

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS
CARNICOS LA SEVILLANA**

MARY LUZ VILLOTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO**

2002

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS
CARNICOS LA SEVILLANA**

MARY LUZ VILLOTA

**Trabajo presentado en el diplomado de alta gerencia con énfasis en
negocios internacionales como requisito para optar al título de profesional
en comercio internacional y mercadeo.**

Asesor: CARLOS ARTURO RAMÍREZ

Administrador de empresas y especialista en gerencia de mercadeo.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO**

2002

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Enero 24 del 2002

AGRADECIMIENTOS

A Carlos Arturo Ramírez Director de Investigación, por su constante orientación y compromiso para la realización de este trabajo.

A José González gerente de la Sevillana por su colaboración, sus valiosos aportes e incondicional cooperación.

A las entidades e instituciones que nos facilitaron toda la documentación y material referente al estudio.

Y finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A ti señor, porque a través de la llama de tu amor y tu sabiduría, me guiaste a la feliz culminación de esta etapa de mi vida, como profesional.

A Luis Alberto y mi pequeña hija “Catalina” por apoyarme en el transcurso de mi carrera, por brindarme el amor y ser mis mejores compañías.

PRESENTACIÓN DEL PLAN

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	3
1.1 ANTECEDENTES	3
2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ACTUALES	6
2.1 MISION Y VISION	6
2.2 OBJETIVOS ACTUALES	6
3. PREPARACIÓN DEL PLAN	7
4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.	8
4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	8
4.1.1 Cultura Corporativa.	8
4.1.2 Capacidad Directiva	9
4.1.3 Capacidad Competitiva	11
4.1.4 Capacidad Financiera	15
4.1.5 Capacidad Tecnológica	16
4.1.6 Capacidad del Talento Humano	16
4.1.7 Matriz Impacto de la capacidad Interna	19
4.1.8 Matriz de Evaluación del factor Interno (MEFI)	20
4.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA	21
4.2.1 Análisis del Entorno Económico.	21

4.2.2	Análisis del Entorno Político	23
4.2.3	Análisis del Entorno Social	24
4.2.4	Análisis de Entorno Tecnológico	25
4.2.5	Matriz Impacto POAM	26
4.2.6	Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	27
4.3	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	28
4.3.1	Evaluación de la Competencia	29
4.4	MATRIZ DOFA	31
4.5	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	32
4.5.1	Análisis de vulnerabilidad	33
4.5.2	Estrategias Matriz de vulnerabilidad	34
5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	35
5.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE EN EL TIEMPO	35
5.2	REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	35
5.3	VISIÓN	36
5.4	MISIÓN	36
5.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	37
6.	FORMULACIÓN ESTRATEGICA	38
6.1	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)	38
6.1.1	Estrategias Matriz Posición Estratégica y Acción (PEEA)	40
6.2	MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	42
6.2.1	Estrategias Matriz Gran Estrategia	43

6.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL	45
6.3.1 Portafolio de producto	46
6.3.2 Estrategias Matriz Política Direccional (MPD)	47
6.4 MATRIZ DE BOSTON	49
6.4.1 Estrategias Matriz de Boston	51
6.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)	51
6.5.1 Estrategias Matriz Interna – Externa (I –E)	52
6.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	53
6.6.1 Estrategias de Negocios	53
6.6.1.1 Estrategias de Crecimiento para Mercados Actuales	53
6.6.1.2 Estrategias de Crecimientos para Nuevos Mercados	54
6.6.2 Estrategias Funcionales	55
7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	60
8. PLAN DE ACCIÓN O PLAN OPERATIVO	62
9. DIFUSIÓN DEL PLAN	68
10. CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN	70
BIBLIOGRAFÍA	73

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS CARNICOS LA SEVILLA

La sevillana es una empresa comercializadora de carnes procesadas que vende sus productos en la ciudad de Pasto. Posee poca trayectoria en el mercado por lo que no a logrado un alto grado de participación en el mercado de embutidos.

Se realizo un plan estratégico de mercadeo donde se analizaron los diferentes factores que rodean a esta empresa tanto externos como oportunidades y amenazas e internos como fortalezas y debilidades; se determino que esta empresa cuenta con las herramientas necesarias para competir en un mercado local donde no encuentra competidores demasiado m fuertes ni bien posicionados. Pero para lograr competir en el mercado debe direccionar adecuadamente la empresa implementando las correspondientes políticas organizacionales, desarrollar estrategias de mercado de acuerdo a las capacidades que posee y realizando estudios e investigaciones a cerca de las preferencias y gustos de los consumidores y del entorno para ser mas competitivos.

Abstract: MARKET STRATEGY PLAN IN “LA SEVILLANA” COMPANY

“La Sevillana” is the factory which trade with carnes procesadas y carnes en canal” and they sell their products in Pasto city it takes a little trajectory in the market for that reason they haven’t gotten a high level of participation in the sausage flesh.

We organize a market strategic plan where we analyzed the different factors of this company in the context and moreover take into account the opportunities, menaces, weakness and strength; we determine that this company has necessary tools in order to compete in the local market where it doesn’t have astronge competitors yet, but, in order to get a good competition in the market they must guide adecuaded the company and they have to improve. The corporative politics, develop market strategies take in to account the capacities, studies and investigations, related to the customer’s preference and likes, specially the competitive environment.

INTRODUCCIÓN

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo tecnológico; están destruyendo las barreras tradicionales originando como consecuencias la desregularización de las economías, la homogenización de los productos, y la clientelización de los mercados.

Será entonces necesario una nueva definición y visión de los mercados teniendo las organizaciones que orientarse hacia los clientes y la calidad de los productos y servicios que ofrece; para esto debe implementar en la empresa estrategias que le ayuden a lograr una mayor participación en el mercado y que aseguren su permanencia en éste.

La planeación estratégica mas que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA, donde la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en la formulación de las estrategias requiere personas con actitud de lideres; siendo que crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas que tienen una visión futurista del mercado.

Productos carnicos la Sevillana es una empresa que cuenta con las herramientas necesarias para ingresar en el mercado de los embutidos y lograr un posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores.

Para esta empresa se hace necesario desarrollar estrategias que le ayuden a competir en un mercado donde no encuentra competidores muy fuertes a nivel local ya que no cuentan con los factores necesarios para lograr unos niveles de competitividad que los hagan hacer difícil el acceso a otras empresas en el sector.

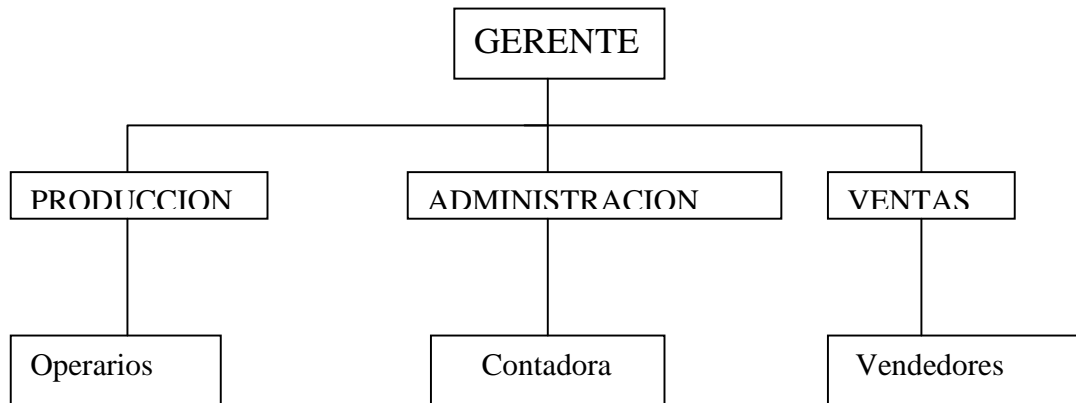
1- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES

Productos Carnicos la Sevillana es una empresa comercializadora de carnes ya sea en canal ó procesada. La cual nace a partir de el interés del señor JOSE GONZALES por crear una empresa procesadora de carnes donde se aplicara tecnología de punta en los procesos, con un alto contenido de calidad, con un agradable sabor y que fuera del agrado de todos los habitantes de la ciudad de Pasto y otras regiones del Departamento aprovechando el creciente mercado tanto local como regional.

Es una empresa legalmente constituida fundada en el año 1995 y se ubica dentro del sector económico secundario.

En cuanto a la estructura administrativa no se encuentra bien definida porque la empresa carece de un manual de funciones, no se hace buen uso de los canales de comunicación, no se presenta ninguna opción de ejercer liderazgo por parte de los trabajadores puesto que las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa quien a su vez es el gerente de la misma, no poseen un organigrama definido pero según el gerente este sería así:



Las funciones de cada uno de los empleados se encuentran bien definidas y cada uno de ellos conoce exactamente lo que debe hacer. Esta empresa aplica en el proceso de producción alta tecnología por lo que incorpora muy pocos empleados en la elaboración de los productos, algunos procesos adicionales se hacen de forma manual como son transporte de insumos, de productos terminados al empaque y este a su vez al cuarto frío y otros.

Los directivos de la empresa no han realizado estudios o planes de producción, únicamente trabaja con pronósticos calculados teniendo en cuenta los reportes de ventas de periodos pasados; en la producción podemos identificar algunas etapas como son: pesado, corte almacenaje, mezcla de ingredientes, embutido, amarre, empaque final del producto, cargue y despacho final del producto; este se realiza de acuerdo al volumen de pedido y por lo general se hace a los puntos de venta de la misma empresa, este se hace en forma inmediata por lo que se mantiene un inventario permanente de mercancías terminadas para entregar al pedido del

cliente; se realiza un control permanente de inventarios por lo general mensualmente.

Uno de los principales objetivos de esta organización radica en el empeño por lograr mayor participación en el mercado de carnes procesadas puesto que la empresa cuenta con productos de calidad, con agradable sabor, pero que no ha podido posicionarse adecuadamente en el mercado.

Para lograr todo esto cuenta con un personal con experiencia en la elaboración procesamiento y manipulación de estos productos además de la suficiente tecnología y los medios para lograr este fin.

Es muy importante para esta empresa la elaboración de planes y programas que le ayuden a alcanzar sus objetivos, por lo que se hace necesario clarificar la misión, la visión, y los objetivos corporativos.

La definición de la misión y la visión de la empresa deben ser formuladas en términos sencillos de fácil entendimiento para que todos los miembros de la organización los puedan asimilar y poner en marcha.

También se hace necesario definir estrategias con perspectivas de crecimiento para la empresa.

2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ACTUALES.

2.1 MISIÓN Y VISIÓN

La empresa de productos carnicos la Sevillana no posee una Misión y Visión definidas según lo manifestó el gerente por lo cual se hace necesario definirlas para luego divulgarlas a todos los miembros de la organización.

2.2 OBJETIVOS ACTUALES

- Incrementar el volumen de participación de sus productos en el mercado.
- Incrementar las utilidades por ventas totales
- Mejorar el proceso de distribución y atención al cliente en los puntos de venta.
- Mejorar los procesos administrativos y de producción mediante la implementación de un manual de funciones políticas laborales y programas de capacitación.

3. PREPARACION DEL PLAN

En este trabajo se realizó un plan estratégico de mercadeo para la empresa de productos carnicos La Sevillana, partiendo de un análisis interno y externo de la empresa, determinando para esto las fuerzas del mercado que afectan a la empresa ya sean internas como fortalezas y debilidades o fuerzas del entorno como son oportunidades y amenazas.

A través de las diferentes visitas realizadas a la empresa y por manifestación directa del Gerente, se concluyó que es hace necesario implementar en esta empresa un plan estratégico de mercadeo en vista de que la empresa requiere ganar mayor posicionamiento de sus productos en el mercado.

También se hace necesario formular una Misión, una Visión y unos objetivos corporativos acorde a los requerimientos de la empresa de tal manera que las estrategias propuestas se lleven a cabo de manera exitosa.

La elaboración del plan tuvo una duración de dos meses en los cuales se realizaron encuestas y entrevistas a los directivos y empleados de la empresa quienes brindaron la información necesaria para su desarrollo.

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1.1 **Cultura Corporativa.** En la empresa de productos carnicos encontramos un ambiente laboral agradable donde las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas, el personal conoce las funciones que debe desempeñar.

Las relaciones con los directivos son muy buenas ya que ellos están en constante contacto con todos los empleados, aunque se maneja un estilo de dirección autoritaria en cuanto a la toma de decisiones y no se delega autoridad.

Los trabajadores reciben un salario justo con todas las prestaciones sociales que exige la ley pero no se prestan ningún tipo de incentivo económico ni de ningún tipo, así como tampoco se ofrecen espacios de recreación.

Este factor se constituye en una debilidad menor para la empresa en el sentido en que los trabajadores no tienen un sentido de compromiso con la organización y desarrollan su labor por cumplir con su trabajo y no por deseo de contribuir con el progreso de la empresa afectando en cierto modo la producción.

4.1.2 Capacidad Directiva

- Planeación

La empresa de productos carnicos la Sevillana no posee planes de acción ni a corto ni largo plazo así como tampoco un manual de normas y funciones definido, se presenta una desorganización administrativa, no posee una Misión, ni una Visión, ni políticas organizacionales, ni objetivos estratégicos así como tampoco un proceso de presupuestacion efectivo.

Todos estos factores constituyen una debilidad mayor para la empresa en la medida en que los administrativos no han direccionado adecuadamente la empresa hacia un entorno competitivo en el mercado.

- Comunicación

Los canales de comunicación utilizados en esta empresa son informales donde la información circula en todas las direcciones de arriba hacia abajo y en forma horizontal; todo esto porque el gerente esta en comunicación continua pero muy esporádicamente se reciben ideas y sugerencias por parte de los empleados porque estos son reacios a expresarlas. Por parte de las personas que laboran en

la dirección también se presenta esto porque el gerente es quien plantea las ideas la examina y quien las toma las decisiones.

Este factor se constituye en una debilidad mayor porque en la empresa no se tiene opción a que las ideas y sugerencias sean tomadas en cuenta afectando en la medida en que los empleados no tienen derecho a participar activamente en la dirección de la empresa y por ende en la competitividad.

- Dirección

El estilo de dirección utilizado en la empresa de productos carnicos la Sevillana es autoritario donde el gerente es quien toma las decisiones, dirige y vigila el funcionamiento de la empresa, no existe la posibilidad de que los empleados ejerzan el liderazgo porque escasamente encontramos grupos de trabajo sin posibilidad de formar equipos de trabajo.

Los trabajadores no son parte activa en el desarrollo de la empresa hecho que constituye una debilidad mayor porque no se sienten comprometidos totalmente con ésta.

- Toma de Decisiones

En el proceso de toma de decisiones quien interviene única y directamente es el gerente para todas las áreas de la empresa se delega un poco de autoridad a la

contadora quien también hace las funciones de administradora pero solamente en el área de ventas pero no toma ningún tipo de decisión.

Este factor se convierte en una debilidad mayor debido a que el gerente es el único encargado de la dirección y manejo de todo el funcionamiento de la empresa sin delegar autoridad y en ocasiones tomando decisiones erradas por acumulación de estas restándole pro actividad a la empresa en el mercado.

- **Imagen Corporativa**

Los productos de la Sevillana han logrado desarrollar una buena imagen corporativa de la empresa gracias a la aceptación que han tenido entre los consumidores.

Este factor se convierte en una fortaleza menor debido a que no posee una trayectoria en el mercado y no ha dado a conocer adecuadamente sus productos.

4.1.3 Capacidad Competitiva

- **Agresividad Para Enfrentar la Competencia**

A pesar del corto tiempo de permanencia en el mercado ha logrado un cierto grado de participación esto gracias a la calidad de sus productos y a su agradable sabor.

Este factor se convierte en una fortaleza mayor porque el hecho de tener un posicionamiento bajo de los productos en el mercado sin haber logrado los estándares requeridos no quiere decir que esta empresa no cuente con los factores claves para enfrentar activamente a la competencia y pueda a lograr una alta participación en el mercado.

- Aceptación del Producto en el Mercado

Los productos de la Sevillana han logrado un cierto grado de preferencia en el mercado gracias a su agradable sabor y a la calidad de las materias primas utilizadas en la producción pero no ha logrado un mayor posicionamiento en la mente del consumidor

Este factor se constituye en una debilidad mayor porque no hay utilizado las estrategias necesarias para lograr un buen posicionamiento del producto viendo afectadas las ventas totales y la rentabilidad.

- Puntos de Venta

Los puntos de venta que posee la empresa son de propiedad de la misma se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad para que los

consumidores tengan fácil acceso a sus productos y se encuentran ubicados; uno en el mismo lugar donde funciona la fabrica en la Cra.11 No.15-10 barrio las lunas, y otro ubicado en la Cra. 27 con calle 15 esquina.

Este factor se constituye en una fortaleza menor porque aunque se cuenta con dos puntos de venta estos no son suficientes siendo necesario abrir otros nuevos en diferentes lugares del departamento y el sur del país.

- Conocimiento del Mercado

En la empresa de productos carnicos la Sevillana nunca se han realizado estudios del mercado por lo que se tiene un total desconocimiento acerca del entorno que rodea a la empresa; las características de este mercado y cuales son las estrategias que debe emplear para lograr la penetración en este mercado y su permanencia en este.

Este factor se convierte en una debilidad mayor porque no se cuentan con las investigaciones necesarias acerca de la competencia y como reaccionar ante los cambios de esta.

- Infraestructura Física

La empresa posee una moderna infraestructura física que se convierte en una fortaleza mayor porque esta adecuada correctamente para la fabricación y distribución de los productos cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la ley.

- Precio del Producto

El precio de los productos que maneja la Sevillana es competitivo con relación a los productos de la competencia presentándose una buena opción para los consumidores que buscan productos de calidad a precios bajos.

Este factor se convierte en una fortaleza mayor para la empresa brindándole mayores oportunidades en el mercado y por ende participación.

- Precio de la Materia Prima

El gerente de esta empresa también se dedica a comercializar ganado en pie y venta de carne en canal y de esta destina las cantidades necesarias que serán utilizadas en la producción de los embutidos lo que hace que los precios de carne sean un poco mas barata y de buena calidad.

Este factor ase convierte en una fortaleza mayor para la empresa porque se tiene acceso a las materias primas necesarias en el momento que se requieran sin

tener que estar pendientes de proveedores lo que contribuye a reducir los costos de fabricación.

- **Publicidad**

Esta empresa posee un plan de publicidad tanto en prensa radio y televisión lo que le ha ayudado a dar a conocer sus productos y a irse posicionando poco a poco en la mente de los consumidores.

Este factor se convierte en una debilidad mayor para la empresa porque no se han implementado agresivos planes de publicidad donde se den a conocer los productos conllevando a mayores volúmenes de ventas.

4.1.4 Capacidad Financiera

- **Recursos Financieros**

La empresa de productos carnicos la Sevillana posee una capacidad financiera estable según lo manifestó su gerente; el se ha propuesto sacar adelante su empresa haciéndole varias inversiones como últimamente han sido tanto en maquinaria como en planta física. En un principio la fabrica funcionaba en un espacio pequeño hoy en día se la traslado a un moderno edificio muy amplio para su buen funcionamiento y donde además se encuentra un punto de venta.

Este factor se convierte en una fortaleza mayor para la empresa debido a que se contara con el capital necesario para lograr el desarrollo y expansión de la empresa.

4.1.5 Capacidad Tecnológica

- Tecnología en el proceso

La tecnología utilizada en el proceso de producción es de un alto nivel tecnológico y de gran versatilidad permitiendo fabricar varios productos en una misma maquina además de la gran velocidad que poseen y permitiendo gran ahorro de tiempo y energía en los procesos.

Este factor se convierte en una fortaleza mayor para la empresa ya que cuenta con la tecnología necesaria para el desarrollo adecuado y eficiente de los procesos y competir en el mercado.

4.1.6 Capacidad del Talento Humano

- Habilidad Técnica

Dentro del personal que labora dentro de la empresa encontramos que quienes maneja las maquinas son personas que han trabajado bastante tiempo en la

producción de embutidos conociendo todos los procesos y el manejo de las maquinas.

Este factor se convierte en fortaleza menor para la empresa en la medida en que aunque el personal conoce el manejo de las maquinas no son personas totalmente capacitadas en dichos manejos restándole competitividad a la empresa.

- Estabilidad de la fuerza laboral

En la empresa de productos carnicos la Sevillana encontramos que sus empleados son personas comprometidas con la organización por la oportunidad de trabajo que brinda, se ofrece un salario justo por el trabajo realizado y se firma un contrato a termino definido lo que no garantiza una completa estabilidad laboral.

Este factor se constituye en una debilidad menor para la empresa en el sentido en que se rota personal frecuentemente incurriendo en emplear tiempo en capacitación y entrenamiento para el desarrollo del trabajo.

- Experiencia del Talento Humano

La experiencia del talento humano de esta empresa radica en que varios de sus empleados han trabajado en otras empresas de este sector sin encontrar

profesionales que se especialicen en los procesos de producción ni el manejo de las ventas.

Este factor se constituye en una debilidad mayor para la empresa porque no se cuenta con expertos en el manejo de los procesos haciendo que no se aproveche al máximo la capacidad instalada de las maquinas y por lo tanto menor eficiencia en la producción.

- Educación y Capacitación del Talento Humano

En la fuerza laboral de esta empresa encontramos personas de todos los niveles académicos donde lo que realmente prima es el conocimiento que estos puedan aportar a la empresa; entre los directivos encontramos que algunas personas tienen un nivel profesional, y entre los operarios encontramos otros niveles de educación media.

En esta empresa no se ofrece oportunidades ni espacios de capacitación a los empleados ni tampoco se los apoya para que se capaciten.

Este factor se constituye en una debilidad mayor para la empresa porque no se cuenta con los profesionales necesarios para el manejo de la empresa y de la producción restándole competitividad a la empresa y también porque no se capacita a los empleados estos no adquirirán mayor experiencia sino que se

estancaran y no podrán trabajar utilizando nuevos métodos y técnicas que les faciliten el trabajo y por lo tanto puedan producir mas.

4.1.7 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

FACTORES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CULTURA CORPORATIVA				*		*
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Planeación				*		*
Comunicación			*		*	
Dirección			*		*	
Imagen Corporativa		*				*
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Agresividad para enfrentar la competencia	*				*	
Aceptación del Producto			*		*	
Puntos de Venta		*				*
Conocimiento del Mercado			*		*	
Infraestructura Física	*				*	
Precio del producto	*				*	
Promoción y Publicidad	*				*	
Precio de Materias primas	*				*	
CAPACIDAD FINANCIERA						
Recursos Financieros	*				*	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Tecnología del proceso	*				*	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						
Habilidad técnica		*				*
Estabilidad laboral				*		*
Experiencia talento Humano			*		*	
Edu. Y Capacitación del Talento humano			*		*	

4.1.8 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	Ponderación	Calificación	Resultado
Cultura corporativa	0.08	2	0.16
Puntos de venta	0.12	3	0.36
Precio del producto	0.10	3	0.30
Recursos financieros	0.15	4	0.60
Participación en el Mercado	0.08	2	0.16
Calidad del producto	0.11	3	0.33
Tecnología de procesos	0.10	4	0.40
Habilidad Técnica	0.10	3	0.30
Conocimiento del mercado	0.08	1	0.08
Capacitación del talento humano	0.08	2	0.16
Resultado	1.00		2.95

Este matriz nos indica que las fortalezas mas importantes de la empresa son la capacidad financiera y la tecnología utilizada en los procesos y las debilidades mas sobresalientes de la empresa son la capacidad directiva y el desconocimiento del mercado.

4.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

4.2.1 Análisis del entorno Económico

- **Impuestos**

Las constantes alzas en los impuestos y las políticas del gobierno de grabar con el IVA a nuevos productos afectan a la empresa en la medida en que los costos aumentan y por ende se debe incrementar el precio del producto convirtiéndose en una amenaza mayor para la empresa.

- **Inflación**

Los altos niveles en las tasas de inflación produce que el poder adquisitivo de los consumidores se vea afectado reduciendo su capacidad de compra y debiendo adquirir artículos de primera necesidad y no adquiriendo bienes sustitutos afectando las ventas de la empresa convirtiéndose en una amenaza mayor porque reducirá los niveles de rentabilidad de la misma.

- Precios de las Materias Primas

La apertura económica ha permitido el acceso a productos provenientes de otros países a un menor precio que el nacional este es el caso de el tocino y carne importados a los cuales esta empresa tiene acceso.

Este factor se convierte en una oportunidad menor en la medida en que la empresa los adquiere por medio de intermediarios cuando lo ideal seria importarlos directamente de los distribuidores a menores precios.

- Intereses Bancarios

El gobierno ha implementado políticas tendientes a reducir las tasas de interés para los prestamos bancarios a personas que deseen invertir en empresas que brinden oportunidades de empleo para la sociedad.

Pero para esta empresa se convierte en una oportunidad menor ya que la empresa tiene solidez financiera y no requiere hacer uso de créditos bancarios.

- Costo de los Servicios Públicos

Los costos en los precios de los servicios de energía, acueducto y teléfono han tenido constantes aumentos los que también influyen en incrementar los costos de producción convirtiéndose en una amenaza mayor para la empresa.

- Nivel de Ingresos de la Población

En la región los niveles de ingreso de sus pobladores es muy bajo afectando a nuestra empresa en la medida en que las personas tienen un bajo poder adquisitivo teniendo que acceder principalmente a productos de primera necesidad.

Este factor se convierte en una amenaza mayor para la empresa

4.2.2 Análisis del entorno Político

- Apoyo de Entidades Gubernamentales

En Nariño encontramos que existen asociaciones que prestan asesoría, capacitación y ayuda a las empresas para que estas puedan expandirse y contribuyan al desarrollo de la región; entre estas están: ACOPI, CAMARA DE COMERCIO, SENA y otras. Brindándole a la empresa una oportunidad menor en cuanto a la capacitación del talento humano en pro de lograr una mejor eficacia y eficiencia en la producción.

4.2.3 Análisis del Entorno Social

- Situación Social

La situación social del país ha impulsado la migración de las personas a del campo a la ciudad aumentando los índices de desempleo violencia y de delincuencia; esto sumado a la falta de oportunidades de trabajo por falta de inversión han contribuido a disparar los índices de pobreza llegando a convertirse esta ciudad en una de las mas caras del país.

Estos factores influyen en la empresa en la medida en que debido a los altos índices de pobreza el poder de compra de la gente disminuye y por lo tanto también las ventas de la empresa siendo una amenaza mayor.

- Mano de Obra Calificada

Encontramos en el mercado profesionales expertos que podrán contribuir con sus conocimientos para el desarrollo y expansión. de la empresa convirtiéndose en una oportunidad mayor.

4.2.4 Análisis del Entorno Tecnológico

- Tecnología de Punta

Los modernos avances tecnológicos para la elaboración de embutidos hacen que el tiempo y esfuerzo utilizado en los procesos sean menores logrando que las empresas sean mas productivas y competitivas

Este factor se convierte en una oportunidad menor para la empresa porque la empresa utiliza en sus procesos moderna tecnología que la hacen estar a la vanguardia de las empresas nariñenses.

- Análisis de la Competencia

A nivel nacional cuenta con grandes competidores como son Zenu y Rica Rondo quienes utilizan economías de escala y grandes canales de distribución; a nivel local sus competidores son:

Salchichería Holandesa, Salsamentaría Santa Anita Y Salsamentaría de Villa Maria estas empresas se caracterizan por su trayectoria en el mercado lo que les ha dado un posicionamiento en la mente de los consumidores aunque algunas de ellas no utilizan moderna tecnología no poseen buenos canales de distribución ni comercialización de sus productos lo que se convierte en una oportunidad mayor para la empresa en la medida en que los competidores locales no tienen la

capacidad para competir agresivamente en el mercado cediendo parte de este a nuevas empresas del sector.

4.2.5 MATRIZ IMPACTO POAM

Factores	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO	
	Alt	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
ENTORNO ECONÓMICO						
Impuestos			*		*	
Inflación			*		*	
Precios de los insumos		*				*
Intereses bancarios		*				*
Costos servicios públicos			*		*	
Ingresos de la población			*		*	
ENTORNO POLÍTICO						
Apoyo entidades gubernamentales		*				*
ENTORNO SOCIAL						
Situación social			*		*	
Mano de obra calificada	*				*	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Tecnología de punta		*				*
Competencia	*				*	

4.2.5 Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Impuestos	0.08	1	0.08
inflación	0.09	1	0.09
Costo servicios públicos	0.08	1	0.08
Precio materias primas	0.15	3	0.45
Apoyo entidades	0.08	3	0.24
Situación social	0.06	1	0.06
Mano de obra calificada	0.08	4	0.32
Ingresos de la población	0.10	1	0.10
Tecnología de punta	0.13	3	0.39
Competencia	0.15	4	0.60
Total	100		2.39

Esta matriz nos indica que las mayores amenazas que posee la empresa se encuentran en los cambios políticos, sociales y económicos del país, además encontramos que la mayor oportunidad que se presenta para la empresa es que las empresas que se encuentran no son competitivas dándole una mayor oportunidad a esta para posicionarse con sus productos en el mercado además de las materias primas a bajo precio y la tecnología. El resultado obtenido es de 2.39 lo que nos da a entender que aunque se encuentra en una posición estratégica aceptable debe aprovechar adecuadamente las oportunidades que el entorno le esta brindando.

4.3 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

	LA SEVILLANA			HOLANDESA			SAN	
	ponderación	calificación	Resultado	ponderación	calificación	Resultado	ponderación	cali
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,2	4	0,8	0,2	3	0,61	0,2	
PRECIO	0,16	3	0,48	0,16	2	0,32	0,16	
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0,15	2	0,3	0,15	1	0,15	0,07	
TALENTO HUMANO	0,1	2	0,2	0,14	3	0,42	0,05	
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,1	3	0,3	0,15	3	0,45	0,13	
TECNOLOGIA	0,2	4	0,8	0,1	1	0,1	0,3	
INFRAESTRUCTURA	0,15	3	0,45	0,1	1	0,1	0,09	
TOTAL	100		3,33	100		2,15	100	

	VILLA MARIA		
	ponderación	calificación	Resultado
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,15	3	0,45
PRECIO	0,17	3	0,57
PROMOCION Y PUBLICIDAD	0,14	2	0,28
TALENTO HUMANO	0,08	1	0,1
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	0,13	3	0,39
TECNOLOGIA	0,18	2	0,36
INFRAESTRUCTURA	0,15	2	0,3
TOTAL	100		2,45

4.3.1 Evaluación De La Competencia. Los principales competidores de la empresa de productos carnicos la Sevillana a nivel local son: Salsamentaría Holandesa, Salsamentaría de Villa Maria, Salsamentaría Santanita.

- **Salsamentaría de Villa Maria**

Es un competidor importante con un resultado de 2.45; esta empresa ya posee trayectoria en el mercado en el cual ha logrado posicionar sus productos porque son de fácil acceso para el publico debido a su bajo precio, agradable sabor y gran variedad aunque el de mayor demanda sea el chorizo. Posee 3 grandes puntos de venta atractivos y vistosos y otros pequeños pero distribuidos por toda la ciudad, tiene además otros puntos de venta en las ciudades de Ipiales, Tumaco, Tuquerres, La Unión y además ha intentado ingresar al mercado ecuatoriano.

- **Salsamentaría Holandesa**

Este competidor es importante ya que posee una trayectoria en el mercado de mas de 60 años en el mercado donde ha logrado posicionar muy bien sus productos siendo los de mas aceptación las hamburguesas la salchicha Viena. No posee buenos canales de distribución ni tampoco utiliza en su producción tecnología moderna teniendo una capacidad de producción muy baja no competitiva en el mercado.

- **Salsamentaría Santanita**

Esta empresa aunque posee trayectoria en el mercado no ha logrado posicionamiento debido a que no utiliza tecnología en el proceso de producción, no posee buenos canales de distribución, su promoción y publicidad es deficiente. Todo esto influye en que no sea un competidor agresivo en el mercado.

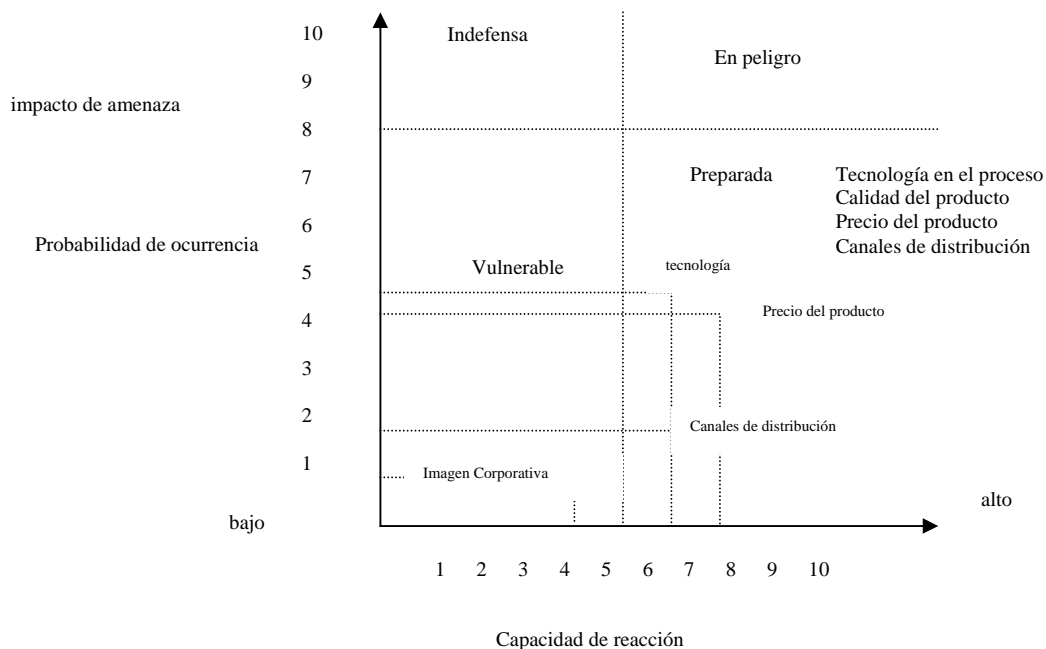
4.4. MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNA INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. precio de las materias primas 2. mano de obra calificado 3. colaboración de entidades gubernamentales 4. tecnología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. impuestos 2. costo en los servicios públicos 3. situación social 4. ingresos de la población
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. capacidad financiera 2. tecnología utilizada en el proceso 3. precio del producto 4. Agresividad para enfrentar la competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Aprovechar la capacidad financiera que posee la empresa para adquirir los productos directamente de los proveedores extranjeros 2.2 incorporar personal altamente capacitado en el manejo de maquinas para maximizar la capacidad de la producción. 3.3 Aprovechar la capacitación que ofrecen las entidades para desarrollar nuevas técnicas que puedan minimizar los costos y por ende la reducción de precios 	<ol style="list-style-type: none"> 1.4 abrir nuevos puntos de venta para contribuir a generar empleo 3.3 elaborar productos a precios mas bajos con el fin de que tengan acceso los estratos mas bajos.
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del talento humano 2. conocimiento del mercado 3. planeacion 4. imagen corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1.3 hacer uso de la capacitación que ofrecen las diferentes entidades en cuanto a la capacitación del talento humano. 2.2 contratar personal experto para realizar una investigación del entorno de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 2.3 hacer una adecuada segmentación del mercado para asi conocer los nichos especificos a donde estan dirigidos los productos

4.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD	REACCIÓN	IMPACTO Y PROBABILIDAD	GRADO DE VULNERABILIDAD
Tecnología utilizada en el proceso	Tecnología obsoleta	Baja capacidad de producción	9	0.5	6	4.5	III
Calidad del producto	Baja demanda	Sobre acumulación de los productos de la competencia	7	0.6	6	4.8	III
Precio del producto	Incremento en los costos por bajas ventas	Pérdida en las utilidades	8	0.5	7	4.0	III
Canales de distribución	Pocos canales de distribución	Pérdida de participación en el mercado y beneficios	6	0.4	6	2.4	III
Imagen corporativa	Pérdida de lealtad del consumidor	Perdida en las ventas	4	0.3	4	1.2	IV

4.5.1 Análisis De Vulnerabilidad



El resultado obtenido de este análisis es que la empresa se encuentre en un aposición del tercer cuadrante (preparado) para reaccionar ante las situaciones del entorno y con amenaza moderadas en el cuarto cuadrante para las cuales debe prepararse para reaccionar.

4.5.2 Estrategias Matriz De Vulnerabilidad

Las estrategias que la empresa debe implementar son:

- Inversión en publicidad por medio de la cual se dará a conocer a los productos en el mercado y en esta si informara al publico acerca de los atributos y beneficios de los productos.
- Diseño de nuevas presentaciones de empaque llamativas y con diseños basados en estudios acerca de cómo influyen los colores en la decisión de compra de los consumidores.
- Abrir nuevos puntos de venta y ampliar la fuerza de ventas
- Aprovechar las fortalezas de la empresa en cuanto a capacidad financiera y tecnológica para impulsar el desarrollo y expansión de la empresa.
- Abrirse a nuevos mercados utilizando al máximo las capacidades de la empresa y las oportunidades que ofrece el entorno.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DEFINICION DEL HORIZONTE EN EL TIEMPO

El plan estratégico de mercadeo para la empresa de productos carnicos la Sevillana propuesto se diseño para ser ejecutado en los próximos 3 años (2002-2005); teniendo en cuenta los análisis desarrollados y las estrategia propuestas.

DEFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- . Respeto por el cliente interno ofreciéndole un ambiente laboral donde pueda desempeñarse adecuadamente con un salario justo y asegurándole bienestar laboral.
- Respeto por el cliente externo ofreciéndole productos de calidad y brindándole un buen servicio y atención.
- Ser honestos con nosotros mismos y con nuestros clientes para asegurar su fidelidad y preferencia.

- Obtener rentabilidad en la empresa pero siendo honestos con nosotros mismos y con la sociedad.
- Incrementar los controles estrictos de calidad del producto para ser cada día más competitivos
- Buscar un mejoramiento continuo tanto en los niveles administrativos como en el servicio y atención al cliente interno y externo.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la comercialización y distribución de carnes procesadas y en canal en el sur del país.

MISIÓN

Productos carnicos la Sevillana es una empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes procesadas y carne en canal cuyos propósitos básicos son contribuir al desarrollo de la región por medio de la generación de empleo y lograr la plena satisfacción de sus clientes brindando productos de excelente calidad a bajos precios accesibles a todos los consumidores; llegando a

constituirse en una empresa sólida, rentable con aprovechando todas las oportunidades de crecer, expandirse, y mantenerse en el mercado.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Incrementar la participación de sus productos en el mercado en un 15% anual en el próximo año.
- Incrementar las utilidades netas de la empresa por ventas totales en un 20% en los próximos 2 años.
- Impulsar programas tendientes a la capacitación del talento humano en las diferentes áreas de la empresa, administrativas, atención y servicio al cliente, distribución y comercialización de productos y utilización de tecnología.
- Hacer uso de mayores canales de distribución abriendo nuevos puntos de venta tanto a nivel local como en otras regiones del país para los próximos 2 años.
- Desarrollo de nuevos productos en por medio de frecuentes investigaciones de las necesidades y requerimientos del mercado.

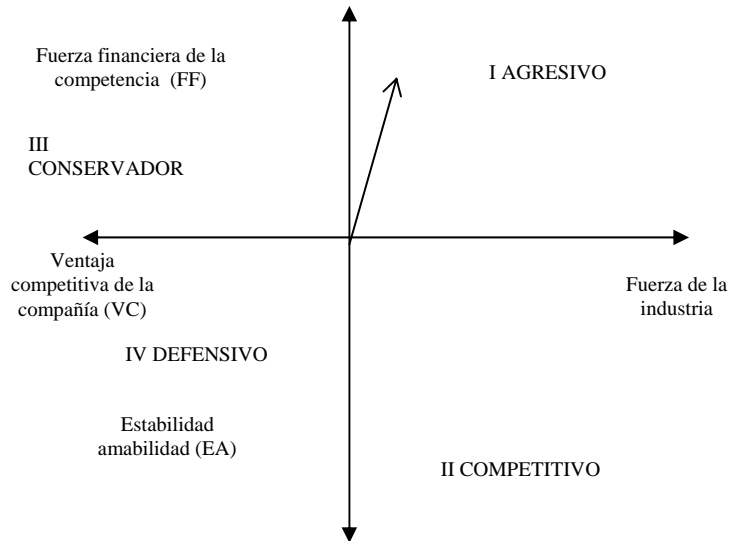
6. FORMULACION ESTRATEGICA

6.1. MATRIZ POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA)

FORTALEZA FINANCIERA		VENTAJA COMPETITIVA	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Liquidez	4	Calidad del producto	2
Rentabilidad	4	Precios competitivos	2
Disponibilidad de capital de trabajo	5	Agresividad para enfrentar la	3
Capacidad de endeudamiento	3	competencia	
		Imagen corporativa	2
		Canales de distribución	2
Total	16	Total	11
Promedio	4	Promedio	2.2

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE		FUERZA DE LA INDUSTRIA	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Impuestos	1	Utilización de moderna tecnología	6
Tasas de interés	1	Conocimiento del mercado	0
Precios de materias primas	4	Infraestructura física	4
Situación social	1	Tasa de crecimiento de sector	2
Devaluación	2		
Total	9	Total	12
Promedio	1.8	Promedio	3

6.1 MATRIZ POSICIÓN ESTRATEGICA Y ACCION



Los resultados son

EA = -1.8
 FI = +3
 VC = -2.2
 FF = +4

- eje vertical

$4 (FF) - 1.8 EA = 2.2$
 - eje horizontal $3(FI) - 2.2 (VC)$
 $Y = 0.8$
 $= (2.2, 0.8)$

El análisis realizado nos indica que la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo lo que indica que:

- Al empresa debe mantener su fuerza financiera cuidando celosamente el desempeño de la industria mediante un monitoreo del entorno.
- Debe aprovechar sus fuerzas tecnológicas y financieras con el fin de diseñar estrategias de penetración y así aumentar su participación en el mercado.

- Diseñar nuevos productos para aprovechar las fortalezas financieras y del sector alimenticio.

6.1.1 Estrategias Matriz Posición Estratégica (PEEA)

Con base en los resultados que arrojo la matriz PEEA la grafica permite analizar que en la organización se requiere implementar estrategias competitivas para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y las fortalezas que posee la empresa; las estrategias recomendadas son las estrategias de crecimiento para mercados actuales como son:

- **Penetración del Mercado**

Que permita incrementar las ventas con el apoyo de un adecuado plan de publicidad, de distribución y de reducción de precios.

- **Desarrollo del Producto**

Este implica la creación de nuevos productos para satisfacer los mercados existentes y las cambiantes necesidades y deseos del cliente; además de tomar ventaja a la demas empresas con la tecnología que se posee.

Se sugiere que la empresa continué con un nivel de innovación constante donde sean creativos con los productos que saquen al mercado teniendo en cuenta

segmentos específicos a los cuales estos se dirigirán, logrando mayor rentabilidad

.

Para lograr que la empresa sea mas eficiente en su servicio al mercado se sugiere optar por la integración hacia atrás llegando a convertirse la empresa en su propio proveedor.

Para nuevos mercados se recomienda:

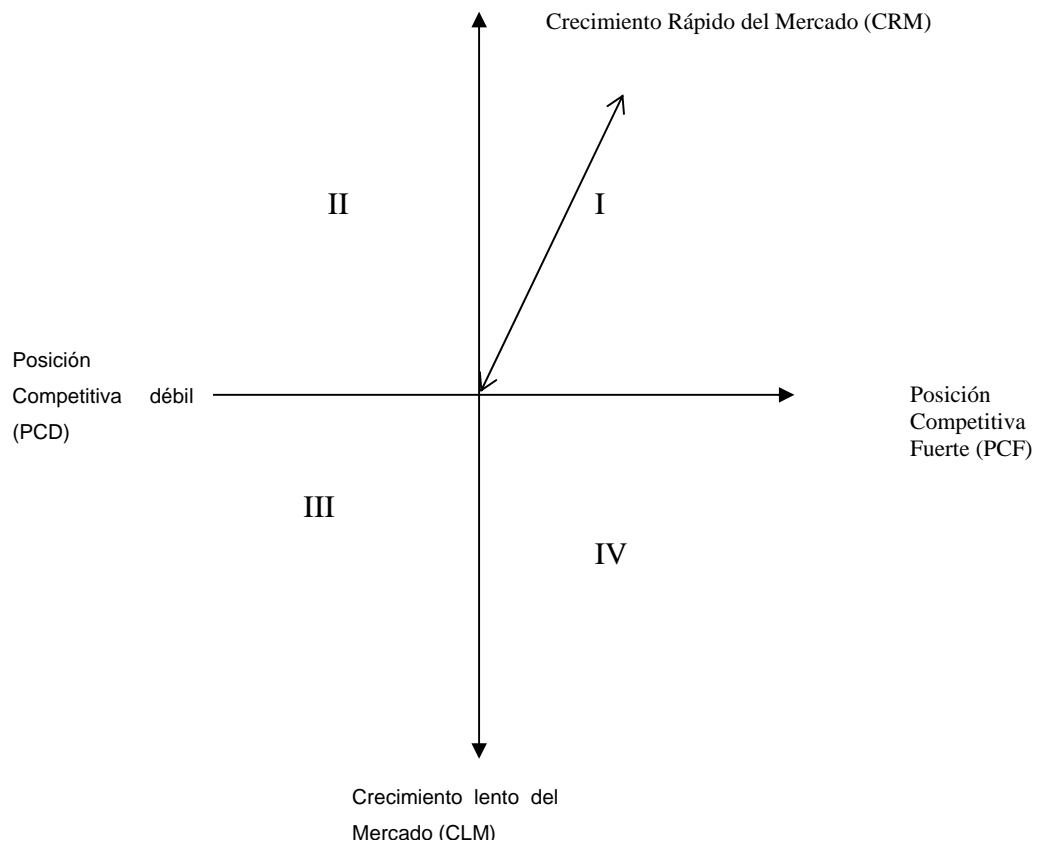
- Desarrollo del Mercado

porque la empresa cuenta con competidores a nivel nacional muy fuertes que utilizan tecnología de punta y con estrategias corporativas bien definidas por lo que la empresa debe ubicarse al mismo nivel.

- Expansión del Mercado

siendo esta una estrategia de crecimiento que le permitirá a la empresa ingresar a otros mercados del país.

6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



La empresa de productos cárnicos la Sevillana se encuentra ubicada en el primer cuadrante por lo que debe aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y utilizar al máximo las fortalezas que posee esto lo podemos observar puesto que se ubica en el primer cuadrante, debiendo ahondar sus esfuerzos en estrategias

de penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos acordes a las necesidades del cliente.

6.2.1 Estrategias Matriz Gran Estrategia. La empresa de productos carnicos la Sevillana debe generar alternativas que mejoren su capacidad competitiva entre los tipos básicos de estrategias corporativas que se sugieren están:

Estrategias de Crecimiento para Mercados Actuales

- Penetración del mercado. Se enfoca a incrementar las ventas de los productos con que cuenta la organización actualmente desarrollando programas de publicidad y promoción ampliando a la mayor cobertura del mercado ya existente con la colaboración de una fuerza de ventas y unos canales de distribución apropiados.
- Desarrollo de producto. Esta estrategia conduce a que por medio de la investigación se desarrollen nuevos productos innovadores y de fácil acceso al publico por su precio y preferencia del consumidor.
- Integración vertical. En esta estrategia se hace énfasis en que la empresa tiene fácil acceso a las materias primas en cuanto a que el dueño de la empresa también se dedica a la comercialización de ganado lo que nos indica un alto potencial de crecimiento de la empresa a largo plazo.

También se recomienda la estrategia de integración horizontal debido a que la empresa cuenta con moderna tecnología con la cual puede ganar posicionamiento en el mercado.

Dentro de las estrategias de crecimiento par nuevos mercados se sugiere:

- Desarrollo del mercado. Es importante esta estrategia porque permite llevar productos actuales a nuevos mercados para lograr participación y posicionamiento en éstos.

6.3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

Potencial del mercado

fortaleza competitiva	Alto	Chorizo español Chorizo suizo Salchichón de pollo Hamburguesa	salchicha Viena salchicha perro salchichón cervecero mortadela	
	normal			
	bajo			
		no atractivo	promedio	atractivo

Grado de Atractividad

Grado de atractividad	1	2	3	4	5	6	7	8
crecimiento del mercado	4	4	4	3	4	2	4	3
numero de competidores	3	3	3	4	3	3	4	3
participación en el mercado	2	2	2	3	3	2	3	4
Rentabilidad	4	3	1	1	3	1	2	3
Baja inversión de capital	3	4	1	3	1	4	2	3
TOTAL	16	16	11	14	14	12	15	16
TOTAL PROMEDIO	3.2	3.2	2.2	2.8	2.8	2.4	3	3.2

6.3.1 Portafolio De Productos

NUMERO	PRODUCTO
1	Chorizo español
2	Chorizo suizo
3	Salchicha Viena
4	Salchicha Suiza
5	Salchichón suizo
6	Salchichón de Pollo
7	Hamburguesa
8	Mortadela

Los productos chorizo español, salchicha Viena y hamburguesa se encuentra en el cuadrante de expansión y diferenciación del producto por lo que la empresa debería implementar estrategias para la expansión y penetración del mercado.

6.3.2 Estrategias Matriz Política Direccional (MPD)

La matriz de la política direccional es una alternativa estratégica ya que por medio de esta los directivos de la empresa pueden examinar desde otro punto de vista como se encuentra la empresa.

Como estrategias se sugieren las siguientes:

- Comunicación efectiva. Dar a conocer los productos de la organización por medio de agresivos planes de publicidad y promoción a través de una adecuada fuerza de ventas y utilizando los distribuidores que den a conocer los productos con el fin de captar clientes potenciales y conservar los clientes actuales.
- Fuerza de ventas. Se necesita incorporar vendedores capacitados en el área de mercadeo y ventas capaces de llevar los productos a diferentes zonas de la región , el departamento y sur del país; de captar nuevos clientes y lograr que las ventas totales de la empresa crezcan notablemente.

6.4 MATRIZ DE BOSTON

Participación relativa en el mercado del producto salchichas.

Salchichas la Holandesa	30%
Salchichas la Sevillana	25%
Salchichas Santanita	23%
Salchichas de Villa Maria	22%

$$25 / 30 = 0.83$$

La participación de las empresa de productos carnicos la Sevillana es del 83% por lo que se puede decir que se encuentra en el cuadrante estrella.

Participación relativa en el mercado del producto salchichón

Salchichón la Sevillana	30%
Salchichón la Holandesa	32%
Salchichón de Villa Maria	23%
Salchichón Santanita	25%

$$30/32 = 0.94$$

por este resultado se deduce que la empresa tiene una participación en el mercado del 94% por la calidad de sus productos

Participación relativa en el mercado del producto chorizos

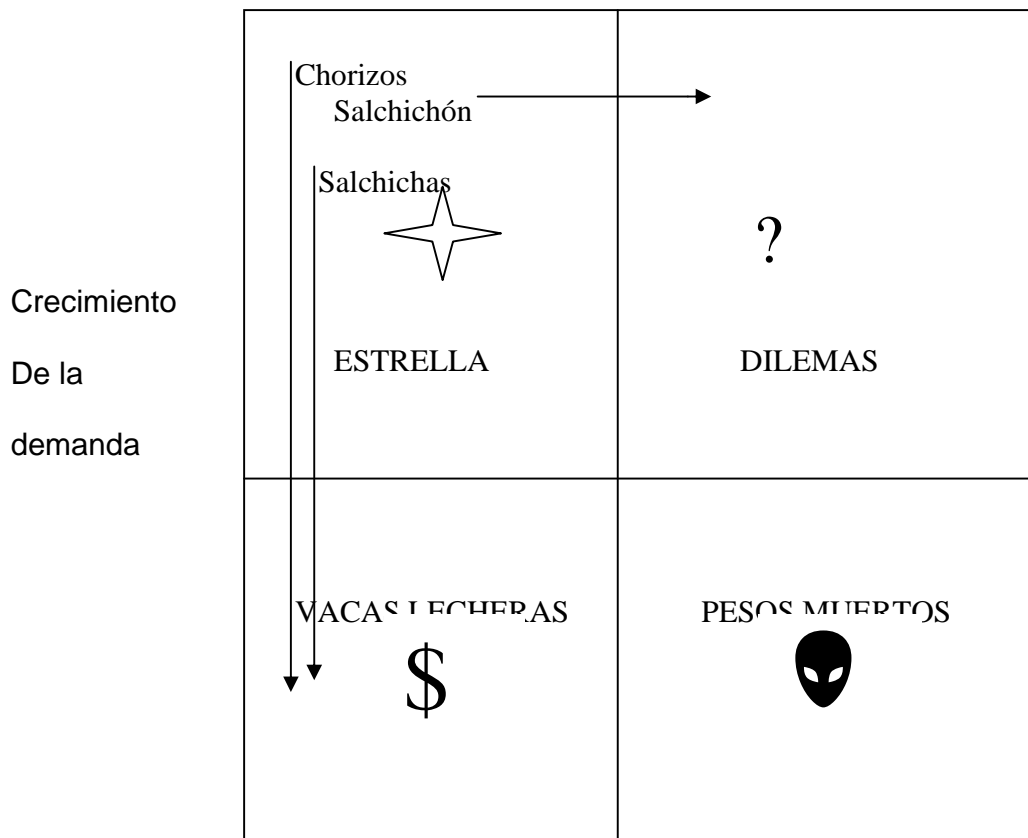
Chorizo la Sevillana	34%
Chorizo de Villa Maria	38%
Chorizo la holandesa	28%

$$34/38 = 0.89$$

Este resultado indica que el producto se encuentra en una posición estrella con una participación en el mercado del 89%.

MATRIZ DE BOSTON

Participación Relativa del Mercado



6.4.1 **Estrategias Matriz De Boston.** Esta matriz es una representación grafica del portafolio de sectores de la empresa es decir el conjunto de sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

Las estrategias a implementar que permitan incrementar la rentabilidad de las operaciones de la empresa son:

- Penetración del mercado. Se dirige a incrementar la participación en ventas utilizando los medios adecuados como son: agresivas estrategias de publicidad en los diferentes medios de comunicación; planes de promoción de los productos en supermercados, tiendas y eventos donde haya bastante afluencia de público, con el fin de dar a conocer los productos y posicionarse en la mente de los consumidores.
- Desarrollo del producto. Se recomienda ampliar la línea de productos ya existente y por medio de un estudio de mercados sacar productos tendientes a conquistar nuevos segmentos que no se habían definido.
- Integración vertical. Esta estrategia la puede utilizar la empresa para disminuir los costos de sus productos ya que al tener acceso a materias primas mas baratas puede competir con precios y captar mayores clientes potenciales.
- Desarrollo del mercado. La empresa posee la capacidad para ampliarse a nuevos mercados siempre y cuando aproveche las fortalezas y oportunidades que le ofrece el entorno.

No se sugiere retirarse del negocio ya que es una empresa que posee fortalezas competitivas que le aseguran permanencia en el mercado y aunque pese a su corta trayectoria en el mercado ya tiene logrado una parte de éste.

6.5 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I - E)

	4.0	3.0	2.0	1.0
fuerte	I	II		III
3.0	IV	V		VI
2.0				
1.0	VII	VIII		IX
bajo				

Resultados Ponderados totales de
La matriz de Evaluación de variables Internas

La empresa se ubica en el V cuadrante lo que significa que aunque la empresa posee fortalezas importantes debe reaccionar y aprovecharlas a favor de sacar adelante a la empresa mediante la utilización de su tecnología y capacidad financiera invirtiendo en publicidad y fuerza de ventas.

6.5.1 Estrategias Matriz Interna - Externa (I – E). Esta matriz permite a los directivos tener una visión global de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo.

La empresa debe luchar por un mejor posicionamiento en el mercado utilizando su capacidad tecnológica instalada y todas las fortalezas que posee y siendo reactiva a las actitudes cambiantes del mercado.

La penetración del mercado es una estrategia que mediante la utilización de la fuerza de ventas y canales de distribución le ayudaran a fortalecer su posicionamiento en el mercado y a lograr mayores niveles de participación en éste, se elevaran los niveles de flujo de efectivo reflejándose en rentabilidad y logrando los objetivos trazados.

La empresa aunque posee variedad de productos necesita unos nuevos que sean competitivos con los existentes en el mercado.

No debe utilizar la estrategia de atrincheramiento debido a que la empresa debe expandir sus productos en el mercado local y en otras regiones con un adecuado manejo de las estrategias de marketing.

6.6 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

6.6.1 Estrategias De Negocios. Las estrategias de negocios que la empresa debe emplear son las estrategias de crecimiento con las cuales se pretende alcanzar las metas propuestas a través de un incremento en las ventas.

6.6.1.1 Estrategias De Crecimiento Para Mercados Actuales

- Penetración del Mercado.

Esta estrategia esta dirigida a incrementar los volúmenes de ventas de los productos mediante la inversión en planes de marketing especialmente en los aspectos de publicidad y distribución

- Desarrollo de Producto

La empresa debe emprender acciones tendientes a sacar al mercado productos económicos de fácil acceso a los estratos mas bajos y haciendo una adecuada segmentación.

Debe utilizar al máximo la capacidad tecnológica que posee para ser mas competitiva y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

- Integración Vertical

La empresa debe llegar a convertirse en su único proveedor teniendo en cuenta que el mercado tiene altos índices de crecimiento y que la empresa cuenta con los recursos necesarios para lograrlo.

6.6.1.2 Estrategias De Crecimiento Para Nuevos Mercados

- Expansión del Mercado

Ampliar el mercado para los productos a otras áreas del departamento de Nariño y del sur del país teniendo en cuenta que la empresa cuenta con las herramientas necesarias para lograrlo como son recursos financieros y medios de transporte.

- Desarrollo del Mercado

Lograr la mayor participación en el mercado local de embutidos utilizando agresivas campañas de publicidad y promoción y haciendo uso de mayor número de canales de distribución e incorporando fuerza de ventas totalmente capacitada en esta área.

6.6.2 Estrategias Funcionales

La empresa de productos carnicos la Sevillana debería implementar estrategias funcionales en todas las unidades del negocio.

Las estrategias para la empresa en los próximos 3 años serán:

- Productividad Laboral

Lograr la descentralización en todas las áreas de la empresa, asignar las distribuciones que competen a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización será una estrategia prioritaria donde cada unidad productiva asuma sus propias responsabilidades en eficacia y eficiencia ya asumiendo las consecuencias que ello implica.

- Modernización Tecnológica

La empresa emprenderá todas las acciones tendientes a la adquisición de tecnología de punta no solo para algunos procesos sino para todos los demas procesos como es el empaque al vacío.

- Imagen Corporativa

Crear y mantener una cultura de información para todas las áreas de la empresa que esta no solo sea para los niveles administrativos sino para todos los empleados teniendo una comunicación horizontal y vertical. Para lograr todo esto se debe crear un plan de acción concreto y ejecutable.

Ejecutar un programa de mercadeo para la atención y servicio al cliente interno donde se busca lograra un cierto grado de compromiso de los empleados con la organización; promoviendo programas de capacitación y divulgación de las políticas y objetivos organizacionales.

Velar por la calidad de vida de los trabajadores dándoles un trato humano pagándoles un salario justo, y atendiendo todas sus necesidades.

- Orientación Hacia El Mercado

Dentro de la estrategia de mercadeo que se implementaran en la empresa serán:

Contratar personal capacitado en ventas los que contribuirán a dar a conocer los productos en supermercados, rapitiendas, minimercados tiendas, y otros puntos de venta en todas las áreas urbanas y rurales de la ciudad y otras ciudades del departamento y del sur del país.

Es de especial importancia conocer el mercado para lograr un posicionamiento para lo que se debe realizar estudios del mercado, del cliente y evaluación de desarrollo de productos.

También es necesario crear un sistema adecuado de distribución de productos creando el servicio a domicilio para tiendas supermercados y otros puntos de venta en la ciudad.

Abrir nuevos puntos de venta tanto locales como en otras ciudades siguiendo con la línea ya establecida.

Realizar degustaciones en puntos de venta, supermercados y eventos donde haya bastante concentración de personas.

- Capacitación Del Personal

Desarrollar programas de capacitación para todo el personal de la empresa buscando la colaboración de entidades que tengan experiencia en este campo.

En el área administrativa contar con mayor numero de personal profesional en cargos administrativos y con experiencia laboral.

En el área de producción capacitar al personal en el manejo de todos los equipos y las mejores técnicas en el ahorro de los costos de fabricación que no comprometan la calidad del producto.

En el área de ventas capacitar al personal en la atención y servicio al cliente con el fin de que este prefiera nuestros productos.

Se hace necesario también implementar el trabajo en equipo en los diferentes niveles de la empresa fomentando el liderazgo en cada uno de los trabajadores y por ende la toma de decisiones.

- Desarrollo Del Producto

Valiéndose de la investigación de mercados la empresa podría sacar al mercado nuevos productos de acuerdo a las necesidades y requerimiento de los clientes como por ejemplo:

Sacar al mercado productos empacados en unidades menores a las que contiene actualmente con el fin de hacerlos mas accesibles a los estratos mas bajos; así como también elaborar productos con precios mas económicos teniendo en cuenta la capacidad de compra cada vez menor de los habitantes satisfaciendo así a los estratos 1,2,3.

Mejorar la presentación del empaque decorándolo con colores mas llamativos y con un sistema que permita abrir y cerrar fácilmente sin que el producto pierda su sabor, frescura, y valores nutricionales después de abierto.

- Publicidad Y Promoción

Se hace necesario implantar agresivos planes de publicidad en los diferentes medios de comunicación como son: radio, prensa, televisión y además entregar volantes, folletos y utilizar otros medios visuales donde demos conocer todas las bondades de los productos.

Desarrollar planes de promoción como descuentos en las compras, promociones en determinados productos, degustaciones, etc.

7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- **PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA ABRIR NUEVOS PUNTOS DE VENTA.**

Con este proyecto se pretende analizar la viabilidad de abrir nuevos puntos de venta en la ciudad de pasto y en otras ciudades del sur del país donde encontremos lugares estratégicos para llevar el producto a estos mercados.

- **PROYECTO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

Por medio de este proyecto se busca mejorar la capacidad directiva y operativa de la empresa de tal manera que contribuya a realizar con éxito el plan estratégico; se busca también mirar si es viable solo capacitar al talento humano o adquirir nueva mano de obra.

- **PROYECTO DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.**

Por medio de este proyecto de buscan analizar los mejores planes de publicidad en los diferentes medios de comunicación y los mejores canales de promoción con el fin de dar a conocer los productos y llegar a captar mas clientes.

8. PLAN OPERATIVO

Con relación en los resultados obtenidos de las matrices, análisis de entornos y capacidades de la empresa podemos concluir que los objetivos propuestos se lograrán en base a estrategias adecuadas para la empresa y desarrolladas por personas vinculadas a esta.

1- OBJETIVO

Incrementar la participación de los productos en el mercado en un 15% anual en el próximo año.

- Estrategias de Negocio
 - Penetración en el Mercado
 - Desarrollo de Nuevos Productos
- Estrategias de Mercado
 - Incrementar la Publicidad para dar a conocer los productos
 - Contratar personal capacitado en ventas

Crear mas sistemas de distribución de productos utilizando la entrega a domicilio para llegar a supermercados tiendas y otros puntos de venta.

META

Incrementar la participación en el mercado en un 15% anual.

ACTIVIDADES

- Realizar degustaciones en supermercados y eventos públicos
- Realizar investigación de mercados para conocer los requerimientos del cliente.
- Entrega a domicilio de los pedidos.

RESPONSABLE Área de mercadeo y ventas

TIEMPO LIMITE Diciembre 31 del 2002

PRESUPUESTO \$ 5.000.000

INDICADORES DE LOGRO Reporte de ventas

2- OBJETIVO

Incrementar las ventas totales de la empresa por ventas totales en un 20% en los próximos 2 años.

- Estrategias de Negocio
 - Desarrollo del producto
 - Expansión del mercado
- Estrategias de Mercado

Competir en el mercado con menores precios, variedad y calidad
Ingresar a nuevos mercados y posicionar los productos.

META

Incrementar las utilidades netas de la empresa por ventas totales en un 20% en los próximos 2 años.

ACTIVIDADES

- Contratar proveedores extranjeros de materias primas para no tener que recurrir a intermediarios.
- Aumentar la fuerza de ventas de la empresa
- Implementar el sistema de entrega a domicilio

RESPONSABLE

Área de mercadeo y ventas

TIEMPO LIMITE

Diciembre 31 del 2002

INDICADORES DE LOGRO

Indicadores y estados financieros

3- OBJETIVO

Impulsar programas tendientes a la capacitación del talento humano.

- Estrategia de Negocio

Capacitación del talento humano

META

Desarrollar programas de capacitación del personal por lo menos 2 veces al año

ACTIVIDADES

- Contratar personal experto para que instruya a los operarios en el manejo de las maquinas
- Capacitar al personal administrativo en las diferentes entidades creadas para este fin
- Capacitar al personal de ventas
- Recibir practicantes de universidades porque pueden aportar conocimientos para la empresa.

RESPONSABLE Gerencia y recursos humanos

TIEMPO LIMITE junio 2002

RECURSOS FINANCIEROS 5.000.000

INDICADORES DE LOGRO mayores niveles de eficiencia y
eficacia en el trabajo.

4- OBJETIVO

Hacer uso de mayores canales de distribución

- Estrategia de Negocio
Penetración en el mercado
- Estrategia de Mercado
Incrementar la inversión de recursos en publicidad y promoción.

META

Abrir nuevos puntos de venta tanto a nivel local como en otras regiones del sur del país en los próximos 2 años

RESPONSABLE	Área de mercadeo
TIEMPO LIMITE	julio del 2002
RECURSOS FINANCIEROS	\$200.000.000
INDICADORES DE LOGRO	numero de sucursales abiertas

5- OBJETIVO

Desarrollo de nuevos productos con base en una investigación de mercados.

- Estrategia de Negocio
Expansión de la empresa en el mercado
- Estrategia de Mercado

Investigación de mercado

META

Realizar una investigación de mercados para conocer los deseos y requerimientos de los consumidores.

ACTIVIDADES

- Contratar personal experto para que realice la investigación
- Evaluar los resultados obtenidos
- Poner en ejecución planes con base en los resultados obtenidos en la investigación.

RESPONSABLE	Área de mercadeo y gerencia
TIEMPO LIMITE	Agosto del 2002
RECURSOS FINANCIEROS	\$ 20.000.000
INDICADORES DE LOGRO	Resultado de la investigación

El costo total del plan es de \$230.000.000 el cual será desembolsado por el dueño de la empresa ya que considera que esta inversión le permitirá a la empresa crecer y ser mas competitiva.

9. DIFUSION DEL PLAN

El plan de mercadeo propuesto para la empresa de productos carnicos la Sevillana será difundido entre los directivos de la empresa con una semana de anticipación luego se realizara una socialización donde se contara con el apoyo de acetatos para la explicación mas detallada de las estrategias, acciones y recomendaciones que conlleven a cumplir con los objetivos propuestos.

10. CONCLUSIONES

- Productos carnicos la Sevillana es una empresa que aunque no posee una larga trayectoria ha logrado ingresar con sus productos en el mercado local aunque no en los niveles esperados puesto que se encuentra con unas empresas de nivel nacional bien posicionadas en la mente de los consumidores y con alta participación en el mercado; y con unas empresas locales no muy competitivas.
- Esta empresa cuenta con factores competitivos que le son muy favorables, prueba de ello son los resultados en el plan estratégico donde podemos apreciar que tiene muchas oportunidades que debe aprovechar y fortalezas que debe aprovechar al máximo para lograr los objetivos propuestos.

Las estrategias planteadas son un camino que le permitirá a la empresa mirar hacia un futuro donde las metas propuestas serán ejecutadas para permitirle a esta crecer, expandirse, posicionarse, y mantenerse en un mercado de constantes cambios e innovaciones; pero preparada para afrontarlos de la mejor manera y salir avante de cada una de ellas.

RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Para la ejecución del plan se hace necesario reestructurar la organización interna de la empresa teniendo como base el trabajo en equipo para todos los miembros de la organización, tratando a todos los empleados de igual manera logrando que estos ya no trabajen por obligación o necesidad sino porque realmente les gusta y sienten un compromiso con la empresa y se sienten parte del cambio.

Se requiere crear varios departamentos independientes unos de otros y con una responsabilidad descentralizada del gerente donde puedan tomar decisiones, aportar ideas y sugerencias en bien de la empresa.

El gerente debe sostener conversaciones constantemente de carácter informal con sus empleados para conocer el progreso del cambio, sus expectativas, deseos, opiniones, sugerencias, etc.

La empresa debe analizar que cambios y mejoras puede hacer a sus productos en cuanto a :

EMPAQUE: teniendo en cuenta que los colores utilizados en el empaque provocan reacciones de aceptación o rechazo que influyen en el deseo de compra.

La calidad del empaque también influye porque si se le aplican características especiales que los hagan más llamativos y atractivos al público influirán en la compra como es el caso de del sistema abre fácil

PRECIO: llevando al público precios más económicos, descuentos por volumen, descuentos en general también logrará posicionarse en la mente del consumidor.

Es muy importante hacer uso de agresivas estrategias de publicidad en los diferentes medios de comunicación donde no solo se den a conocer los productos sino que se utilicen estrategias de promoción realizando degustaciones en eventos públicos, ferias, fiestas patronales, supermercados, y todas las clases de eventos públicos que se realicen a nivel regional y departamental.

Brindar el sistema de entrega a domicilio llegando a captar clientes de tiendas supermercados y puntos de venta en la ciudad; además de abrir puntos de venta en otras regiones del departamento y ciudades del sur del país.

Realizar un continuo y estricto control de calidad en la producción con el fin de mantener a nuestros clientes actuales y captar unos nuevos.

Crear en sus dependencias una oficina de atención y servicio al cliente con el fin de atender inquietudes ideas y sugerencias de nuestros clientes internos y

externos para así corregir los errores en el servicio y brindar lo mejor de la empresa.

Realizar un plan anual de mercadeo con el fin de conocer las actitudes cambiantes del mercado y estar preparados para afrontar la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R editores 1997 Bogota

GULTINAN, Paúl. Gerencia de Marketing. Mac Graw Hill , Editores, México 1998

SALLENAVE, j. P. Gerencia Estratégica. 1995

MESÍAS GERARDO. Modulo de Gerencia Estratégica. 2001

ARTURO, E. Nelson. Modulo de Talento Humano 2001

RAMÍREZ, Carlos Arturo. Modulo Habilidades Gerenciales 2001

GLOSARIO

AMENAZAS: Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.

ANÁLISIS INTERNO: Es el procedimiento que permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa.

DEBILIDADES: Actitudes o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

CULTURA CORPORATIVA: Incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

CALIDAD: Corresponde a las cualidades constitutivas del ser humano.

CAPACIDAD INTERNA: Medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía e relación con las oportunidades y amenazas del medio externo.

FORTALEZAS: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

FACTORES COMPETITIVOS: Son todos aquellos determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio al cliente.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: Consiste en la selección de proyectos estratégicos, áreas estratégicas que integran el plan estratégico corporativo.

ÍNDICES DE GESTIÓN: Es el resultado de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

ÍNDICES DE DESEMPEÑO: Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción.

LÍDER: Capacidad que tiene una persona para influir en los demás

MISIÓN CORPORATIVA: Define con claridad un propósito organizacional.

METAS: Puntos de referencia que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro.

OBJETIVOS GLOBALES: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para ser real la misión y la visión de la empresa.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente de la empresa.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

PLANES DE ACCIÓN: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo.

PUNTAL: Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas.

VISIÓN CORPORATIVA: Conjunto de ideas generales, señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.