1.5	3	4.5	4	6	3	4.5
Nivel tecnológico Productos/Servicios	1.5	3	4.5	4	6	4	6
Globalización de la información	1.4	2	2.8	3	4.2	2	2.8
Resistencia a cambios	1.4	3	4.2	2	2.8	2	2.8
Nivel académico	1.5	2	3	3	4.5	3	4.5
Capacitación	1.4	3	4.2	3	4.2	3	4.2
Clima laboral	1.3	3	3.9	1	1.3	2	2.6
Nivel de remuneración	1.4	3	4.2	1	1.4	2	2.8
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION			149.9		141.3		155.5
FACTOR CLAVE DE ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
DEBILIDADES	CLASE	PA	PT	PA	PT	PA	PT
Uso de planes estratégicos	1.5	4	6	4	6	4	6
Acompañamiento a clientes	1.4	3	4.2	4	5.6	3	4.2
Investigación de mercados	1.6	4	6.4	4	6.4	4	6.4
Poder de negociación con clientes	1.5	3	4.5	3	4.5	4	6
Agresividad para enfrentar competencia	1.4	3	4.2	2	2.8	3	4.2
Diferenciación en precios	1.6	3	4.8	3	4.8	3	4.8
Participación en el mercado	1.7	4	6.8	2	3.4	3	5.1
Grado de deserción	1.5	1	1.5	1	1.5	2	3
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION			38.4		35.5		39.7
TOTAL	100		303.7		289.4		316.6

Fuente: Este estudio, tomado del modelo de Gerencia Estratégica de Fred David.

**PLAN DE ACCIÓN.** Una vez realizado el análisis situacional de la empresa Mas Fruta, a continuación se procede a entregar herramientas basadas en resultados obtenidos con el desarrollo del presente proyecto así como en el conocimiento del sector, sus potencialidades y la definición previa del Plan Corporativo. Los objetivos que se plantearon para la empresa Mas Fruta se desarrollaran empleando el siguiente Plan de Acción:

### PLAN DE ACCION

Objetivo no. 1	Fortalecer y consolidar la imagen y los productos de la empresa mas fruta					
Estrategia	Meta	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Diseñar y ejecutar un plan publicitario para dar a conocer de la mejor manera, el portafolio de productos que ofrece la empresa Mas Fruta	Para el año 2013 contar con un plan publicitario que dé a conocer de forma efectiva los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa.  Consolidar la marca en el mercado  Asociar a Mas Fruta a los valores adecuados y transmitir estos valores a través de los canales adecuados	Diseñar escenarios futuros con ejercicios de planificación estratégica	Propietario y gerentes de cada local	\$6.500.000	Cada año	Número de escenarios posibles para actuar
		Análisis de la situación actual de la compañía (identificado en este trabajo)				Plan de medios utilizados para publicitar a la empresa.
		Determinación del target y de objetivos				% de crecimiento en ventas
		Elaboración y selección de estrategias				Número de clientes nuevos
		Implementación del plan publicitario				%
		Evaluación y control del plan				de crecimiento en el mercado

Fuente: Este estudio

Objetivo no. 2		Conocer las expectativas de clientes y consumidores				
Estrategia	Meta	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Diseñar un programa de servicio al cliente	A finales del primer trimestre del año 2013, contar con un sistema de atención al cliente eficaz	Definir y apropiar políticas de atención al cliente	Gerente y todo el personal	\$1.200.000	3 meses	Programa de servicio al cliente activo
		Realizar capacitación continua en técnicas de atención y persuasión a todo el personal				Número de clientes satisfechos vs número de clientes atendidos
	Alcanzar el 95% de atención satisfactoria para el cliente					Número de quejas atendidas vs número de quejas solucionadas a tiempo
	Identificar qué quiere y necesita el mercado meta y satisfacer las necesidades mejor que la competencia	Realizar seguimiento al buzón de sugerencias				Grado de satisfacción del cliente

Fuente: Este estudio

Objetivo no. 3						
Incrementar en un 15% la participación de la empresa mas fruta en el mercado al finalizar el año 2012						
Estrategia	Meta	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Mantener la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa mas fruta para mantener y ganar mayor cuota del mercado	Alcanzar reconocimiento de marca	Implementar instrumentos que sirvan para que la empresa pueda demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumple con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente	Gerente, proveedores y personal técnico	\$3.700.000		Certificaciones de calidad, reconocimiento de empresas certificadoras certificación otorgada por organismos independientes.
	Lograr un incremento del 6,5% de participación trimestral en el mercado	Desarrollar actitudes, aptitudes y conductas en la excelente prestación del servicio				Personal capacitado y calificado
Desarrollar un plan de medios	Promocionar a la empresa mas fruta en los canales de comunicación más efectivos	Analizar y escoger los medios más adecuados para promocionar a la empresa (internet, televisión, radio, periódicos, directorio telefónico, revistas, volantes, pasacalles y perifoneo)				Número de personas atraídas vs canales de comunicación publicitados
Impulsar el desarrollo de actividades para mejorar las competencias y habilidades para la gestión, tanto de los trabajadores como de los productores o dueños de empresas.	Aumentar la base de datos de clientes efectivos en un 5% mensual	Participación de la empresa en ferias y eventos				Número de clientes nuevos
	Implementar actividades para fomentar la gestión al interior de la empresa.	Fortalecer y consolidar la imagen y los productos de la empresa mas fruta  2. Fomentar programas de capacitación a los trabajadores y desarrollar capacidades de ejecución y seguimiento	Grado de satisfacción de clientes			

Fuente: Este estudio

Objetivo no. 4	Desarrollar nuevos productos					
Estrategia	Meta	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Llevar un nuevo producto al mercado	Tener un producto desarrollado y probado cada tres meses	Incentivar la generación de ideas nuevas	Personal de atención al cliente, gerencia	%1.050.000	A diario	Numero de ideas innovadoras
Investigación de mercados	Desarrollar investigaciones de mercado	Indagar las necesidades y deseos de los clientes y consumidores por medio de encuestas				Numero de necesidades insatisfechas
Implementar un mayor desarrollo tecnológico en la empresa, con el fin de que sus profesionales y técnicos adquieran capacidad de absorción y adaptación tecnológica.	Mantenerse en la vanguardia en aspectos tecnológicos	Utilizar la capacidad instalada de forma eficiente				Grado de eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas proveedoras que tengan experiencia en la generación de nuevos productos	Recibir apoyo de estas empresa en la creación de productos nuevos	Test de sabor, color, precio, olor			Numero de productos nuevos ganadores	
	Mantener al cliente a la expectativa del desarrollo de nuevos productos	Producir un prototipo físico cada tres meses			Numero de productos nuevos en cada trimestre	

Fuente: Este estudio

Objetivo no. 5	Desarrollar nuevos mercados					
Estrategia	Meta	Actividades	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Indicadores
Impulsar el crecimiento económico de la empresa	Incursionar en nuevos mercados	Realizar estudios para identificar y caracterizar áreas o sitios prioritarios, para desarrollar mercados	Gerencia	\$ 500.000	1 año	Numero de establecimientos nuevos
	Tener información precisa y oportuna para invertir en nuevos mercados	Crear y mantener un sistema de prospección permanente del sector diseñado para generar información del mercado que oriente las decisiones de inversión, tanto en productos como en mercados nuevos		\$ 200.000		Perspectivas de crecimiento
Aumentar la cuota de mercado en lugares donde no ha competido	Planificación de mercados	Diseñar escenarios futuros y ejercicios de planificación estratégica.		\$ 200.000		Costos de cada inversión
	Mantener a mas fruta como empresa líder del mercado	Solicitar crédito a instituciones que apoyen pymes como mas fruta		\$ 5.000.000		Crédito aprobado
			Total	\$ 5.900.000		
				Total presupuesto	\$ 18.350.000	

Fuente: Este estudio

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de la Matriz DOFA que se le realizó a la empresa Mas Fruta, se encontraron diversas fortalezas, como diversidad de productos y servicios, el valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores.

Las debilidades y amenazas que resultaron del proceso estratégico y que se describieron en la Matriz de Factores Externos, se pueden mitigar de forma eficaz con la organización administrativa y el empoderamiento de su propietario y personal administrativo para con la empresa.

La realización y puesta en marcha del Plan Corporativo en la empresa Mas Fruta, le permitirá tener un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, obtener y analizar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, incorporar una filosofía corporativa que le permita un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitiva en el mercado.

La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica mostro que la mejor opción de crecimiento para Mas Fruta es el desarrollo de mercados con una puntuación de 316 lo que quiere decir que es necesario que la empresa busque nuevos espacios donde pueda invertir en locales comerciales.

El clima es un factor fundamental para lograr que el cliente visite y consuma productos refrescantes como las ensaladas de frutas y jugos naturales, sin embargo hay que cambiar la cultura de consumo de los clientes creando nuevas expectativas de satisfacción.

Para que la empresa pueda ser competitiva, la directiva debe tomar decisiones acertadas y elegir las mejores estrategias, para ello deben hacer uso del Plan Corporativo como base, además deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto le permite a la empresa tomar un enfoque activo, en lugar de reactivo, y finalmente lograr persuadir a sus clientes.

Mas Fruta se ubica dentro de un cuadrante Agresivo, lo que significa que la organización está en posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: utilizar estrategias para penetrar mercados, desarrollar mercados y productos nuevos; así

mismo el desarrollo de servicios complementarios, ya que se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

El crecimiento de mercado de 11.49% es una gran oportunidad para aprovechar utilizando estrategias agresivas ya que la participación relativa en el mercado de Mas Fruta es muy superior al 50%.

Con la ejecución del presente Plan contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización cada vez más competitiva y con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

La empresa debe apoyarse en instituciones de crédito para poder abarcar sus metas como la penetración de mercados ya que el entorno vislumbra un ambiente positivo de crecimiento en varios sectores de la ciudad de Pasto.

Los avances tecnológicos y el poder de negociación con los proveedores hacen que el desarrollo de productos sea factible a bajo costo lo cual es benéfico para la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

El Plan Corporativo es una herramienta muy importante y útil para la toma de decisiones y el direccionamiento de Mas Fruta

Es necesario que la empresa mejore la capacidad de atención y persuasión de sus clientes para volverlos fieles y repetitivos a la hora de consumir sus productos.

Es importante la creación de un Estudio de Mercados enfocado hacia el desarrollo de mercados y de productos con el fin de incrementar la cuota de participación y el nivel de rentabilidad de la empresa

Comunicar de manera eficaz las bondades y beneficios de consumir alimentos naturales y que lo hagan en Mas Fruta es fundamental para el éxito de la empresa.

La filosofía corporativa es el eje principal en el desarrollo de la empresa, se debe incentivar al personal de cada sucursal a que se apropie de ella y que los resultados se vean reflejados en la satisfacción del cliente y el valor agregado que este perciba.

Para lograr que todo el talento humano logre una correcta alineación hacia la consecución de los objetivos organizacionales, se debe tener una excelente comunicación dentro de la empresa, con el fin de conocer sus opiniones y mejorar el ambiente laboral de la organización, como también de desarrollar nuevos métodos de trabajo

La capacitación e innovación constante son la base para desarrollar ventajas competitivas en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda., 2010. 318 p.

ARESE, Héctor Félix Comercio y Marketing Internacional. Modelo para el diseño Estratégico. Grupo Editorial Norma. 1999. p431

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. 340 p

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 59

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. P 26

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. 197 p

KOENES, Avelina. El Diagnostico de la Empresa. Madrid: Díaz de Santos, 1995. 251 p

VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 315 p

## **NETGRAFÍA**

[www.cntv.org.co/cntv\\_bop/basedoc/decreto/2005/decreto\\_4444\\_2005.html](http://www.cntv.org.co/cntv_bop/basedoc/decreto/2005/decreto_4444_2005.html)

[www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico](http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico)

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

<http://www.municipios.org.co/planeación.html>

<http://html.rincondelvago.com/cultura-corporativa.html>

<http://es.scribd.com/oc/54058265/10/La-Matriz-P-E-Y-E-A>

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

# ANEXOS

### Anexo A. Encuesta dirigida a clientes.

OBJETIVO: conocer la percepción que tienen los clientes frente a los productos ofrecidos por la Empresa Mas Fruta, se solicita responder a las preguntas con la mayor objetividad posible, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

			
Fecha: _____			
Nombre: _____			
1. Sexo			
Masculino ____		Femenino ____	
2. Edad			
Entre 10 y 20 años ____		Entre 21 y 30 años ____	
Entre 31 y 40 años ____		Entre 41 y 50 años ____	
Entre 51 y 60 años ____		Mas de 60 años ____	
3. ¿Consume ensaladas de frutas?			
Si ____		No ____	
3. ¿Cómo se llama la frutería que mas frecuenta?			
_____			
4. ¿Con qué frecuencia consume ensalada de frutas?			
1 o 2 veces al mes ____		De 3 a 5 veces al mes ____	
1 o 2 veces por semana ____		Más de 3 veces a la semana ____	
5. ¿Por qué razones consume ensaladas de frutas?			
Por gusto ____		Por el clima ____	

Épocas especiales _____		Por apetito _____	
Otras _____			
6. ¿En época de calor aumenta su consumo?			
Si _____		No _____	
1 o 2 veces al mes _____		De 3 a 5 veces al mes _____	
1 o 2 veces por semana _____		Más de 3 veces a la semana _____	
6. ¿En que fecha especial acostumbra consumir ensaladas de frutas?			
Día de la mujer y/o hombre _____		Amor y amistad _____	
Cumpleaños _____		Aniversario _____	
Otro _____			
7. ¿Dónde prefiere consumir ensaladas de frutas?			
En casa _____	En una frutería _____	En un carrito de ensaladas _____	Otro _____
8. ¿Si pudiera agregarle algo a una ensalada de frutas, que sería?			
_____			
9. ¿En que se fija usted a la hora de comprar una ensalada de frutas?			
Presentación _____	Calidad _____	Precio _____	Atención _____
Otro _____			
10. ¿Que días prefiere consumir ensaladas de frutas?			
Lunes _____	Martes _____	Miércoles _____	Jueves _____
Viernes _____	Sábados _____	Domingos _____	
11. ¿Qué frutas son de su mayor agrado?			
_____			
12. ¿Qué se le viene a la mente cuando escucha la palabra "Ensalada de Frutas"?			
_____			
<b>ENCUESTA No. 2</b> Dirigida a trabajadores de Mas Fruta			
Fecha: _____			
Encuesta Interna nenitalinda_1891@hotmail.com			

Nombre: _____
Ocupación: _____
1. Describa su trabajo y responsabilidades dentro de la empresa.
_____
_____
2. Cuál es su experiencia laboral.
_____
_____
3. Dentro de la empresa, ¿ha recibido capacitaciones de alguna clase?
Si ___ No ___ Cuales: _____
_____
4. ¿Está conforme con el ambiente de trabajo de Mas Fruta? Si ___ No ___
Porque: _____
_____
5. ¿Cuáles cree usted que son las Fortalezas de la empresa?
_____
6. ¿Cuáles cree usted que son las Debilidades de la empresa?
_____
7. ¿Cuáles cree usted que son las Amenazas de la empresa?
_____
8. ¿Cuáles cree usted que son las Oportunidades de la empresa?
_____
9. ¿Alguna sugerencia que pueda coadyuvar al desarrollo integral de Mas Fruta?

## Anexo B. Conclusiones y recomendaciones de las encuestas

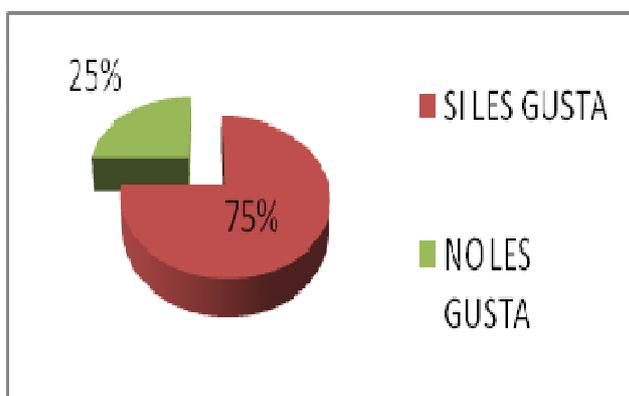
### Encuesta No. 1

1) ¿le gusta las ensaladas de frutas los fines de semana?

Conclusión: de las 280 personas encuestadas el 75% es decir 210 individuos afirman que si les gusta las ensaladas de frutas los fines de semana mientras que a 70 personas correspondiente al 25% restante consumen solo a veces y no existe ni una sola respuesta negativa hacia el consumo de ensalada de frutas en los fines de semana.

Recomendación: la empresa debe incrementar la elaboración de ensaladas de frutas los fines de semana para satisfacer la demanda de clientes.

1) ¿le gusta las ensaladas de frutas los fines de semana?		
Si les gusta	210	75%
No les gusta	70	25%
Total	280	100%

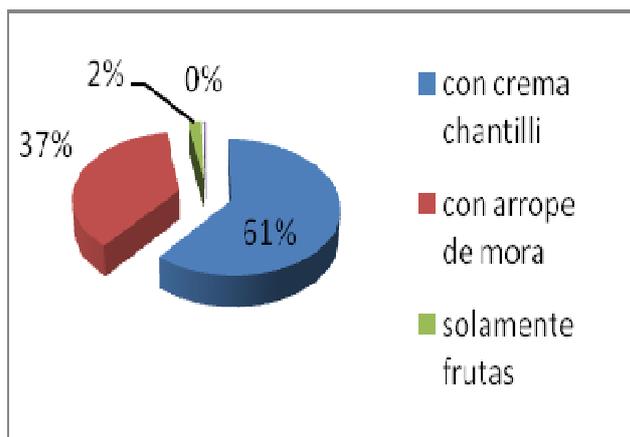


2) ¿con que prefiere una ensalada de frutas?

Conclusión: de las 280 personas encuestadas, 169 prefieren la ensalada de frutas con crema chantillí correspondiente al 61% mientras que a 102 personas, es decir, el 37% de individuos indica que prefieren la ensalada con arropo de mora y otro 2% prefiere solamente frutas (6 personas).

Tan solo una persona prefiere su ensalada con grageas y dulces.

2) ¿con que prefiere una ensalada de frutas?		
Con crema chantillí	169	61%
Con arrope de mora	102	37%
Solamente frutas	6	2%
Con grageas y dulces	1	0%
Total	278	100%

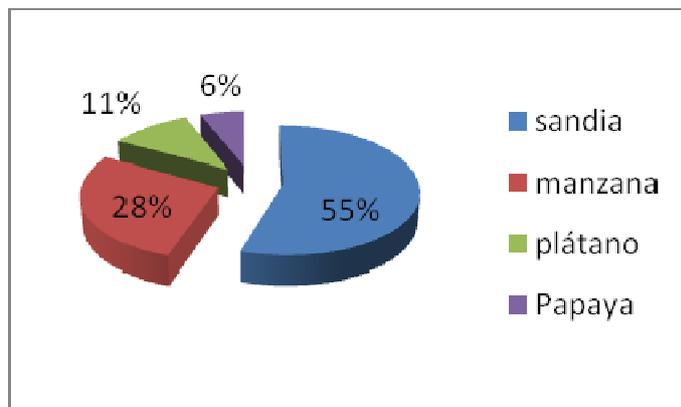


Recomendación: la empresa debe tomar muy en cuenta la preferencia de los clientes de la crema chantillí en sus ensaladas de frutas, de tal manera que se debe adquirir mas ingredientes necesarios para su elaboración , consiguiendo aumentar la porción de crema chantillí en cada ensalada de frutas con el fin de satisfacer la necesidad de cada cliente.

3) ¿que fruta es de su mayor agrado?

Conclusión: de las 280 personas encuestadas 154 individuos correspondientes al 55% afirma que la fruta de su mayor agrado es la sandía. Un 28% es decir 78 individuos se inclinan por la manzana, seguido de un 11% es decir 31 personas por el plátano ó banano y finalmente un 6% por la papaya.

3) ¿que fruta es de su mayor agrado?		
Sandía	154	55%
Manzana	78	28%
Plátano	31	11%
Papaya	17	6%
Total	280	100%

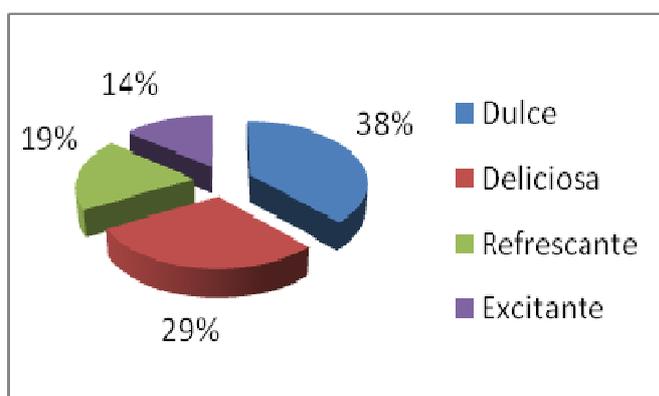


Recomendación: la empresa debe adquirir e incrementar la porción de sandia en la ensalada de frutas ya que de acuerdo a las estadísticas esta es la fruta de mayor agrado para las personas además de ser la que mayor hidrata en un plato de ensalada.

4) ¿qué palabra se le viene a la mente al escuchar ensalada de frutas?

Conclusión: de los 280 encuestados a la mayoría de individuos se les viene a la mente la palabra dulce y deliciosa con un 38% y un 29% respectivamente; un 19% piensa en la palabra refrescante; un 14% le llega a la mente la palabra excitante.

4, ¿que palabra se le viene a la mente al escuchar ensalada de frutas?		
Dulce	106	38%
Deliciosa	81	29%
Refrescante	53	19%
Excitante	39	14%
Total	280	100%

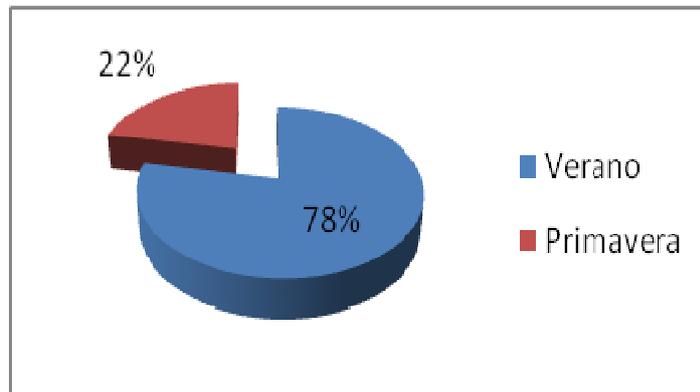


Recomendación: la empresa debe adquirir frutas frescas y dulces para satisfacer la necesidad de los clientes con el fin de ofrecer una ensalada de calidad.

5) ¿en que época prefiere una ensalada de frutas?

Conclusión: del total de encuestados, 218 prefieren la ensalada de frutas en verano las cuales corresponden al 78%, mientras que las personas restantes prefieren la ensalada de frutas en primavera es decir el 22%; preferiblemente en días de calor.

5) ¿en que época prefiere una ensalada de frutas?		
Verano	218	78%
Primavera	62	22%
Total	280	100%

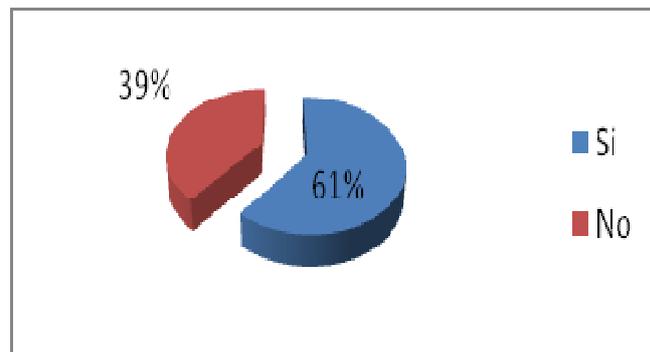


Recomendación: la empresa debe elaborar más ensaladas de frutas en el verano para satisfacer la demanda de clientes y buscar nuevas alternativas y productos para ofrecer en la época de invierno y primavera; se recomienda estrategias persuasivas para convencer al consumidor que no hay época para deleitar una ensalada de frutas.

6) ¿acompañaría su ensalada con alguna bebida?

Conclusión: del total de encuestados, el 61% es decir 171 individuos afirman que si acompañarían a su ensalada de frutas con una bebida, mientras el 39% de las personas restantes no acompañarían su ensalada con una bebida.

6) ¿acompañaría su ensalada con alguna bebida?		
Si	171	61%
No	109	39%
Total	280	100%

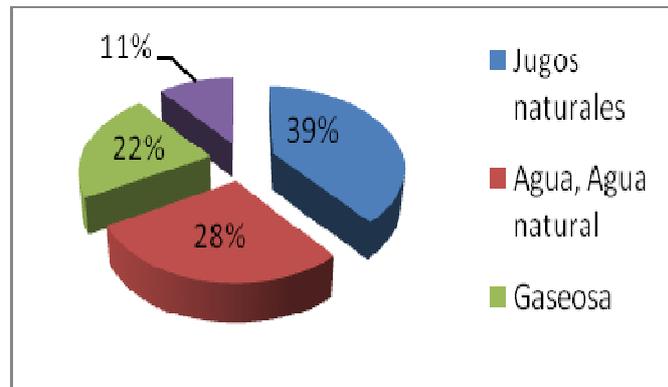


Recomendación: la empresa debe ofrecer bebidas variadas al cliente ya que la mayoría de encuestados prefiere su ensalada de frutas con bebida, sin embargo debe ofrecer bebidas que relacionen el gusto de las personas y las posibilidades de satisfacción de la empresa.

7) ¿qué bebida es mas de su agrado?

Conclusión: del total de encuestados, el 39%, es decir 109 individuos prefieren beber jugos naturales, mientras que al 28% le agrada el agua o agua mineral. El 22% se inclina por la gaseosa y el 11% restante por otro tipo de bebida.

7) ¿que bebida es mas de su agrado?		
Jugos naturales	109	39%
Agua, agua natural	78	28%
Gaseosa	62	22%
Otros	31	11%
Total	280	100%

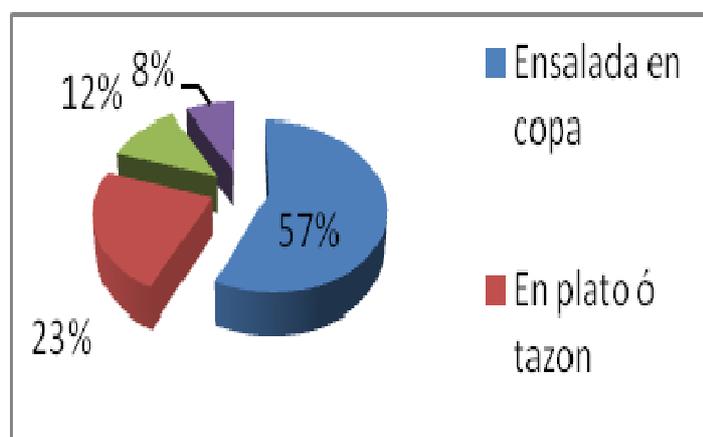


Recomendación: la empresa debe seguir elaborando jugos naturales de diferentes sabores, siempre frescos e incrementar la adquisición de bebidas variadas.

8) ¿que tipo de presentación prefiere para una ensalada de frutas?

Conclusión: de las 280 personas encuestadas el 57% correspondiente a 160 individuos indicó que prefiere la presentación de la ensalada de frutas en copa. El 23% de encuestados, 64 individuos prefiere la ensalada de frutas en plato o tazón; 34 individuos prefieren consumir la ensalada en el vehículo o para llevar; y en un vaso su ensalada de frutas lo cual corresponde al 8%.

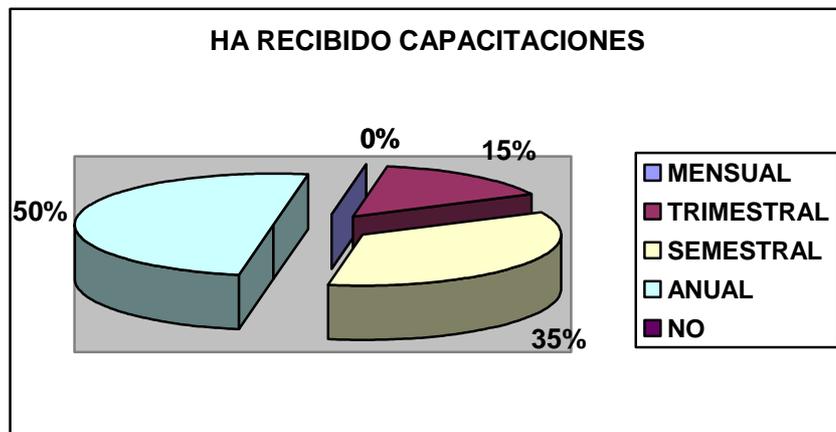
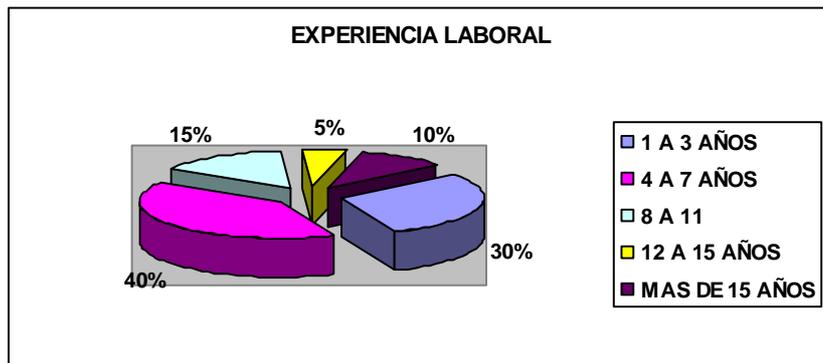
¿Que tipo de presentación prefiere para una ensalada de frutas?		
Ensalada en copa	160	57%
En plato ó tazón	64	23%
En el vehículo ó para llevar	34	12%
En vaso	22	8%
Total	280	100%



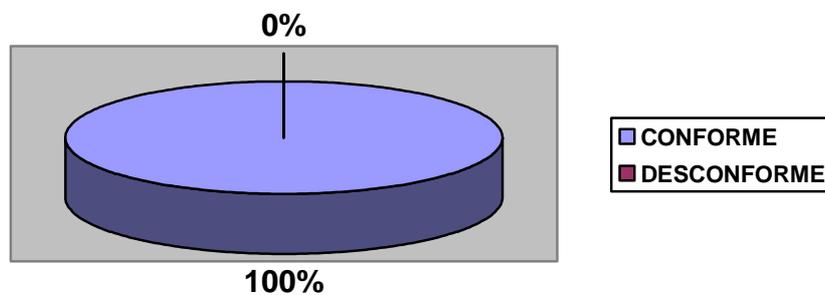
Recomendación: la empresa debe adquirir mayor numero de copas para la presentación de las ensaladas de frutas de tal manera que se cumpliría con satisfacer

Las necesidades de nuestros clientes

### Encuesta No. 2



### GRADO DE CONFORMIDAD



Las respuestas a las preguntas 5, 6, 7 y 8 se las propuso en la Matriz DOFA considerando que el personal de Mas Fruta es el que esta en contacto directo con el cliente y conoce sus reacciones y actitudes frente al servicio y a los productos de la empresa.

3165567712