

**Plan de mercadeo estratégico para la empresa Cárnicos Extra S.A. de la ciudad de
Medellín**

Jorge Iván Zapata Quintero

Cód.: 98602774

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,

Económicas y de Negocios – ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Medellín, abril 24 de 2018

**Plan de mercadeo estratégico para la empresa Cárnicos Extra S.A. de la ciudad de
Medellín**

Jorge Iván Zapata Quintero

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Director:

Ec. Juan Carlos Jiménez Díaz

Magíster en Administración de las Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables,

Económicas y de Negocios – ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo – EGEM

Medellín, abril 24 de 2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, abril 2018

Dedicatoria

A mi institución como parte formadora de mi bien servil para la sociedad y mi quehacer laboral y profesional. A mis padres y a quiénes hicieron parte de este proceso.

Contenido

Resumen	12
Abstract	14
Introducción.....	16
1. Planteamiento del problema	18
1.1 Antecedentes del estudio	18
1.2 Descripción del problema	20
1.3 Formulación del problema.....	21
1.4 Sistematización del problema.....	21
1.5 Delimitación del problema.....	21
1.5.1 Delimitación temática	21
1.5.2 Delimitación geográfica	22
2. Objetivos	23
2.1 Objetivo general.....	23
2.2 Objetivos específicos.....	23
3. Justificación.....	24
3.1 Justificación metodológica.....	24
3.2 Justificación teórica.....	24
3.3 Justificación práctica	25
4. Marco referencial.....	26
4.1 Marco teórico.....	26
4.1.1 Análisis PESTEL	26
4.1.2 Las 5 fuerzas de Michel Porte	28
4.1.3 Matriz FODA - Análisis interno y externo.....	35
4.1.4 Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral)	37
4.1.5 Mapa estratégico	41

4.2 Marco conceptual	42
4.2.1 Análisis FODA	42
4.2.2 Amenazas	42
4.2.3 Balanced Scorecard (BSC)	42
4.2.4 Cadena productiva	42
4.2.5 Debilidades.....	43
4.3.6 Encadenamiento productivo.....	43
4.2.7 Focus Group	43
4.2.8 Fortalezas	43
4.2.9 Indicadores de gestión	43
4.2.10 Mapa estratégico	43
4.2.11 Matriz PCI (perfil de capacidad institucional)	44
4.2.12 Macroentorno	44
4.2.13 Microentorno	44
4.2.14 Objetivos estratégicos.....	44
4.2.15 Oportunidades	45
4.2.16 Plan de mercadeo estratégico	45
4.3 Marco Legal.....	45
5. Diseño metodológico	47
5.1 Tipo de investigación	47
5.2 Enfoque	47
5.3 Método	47
5.4 Población.....	48
5.5 Diseño de la muestra	48
5.6 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información	48
5.6.1 Fuentes.....	48
5.6.2 Técnicas e instrumentos	48
5.7 Trabajo de campo	49
5.8 Tabulación y sistematización	49

6. Descripción de la situación actual de la empresa Cárnicos Extra de Medellín S.A.....	50
6.1 Reseña Histórica.....	50
6.2 Identificación y ubicación geográfica de la empresa	53
6.3 Misión	53
6.4 Visión.....	53
6.5 Portafolio de productos	53
6.6 Código de ética.....	55
6.7 Organigrama Cárnicos Extra S.A	55
7. Diagnóstico de la situación actual Cárnicos Extra S.A.....	56
7.1 Análisis PESTEL	56
7.1.1 Análisis legal.....	56
7.1.2 Análisis tecnológico.....	58
7.1.3 Análisis económico	61
7.1.4 Análisis social	66
7.1.5 Análisis político	69
7.1.6 Análisis ecológico-ambiental	71
7.2 Encuesta de satisfacción	72
7.3 Análisis Fuerzas de Porter	79
7.3.1 Poder de negociación del cliente	79
7.3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	80
7.3.4 Amenaza de productos sustitutos	80
7.3.5 Rivalidad entre los competidores	80
7.4 Análisis FODA Cárnicos Extra S.A., con perspectivas	81
7.4.1 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)	81
7.4.2 Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	82
7.4.3 Matriz perfil competitivo (MPC)	83
7.4.3 Matriz con las perspectivas Balanced Scorecard (BSC) Cárnicos Extra S.A.....	85
7.5 Mapa estratégico	87

8. Plan de acción	88
8.2 Perspectiva de clientes	90
8.3 Perspectiva procesos	92
8.4 perspectiva de aprendizaje y crecimiento	95
8.5 Presupuesto	95
9. Conclusiones	100
10. Recomendaciones	101
10. Referencias bibliográficas	102
11. Anexos.....	106

Lista de tablas

Tabla 1. ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio?.....	72
Tabla 2. Grado de satisfacción con el servicio brindado.	73
Tabla 3. Sentimiento por los productos de Cárnicos Extra S.A.....	74
Tabla 4. ¿De quién puede Cárnicos Extra S.A., aprender?.....	755
Tabla 5. ¿Con qué empresas de la competencia compara los productos de Cárnicos Extra S.A? 76	
Tabla 6. Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A ¿Sabría a quién acudir?.....	77
Tabla 7. ¿Le realizan llamadas de cumpleaños e invitándolo a que participe de promociones?..	78
Tabla 8. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)	81
Tabla 9. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	83
Tabla 10. Matriz perfil competitivo (MPC).....	84
<i>Tabla 11. Análisis FODA con perspectivas de la empresa Cárnicos Extra S.A.</i>	<i>86</i>
Tabla 12. Objetivos e indicadores perspectiva financiera	889
Tabla 13. Objetivos e indicadores perspectiva clientes Cárnicos Extra S.A.	91
Tabla 14. Objetivos e indicadores perspectiva procesos Cárnicos Extra S.A.	93
Tabla 15. Objetivos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	96
Tabla 16. Presupuesto global para ejecutar plan de acción Cárnicos Extra S.A.	97

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter</i>	299
Ilustración 2. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	388
Ilustración 3. Líneas de productos de Cárnicos Extra S.A.	554
Ilustración 4. Pastas con albóndigas y salsa Pomodoro.....	554
Ilustración 5. Salsa de pasas de uva para carnes.....	54
Ilustración 6. Organigrama Cárnico Extra S.A.....	55
<i>Ilustración 7. Clasificación de productos-cárnicos</i>	56
<i>Ilustración 8. Flujograma del proceso productivo de los productos cárnicos</i>	61
<i>Ilustración 9. Colombia y Medellín: variación índice de precio consumidor (IPC) 2004-2017</i> .	63
<i>Ilustración 10. Producción de la cadena de carnes y productos cárnicos (miles de millones de \$)</i>	64
<i>Ilustración 11. Evolución balanza comercial cadena carnes y productos cárnicos (2002 – 2016)</i>	65
Ilustración 12. Evolución balanza comercial grupo carnes (2002 – 2016) (millones de US)	66
Ilustración 13. Mapa estratégico.....	887

Lista de gráficas

Grafica 1. ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio?.....	74
Grafica 2. Grado de satisfacción con el servicio brindado.....	75
Grafica 3. Sentimiento por los productos de Cárnicos Extra S.A.....	76
Grafica 4. ¿De quién puede Cárnicos Extra S.A., aprender?	77
Grafica 5. ¿Con qué empresas de la competencia compara los productos de Cárnicos Extra? ...	78
Grafica 6. Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A ¿Sabría a quién acudir?.....	79
Grafica 7. ¿Le realizan llamadas de cumpleaños y lo invitan a que participe de promociones?	80

Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito analizar la situación actual de Cárnicos Extra S.A., de la ciudad de Medellín, y recomendar las acciones que debe seguir en el corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior, como respuesta a la problemática identificada por el autor del estudio, evidenciada como la escasa gestión y aplicación de herramientas de planeación estratégica de mercadeo fundamentales para que los directivos y empleados de la empresa orienten sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos de manera competitiva.

El objetivo propuesto es el de “elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Cárnicos Extra de Medellín, que le permita direccionar adecuadamente los esfuerzos, para su sostenibilidad y competitividad”.

El estudio metodológicamente se fundamentó en un enfoque de carácter cuantitativo y empírico de tipo descriptivo y deductivo; que permite observar, la información obtenida para inferir de lo general a lo particular.

Los resultados permitieron: conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; comparar a Cárnicos Extra S.A., de Medellín, con dos de sus competidores más representativos; Diseñar los objetivos y estrategias que la empresa debe implementar en el corto, mediano y largo plazo y proponer la aplicación del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión para monitorear los objetivos estratégicos desde las perspectivas financiera, clientes, procesos y de aprendizaje para la empresa.

Análisis FODA. Balancead Scorecard BSC, mapa estratégico y plan estratégico de mercadeo y objetivos estratégicos.

Abstract

The purpose of this paper was to analyze the current situation of Cárnicos Extra S.S., of the city of Medellín, and recommend the actions that it should follow in the short, medium and long term.

The foregoing, as a response to the problem identified by the author of the study, evidenced as the scarce management and application of strategic marketing planning tools fundamental for the managers and employees of the company to direct their efforts in satisfying the needs of their internal and external customers in a competitive manner.

The proposed objective is to "elaborate a strategic marketing plan for the company Cárnicos Extra de Medellín, which allows it to adequately address the efforts, for its sustainability and competitiveness".

The methodological study was based on a quantitative and empirical approach of a descriptive and deductive nature; that allows observing, the information obtained to infer from the general to the particular.

The results allowed: knowing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company; compare Cárnicos Extra S.A., of Medellín, with two of its most representative competitors; Design the objectives and strategies that the company should implement in the short, medium and long term and propose the application of the Balanced Scorecard, as a management tool to monitor the strategic objectives from the financial, customer, process and learning perspectives for the company.

SWOT analysis. Balanced Scorecard BSC, strategic map and strategic marketing plan and strategic objectives.

Introducción

La presente investigación se orientó en la elaboración de un plan de mercadeo estratégico para Cárnicos Extra S.A de Medellín, motivado por la relación contractual con dicha empresa.

El problema está enfocado en la escasa gestión y aplicación de herramientas de planeación estratégica de mercadeo en la empresa Cárnicos Extra S.A., de la ciudad de Medellín, evidenciado por la ausencia de un plan estratégico de mercadeo, en el cual se plasme la situación actual de la empresa, identificando los factores de éxito claves tanto internos como externos, en cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para definir las estrategias y objetivos que se deben seguir en el corto, mediano y largo plazo. Los antecedentes tienen como origen, que durante más de 10 años de funcionamiento de la empresa, la gestión se ha fundamentado bajo el modelo de la administración empírica, caracterizada por objetivos cortoplacistas, lo cual dificulta la toma de decisión con información financiera y económica confiable por un lado al no ser procesada de manera objetiva y oportuna y por el otro al no aplicar herramientas de la administración moderna. Todo esto la ha llevado a que en los dos últimos años sus ventas e indicadores de rentabilidad hayan disminuido considerablemente.

El objetivo general se enmarca en elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Cárnicos Extra de Medellín, que le permita direccionar adecuadamente los esfuerzos, para su sostenibilidad y competitividad.

El diseño metodológico utilizado se basó en un enfoque cuantitativo y empírico analítico de tipo descriptivo, a través de encuestas y entrevistas, se obtuvo información para identificar la

situación actual de la empresa, en sus diferentes áreas funcionales, como insumo para la aplicación de herramientas de planeación estratégica como el análisis DOFA y el Balanced Scorecard.

Para una mejor comprensión del trabajo se explican en detalle algunas palabras claves como: Análisis FODA. Balancead Scorecard BSC, indicadores de gestión, mapa estratégico y plan estratégico de mercadeo.

El análisis FODA, es una herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa, la cual permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y sus diferentes áreas o unidades de negocio. El Plan de mercadeo estratégico, es documento escrito que incluye los contenidos como el análisis de la situación, los objetivos de mercadeo, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de mercadeo, el diseño de la mezcla de mercadeo y los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada; el mapa estratégico, es la visualización grafica de los objetivos y estrategias que se desarrollaran las perspectivas del negocio y los objetivos estratégicos, son las metas que una organización pretende alcanzar a largo plazo.

En el desarrollo se presentaron algunas limitaciones, siendo una de ellas la restricción a la información de los financieros actualizados.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes del estudio

Cárnicos Extra, es una empresa de una familia de Antioqueños, que nació por iniciativa de don Rafael Cardona, de manera informal, en 1983, en el municipio de Bello, con una producción de 50 kg diarios, elaborando productos procesados cárnicos, los cuales se fabricaban de manera artesanal, compitiendo desde ese entonces con los productos de Zenú, Rica, Dan, Carnelly, que eran las marcas tradicionales de la región. En 1990 se traslada a un sector minorista en Medellín, llamado “San Benito”, donde continuó con su crecimiento y expansión, produciendo el famoso chorizo antioqueño tipo A y la butifarra, productos que eran comercializados por pequeños vendedores ambulantes.

El 18 de mayo de 2005, se constituyó legalmente mediante Escritura pública No.512, otorgada por la Notaría 27 de Medellín, y registrada en la Cámara de Comercio de Medellín, el 11 enero de 2006, con domicilio en la Calle 29 # 45- 20 de la ciudad de Medellín. Desde entonces empezó con un crecimiento acelerado, llegando a producir 1500 kg diarios hasta alcanzar una producción de 4000 kg diarios, como resultado de la adquisición de equipos de última tecnología (molinos, mezcladoras, embutidoras, hornos y máquinas de empaque de forma continua) y a la implementación de las normas de vigilancia sanitaria (decreto 3075 de 1997), el cual establece el manejo, comercialización, venta y manipulación de los alimentos, el mantenimiento de los equipos y sobre todo las Buenas Prácticas de Manufactura(BPM). Asimismo la adopción del (HACCP) “sistema de prevención para evitar la contaminación

alimentaria para garantizar la seguridad en los alimentos, a lo largo de toda la cadena del proceso productivo. Desde el inicio hasta que llega al consumidor final.

En el año 2007, la empresa Cárnicos Extra, en cumplimiento con lo establecido en el decreto 1500 de 2007 del Ministerio de la Protección Social, en pertinencia con el artículo 78 de la Constitución Política de Colombia, implemento el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Realizando reformas en la planta de producción, con la adquisición de una bodega aledaña a sus instalaciones. Lo cual le permitió continuar con su crecimiento en infraestructura y equipos, lo cual incremento sus gastos considerablemente. Situación que hizo que en el año 2016, inicia su declive con una producción promedio de 3000 kg diarios, impactada además de manera negativa con el surgimiento de nuevas marcas y productos de la competencia.

Como antecedentes de estudios realizados a este tipo de empresas, en Colombia, se tiene el Plan de Marketing para la empresa Alimentos Cárnicos S.A.S de Barranquilla, realizado por estudiantes de la Fundación Universitaria San Martín (Yépez, Contreras, & Camargo Jiménez, 2015), cuyo objetivo se centró en desarrollar el plan de marketing para el rediseño del centro de distribución de la mencionada empresa, como alternativa de solución a la insuficiencia en la capacidad de almacenamiento de los productos para la distribución. Se puede observar que esta herramienta de mercadeo es aplicable para situaciones problemáticas que requieran soluciones pertinentes con la mezcla de mercadotecnia.

1.2 Descripción del problema

La empresa Cárnicos Extra S.A., en el año 2016, evidenció una disminución respecto al 2015 del 12.5% en sus ventas (\$4.550.000.000 vs \$5.200.000.000). Entre las causas posibles que han originado esta situación se pueden mencionar factores internos y externos. En los primeros la ausencia de un plan estratégico de mercadeo, como herramienta de gestión que defina con tiempo y eficiencia, las acciones indispensables para alcanzar los objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo. Es bien conocido que un plan estratégico de mercadeo aporta información detallada de la situación del negocio, para que el empresario pueda tomar decisiones adecuadas, reaccionando ante situaciones cambiantes y hacer uso racional de los recursos. En los externos y en coherencia con la planeación estratégica de mercadeo, el desconocimiento del macroentorno con factores como los demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que representan las fuerzas externas que la empresa no puede controlar, requieren ser reconocidos y evaluarlos para ser atendidos con prontitud.

Lo anterior para la empresa objeto de estudio, se refleja en una planeación sin conocimiento científico, en acciones para la toma de decisiones basadas en decisiones de carácter empírico, que le impiden a la empresa dar respuestas de manera oportuna a dicha problemática. Prescindir de la planeación estratégica, es sinónimo de improvisación y posibles fracasos. Para contrarrestar evitar situaciones como las indicadas anteriormente las empresas deben optar por el uso y aplicación de herramientas administrativas y de marketing, para implementar estrategias que les permita ser exitosas y competitivas.

1.3 Formulación del problema

¿Será posible que la empresa Cárnicos Extra S.A., de Medellín, con la elaboración de un plan estratégico de mercadeo, pueda establecer objetivos e implementar estrategias que le permitan comercializar sus productos de manera competitiva?

1.4 Sistematización del problema

¿Tiene la empresa Cárnicos Extra S.A. de Medellín, identificadas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

¿Se conocen los nichos de mercado y las estrategias para poder ser atendidos adecuadamente?

¿Dispone la empresa Cárnicos Extra S.A. de Medellín, de la infraestructura requerida para atender las necesidades de los clientes?

¿Se cuenta con un plan estratégico de mercadeo que dirija el actuar de la empresa Cárnicos Extra S.A. de Medellín?

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación temática

El estudio consiste en la elaboración de plan estratégico de mercadeo para la empresa Cárnicos Extra S.A. de Medellín, con objetivos y estrategias orientadas a lograr niveles de comercialización que le permitan ser competitiva.

Para conocer la situación actual de la empresa, se hizo uso de la herramienta conocida como DOFA, para identificar las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que impactan positiva o negativamente a la empresa objeto de estudio y a partir de estas proponer alternativas de mejoramiento.

1.5.2 Delimitación geográfica

La empresa Cárnicos Extra S.A. de Medellín, está ubicada en la ciudad de Medellín, y su área de influencia son los municipios del departamento de Antioquia.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Cárnicos Extra de Medellín, que le permita direccionar adecuadamente los esfuerzos, para lograr su sostenibilidad y competitividad.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico FODA de la empresa Cárnicos Extras S.A., que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Construir la matriz de perfil competitivo, para comparar a Cárnicos Extra S.A., de Medellín, con dos de sus competidores más representativos.

Diseñar los objetivos y estrategias que la empresa debe implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Proponer la aplicación del Balanced Scorecard, como herramienta de gestión para monitorear los objetivos estratégicos desde las perspectivas financiera, clientes, procesos y de aprendizaje para la empresa.

3. Justificación

El presente estudio se justifica desde la perspectiva metodológica, teórica y práctica.

3.1 Justificación metodológica

El estudio se realizó mediante la indagación y aplicación de fuentes primarias y secundarias, teniendo en cuenta lineamientos de la investigación científica de situaciones reales y objetivas, evidenciadas dentro y fuera de la empresa Cárnicos Extra de Medellín S.A., cuyos resultados pueden ser demostrados para garantizar su validez y confiabilidad, que podrán ser utilizados por los directivos de la empresa para la toma de decisiones, como también por personas y/o instituciones, interesadas en otros trabajos de investigación.

3.2 Justificación teórica

La elaboración de un plan de mercadeo estratégico para la empresa Cárnicos Extra de Medellín S.A., tiene como sustento teórico la aplicación de herramientas de tipo administrativo, principalmente la planeación estratégica de mercadeo y el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral). La primera consistente en un proceso de decisión que busca como objetivo que una organización esté permanentemente adaptada a su entorno teniendo en cuenta una perspectiva de su futuro deseado y las etapas para realizarlo. Este proceso incluye tres momentos: el análisis de la situación (dirigido a captar y definir las oportunidades y problemas estratégicos del mercado); la programación e implantación de los recursos necesarios para aprovechar dichas oportunidades y minimizar las amenazas; y el control estratégico de las decisiones adoptadas en el Balanced Scorecard, como herramienta que permite enlazar

estrategias y objetivos claves, para evaluar el desempeño y resultados, de tipo financiero, de clientes, procesos internos del negocio y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

3.3 Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, el estudio tiene las siguientes connotaciones: en primer lugar y en pertinencia con la especialización en gerencia estratégica de mercadeo de la Unad, busca la aplicación de los conocimientos del programa, para desarrollar competencias comunicativas y habilidades gerenciales que contribuyan en la solución a situaciones empresariales con base en la comprensión y la aplicación de las teorías de mercadotecnia y el diseño de estrategias de marketing. En segundo lugar para los directivos de la empresa Cárnicos Extra de Medellín S.A., se convierte en documento de gran ayuda para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo y con ello permanecer en el mercado de manera competitiva. Como se describe en el presente trabajo, en la actualidad los niveles de ventas de la empresa, han disminuido considerablemente, siendo indispensable la aplicación de medidas para evitar situaciones como el despido de empleados y el cierre de la misma, lo que generaría un impacto social negativo ya que 52 familias dependen económica y directamente de esta compañía. Por último les permite a personas interesadas en estos temas, poder desarrollar estudios similares en otras organizaciones.

4. Marco referencial

Para el presente estudio el marco referencial, lo conforma el marco teórico, el marco conceptual y el marco legal y tiene como propósito una recopilación breve y concisa de teorías, conceptos y normas legales aplicables, que se relacionan directamente con el desarrollo del tema y el problema de investigación. Permiten al lector aclarar ideas y ubica al investigador dentro del avance de la ciencia y las herramientas administrativas pertinentes con el tema estudiado.

4.1 Marco teórico

El presente trabajo tiene como sustento teórico el análisis del macroentorno mediante el modelo PESTEL, asimismo las cinco fuerzas o diamante de Porter, la matriz FODA. Análisis del microentorno y el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral).

4.1.1 Análisis PESTEL

Es una herramienta que permite conocer y analizar el entorno en el que se desenvuelve y desarrolla sus actividades una organización, para prever los factores genéricos que pueden afectarla y como la empresa debe actuar. Todo esto en pertinencia con la situación cambiante y dinámica que el entorno genera en el mediano y largo plazo.

Las variables a considerar para el análisis del entorno, son los factores de tipo político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

Factor político

Analiza el marco institucional y las políticas existentes de un gobierno y están relacionadas directa o indirectamente con el funcionamiento de un negocio. Asimismo la estabilidad del gobierno, las características del sistema político vigente, las políticas monetarias y

financieras, las leyes contra monopolios, entre otras, que pueden impactar a favor o en contra de una empresa.

Factor económico

Identifica las variables macroeconómicas y tendencias, así como sus implicaciones estratégicas que influyen en el poder adquisitivo de clientes y consumidores y que determinaran el nivel de gasto de estos en bienes y servicios que conforman la canasta familiar. Permite evaluar la situación actual y futura de la economía.

Factor social

Hace referencia a las variables demográficas, sobre cambios socioculturales de la sociedad, como el modo de vivir, valores, creencias, tradiciones, nivel educativo y cultural, pilares fundamentales para que una organización, pueda sobrevivir y con ello satisfacer las necesidades de sus clientes e impulsar el desarrollo de una región o país.

Factor tecnológico

Se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de realizar un proceso productivo y la forma de comercializar los bienes y los servicios. Se deben tener en cuenta las instituciones educativas que hacen presencia en una determinada región o país y que hacen posible la generación de conocimiento científico. Asimismo la infraestructura tecnológica (hardware y software) equipos, herramientas empleados para optimizar la productividad y el funcionamiento de una empresa o entidad y que les facilita la gestión interna, así como mejorar la seguridad de la información (SIOSA, 2016). Son factores de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

Factor ecológico o medio ambiental

- En el análisis ecológico o medioambiental se debe identificar el grado de concientización que caracteriza a la sociedad donde una empresa desarrolla su objeto social. Asimismo las normas y entidades protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías limpias y las instituciones educativas que brindan formación en temas medioambientales.

Factor legal

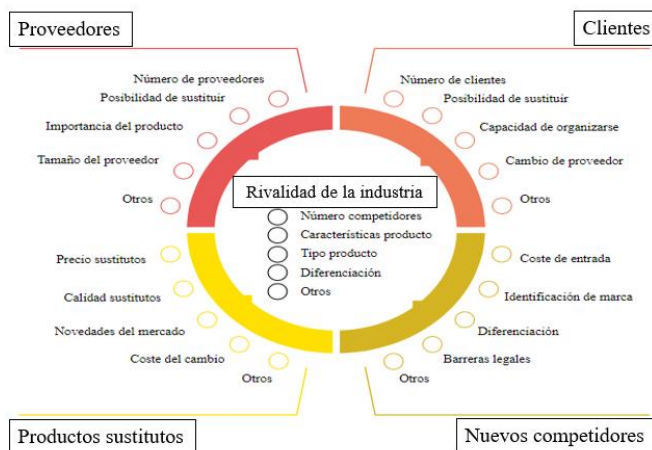
Hace referencia a leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una y sociedad determinada y el desarrollo legislativo que puede afectar al sector, como son: Leyes y normativas tributaria y de seguridad laboral, derechos de propiedad intelectual, reglamentación sobre la competencia, leyes de protección medio ambiente, convenios internacionales, incentivos de promoción industrial, proteccionismo, protección al consumidor y legislación de comercio exterior, entre otras.

4.1.2 Las 5 fuerzas de Michel Porte

Es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio. El modelo asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de una organización: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes (Activa, 2018).

Las cinco fuerzas de Porter pueden representarse gráficamente de la siguiente forma:

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Recuperado de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de una organización y posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o bien para minimizar las amenazas que se logren detectar.

Para cada una de las cinco fuerzas se establecen diversas estrategias que pueden ser utilizadas para minimizar las amenazas que cada una conlleva:

1. Poder de negociación del cliente

Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos.

El poder de negociación de los clientes depende de:

El número de clientes y su grado de concentración.

El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecemos a los clientes.

La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrecemos a los clientes.

El grado de rentabilidad del sector del cliente industrial.

La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial.

La importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente.

La información de la que dispone el cliente.

Estrategias

. Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de productos y en comunicación.

. Mejorar/aumentar los canales de venta.

. Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.

. Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

2. Poder de negociación del proveedor

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

El número de proveedores y su grado de concentración.

El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.

La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.

La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.

La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.

La existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar.

La dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes. Las elevadas inversiones iniciales.

La localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los nuevos entrantes.

La existencia de “efecto experiencia” por parte de las empresas ya instaladas.

La existencia de barreras de salida: las barreras de salida son factores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

Estrategias

- . Mejorar/aumentar los canales de venta
- . Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- . Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- . Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

4. Amenaza de productos sustitutos

Consiste en evaluar la amenaza que suponen las tecnologías alternativas para cubrir las mismas o parecidas necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos, ya que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. Dicha amenaza dependerá de:

El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.

Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

Estrategias

- . Mejorar/aumentar los canales de venta
- . Aumentar la inversión en marketing y en publicidad
- . Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- . Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

5. Rivalidad entre los competidores

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector.

Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costes y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.

El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.

El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.

Los costes fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costes fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

Estrategias

- . Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- . Rebajar nuestros costes fijos
- . Asociarse con otras organizaciones
- . Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- . Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

3. Intensidad de la competencia actual

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costes y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.

El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.

El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.

Los costes fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costes fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

4.1.3 Matriz FODA - Análisis interno y externo

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, realizando un diagnóstico estratégico de la organización de sus aspectos internos y externos.

En el análisis interno, se analizan las fortalezas y debilidades de la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, del talento humano y administrativa.

Capacidad directiva

Análisis de la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

Capacidad competitiva

Es el análisis del producto, la imagen y marca del producto, calidad-precio, diferenciación, entre otros. Todo elemento que le da competitividad (diferenciación) al producto o servicio.

Capacidad financiera

Se analizan los estados financieros, solvencia, liquidez, entre otros.

Capacidad tecnológica

Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.

Capacidad del talento humano

Se considera la cultura organizacional de los trabajadores y demás miembros de la empresa, desde el punto de vista de sus capacidades y habilidades técnicas y de trabajo en equipo.

Capacidad administrativa

Consiste en el análisis de las funciones claves del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Las debilidades son los puntos débiles que la empresa evidencia, frente a la competencia y que son susceptibles de mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se pueden responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinosa, 2013)

Las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Espinosa, 2013)

Análisis externo. Consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de la empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias de tipo económico, social, gubernamental, tecnológico, entre otros, que suceden en éste. Tiene como objetivo detectar oportunidades que pueden beneficiar a la empresa y amenazas que la afecten y de esta forma establecer objetivos para formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

Se identifican los factores claves de la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, entre otros. Estos factores se caracterizan por que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo (Espinosa, 2013). El análisis externo comprende las oportunidades y las amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser aprovechados. Algunas preguntas para identificar las oportunidades son: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se podrá evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de una organización, se pueden formular preguntas como: ¿qué obstáculos se pueden encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que se logren identificar en el análisis FODA, se listan en una plantilla, para el diseño de las estrategias a implementar para su intervención y mejora.

En conclusión, el análisis FODA, es una herramienta que le permite a una empresa conocer su situación actual y actuar de manera proactiva para poder cumplir con las metas planificadas, en entornos dinámicos y cambiantes.

4.1.4 Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral)

Es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y sus diferentes áreas o unidades de negocio.

Las principales características de esta herramienta, son la utilización de indicadores financieros y no financieros y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento (Sinnexus, 2018).

Ilustración 2. Cuadro de Mando Integral (CMI)



Fuente. www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente medibles de acciones que ya se han realizado. Las medidas de activación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Algunos ejemplos de indicadores financieros, son: rentabilidad y crecimiento de ventas.

Perspectiva del cliente. Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. Le permite a los directivos identificar los segmentos de clientes y de mercado donde quiere competir y las medidas de actuación. Algunos ejemplos de indicadores de cliente son: satisfacción del cliente y retención del cliente.

Perspectiva de los procesos internos

Permite identificar los procesos críticos internos de una organización, en los cuales la empresa debe ser excelente. Ayudan a entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, además de satisfacer las expectativas de los rendimientos financieros. Algunos indicadores de procesos internos son: tiempo de entrega del producto y calidad del servicio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Identifica la infraestructura que la organización debe edificar para crear mejora y crecimiento en el largo plazo. La formación y el crecimiento provienen de: las personas, los sistemas y los procedimientos del negocio. Algunos ejemplos son: comunicación interna y nivel de las capacidades de las personas clave.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, se debe tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

El aporte más significativo de esta herramienta se cimienta en detectar de forma automática las desviaciones en el plan estratégico u operativo e indagar en los datos operativos de la empresa hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El Cuadro de Mando Integral, proporciona a los empresarios y directivos, un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De esta manera, se proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, además de sus elementos causales, se canalizan las energías, las capacidades y el conocimiento de todo el personal de la organización en pos de los objetivos a largo plazo.

Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no solo como un sistema de control para evaluar la gestión pasada.

Elementos del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, incluye los siguientes elementos:

Misión, visión y valores

A partir de estos conceptos se desarrolla la estrategia, que puede ser representada en forma de mapas estratégicos.

Objetivos estratégicos

Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito.

Indicadores

Manera en que será medido y rastreado el éxito de un objetivo en el cumplimiento de la estrategia.

Metas

El nivel de desempeño o de mejora necesaria para dar por cumplido el objetivo estratégico.

Responsables.

Ente o persona a cargo del cumplimiento del objetivo estratégico.

4.1.5 Mapa estratégico

La elaboración de un mapa estratégico requiere del concurso de varios actores de la compañía porque hay que realizar un trabajo de recopilación de datos, consultas a proveedores y a distintos departamentos de la empresa. La finalidad del mapa estratégico es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, comercial, procesos internos y formación.

Un mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no sólo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se facilita la discusión entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, se visualiza la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes están satisfechos.

La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente,

mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

4.2 Marco conceptual

A continuación se describen algunos conceptos, usados en el presente trabajo y que permite al lector una mejor comprensión de su contenido.

4.2.1 Análisis FODA

Es una herramienta para evaluar la situación estratégica de una empresa, la cual permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

4.2.2 Amenazas

Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

4.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y sus diferentes áreas o unidades de negocio (Sinnexus, Cuadro de Mando Integral - Sinnexus, 2018).

4.2.4 Cadena productiva

Conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final (DGPA, 2018).

4.2.5 Debilidades

Puntos de los que la empresa carece o son inferiores a la competencia o que se puede mejorar (Espinosa, 2013)

4.3.6 Encadenamiento productivo

Conjunto de empresas que deciden interactuar de forma especial entre sí para aumentar sus niveles de articulación de las actividades desde la producción, la transformación, comercialización, hasta el consumidor final (Kuan, 2011).

4.2.7 Focus Group

Método que se usa para recolectar información sobre un tema. En el sector de negocios, se reúne a un grupo pequeño de personas (menos de una docena) para entrevistarlas sobre un producto o servicio. Las personas seleccionadas deben reunir características comunes para que conversen sobre un producto o servicio bajo la tutela de uno o varios moderadores (Polo, 2018).

4.2.8 Fortalezas

Capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas (Espinosa, 2013)

4.2.9 Indicadores de gestión

Expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

4.2.10 Mapa estratégico

Es una herramienta, desarrollada en 1992, por David P. Norton y Robert Kaplan, para realizar cambios en las organizaciones. Intenta proveer de información a las empresas para que

implementen su estrategia integral con garantías de éxito, valorando las relaciones causales (Martín, 2018).

4.2.11 Matriz PCI (perfil de capacidad institucional)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Involucra la capacidad directiva, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica y la capacidad del talento humano. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

4.2.12 Macroentorno

Factores externos que no son controlables por la empresa como son: demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales (Torreblanca, 2014).

4.2.13 Microentorno

Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos (weblog, 2018).

4.2.14 Objetivos estratégicos

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. La finalidad es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización.

4.2.15 Oportunidades

Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

4.2.16 Plan de mercadeo estratégico

Documento escrito que incluye una estructura compuesta por: un análisis de la situación, los objetivos de mercadeo, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de mercadeo, el diseño de la mezcla de mercadeo y los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada (Thonsonp, 2006).

4.3 Marco Legal

Las actividades que desarrolla la empresa Cárnicos Extra S.A., están reglamentadas y vigiladas por los decretos y resoluciones que se describen a continuación (FEDEGAN, 2018):

Decreto 1500 de 2007. Por la cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano.

Resolución 072 de 2007. Por la cual se establece el manual de buenas prácticas de manejo para la producción y obtención de piel de ganado bovino y bufalino.

Resolución 2905 de 2007. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las especies bovina y bufalina destinados para el consumo humano.

Resolución 18119 de 2007. Por la cual se reglamentan los requisitos del plan gradual de cumplimiento para las plantas de beneficio y desposte de bovinos y bufalinos.

Decreto 2278 de 1982. Por la cual se reglamenta parcialmente el título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público o para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación “Elaboración de un plan estratégico de mercadeo” para la empresa Cárnicos Extra S.A., de Medellín, es de tipo descriptiva, ya que parte de una realidad que se describe a través de la observación, mediante la utilización de herramientas como encuestas y entrevistas, para identificar la situación actual de la empresa, en sus diferentes áreas funcionales, lo que permitió diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para proponer alternativas de mejoramiento, mediante estrategias para aprovechar y potenciar los aspectos que le favorecen y contrarrestar aquellos que le inhiben un desarrollo armónico y sostenible, en pro de lograr la competitividad en el mercado.

5.2 Enfoque

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y empírico analítico. El primero porque permite que los objetivos se alcancen con el apoyo de datos numéricos proporcionados por la organización relacionada con la información financiera y operativa de la empresa con el fin de conocer la situación real y partiendo de ello proponer estrategias de mejoramiento y el segundo porque se realiza un diagnóstico que permitirá desarrollar un plan estratégico partiendo de la situación actual de la empresa Cárnicos Extra S.A., para proponer objetivos estratégicos para lograr la sostenibilidad y competitividad.

5.3 Método

El método utilizado corresponde al deductivo; que permite observar, la información obtenida a través de encuestas y entrevistas, infiriendo de lo general a lo particular, para

posteriormente hacer un respectivo análisis con base a las acciones estratégicas que permitan diseñar objetivos estratégicos para cada una de las áreas del mapa de procesos de la empresa.

5.4 Población

La población objeto de estudio son por una parte 52 empleados y por la otra los clientes actuales de la empresa Cárnicos Extra S.A.

5.5 Diseño de la muestra

Se determinó de manera aleatoria al azar, para el caso de los empleados, se seleccionaron dos (2) empleados de cada una de las áreas funcionales de la empresa y ocho (8) de los 320 de los clientes que conforma la base, para aplicar el focus Group.

5.6 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.6.1 Fuentes

Se acudió a fuentes secundarias y primarias para la recolección de la información requerida.

En las fuentes primarias se consultó la información disponible en la empresa por concepto de ventas, informes financieros y de la administración, asimismo las opiniones de los empleados que laboran en las áreas funcionales de Cárnicos Extra S.A. y en las secundarias se indagaron publicaciones de páginas web, documentos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, pertinentes con el tema objeto de estudio, la cual se complementó con las opiniones y percepciones de los clientes del focus Group, *escogido aleatoriamente*.

5.6.2 Técnicas e instrumentos

Se hizo uso de la encuesta y la entrevista como técnicas para la recolección de la información requerida. El instrumento que se utilizó para la encuesta fueron los cuestionarios, específicamente los relacionados para el análisis interno (perfil de capacidad interna) y externo

(Perfil de oportunidades y amenazas) de una organización, ideado por Humberto Serna Gómez, en su libro la planeación y gestión estratégica (Serna, 2018), que permite conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para ser evaluadas y sugerir estrategias para aprovechar favorablemente, minimizando las situaciones de riesgo o vulnerabilidad. Para la entrevista se diseñó una guía con preguntas para la aplicación del focus Group.

5.7 Trabajo de campo

Fue realizado por el autor del presente trabajo, aplicando los instrumentos antes mencionados a la población seleccionada aleatoriamente, previamente convalidados para garantizar su validez técnica y científica.

5.8 Tabulación y sistematización

Una vez recolectada la información en los instrumentos utilizados se procedió a su tabulación y sistematización, como se podrá observar, en los siguientes capítulos de este documento, con su respectivo análisis e interpretación.

6. Descripción de la situación actual de la empresa Cárnicos Extra de Medellín S.A.

6.1 Reseña Histórica

Cárnicos Extra, es una empresa del sector de cárnico, constituida mediante Escritura pública No.512, otorgada por la Notaría 27 de Medellín, el mayo 18 de 2005 y fue registrada en la Cámara de Comercio de Medellín, el 11 enero de 2006, en el libro 9, bajo el número 251 y matrícula 21-355565-04, como una sociedad Comercial de responsabilidad Anónima S.A., con dirección de domicilio principal en la Calle 29 45 20 de la ciudad de Medellín, Antioquia y una duración hasta el 18 de mayo de 2025 (Medellín, 2018).

Su actividad principal, según la clasificación industrial internacional Uniforme (CIIU), es el 1011: Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos y como actividad secundaria: 4723: Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados (Medellín, 2018)

El objeto principal de Cárnicos Extra, contempla las siguientes actividades: Distribución, elaboración, importación, exportación, compra, venta de toda clase de cárnicos, embutidos y demás derivados de la Industria del sector de la producción de cárnicos.

Importación de productos en general, la exportación a mercados extranjeros de productos nacionales así como la comercialización de productos que provengan de toda clase de bienes tanto muebles como inmuebles, la administración de los inmuebles que entre al patrimonio social, la importación, exportación, distribución y representación de marcas nacionales y extranjeras de los productos arriba mencionados, la inversión en sociedades, establecimientos industriales, comerciales, la inversión en cualquier clase de documentos bursátiles, o similares, la

constitución de fianzas o garantías de cualquier clase para garantizar las obligaciones de la sociedad o de los socios respecto del negocio social, incluyendo las cauciones de terceros, el negociación de cheques, letras, de cambio, pagares de terceros en ejercicio de su objeto social podrá abrir cuentas bancarias en el país y en el exterior y solicitar créditos, adquirir; bienes muebles e inmuebles, constituirse como socia en otras compañías del sector y demás actividades de comercio que no riñan con el objeto social, la sociedad podrá licitar, crear, ceder y registrar derechos, adquirir, limitar gravar, dar o tomar en arrendamiento o cualquier otro título bienes muebles e inmuebles enajenarlos cuando fuere aconsejable su disposición, tomar o dar dinero en mutuo y celar las operaciones de crédito que le permitan obtener los fondos requeridos para el desarrollo de su empresa, celebrar contratos de asociación en participación, intervenir en préstamos con garantía y sin ellos, a corto o largo plazo, importar o exportar y en general celebrar y ejecutar todos los actos contratos preparatorios complementarios o accesorios de los anteriormente indicados y los demás que sean necesarios o útiles para el buen desarrollo de la empresa social y que guarden relación de medio a fin con el objeto principal de la sociedad (Medellín, 2018).

Cárnicos Extra, está conformada por una junta directiva, cuyas funciones entre otras, son: Autorizar la apertura y cierre de sucursales; agencias y otras dependencias de la sociedad, en el país o en el exterior; designar y remover las personas que hayan de actuar como mandatarios, administradores o factores de estas y determinar las facultades de que gozarán para el desarrollo de los negocios sociales (Medellín, 2018).

Autorizar cualquier decisión, transacción, conciliación o compromiso en asuntos jurídicos o administrativos que tenga relación con conflictos colectivos de trabajo o que comprometan las políticas generales de la compañía en materia laboral y nombrar por acta para tales efectos

negociadores, apoderados o compromisarios, determinando en la misma las facultades con las cuales quedan investidos (Medellín, 2018).

Capital social. Está representado por acciones, con valor nominal (Medellín, 2018).

Órganos de administración y dirección. Para todos los casos, el representante de la empresa será un gerente, con su respectivo suplente, los cuales son nombrados por la junta directiva.

Facultades obligaciones del gerente (Medellín, 2018)

El gerente de la sociedad en el ejercicio de su cargo puede, ejecutar y celebrar toda clase de actos y contratos. Sus funciones principales son:

1. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva.
2. Convocar la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva de acuerdo con lo previsto por estos estatutos y la ley.
3. Dirigir y vigilar la actividad de la empresa en todos los campos e impartir las órdenes e instrucciones necesarias para lograr la adecuada realización de los objetivos que aquella propone.
4. Recomendar a la Junta Directiva la adopción de nuevas políticas.
5. Definir en asocio de la Junta Directiva la orientación de la contabilidad e información financiera de la empresa.
6. Celebrar contratos que no superen los cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
7. Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente con el balance general del ejercicio y demás documentos exigidos por la ley, serán presentados, en asocio de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas.

6.2 Identificación y ubicación geográfica de la empresa

Dirección: Calle 29 45 20

Ciudad: Medellín - Antioquia

Nit: 900064003-1

Teléfono: 4481133 ext. 103

Correo: gerencia@carnesfriaseextra.com / dcomercial@carnesfriaseextra.com

Página web: www.carnesfriaseextra.com

6.3 Misión

Cárnicos extra S.A., es una empresa dedicada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con productos cárnicos procesados de excelente calidad, para ello contamos con toda la experiencia y tecnología, además de un selecto grupo de colaboradores y proveedores comprometidos con el mejoramiento continuo (Extra, 2018).

6.4 Visión

Cárnicos extra S.A. Para el año 2018 será reconocida a nivel nacional como una empresa comprometida con la calidad de sus procesos a través de un sistema de gestión de la calidad (Extra, 2018).

6.5 Portafolio de productos

Carnes frías Extra, dispone de un amplio portafolio de productos, entre los que se pueden

Ilustración 3. Líneas de productos de Cárnicos Extra S.A.



Fuente. Recuperado de http://carnesfriaseextra.com/sitio/productos_cat_indice.php?c=336

Otros productos

Pastas con albóndigas y salsa Pomodoro

Ilustración 4. Pastas con albóndigas y salsa Pomodoro



Fuente. Recuperado de http://carnesfriaseextra.com/sitio/contenidos_indice.php?c=217

Salsa de pasas de uva para carnes.

Ilustración 5. Salsa de pasas de uva para carnes



Fuente. Recuperado de http://carnesfriaseextra.com/sitio/contenidos_indice.php?c=217

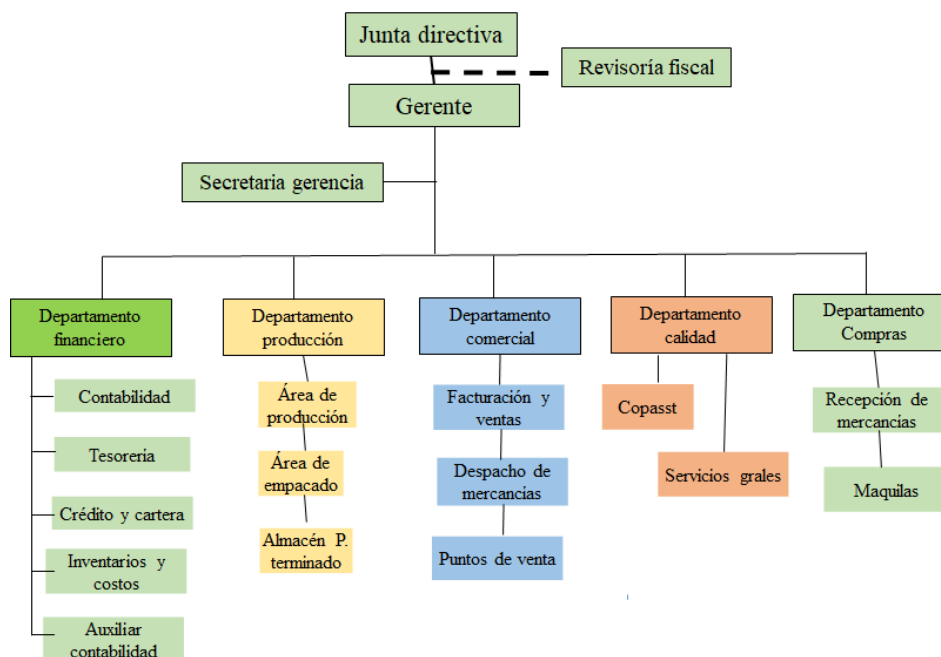
6.6 Código de ética

Cárnicos Extra S.A., cuenta desde hace años con un código de ética laboral el cual se constituye en el referente de cada uno de los integrantes de la compañía, que va encaminado al mejoramiento de las relaciones con sus clientes, proveedores y personal interno, lo importante para la empresa es generar confianza en todos los niveles. La responsabilidad, la integridad y el respeto son nuestros valores corporativos.

6.7 Organigrama Cárnicos Extra S.A

Cárnicos Extra S.A., dispone de una estructura organizacional piramidal, como se puede observar a continuación.

Ilustración 6. Organigrama Cárnico Extra S.A.



Fuente. Elaboración propia con información de la empresa.

7. Diagnóstico de la situación actual Cárnicos Extra S.A.

Para conocer los factores internos y externos que impactan positiva o negativamente a la empresa aplicaron las siguientes herramientas: Análisis PESTEL, encuesta de satisfacción al cliente, diamante de Porter y análisis FODA.

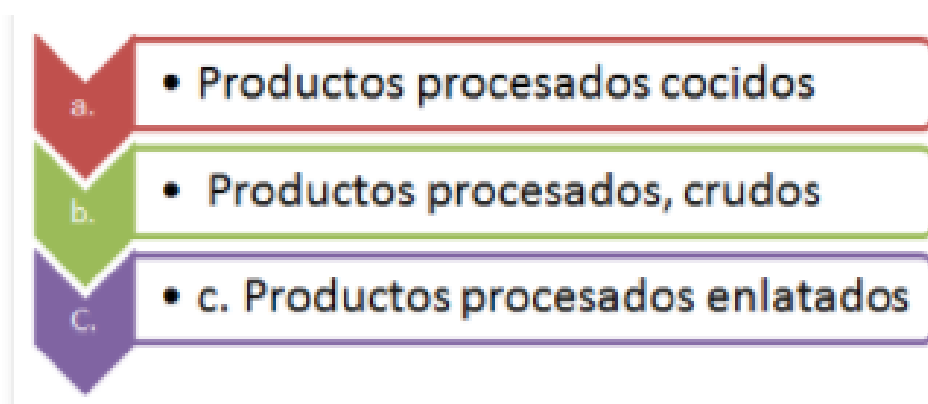
7.1 Análisis PESTEL

7.1.1 Análisis legal

El sector de cárnicos en Colombia, se clasifica de acuerdo con el Código Internacional Industrial Uniforme CIIU, dentro de la industria manufacturera, en la división de elaboración de productos alimenticios y bebidas, como parte de la industria de producción, transformación y conservación de carnes y derivados cárnicos.

De acuerdo con la anterior clasificación y según el Decreto 2162 de 1983, los productos cárnicos procesados se clasifican en (Velasco, 2014):

Ilustración 7. Clasificación de productos-cárnicos



Fuente. Recuperado de <http://mundoalimentos.blogspot.com.co/2014/04/clasificacion-de-productos-carnicos.html>

Productos procesados cocidos: se refiere a aquellos que son sometidos a un tratamiento térmico de acuerdo con sus características sean o no embutidos. Se dividen en embutidos y no embutidos.

Producto procesados, crudos: estos productos se dividen en productos procesados crudos frescos y madurados, se consideran productos procesados crudos frescos, los elaborados en base de carne y grasa de animales de abasto, embutidos o no de una durabilidad limitada por lo que para su conservación prolongada necesita congelación (-18 °C); y se consideran productos procesados crudos madurados, aquellos que son sometidos a un proceso de maduración de un mínimo de treinta (30) días, con humedad relativa baja para favorecer sus conservación.

Productos procesados enlatados: son aquellos productos elaborados a base de carne y grasa de animales de abasto, que para su expendio se envasa en latas de cierre hermético.

Los productos cárnicos, por ser su naturaleza, están altamente regulados por entidades como el Ministerio de Protección Social, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA) y para ser producidos y comercializados, se requiere del cumplimiento de ciertas normas y políticas específicas para garantizar que los productos sean aptos para el consumo y no represente ninguna amenaza para la población. Todas las normas, emitidas se ajustan a la ley 9 de 1979.

La cadena productiva de los productos cárnicos, se clasificar en 6 actividades principales, a saber:

Producción de ganado en hatos tecnificados o de pequeña escala

Actividades de matanza

Expendios de carne para consumo humano

Oferta de materia primas derivadas de la ganadería (cuero, grasa, cebo)

Procesamiento de carne en embutidos.

Procesamiento de cuero para fabricación de prendas y zapatos

Para el caso del presente estudio se aborda la actividad relacionada con el procesamiento de carne en embutidos, que son las materias primas que utiliza la empresa Cárnicos Extra S.A., de la ciudad de Medellín. Los eslabones de industria, transformación y comercialización de los embutidos, son la parte de la cadena productiva en los cuales se centra este estudio.

Los productos cárnicos procesados (PCP), como son nombrados en la legislación, han evolucionado de acuerdo con las políticas mundiales en alimentación, salud y nutrición y las normas sanitarias que establecen lineamientos claros para la producción de alimentos orientados a hacerlos más seguros para la salud del consumidor, buscando reducciones significativas de sodio y grasa principalmente ya que éstas sustancias están asociadas a enfermedades cardiovasculares; hoy la mayor causa de morbimortalidad en el mundo (Tecnas, 2013).

7.1.2 Análisis tecnológico

La industria de cárnicos procesados, desde el punto de vista tecnológico, viene evolucionando en diseños para que los productos sean más saludables, controlando la cantidad de grasa hasta en un 99% e igualmente logrando la disminución de los niveles de sodio, con tecnologías que logran reducciones del 25% y 50%, sin afectar las características funcionales y organolépticas finales del producto y con matrices que sean más aptas para adicionar nutrientes y otros ingredientes funcionales que además de nutritivos ofrecen beneficios para la salud de los consumidores, llamados productos funcionales. Categoría que se hace cada vez más popular con la oferta de productos con adición de Omega DHA para la salud mental y cardiovascular, fibras prebióticas para la salud digestiva y vitaminas y minerales con aportes de calcio para la salud

ósea por mencionar solo algunos. De la misma forma el desarrollo de productos cárnicos procesados más naturales con uso de aditivos como colorantes, conservantes, antioxidantes, sabores, y el reemplazo de nitritos, glutamato monosódico todos de origen natural (Tecnas, 2013).

Técnicamente el proceso productivo de los productos cárnicos procesados, consta de dos (2) etapas: la preparación y el envasado.

Preparación: En esta etapa la carne seleccionada para los distintos tipos de productos cárnicos y embutidos es mezclada con grasas (generalmente del cerdo por su especial olor y sabor) y productos que permiten la estabilización y preservación de las carnes frías, como condimentos, especias y aditivos. Una vez se ha mezclado la carne, el producto resultante puede ser embutido en los intestinos y tripas de los animales o en envolturas artificiales, elaboradas para el consumo humano sin ningún riesgo contra la salud. Los embutidos y algunas carnes frías (paletas y jamones) son ahumados y cocidos a altas temperaturas y durante un tiempo determinado dependiendo de cada producto, tras lo cual la temperatura debe bajarse de forma inmediata con agua fría con el fin de eliminar cualquier impureza generada durante las etapas de transformación y preparación. Y por último, los embutidos son envasados y almacenados listos para su comercialización y distribución (Nieto, 2018).

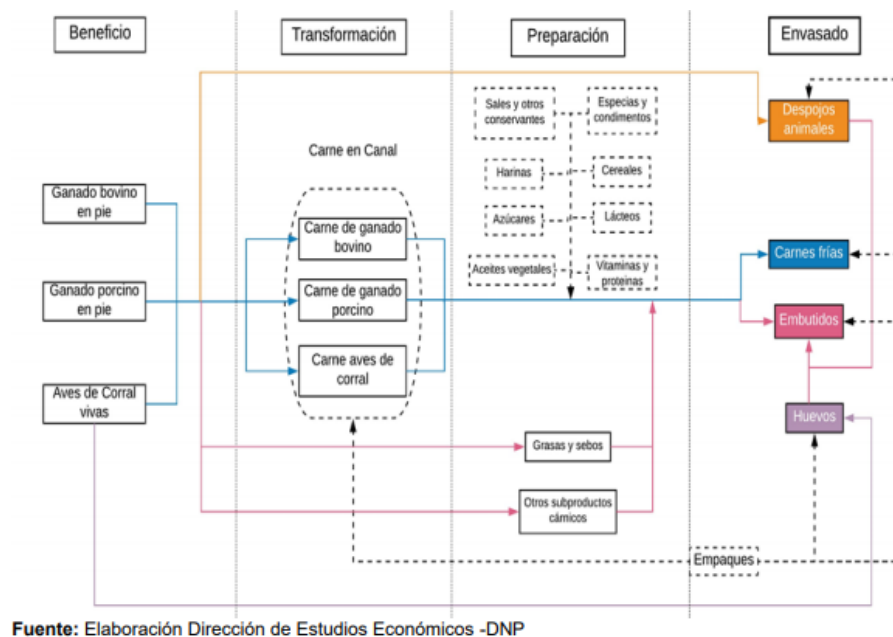
Envasado: En esta etapa, tanto para los cortes clasificados y listos para comercializar como para los embutidos y las carnes frías, se pueden clasificar los envases en tres tipos: i) Primarios: son aquellos que están en contacto directo con el producto y se encargan de protegerlo. ii) Secundarios: aquellos que contienen el envase primario y contienen información técnica sobre los productos. iii) Terciarios: son aquellos que contienen al envase secundario y se utilizan principalmente para el transporte de los productos (embalaje) (Nieto, 2018).

En el caso de los embutidos las características del envase dependen del producto final. Los tipos de envase primario, en los que se envasaran los productos procesados, se clasifican en naturales y artificiales. Los primeros hacen referencia a las tripas obtenidas generalmente a partir del tubo digestivo de los cerdos y bovinos, se caracterizan por ser comestibles, tener alta permeabilidad a los gases, humo y vapor, pero son más proclives a la presencia de patógenos.

Los envases artificiales, se elaboran a partir de fibras de colágeno, celulosa y plástico, siendo únicamente comestibles las elaboradas con colágeno, y sus ventajas son una mejor uniformidad, precio más económico y estable en el mercado.

En general, los empaques proporcionan conservación, facilitan el etiquetado, refrigeración y transporte de las carnes frías, embutidos y huevos, así como de la carne de ganado bovino, porcino y de aves de corral. Por una parte, los sacos y bolsas de plástico sirven para el empaque de las carnes en canal, las grasas y sebos y otros subproductos cárnicos. Por otra parte, las hojas o láminas de materiales plásticos son utilizadas como empaques herméticos para las carnes frías y los huevos. Estos últimos, también usan el cartón liso y corrugado para su empaque. Adicionalmente, en esta última etapa se demandan productos relacionados con filamentos, redes, cuerdas y cordeles para atar embutidos y jamones. Del mismo modo, en cuanto al etiquetado de los empaques, la cadena requiere de etiquetas de papel o tintas de imprenta cuando las empresas deciden hacer sus propias etiquetas (Nieto, 2018).

Ilustración 8. Flujograma del proceso productivo de los productos cárnicos



7.1.3 Análisis económico

Para efectos del análisis económico se tendrán en cuenta los comportamientos de variables como la inflación, el desempleo y el PIB, en la ciudad Medellín, donde ejerce sus operaciones la empresa Cárnicos Extra S.A.

Inflación. Al cierre de 2017, la inflación en Colombia fue 4,09%, según el DANE. En Medellín el índice de precios al consumidor (IPC) aumentó en 4,16%, con respecto a 2016, por encima del resultado nacional, siendo la quinta ciudad entre seis que presentaron una inflación superior al promedio nacional, junto con Bogotá (4,63%), Manizales (4,29%), Cali (4,28%), San Andrés (4,19%) y Pereira (4,11%). Por dos años consecutivos la inflación en el país y Medellín ha presentado un menor crecimiento respecto al año inmediatamente anterior (Medellin..., 2018).

Según Fedesarrollo, el final del fenómeno del niño permitió una corrección considerable a la baja de los precios de los alimentos, lo que se vio apoyado por la estabilización del tipo de cambio. Por su parte, el Banco de la República señala que la debilidad en la demanda interna también puede explicar las pocas presiones al alza que tuvieron los precios (Medellin..., 2018).

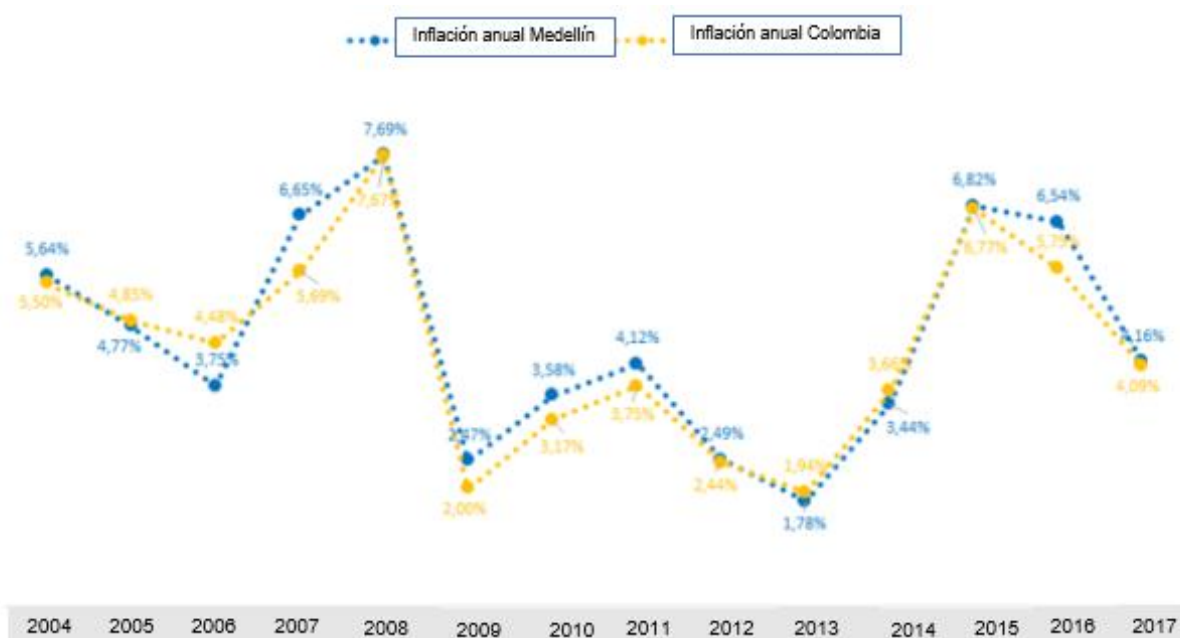
Desempleo. La tasa de desempleo en Medellín fue del 10,7% para 2017 y la ocupación se mantuvo en niveles estables, concentrando el 70% de los empleos en los sectores de comercio, servicios e industria. Este comportamiento relativamente estable se presentó en un entorno con condiciones macroeconómicas poco favorables, con una demanda interna que se recupera a paso lento, considerando la afectación al consumo por cuenta de la reforma tributaria que entró en vigor en enero de 2017 y la confianza del consumidor que, aunque avanza, se mantiene en terreno negativo, junto con una actividad económica (Medellín..., 2018).

El PIB de Antioquia creció en 2015 en un 4%, un ritmo superior al nacional, que fue de 3.1%. La cifra de crecimiento económico estimado para Antioquia en 2016 es ligeramente mayor a la cifra total para Colombia en el mismo período (2%). De acuerdo con las cuentas departamentales del DANE, en 2015 los sectores que reportaron un mayor crecimiento en Antioquia fueron las actividades financieras, de seguros e inmobiliarias, con 6% de crecimiento; la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con 5%; y el transporte, almacenamiento y comunicaciones, con 3,8%. El indicador de importancia económica municipal (IEM), por su parte, muestra un comportamiento estable entre 2011 y 2015 (último año para el que se actualizó el indicador) entre 44% y 45%, si bien en 2015 se evidenció una leve reducción del indicador IEM con relación a 2014 y 2013. Por otra parte, el ingreso per cápita de la unidad de gasto en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá disminuyó en 2016 en relación con la cifra presentada para 2015. De \$953.861 en 2015, la ciudad pasó a tener \$927.744 per cápita en 2016, mostrando una contracción de 2,7% en términos constantes. Bucaramanga AM, por su parte, tuvo una reducción mayor, correspondiente al 8,8%. Medellín AM y Bucaramanga AM fueron las dos únicas ciudades, entre las principales del país, que experimentaron una reducción en el ingreso per cápita de los hogares. Bogotá siguió siendo la ciudad con un mayor ingreso per cápita de la

unidad de gasto en 2016 y Medellín A.M. conservó el segundo puesto, alcanzado por primera vez en 2013; sin embargo, las diferencias entre Medellín A.M. y el resto de las ciudades evaluadas —salvo Bucaramanga— se redujeron en 2016 con relación a 2015 (Medellín..., Competitividad y desempeño económico | Medellín Cómo Vamos, 2017).

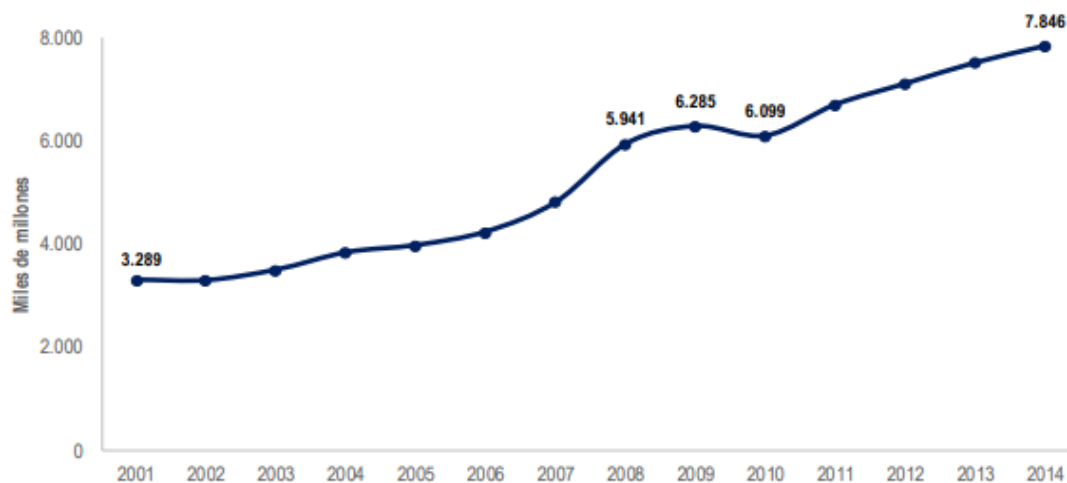
La evolución del valor de producción de los bienes finales de la cadena de carnes y productos cárnicos, durante el periodo 2001 – 2014. Durante este período, el valor de la producción experimentó en términos reales un crecimiento promedio anual de 7,1% y representó en promedio el 3,0% del total de la producción manufacturera en Colombia. Los tres grupos de bienes finales definidos anteriormente tuvieron las siguientes participaciones promedio: Carnes (69,98%), derivados (29,99%) y Subproductos cárnicos (0,03%).

Ilustración 9. Colombia y Medellín: variación índice de precio consumidor (IPC) 2004-2017



Fuente. DANE

Ilustración 10. Producción de la cadena de carnes y productos cárnicos (miles de millones de \$)



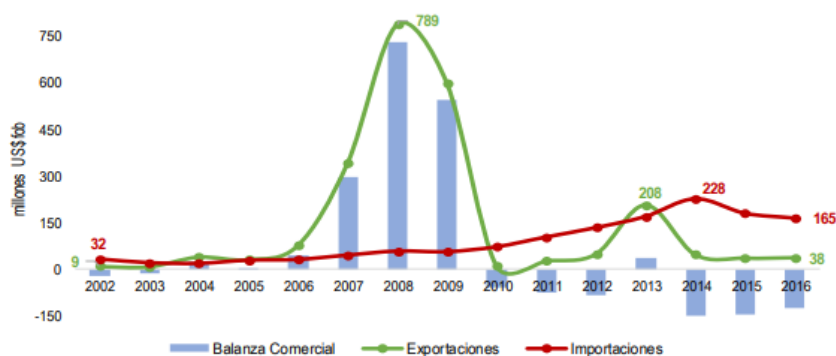
Fuente: DANE-EAM- Elaboración Dirección de Estudios Económicos – DNP

Situación que tuvo un cambio drástico a partir de 2015, pasando de ser un sector dinámico a uno en constante decrecimiento, como se puede apreciar del análisis del informe de consumo de alimentación publicado por el Magrama en mayo de 2015, que revela que los hogares han reducido la compra de productos cárnicos con respecto a 2014, en un 2,2% menos) y las carnes procesadas han incrementado su valor del 2,1% con respecto a 2014, mientras que su consumo ha descendido en un 1% (Caballer, 2016).

La balanza comercial de la cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos fue deficitaria en tres períodos: 2002 y 2003, 2010 - 2012 y 2014 – 2016. Entre 2006 y 2009 se observó una balanza comercial positiva y el valor máximo de esta variable en 2008 con US\$731,3 millones. Durante el período de estudio las exportaciones de la cadena pasaron de US\$9,3 millones a US\$37,9 millones con un valor máximo de US\$789,4 millones en 2008 creciendo a una tasa de promedio anual del 9,8% (Gráfico 7). Por grupos de eslabones de bienes

finales el que tuvo la mayor participación fue Carnes que tuvo una participación promedio en las exportaciones de la cadena de 85,7% seguido por Subproductos cárnicos (12,4%) y Derivados (1,9%). Las importaciones de la cadena por su parte aumentaron en US\$132,7 millones en el período de estudio pasando de US\$32,4 millones a US\$165,1 millones con una tasa de crecimiento promedio anual del 11,5% (Gráfico x). Por grupos de eslabones de bienes finales el grupo que registra la mayor participación en esta variable fue Carnes con una participación de 39,7% seguido por Derivados (38,3%) y Subproductos cárnicos (22,0%) (Nieto, 2018).

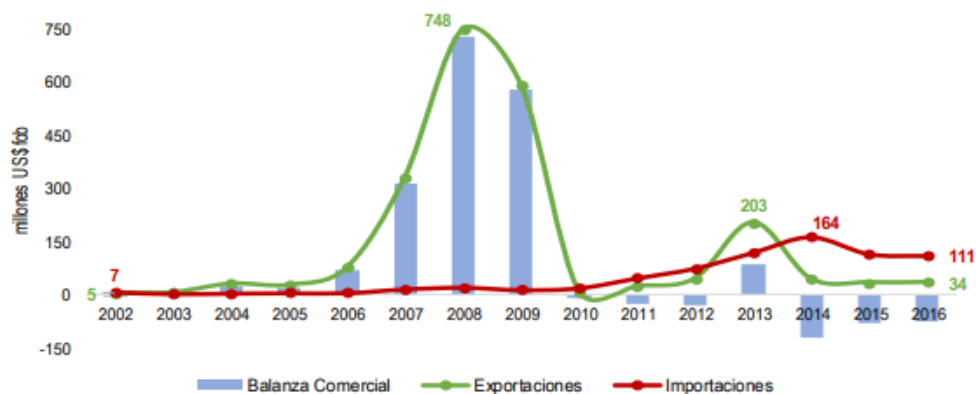
Ilustración 11. Evolución balanza comercial cadena carnes y productos cárnicos (2002-2016)



Fuente: DIAN – DANE- Elaboración Dirección de Estudios Económicos – DNP

El sector cárnico exhibió una balanza comercial positiva entre 2002 y 2009, cuando las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 37,7% y las importaciones a una tasa de 4,4%. Posteriormente, el grupo mostró una balanza deficitaria entre 2010 y 2016 debido a la caída de las exportaciones entre 2009 y 2010 cuando disminuyeron en US\$583,9 millones (Gráfico x). Durante el lapso deficitario las exportaciones del grupo crecieron a una tasa promedio de 10,5% y las importaciones a una tasa de 12,5% (Nieto, 2018).

Ilustración 12. Evolución balanza comercial grupo carnes (2002 – 2016) (millones de US)



Fuente: DIAN - DANE- Elaboración Dirección de Estudios Económicos DNP

7.1.4 Análisis social

Se analizan variables como el desempleo, estilo de vida, costumbres y tradiciones de la población de la ciudad de Medellín.

El mercado laboral de Medellín y la región del área metropolitana - no reveló cambios apreciables en su comportamiento durante 2017 frente a lo observado en 2016. La tasa de desempleo fue del 10,7% para 2017 y la ocupación también se mantuvo en niveles estables, concentrando el 70% de los empleos en los sectores de comercio, servicios e industria. Este comportamiento relativamente estable se presentó en un entorno con condiciones macroeconómicas poco favorables, con una demanda interna que se recupera a paso lento, considerando la afectación al consumo por cuenta de la reforma tributaria que entró en vigor en enero de 2017 y la confianza del consumidor que, aunque avanza, se mantiene en terreno negativo, junto con una actividad económica (Medellín..., 2018).

El mercado de las carnes frías, se enfrenta a una situación de incertidumbre, por un lado, se enfrenta a un consumidor mucho más concienciado y sensibilizado por cuidar su salud, a partir de la alimentación, lo que lo convierte en uno con nuevos hábitos alimenticios y un estilo

de vida, orientados a mejorar su condición física y prevenir enfermedades como el colesterol, reduciendo, como es el caso el de las carnes rojas y procesadas, que contienen más sal y grasas que otras. En tal sentido el consumidor observa una actitud más meticulosa y selectiva que tiene en cuenta las elaboraciones, ingredientes y cualidades nutricionales (Caballer, 2016) , por otra parte la demanda de los clientes de estratos altos, se orienta al consumo de productos bajos en grasa, saludables, y de calidad.

Los hábitos de compra y preferencias que el consumidor va adquiriendo, es un aspecto que impulsa la evolución de los productos cárnicos procesados, direccionado la oferta hacia bienes que satisfagan las expectativas de un consumidor más informado, con nuevos hábitos de consumo, ajustados a los cambios en los estilos de vida donde se pasó de familias numerosas con dietas y preparaciones tradicionales a familias más pequeños y los crecientes hogares unipersonales que buscan practicidad, facilidad y rapidez en la preparación de los alimentos así como nuevas experiencias de sabor

Los productos cárnicos procesados, ofrecen consentir al consumidor para que lo disfruten con una calidad superior; la exploración de nuevas saborizaciones con combinaciones de dulce y salado; los sabores exóticos y étnicos y los tipo madurados que logran satisfacer la búsqueda de nuevas experiencias al paladar y con otras presentaciones como snacks o platos preparados que permiten más oportunidades de consumo.

De otra parte la conveniencia y la practicidad dada en la producción de alimentos listos para consumo (RTE, por sus siglas en inglés) (Ready To Eat) son factores importantes en los actuales estilos de vida, siendo necesarias presentaciones y formas de preparación que se ajusten a familias más pequeñas y a los crecientes hogares unipersonales. Por ello es común encontrar

empaques resellables para la facilidad de uso; presentaciones más pequeñas como por ejemplo dos salchichas o cuatro tajadas de jamón o incluso una porción individual (Tecnas, 2013).

Las expectativas del consumidor por alimentos preparados frescos están en aumento, pues el paladar demanda más y más opciones de platillos “sanos”. De 2008 a 2011, la producción de alimentos listos para consumo (RTE, creció más de 7% en los Estados Unidos, y, en muchos países, las microondas son la tecnología de elección en el hogar para preparar con rapidez los alimentos (en Estados Unidos, más del 90% de los hogares cuentan con por lo menos un horno de microondas). Los procesadores de alimentos se ven forzados a crear productos aptos para calentamiento o cocción en horno de microondas, para poder mantenerse competitivos, y para poder cubrir la demanda debido a la agitada vida de los consumidores, su concientización sobre el valor nutrimental, y su deseo por alimentos que sepan y huelan como si hubieran sido cocinados en un horno convencional (Alimentación, 2013).

El mercado de estos productos está conformado por padres o madres que en sus compras de alimentos buscan un alto contenido nutricional y buena imagen de inocuidad del producto, con la creencia que los productos cárnicos contribuyen al crecimiento y bienestar de sus hijos. Otro segmento son las personas con poca disponibilidad de tiempo, que usualmente llegan en la noche, agotadas por un extenso día de trabajo o con gran cantidad de actividades y no tienen tiempo para cocinar nada elaborado, ellos encuentran en los productos cárnicos una opción para obtener las proteínas necesarias solo destapando un paquete. Asimismo niños y adolescentes en etapa escolar, los cuales llevan en su lonchera o compran en las instituciones educativas Sándwiches, hamburguesas y salchichas como una opción nutritiva y divertida a la hora del descanso o de los almuerzos. Por último personas que les gusta variar el menú, ven en los productos cárnicos, un sustituto para la carne sin procesar (carne de res, pollo, cerdo), y además

les interesa encontrar variedad de sabores en dieta con el plus de satisfacer su necesidad con menor cantidad de dinero.

7.1.5 Análisis político

Desde la perspectiva política, Colombia, es un país que en sus últimos 60 años, ha estado enmarcada en hechos de violencia política que ha permeado las diferentes esferas de la sociedad colombiana. Los partidos políticos, heredaron el descolonizaje español - entre centristas y federalistas, y posteriormente entre Conservadores y Liberales. Por el afán de gobernabilidad, han originado situaciones como la muerte de Jorge Eliecer Gaitán, lo cual dio origen a la aparición y conformación de movimientos insurgentes de campesinos como las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia -FARC- y el Ejército de Liberación Nacional -ELN- por no encontrar espacios para la defensa y lucha por las desigualdades sociales.

El gobierno colombiano en cabeza del presidente Juan Manuel Santos, después de varios años de diálogos y pese a los resultados adversos del plebiscito llevado a cabo el 2 de octubre de 2016, donde gano en la consulta el no a los acuerdo de paz, logro que el 30 de noviembre de 2016, el Congreso de Colombia, aprobara el acuerdo definitivo con la guerrilla marxista de las FARC.

Estos antecedentes han hecho de Colombia, es un país inmerso, en desigualdades sociales y una imagen desfavorable ante los ojos de otros países y la sociedad colombiana. Es de anotar que los movimientos insurgentes y contrainsurgentes, es un fenómeno que permeó las esferas del Estado.

De otro lado el afianzamiento de las políticas neoliberales durante la década de los 90, debilitaron considerablemente al campesinado propiciando que este se volcara a la criminalidad

mediante la siembra de cultivos ilícitos bajo el control de paramilitares y guerrilleros. (El Herald, 2017).

La implementación del acuerdo entre el Gobierno y las FARC, demanda una política pública: clara, precisa y objetiva, orientada a resolver los embates de una guerra de más de sesenta años y las necesidades históricamente insatisfechas de la población civil, que el Estado les ha negado a los colombianos.

Los impactos de los acuerdos de paz, deberían favorecerán no solo la gobernabilidad del Gobierno, sino a las comunidades y empresarios para desarrollar sus actividades en un entorno tranquilo. Sin embargo está latente la polarización suscitada en buena medida por quienes no apoyaron el acuerdo de paz en el plebiscito, anteriormente mencionado.

La implementación del acuerdo de paz, llevaría a la implementación de algunas políticas de carácter público, orientadas a la creación de empleo a través de políticas de emprendimiento, como la Ley 1014 de 2006, la cual busca promover el espíritu emprendedor, en estudiantes y población afectada por el conflicto, capacitándolos en temas de creatividad e innovación y asociatividad para fomentar procesos sostenible desde lo social, cultural, ambiental y regional.

Cabe mencionar por otra parte el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, la Corporación Autónoma Regional de Santander, La Universidad de La Salle y la Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia CINSET, suscribieron el convenio No. 26 el 29 de Septiembre de 2003, con el fin de desarrollar una propuesta para la creación de Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, en éste caso para que nuevas unidades productivas se crearan para prestar el servicio de faenado y comercialización del ganado bovino en Colombia. Con esto se busca sensibilizar a los diferentes actores inmersos en esta actividad, orientándolos para la modernización del proceso de beneficio animal, que

incluya buenas prácticas de manejo sanitario, ambiental y rentables dentro de las proyecciones económicas y la viabilidad de asociaciones privadas o mixtas como las PYMES (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2017).

Por último, los tratados de libre comercio firmado por el gobierno colombiano, se constituyen en políticas de doble filo, por un lado permiten el acceso de los productos a mercados internacionales, pero a la vez abren las puertas para que otros países puedan acceder al mercado interno.

7.1.6 Análisis ecológico-ambiental

En la actualidad el sector estratégico de los frigoríficos cárnicos en Colombia compuesto por los eslabones del ciclo bovino, transformación, transporte, comercialización y consumo, tiene deficiencias en sus procesos y en sus tecnologías de producción limpia (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2011). Así mismo, existen fallas en la conciencia, la cultura y el cumplimiento de las normas ambientales, con el agravante de que la producción ganadera se encuentra entre los primeros contaminantes a nivel mundial y sus procesos de beneficio y transformación están catalogados como de alto impacto ambiental de fuentes hídricas, suelos, aire, entorno físico y social (Matthews, 2006). En este sector estratégico se encuentran registradas 1.530 organizaciones, de las cuales 90% son públicas y 10% privadas, que se encuentran distribuidas en el territorio colombiano y la mayoría son mataderos clase IV (Procuraduría General de la Nación [PGN], 2008). A las organizaciones de este sector les hace falta mayor compromiso con la interiorización de la cultura de producción limpia, dada la falta de procesos claros de implementación para la protección del medio ambiente. La mayoría de estas organizaciones no cuenta con procesos idóneos para el manejo de residuos, “se estima que 90,1% de los mataderos no realiza tratamiento de aguas servidas (que contienen entre otros

sangre, contenido ruminal y detritos) y el 42,8% los vierte directamente a los ríos” (Fedegan, 2006).

7.2 Encuesta de satisfacción

Para conocer las necesidades y las expectativas de los clientes de Cárnicos Extra S.A., se hizo uso de un Focus Group, que se aplicó a ocho (8) clientes y los resultados fueron.

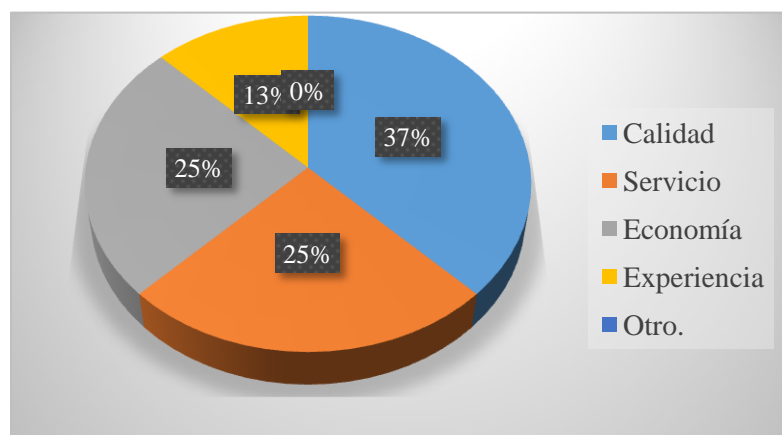
A la pregunta 1: ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio? El 37,5% de los clientes entrevistados expresaron que lo que los motivo a comprar por primera vez en la empresa fue la calidad de los productos, el 25% que los servicios y la economía, respectivamente y un 12.5% que la experiencia.

Tabla 1. ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio?

Motivo	Frecuencia	%
Calidad	3	37,5
Servicio	2	25
Economía	2	25
Experiencia	1	12,5
Otro.	0	0
Total	8	

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 1. ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio?



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Lo anterior indica que la motivación principal para comprar en Cárnicos Extra S.A., fue la calidad de los productos. Los clientes entrevistados eran personas entre los 35 y 50 años, los cuales son más reacios a cambiar sus estilos de vida que los jóvenes.

A la pregunta 2: Queremos conocer su grado de satisfacción o insatisfacción con las actividades y/o procesos que realiza la empresa.

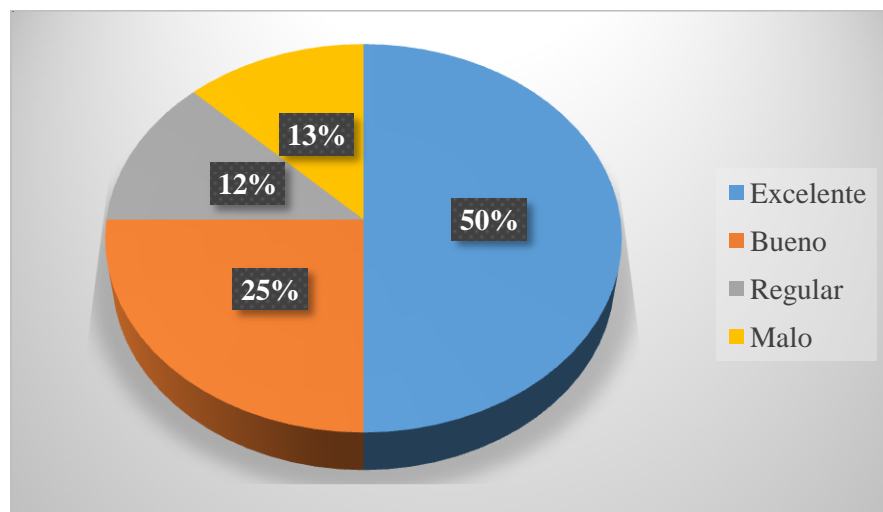
El 50% de los clientes entrevistados opinaron que el servicio brindado por la empresa es excelente, el 25% bueno y un 13% regular y malo, respectivamente.

Tabla 2. Grado de satisfacción con el servicio brindado.

Grado satisfacción	Frecuencia	%
Excelente	4	50
Bueno	2	25
Regular	1	13
Malo	1	13
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 2. Grado de satisfacción con el servicio brindado.



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

El resultado evidencia que el 75% de los clientes entrevistados evaluaron el servicio brindado por la empresa entre excelente (50%) y bueno y (25%). Se hace necesario diseñar estrategias para mejorar los niveles de satisfacción.

A la pregunta 3: ¿Qué sentimientos tiene usted con los productos de Cárnicos Extra S.A.?

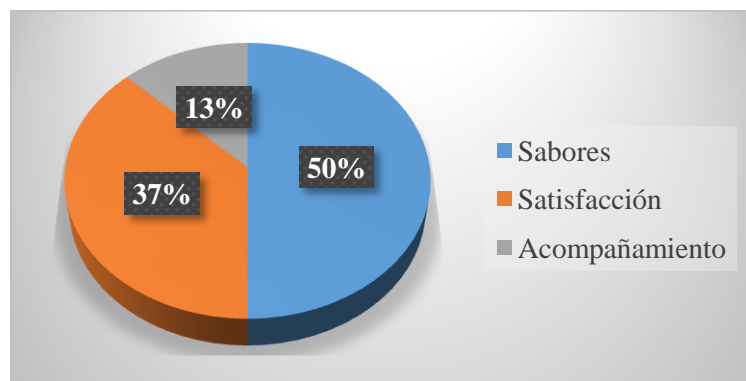
El 50% de los clientes compran en la empresa Cárnicos Extra S.A. por sus deliciosos sabores; el 37% por satisfacción y el 13% por el acompañamiento.

Tabla 3. Sentimiento por los productos de Cárnicos Extra S.A.

Opciones	Frecuencia	%
Sabores	4	50
Satisfacción	3	37,5
Acompañamiento	1	12,5
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 3. Sentimiento por los productos de Cárnicos Extra S.A.



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

El sentimiento que genera mayor reconocimiento de los productos de la empresa son los sabores, en el que coincidió la mitad de los entrevistados.

El acompañamiento fue el aspecto más criticado, pues la mayoría coincidió en que falta mayor vínculo de la empresa luego de adquirir el producto. La empresa debe prestar atención en este aspecto.

A la pregunta 4: ¿De quién o quienes puede Cárnicos Extra S.A., aprender?

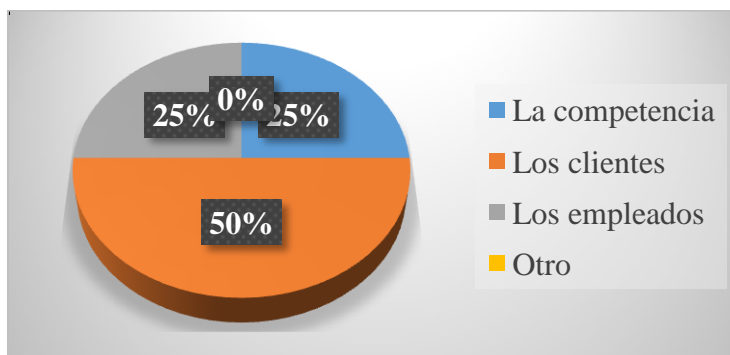
El 50% de los entrevistados consideraron que la empresa puede aprender de los clientes, el 25% de la competencia y de los empleados, respectivamente.

Tabla 4. ¿De quién puede Cárnicos Extra S.A., aprender?

Grado satisfacción	Frecuencia	%
La competencia	2	25,0
Los clientes	4	50,0
Los empleados	2	25,0
Otro	0	0,0
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 4. ¿De quién puede Cárnicos Extra S.A., aprender?



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Existe la convicción que la mejor manera de aprender es por parte de los clientes, asimismo de la competencia y de los empleados. Lo que lleva a la empresa que en el diseño de estrategias de mejora, piense en estos actores.

A la pregunta 5: ¿Con qué empresas de la competencia compara los productos de Cárnicos Extra S.A?

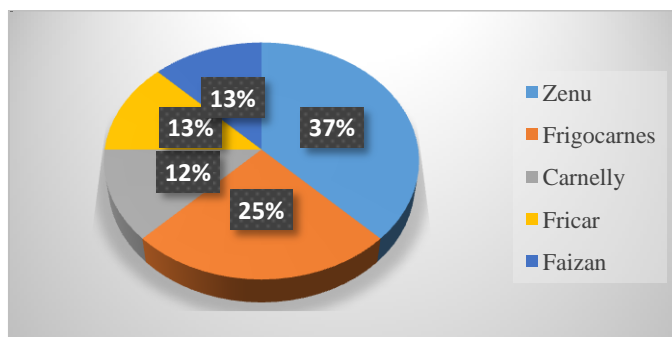
El 37.5% compara los productos con los de la empresa Zenú, el 25% con los de Frigocarnes y el 12.5% Carnelly, Fricar y Faizan, respectivamente.

Tabla 5. ¿Con qué empresas de la competencia compara los productos de Cárnicos Extra S.A?

Empresa	Frecuencia	%
Zenú	3	37,5
Frigocarnes	2	25,0
Carnelly	1	12,5
Fricar	1	12,5
Faizan	1	12,5
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 5. ¿Con qué empresas de la competencia compara los productos de Cárnicos Extra S.A?



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Como se puede inferir los productos que comercializa Cárnicos Extra S.A., son comparados con los de otras empresas, siendo la más significativa Zenú con un 37.5%, seguida de Friocarnes con el 25%. Esto indica que la empresa debe procurar por implementar estrategias de fidelización en sus clientes y de mejora en sus productos, para garantizar retención y permanencia de sus clientes actuales.

A la pregunta 6: Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A ¿Sabría a quién acudir?

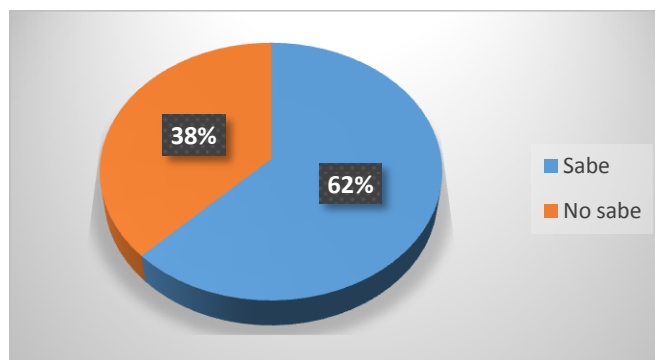
El 67% sabe a quién acudir si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A., el 38% no sabe.

Tabla 6. Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A ¿Sabría a quién acudir?

Opciones	Frecuencia	%
Sabe	5	63
No sabe	3	38
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Grafica 6. Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A ¿Sabría a quién acudir?



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Lo anterior indica que no existe una adecuada política de comunicación con los clientes, ya que el 38% no sabe a quién acudir cuando se les daña algún producto. Situación que amerita una pronta estrategia que mejore los procesos de comunicación.

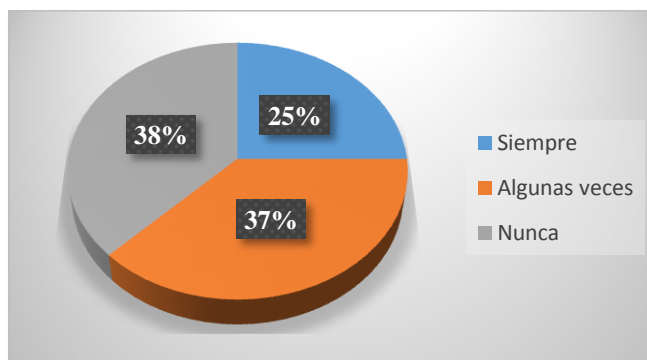
A la pregunta 7: Le han realizado alguna llamada el día de cumpleaños o invitándolo a que participe de alguna promoción de los productos de la empresa Cárnicos Extra S.A.

El 37.5% de los clientes que participaron de Focus Group manifestaron que algunas veces reciben llamadas en el día de sus cumpleaños o para enterarlos de las promociones, el 25% manifiesto que siempre lo llaman y un 37.5% expresaron que nunca los llaman.

Tabla 7. ¿Le realizan llamadas de cumpleaños e invitándolo a que participe de promociones?

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	2	25
Algunas veces	3	37,5
Nunca	3	37,5
Total	8	100

Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group



Fuente. Elaboración propia con la información suministrada por los clientes del Focus Group

Los resultados evidenciados en la gráfica anterior, evidencian que la empresa está fallando en algo tan elemental, que es la comunicación con sus clientes. Esta situación invita a mejorar los procesos comunicativos, implementando estrategias en el plan estratégico de mercadeo y en las perspectivas de procesos, clientes y financiera.

7.3 Análisis Fuerzas de Porter

7.3.1 Poder de negociación del cliente

Los clientes que tiene actualmente Cárnicos Extra S.A., tienen la posibilidad y potestad de elegir otros productos de la competencia, al existir proveedores potenciales, lo que hace que ellos tomen la decisión de no preferir o elegir los productos de la empresa. Además tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por los productos o aumentar sus exigencias en materia de calidad y plazos de entrega, situación impacta negativamente en una reducción de ventas.

Cárnicos Extra S.A., debe optar por implementar las siguientes estrategias:

Aumentar la inversión en publicidad: especialmente en la diferenciación de los productos y en la comunicación

- . Mejorar/aumentar los canales de venta

- . Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio

Poder de negociación del proveedor

Cárnicos Extra S.A., Debe implementar la siguiente estrategia: establecer alianzas a largo plazo con los proveedores de materias primas e insumos.

7.3.3 Amenaza de nuevos competidores

- La amenaza la constituye empresas con características y productos similares a los de Cárnicos Extra S.A., para lo cual se dispondrá de barreras

¿De qué barreras disponemos para la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado? ¿En qué hemos de trabajar para potenciarlas, o incluso crearlas?

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

La empresa optar por las siguientes estrategias: mejorar/aumentar los canales de venta y proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido para el cliente.

7.3.4 Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza que tiene Cárnicos Extra S.A., se puede presentar y de hecho se viene presentando porque los clientes toman la decisión de comprar productos sustitutos que se ofrecen en el mercado, los cuales en algunos casos son más económicos.

- La empresa debe optar por las siguientes estrategias: diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos e incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio.

7.3.5 Rivalidad entre los competidores

La empresa objeto de estudio, se enfrenta a una compleja rivalidad de competidores, entre los cuales se pueden mencionar: Alimentos Cárnicos e industria de alimentos Zenú SAS., Frigocarnes S.A.S, Fricar, Comestibles Dan, Faizán, Carnelly y Colpagro. Las dos primeras

están ubicadas en la ciudad de Medellín, por lo tanto, se considera los dos más fuertes competidores.

Se debe optar por las siguientes estrategias: Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación y Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

7.4 Análisis FODA Cárnicos Extra S.A., con perspectivas

El análisis FODA, se realiza como base la información obtenida en el cuestionario diseñando para identificar los factores críticos de éxito, el cual fue socializado y explicado por el autor de la investigación, con los directivos y empleados de cada una de las áreas funcionales y procesos de la empresa.

7.4.1 Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

Su construcción se realizó teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa identificadas por el autor del estudio con el apoyo del personal de la empresa y los cuestionarios diseñados para tal fin, las cuales fueron calificadas de acuerdo a su impacto, así: Alto (3) –Medio (2) -Bajo (1) (Serna, GESTION ESTRATEGICA - ANALISIS PCI, 2018).

A continuación se realiza la aplicación de la Matriz PCI con sus respectivos resultados.

Tabla 8. Matriz PCI (Perfil de capacidad interna)

	Factores críticos de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas	F1: Cumplimiento pago compromisos.	0,08	3	0,24
	F2: Activos fijos.	0,07	2	0,14
	F3: Facilidad de acceso de los productos.	0,08	3	0,24
	F4: Infraestructura tecnológica.	0,08	3	0,24
	F5: Capacidad productiva.	0,06	3	0,18

Debilidades	F6: Ambiente laboral.	0,06	3	0,18
	F7: Actitud para el cambio.	0,04	3	0,12
	D1: Capacidad financiera	0,04	1	0,04
	D2: Información financiera a destiempo.	0,03	1	0,03
	D3: Servicio postventa.	0,08	2	0,16
	D4: Nivel de satisfacción cliente.	0,05	2	0,1
	D5: Capacidad enfrentar competencia	0,06	2	0,12
	D6: Estructura organizacional rígida.	0,07	2	0,14
	D7: Ausencia plan estratégico.	0,05	1	0,05
	D8: Manuales de procesos	0,05	1	0,05
	D9: Uso herramientas administración estratégica.	0,06	1	0,06
D10: Estabilidad laboral	0,04	2	0,08	
Total	1		2,17	

Fuente. Fuente. Elaboración propia con la información recolectada de la empresa.

El resultado de la matriz del perfil de capacidad interna (PCI), indica que los Factores críticos internos de Éxito de Cárnicos Extra S.A., tienen una ponderación de 2.17, levemente por encima del impacto medio que es 2. Para se requiere que la empresa emprenda acciones para el fortalecimiento de las debilidades, aprovechando sus fortalezas, para lograr acercarse a 3 que es el impacto de mayor relevancia.

7.4.2 Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

La confección de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM), se realizó un proceso similar, incluyendo las oportunidades y amenazas claves dándoles su peso correspondiente y como valoración de sus impactos los siguientes criterios y valores: Para las

oportunidades alta (3), media (2) y baja (1) y para las amenazas baja (1), media (2) y alta (3) (Serna, Diagnostico estrategico - FUMC, 2015).

El resultado de 2.23 del perfil de oportunidades y amenazas, para la empresa en estudio muestra, que las oportunidades que tiene la empresa le permiten aprovecharlas para situarse por encima de la media que en este caso es de 2 (véase tabla 9).

7.4.3 Matriz perfil competitivo (MPC)

Para una mejor comprensión de los factores críticos de éxito tanto internos como externos, se hará uso de la matriz de perfil competitivo, la cual identifica los principales competidores que tiene la empresa Cárnicos Extra D.A., en el contexto donde desarrolla actualmente su objeto social. Para el caso en mención se consideró que los dos principales competidores la empresa son Zenú y Frigocarnes. La matriz se construye a partir de 10 factores claves de éxito y el análisis revela las fortalezas y debilidades en contraposición de los competidores, por lo tanto la empresa conocerá, las áreas mejorar y a proteger (véase tabla 10).

Tabla 9. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

	Factores críticos de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades	O1: Mejorar los ingresos.	0,06	2	0,12
	O2: Incrementar la rentabilidad.	0,07	2	0,14
	O3: Alianzas estratégicas.	0,05	3	0,15
	O4: Ingresar a nuevos mercados.	0,06	2	0,12
	O5: Relaciones con clientes	0,05	2	0,1
	O6: Apropiación de técnicas y métodos.	0,06	2	0,12
	O7: Uso de las Tics para innovar.	0,04	3	0,12
	O8: Diversificación de productos.	0,04	2	0,08

Amenazas	09: Gestión TH por competencias.	0,03	3	0,09
	O10: Plan de incentivos laborales.	0,04	2	0,08
	011: Retención empleados.	0,05	2	0,1
	A1: Nuevos impuestos por reformas tributarias.	0,06	3	0,18
	A2: Alza de precios materias primas.	0,05	2	0,1
	A3: Poder negociación proveedores.	0,05	2	0,1
	A4: Ingresos de nuevos competidores.	0,05	2	0,1
	A5: Cambio de expectativas consumidor.	0,04	2	0,08
	A6: Cambios tecnológicos.	0,04	2	0,08
	A7: Presencia de nuevos competidores.	0,04	2	0,08
	A8: Leyes ambientales y sanitarias.	0,03	2	0,06
	A9: Ausentismo laboral.	0,05	3	0,15
	A10: Insensibilidad ante problemáticas empleados.	0,04	2	0,08
	Total	1		2,23

Fuente. Elaboración propia con la información recolectada de la empresa.

El resultado de la matriz de perfil competitivo, indica que tanto Zenú con una ponderación 2.62 y Frigocarnes con 4.42, están en un mejor nivel que Cárnicos Extra S.A.

Tabla 10. Matriz perfil competitivo (MPC)

No.	Factores clave de éxito	Ponderación	Cárnicos Extra		Zenú		Frigocarnes	
			Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1	Calidad de los productos.	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45

2	Competitividad	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
O	Inventarios.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
4	Tecnología	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
5	Portafolio de servicios	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
6	Calidad de servicio	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
7	Publicidad	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
8	Posicionamiento en el mercado	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
9	Canales de distribución	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24
10	Promociones	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total		1		2,17		2,62		2,42

Fuente. Elaboración propia con el apoyo de personas conocedoras de las tres empresas.

La empresa debe implementar estrategias que le permitan transformar las debilidades en fortalezas, principalmente las relacionadas con los Canales de distribución, el portafolio de servicios, la publicidad y la calidad del producto. Asimismo identificar estrategias enfocadas a superar las fortalezas actuales planear y ejecutar procesos que la lleven a crear valor, para enfrentar de la mejor manera a sus competidores y así mejorar su participación y posicionamiento en el mercado.

7.4.3 Matriz con las perspectivas Balanced Scorecard (BSC) Cárnicos Extra S.A.

A continuación se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificadas en el análisis interno y externo de la empresa Cárnicos Extra S.A., con fundamento en las perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje.

Fortalezas	F1: Cumplimiento pago compromisos.	D1: Capacidad financiera	Debilidades
	F2: Activos fijos.	D2: Información financiera a destiempo.	
	F1: Facilidad de acceso de los productos.	D1: Servicio postventa.	
	F2: Reconocimiento de marca	D2: Nivel de satisfacción cliente.	
		D3: Capacidad enfrentar competencia	
	F1: Infraestructura tecnológica.	D1: Estructura organizacional rígida.	
	D2: Ausencia plan estratégico.		
	D3: Manuales de procesos		
Oportunidades	F1: Ambiente laboral.	D1: Uso herramientas Admón estratégica.	A1:
	F2: Actitud para el cambio.	D2: Estabilidad laboral	
	O1: Mejorar los ingresos.	A1: Nuevos impuestos reformas tributarias.	
	O2: Incrementar la rentabilidad.	A2: Alza de precios materias primas.	
	O1: Alianzas estratégicas.	A1: Poder negociación proveedores	
	O2: Ingresar a nuevos mercados.	A2: Ingresos de nuevos competidores.	
	O3: Relaciones con clientes	A3: Cambio de expectativas consumidor.	
	O1: Apropiación de técnicas y métodos.	A1: Cambios tecnológicos.	
	O2: Uso de las Tics para innovar	A2: Presencia de nuevos competidores.	
	O3: Diversificación de productos.	A3: Leyes ambientales y sanitarias	
	O1: Gestión TH por competencias.	A1: Ausentismo laboral.	
	O2: Plan de incentivos laborales	A2: Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.	
O3: Retención empleados.			
Perspectiva financiera			
Perspectiva clientes			
Perspectiva procesos			
Perspectiva aprendizaje			

Tabla 11. Análisis FODA con perspectivas de la empresa Cárnicos Extra S.A.

Fuente. Elaboración propia con información obtenida en la empresa.

7.5 Mapa estratégico

Describe la estrategia de forma gráfica y coherente, del cuadro de mando integral, facilitando la confección de las estrategias de la empresa a partir de cuatro perspectivas equilibradas:

Financiera: Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Se enfoca en el manejo y procesamiento de los datos financieros.

Clientes: Define la proposición de valor para los clientes y describe los procesos necesarios para alcanzar el resultado.

Procesos internos: describe los procesos internos que tienen el mayor impacto en la estrategia.

Aprendizaje y crecimiento: Se enfoca en el personal de la organización que es considerado como un activo intangible que la distingue de otras organizaciones. Incluye la capacitación de los empleados y mejora de la cultura corporativa en relación con el desarrollo tanto individual como organizacional.

Ilustración 13. Mapa estratégico



Fuente. Elaboración propia.

8. Plan de acción

A continuación se presentan los objetivos estratégicos propuestos para el cuadro de mando integral para Cárnicos Extra S.A., desde las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

8.1 Perspectiva financiera

La empresa evidencia problemas de liquidez, ya que por cada peso que debe a corto plazo solo dispone de \$ 0.75 para respaldar sus obligaciones.

Se propone incrementar la rentabilidad de la empresa Cárnicos Extra S.A., con base en dos indicadores: rentabilidad por margen bruto y margen operacional. El primero se relaciona el beneficio bruto con las ventas totales de la empresa, es decir, la rentabilidad obtenida por las ventas una vez descontados los gastos de su fabricación y los intereses e impuestos correspondientes y el segundo muestra la relación entre las ventas de la empresa, es decir el beneficio que se obtiene por ellas, teniendo en cuenta el coste de las ventas y también los gastos de administración y ventas que lleva a cabo (Mytriplea, 2018). Los indicadores de rentabilidad, miden la efectividad de la empresa, para controlar los costos y gastos y convertir ventas en utilidades.

Tabla 12. Objetivos e indicadores perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia de medición	Línea base	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Responsable
Incrementar la rentabilidad por margen operacional	Ventas-costos de ventas / Ventas	%	Anual	0%	3%	3%	3%	3%	3%	Gerente y jefes de áreas
Incrementar la rentabilidad operacional del patrimonio	Beneficio operacional / Patrimonio	%	Anual	0%	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente y jefes de áreas

Fuente. Elaboración propia con información obtenida en la empresa.

8.2 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva está enfocada en la satisfacción de los de clientes, en tal sentido la empresa diseñar e implementar estrategias para desarrollar objetivos como: incrementar el grado de satisfacción del cliente, medir el tiempo de repuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las PQR reportadas por los clientes y retener clientes actuales, entre otros.

El cuadro de mando debe centrarse en lo que se debe hacer para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización.

Para poder proponer los objetivos estratégicos relacionados con esta perspectiva, fue necesario identificar a los clientes, lo cual fue posible mediante la aplicación de una entrevista con la técnica conocida como focus group, lo que hizo posible conocer el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de Cárnicos Extra S.A. El 50% manifestó estar satisfecho con los con las actividades o procesos que realiza la empresa y el 50% restante está insatisfecho, se proponer realizar encuestas mínimo cada año para conocer el grado de satisfacción y establecer un buzón de PQR, donde los clientes puedan expresar sus no conformidades.

Del cumplimiento de estos objetivos dependerá en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera.

Tabla 13. Objetivos e indicadores perspectiva clientes Cárnicos Extra S.A.

Objetivo estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia medición	Línea base	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Responsable
Incrementar el grado de satisfacción del cliente.	Total de clientes evaluados "excelente" + total de clientes evaluados "bueno" / total clientes encuestados)*100	%	Anual	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente y jefes de áreas
Medir el tiempo de repuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las PQR reportadas por los clientes	Tiempo de respuesta estipulado para dar respuesta a PQR - el tiempo de respuesta usado por el proceso para dar respuesta a las PQR (Clientes al final del periodo) - (Clientes nuevos) / Clientes al inicio del periodo	Nro.	<10 días hábiles	SI	8 Días	6 Días	4 Días	2 Días	1 Día	Área de gestión de la calidad
Retener clientes actuales		Nro.	Anual	320	320	320	320	320	320	Gerente y jefes de áreas

Fuente. Elaboración propia con información obtenida en la empresa.

8.3 Perspectiva procesos

En esta perspectiva se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados con los procesos claves de la empresa, para satisfacer y cubrir las expectativas de los accionistas y de los clientes.

El cuadro de mando, se debe adecuar y diseñar en pertinencia con los procesos que desarrolla la empresa, articulados con la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan sus actividades. Algunos indicadores claves para alcanzar estos propósitos son: procesos de innovación, porcentaje de nuevos productos y/o servicios, costos de desarrollo de nuevos productos y porcentaje de ventas de nuevos productos, entre otros. En este sentido se proponen desarrollar los siguientes objetivos estratégicos:

Verificar que los procesos productivos cumplan con los requisitos legales establecidos por el Invima.

Implementar el Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Verificar el grado de cumplimiento en las actividades planificadas para mejorar los procesos de la empresa.

Tabla 14. Objetivos e indicadores perspectiva procesos Cárnicos Extra S.A.

Objetivo estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia medición	Línea base	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Responsable
Verificar que los procesos productivos cumplan con los requisitos legales establecidos por el Invima.	Actividades planificadas ejecutadas / Actividades planificadas programadas X 100		Anual	0	60%	70%	80%	90%	100%	Jefe de producción y área de calidad
Implementar Sistema Integrado de Gestión (SIG)	Actividades ejecutadas del SIG / Actividades programadas en el SGSST X 100	%	Anual	0	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente, jefe recursos humanos y área de calidad
Verificar el grado de cumplimiento en las actividades	Actividades planificadas ejecutadas / Actividades planificadas	%	Anual	0	40%	60%	80%	90%	100%	Todas las áreas

planificadas programadas X 100
para mejorar
los procesos
de la empresa.

Fuente. Elaboración propia con información obtenida en la empresa.

8.4 perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva del Balanced Scorecard, tiene como finalidad responde a la pregunta: “¿Qué se puede hacer para aprender y mejorar como empresa? “Todas las acciones que se propongan deben buscar resultados en el largo plazo desde factores como el talento humano, el clima organizacional y los sistemas y la infraestructura del negocio.

De acuerdo con las debilidades identificadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y las amenazas del entorno, se proponen desarrollar los siguientes objetivos estratégicos:

Aumentar las competencias del personal en temas relacionados con el cargo que desempeña a través un plan de capacitación e implementar el sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en la empresa.

8.5 Presupuesto

A continuación se relacionan las actividades del plan de acción propuesto para lograr el desarrollo de los objetivos estratégicos en cada una de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 15. Objetivos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Medida	Frecuencia medición	Línea base	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Responsable
Aumentar las competencias del personal en temas relacionados con el cargo que desempeña a través de un plan de capacitación.	Nro., personas capacitadas en temas relacionados con el cargo / Nro., total de capacitaciones planificadas.	%	Anual	0	40%	60%	80%	90%	100%	Gerente y área de TH
Implementar el SG-SST en la empresa.	Avance en el cumplimiento implementación SGSST.	%	Anual	0	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente y área de calidad

Fuente. Elaboración propia con información obtenida en la empresa.

Tabla 16. Presupuesto global para ejecutar plan de acción Cárnicos Extra S.A.

Objetivos estratégicos	Actividad	Presupuesto global	METAS					Responsable
			Año	Año	Año	Año	Año 5	
			1	2	3	4		
Incrementar la rentabilidad por margen operacional	Charlas de motivación	2.500.000	3%	3%	3%	3%	3%	Gerente y jefes de áreas
Incrementar la rentabilidad operacional del patrimonio	Charlas de motivación	2.500.000	5%	5%	5%	5%	5%	Gerente y jefes de áreas
Incrementar el grado de satisfacción del cliente.	Encuestas satisfacción (5)	5.000.000	50%	60%	70%	80%	90%	Jefe área comercial
Medir el tiempo de repuesta que el proceso utiliza para dar respuesta a las PQR reportadas por los clientes	Software para atención de peticiones, quejas y reclamos – PQRS	3.000.000	SI	8 Días	6 Días	4 Días	2 Días	Área de calidad
Retener clientes actuales	Software de fidelización de clientes	2.000.000	320	320	320	320	320	Jefe área comercial
Verificar que los procesos	Software para controlar	3.000.000	60%	70%	80%	90%	100%	Jefe de producción

productivos cumplan con los requisitos legales establecidos por el Invima.	requisitos								y área de calidad
Implementar sistema integral de calidad.	Contrato elaboración e implementación SIGC	10.000.000	60%	70%	80%	90%	100%	Jefe recursos humanos y área de calidad	
Verificar el grado de cumplimiento en las actividades planificadas para mejorar los procesos de la empresa.	Software para verificar cumplimiento	3.000.000	40%	60%	80%	90%	100%	Todas las áreas	
Aumentar las competencias del personal en temas relacionados con el cargo que desempeña a través de un plan de capacitación.	Programa de capacitación	5.000.000	40%	60%	80%	90%	100%	Gerente y área de TH	
Implementar el SGSST en cumplimiento con los requisitos legales del decreto 1072 de 2015	Contrato elaboración e implementación SGSST	8.000.000	60%	70%	80%	90%	100%	Gerente y área de calidad	

Total presupuesto	44.000.000
-------------------	------------

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con el plan de acción propuesto.

9. Conclusiones

El estudio permitió realizar un análisis de la situación actual de la empresa Cárnicos Extra S.A., donde se identificaron los factores críticos de éxito, haciendo uso de herramientas como la matriz FODA, el Focus Group, análisis PESTEL, el diamante de Porter y el cuadro de mando integral.

Las herramientas antes referenciadas, hicieron posible conocer los factores internos de la empresa, en términos de debilidades y fortaleza y los factores externos (amenazas y oportunidades), asimismo el perfil competitivo de Cárnicos Extra S.A., comparado con dos de sus principales competidores Zenú y Frigocarnes.

Conocer el entorno en el que desarrolla las actividades Cárnicos Extra S.A., a nivel micro y macro, proporcionó los elementos de tipo cuantitativo y cualitativo y a partir de ellos formular los objetivos estratégicos, como alternativas para mejorar aspectos críticos detectados y harán posibles la sostenibilidad del negocio, en el mediano y largo plazo.

Por último se puede concluir que el Balanced Scorecard, es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición y por consiguiente hacer competitiva y sostenible a una organización como la estudiada en el presente trabajo.

10. Recomendaciones

Se recomienda realizar el proceso de implementación de forma gradual, para evitar resistencia a los cambios, teniendo en cuenta las características de la empresa, la cual ha desarrollado su actividad por más de 10 años en ambiente familiar, donde priman las decisiones tomadas de manera empírica, con escaso conocimiento y aplicación de herramientas de planificación u gestión estratégica.

Es indispensable que antes de comenzar con la implementación se debe revisar que la estrategia de la organización sea clara, libre de inconsistencias e incongruencias. Ya que de lo contrario será complicado tanto poder traducirla en objetivos e indicadores específicos, como lograr que el resto de los colaboradores comprendan sus respectivas metas y métricas.

Se debe socializar el plan de acción con todo el personal de la empresa sobre esta herramienta: Su objetivo, sus beneficios, los roles y responsabilidades que cada uno habrá de asumir, de manera que cada colaborador tenga la oportunidad de conocer cómo funciona este instrumento.

No es una actividad que deba realizarse una sola vez, sino que es un proceso que debe buscar la mejora continua, por lo cual es recomendable revisarlo constantemente para obtener mayores beneficios. Se hace necesario la conformación de un equipo de trabajo cuyos integrantes cuenten con un buen entendimiento de esta metodología y cuya responsabilidad sea la de ayudar a otros a conocer y entenderla y motivarlos a adoptar positivamente su uso.

10. Referencias bibliográficas

- Activa. (20 de marzo de 2018). *Las Cinco Fuerzas de Porter - ActivaConocimiento*. Obtenido de Las Cinco Fuerzas de Porter - ActivaConocimiento: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Alimentación, R. (5 de octubre de 2013). *Productos listos para consumo - Enfasis Alimentación*. Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/66803-productos-listos-consumo>
- Caballer, P. (2016 de septiembre de 2016). *Tendencias y consumo de productos cárnicos procesados - Industria ...*. Obtenido de www.interempresas.net/Industria.../159009-Tendencias-y-consumo-de-productos-carn..
- DGPA. (23 de marzo de 2018). *Las Cadenas productivas - Minagri*. Obtenido de <http://www.minagri.gob.pe/portal/38-sector-agrario/pecuaria/308-las-cadenas-productivas?start=2>
- El Heraldo. (17 de Enero de 2017). www.elheraldo.co/politica/las-teorias-del-origen-del-conflicto-armado-en-colombia-184562. Obtenido de <http://www.elheraldo.co/politica/las-teorias-del-origen-del-conflicto-armado-en-colombia-184562>
- Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *La matriz de análisis dafo (foda)*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Extra, C. f. (14 de diciembre de 2018). *Carnes Frías Extra - Bienvenidos*. Obtenido de http://carnesfriaseextra.com/sitio/contenidos_mo.php?c=307
- FEDEGAN. (23 de Marzo de 2018). *Cadena Cárnica - Fedegan*. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/normatividad/cadena-carnica>

- Kuan, Y. (11 de septiembre de 2011). *Encadenamientos productivos*. Obtenido de www.produccionmaslimpia.org/
- Martín, J. (30 de enero de 2018). *Mapa estratégico, qué es, sus distintas partes y valor que aporta*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Medellín, C. d. (2018). *Certificado Existencia y Representación*. Medellin.
- Medellín... (17 de octubre de 2017). *Competitividad y desempeño económico | Medellín Cómo Vamos*. Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/competitividad-y-desempe-o-econ-mico/>
- Medellin... (18 de enero de 2018). *En 2017 la inflación de Medellín fue 4,16% | Empleo | Medellín Cómo ...* Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/en-2017-continuo-descendiendo-la-inflacion-en-medellin-y-colombia/>
- Medellín... (1 de febrero de 2018). *Ligero aumento del desempleo en Medellín en 2017 | Empleo ...* Obtenido de <https://www.medellincomovamos.org/ligero-aumento-del-desempleo-en-medellin-y-el-area-metropolitana-en-2017/>
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (4 de 1 de 2017). Obtenido de www.ambientalex.info/guias/GuiaAmbPBA.pdf
- Mytriplea. (15 de abril de 2018). *Indicadores de rentabilidad: ¿Qué es Indicadores de rentabilidad?* Obtenido de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/indicadores-de-rentabilidad/>
- Nieto, V. y. (14 de marzo de 2018). *Jcadena de los productos cárnicos - Departamento Nacional de ...* Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/471.pdf>
- Polo, D. (22 de marzo de 2018). *¿Es el focus group un buen estudio de mercado? | Emprender Fácil*. Obtenido de <http://www.emprender-facil.com/es/focus-group/>
- Serna, H. (2015). *Diagnostico estrategico - FUMC*. Obtenido de http://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf

Serna, H. (5 de abril de 2018). Obtenido de GESTION ESTRATEGICA - ANALISIS PCI:

<https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Sinnexus. (23 de marzo de 2018). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Sinnexus. (marzo 23 de 2018). *Cuadro de Mando Integral - Sinnexus*. Obtenido de

www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

SIOSA. (28 de abril de 2016). *La importancia de una infraestructura tecnológica*. – SIOSA. Obtenido de

<https://siosamantenimiento.wordpress.com/2016/04/28/infraestructura-tecnologica/>

Tecnas. (21 de junio de 2013). *Embutidos: evolución y proyección de un mercado cambiante*. Obtenido

de <http://tecnas.com.co/embutidos-evoluci%C3%B3n-y-proyecci%C3%B3n-de-un-mercado-cambiante>

Thonsonp, I. (febrero de 2006). *EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING*. Obtenido de

<http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>

Torreblanca, F. (10 de diciembre de 2014). *Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de*

marketing. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>

Velasco, N. (11 de abril de 2014). [http://mundoalimentos.blogspot.com.co/2014/04/clasificacion-de-](http://mundoalimentos.blogspot.com.co/2014/04/clasificacion-de-productos-carnicos.html)

[productos-carnicos.html](http://mundoalimentos.blogspot.com.co/2014/04/clasificacion-de-productos-carnicos.html). Obtenido de

<http://mundoalimentos.blogspot.com.co/2014/04/clasificacion-de-productos-carnicos.html>

weblog, W. (23 de marzo de 2018). *EL ENTORNO DEL MARKETING: MICROENTORNO ...* Obtenido

de <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>

Yépez, A. C., Contreras, C. C., & Camargo Jiménez, E. A. (06 de Agosto de 2015). *Plan de Marketing*

para la Empresa Alimentos Cárnicos S.A.S de Barranquilla. Obtenido de

<https://prezi.com/ici2z3qhedvz/plan-de-marketing-para-la-empresa-alimentos-carnicos-sas-de-barranquilla/>

11. Anexos

11.1 Análisis PCI- Perfil capacidad interna

Nro.	Capacidad directiva	Fortalezas		Debilidades	
		Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	A- M-B	(3) (2) (1).
1	Uso de análisis y planes estratégicos				
2	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				
3	Flexibilidad de la estructura organizacional				
4	Comunicación y control gerencial				
5	Experiencia y conocimiento de directivos				
6	Habilidad para atraer y retener gente creativa				
7	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes				
8	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas				
9	Capacidad para enfrentar a la competencia				
10	Sistemas de control eficaces				

11	Sistemas de tomas de decisiones				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	
		Fortalezas		Debilidades	
Nro.	Capacidad competitiva	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	A- M-B	(3) (2) (1).
1	Fuerza de producto, calidad, exclusividad				
2	Lealtad y satisfacción del cliente				
3	Participación del mercado				
4	Bajos costos de distribución y ventas				
5	Portafolio de productos				
6	Uso del ciclo de vida del producto y reposición				
7	Inversión en I&D nuevos productos				
8	Grandes barreras de entrada en el mercado				
9	Ventaja del potencial de crecimiento del mercado				
10	Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos				
11	Concentración de consumidores				
		Suma		Suma	

		Promedio		Promedio	
--	--	----------	--	----------	--

		Fortalezas		Debilidades	
Nro.	Capacidad financiera	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	A- M-B	(3) (2) (1).
1	Acceso a capital cuando lo requiere				
2	Grado de utilización de capacidad de endeudamiento				
3	Rentabilidad, retorno de la inversión				
4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos				
5	Habilidad para competir con precios				
6	Estabilidad de costos				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	
		Fortalezas		Debilidades	
Nro.	Capacidad tecnológica	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	A- M-B	(3) (2) (1).
1	Habilidad técnica y de manufactura				
2	Capacidad de innovación				
3	Nivel de tecnología utilizada en				

	productos				
4	Fuerza de Patentes y procesos				
5	Efectividad producción y programas entrega				
6	Intensidad de mano de obra en el producto				
7	Nivel tecnológico				
8	Aplicación de tecnologías informáticas				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	
		Fortalezas		Debilidades	
Nro.	Capacidad del talento humano	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	A- M-B	(3) (2) (1).
1	Nivel académico del recurso humano				
2	Experiencia técnica				
3	Estabilidad				
4	Rotación interna				
5	Ausentismo				
6	Pertenencia				
7	Motivación				
8	Nivel de remuneración				
9	Accidentalidad				

10	Retiros				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	

11.2 Análisis POAM -factores externos

		Oportunidades		Amenazas	
Nro.	Factores económicos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	B- M-A	(1) (2) (3).
1	Acuerdos de libre comercio				
2	Inestabilidad del sector				
3	Incentivos gubernamentales				
4	Tasa de interés				
5	Problemática fiscal				
6	Política cambiaria y Tasa de cambio				
7	Inflación				
8	Competencia global desigual				
9	Dependencias del costo del petróleo				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	
		Oportunidades		Amenazas	
Nro.	Factores políticos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	B- M-A	(1) (2) (3).

1	Clima político del país				
2	Política de seguridad del país				
3	Participación ciudadana				
4	Coordinación entre lo económico y lo social				
5	Credibilidad en las instituciones				
6	Política de estímulo a las PYMES				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	
		Oportunidades		Amenazas	
Nro.	Factores sociales	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	B- M-A	(1) (2) (3).
1	Desempleo				
2	Seguridad social				
3	Desplazamiento				
4	Crisis de valores en la sociedad				
5	Sistema educativo y Nivel de educación				
6	Nivel de inseguridad y delincuencia				
		Suma		Suma	
		Promedio		Promedio	

Nro.	Factores tecnológicos	Oportunidades	Amenazas
------	-----------------------	---------------	----------

		Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	B- M-A	(1) (2) (3).
1	Telecomunicaciones				
2	Desarrollo de Internet y Comercio electrónico				
3	Facilidad de acceso a la tecnología				
4	Globalización de la información				
5	Nuevas tecnologías industriales				
6	Investigaciones				
7	Resistencia al cambio tecnológico				
8	Aplicación de tecnologías a la producción				
		Suma			
		Promedio			
		Oportunidades		Amenazas	
Nro.	Factores geográficos	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
		A- M-B	(3) (2) (1).	B- M-A	(1) (2) (3).
1	Transportes aéreos y terrestres				
2	Calidad de las vías				
3	Condiciones climáticas y ambientales				
		Suma			

		Promedio			
--	--	----------	--	--	--

11.3 Encuesta de satisfacción

Objetivo general: identificar cuál es la percepción general de los productos de Cárnicos Extra S.A. de la ciudad de Medellín con el fin de realizar un plan estratégico de mercadeo.

Personas entrevistadas: Ocho (8) clientes de la empresa Cárnicos Extra S.A.

Las preguntas están orientadas a identificar la percepción y expectativas sobre Cárnicos Extra S.A)

1. ¿Qué lo motivo a comprar en Cárnicos Extra S.A., en un principio?

(01) Calidad; (02) Servicio; (03) Economía; (04) Experiencia; (05) Otro.

2. ¿Qué tan satisfecho está usted con los productos de Cárnicos Extra S.A.?

(01) muy satisfecho (02); bastante satisfecho (03) medianamente satisfecho; (04): muy insatisfecho

3. ¿De quién o quienes puede Cárnicos Extra S.A., aprender?

(01) La competencia; (02) Los clientes; (03) Los empleados; (04) Otro

4. ¿Qué sentimientos tiene usted con los productos de Cárnicos Extra S.A.?

(01) Sabores; (02) Satisfacción; (03) Acompañamiento.

5. ¿Con qué empresa compara los productos de Cárnicos Extra S.A?

(01) Zenú; (02) Frigocarnes; (03) Carnelly; (04) Fricar; (05) Faizan.

6. Si se le daña un producto de Cárnicos Extra S.A? ¿Sabría a quién acudir?

(01) SI; (02) NO

7. Le realizan alguna llamada deseándole un feliz día de cumpleaños o invitándolo a que participe de alguna promoción de los productos de la empresa Cárnicos Extra S.A.

(01) SI; (02) NO



CARNICOS EXTRA S.A.
NIT. 900.064.003-1
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2015 - 2014
(EN MILDS DE PESOS)

ACTIVO	2,015	2,014
ACTIVO CORRIENTE		
1105 CAJA	\$ 18,116	\$ 19,130
1110 BANCOS CUENTA CORRIENTE	\$ 47	\$ 62,260
1120 BANCOS CUENTA DE AHORROS	\$ 538	\$ 12,535
TOTAL DISPONIBLE	\$ 19,001	\$ 93,925
1305 CLIENTES	\$ 329,880	\$ 381,252
1325 CXC A SOCIOS Y ACCIONISTAS	\$ 124,262	\$ 97,327
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 834	\$ 1,396
1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONT	\$ 72,233	\$ 67,887
1365 C X C TRABAJADORES	\$ 2,922	\$ 2,607
1380 DEUDORES VARIOS	\$ 252	\$ 692
TOTAL DEUDORES (nota 3)	\$ 529,679	\$ 551,202
1405 MATERIAS PRIMAS	\$ 189,370	\$ 127,749
1430 PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 88,201	\$ 90,079
1435 MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	\$ 1,696	\$ 2,041
TOTAL INVENTARIOS (nota 4)	\$ 279,267	\$ 219,869
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 827,977	\$ 864,996
ACTIVO NO CORRIENTE		
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1,157,192	\$ 995,476
1524 EQUIPO DE OFICINA	\$ 56,217	\$ 55,080
1528 EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 23,305	\$ 21,524
1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 79,530	\$ 77,867
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	(\$ 716,258)	(\$ 667,082)
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (nota 5)	\$ 570,076	\$ 481,966



CARRICOS EXTRA S.A.
NIT. 900.064.003-1
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2015 - 2014
(EN MILES DE PESOS)

		2,015	2,014
1626	BIENES RECIIDOS EN LEASING	\$ 231,764	\$ 231,764
1636	LICENCIAS	\$ 4,640	\$ 4,640
1698	AMORTIZACION INTANGIBLES	(\$ 58,076)	(\$ 33,353)
	TOTAL INTANGIBLES	\$ 228,328	\$ 258,051
1705	GASTOS DIFERIDOS	\$ 3,140	\$ 4,027
1710	CARCOS DIFERIDOS	\$ 30,140	\$ 34,491
	TOTAL DIFERIDOS (nota 6)	\$ 33,280	\$ 38,518
1910	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 180,000	\$ 180,000
	TOTAL VALORIZACIONES	\$ 180,000	\$ 180,000
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,001,688	\$ 953,638
	TOTAL ACTIVO	\$ 1,929,665	\$ 1,818,651

CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

8215	DIFERENCIA EN COSTOS Y GASTOS	\$ 63,056	\$ 63,992
8305	BIENES RECIIDOS EN ARRENDAMIENTO PRO	\$ 0	\$ 6,950
9516	INGRESOS POR FICIONES FISCALES	\$ 6,031	\$ 4,209
	TOTAL CUENTAS DE ORDEN DEUDORA (nota 11)	\$ 69,087	\$ 75,151

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

2105	BANCOS NACIONALES	(\$ 152,416)	(\$ 112,556)
2120	COMPAÑIAS DE FINANCIAMIENTO	(\$ 46,749)	(\$ 59,234)
	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS (nota 7)	(\$ 199,164)	(\$ 170,790)



CARNICOS EXTRA S.A.
 NIT. 900.064.003-1
BALANCE GENERAL
 A DICIEMBRE 31 DE 2015- 2014
 (EN MILES DE PESOS)

		2,015	2,014
2205	NACIONALES	(\$ 398,391)	(\$ 361,993)
	TOTAL PROVEEDORES	(\$ 398,391)	(\$ 361,993)
2335	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	(\$ 63,260)	(\$ 76,773)
2365	DEUDAS CON ACCIONERIAS	(\$ 23,296)	\$ 0
2380	ACREEDORES	(\$ 12,023)	(\$ 33,325)
	TOTAL CUENTAS POR PAGAR	(\$ 118,578)	(\$ 112,100)
2365	RETENCION EN LA FUENTE	(\$ 6,319)	(\$ 5,889)
2367	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	(\$ 214)	(\$ 232)
2401	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	(\$ 7,748)	(\$ 44,095)
2408	IMP. SOBRE LAS VENTAS	(\$ 215,630)	(\$ 135,895)
2405	OTROS IMPUESTOS	(\$ 3,702)	(\$ 16,800)
	TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES Y TA (nota 7)	(\$ 263,613)	(\$ 203,901)
2370	RETENCION Y APORTES DE NOMINA	(\$ 22,059)	(\$ 21,233)
2505	SALARIOS POR PAGAR	(\$ 794)	(\$ 1,455)
2510	CESANTIAS CONSOLIDADAS	(\$ 66,010)	(\$ 44,410)
2515	INTERESES SOBRE LAS CESANTIAS	(\$ 6,905)	(\$ 5,111)
2520	PRIMA	(\$ 8,156)	(\$ 1,822)
2525	VACACIONES CONSOLIDADAS	(\$ 29,053)	(\$ 19,504)
	TOTAL OBLIGACIONES LABORALES (nota 7)	(\$ 126,977)	(\$ 98,545)
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1,106,723	(\$ 942,329)
PASIVO NO CORRIENTE			
2105	BANCOS NACIONALES	(\$ 256,031)	(\$ 100,000)
2120	COMPANIAS DE FINANCIAMIENTO	(\$ 92,931)	(\$ 143,519)
2380	OTRAS OBLIGACIONES	(\$ 77,000)	(\$ 287,769)
	TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS (nota 7)	(\$ 425,962)	(\$ 531,288)
	TOTAL PASIVO	(\$ 1,532,685)	(\$ 1,473,617)



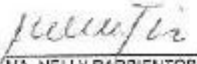
CARRICOS EXTRA S.A.
 NIT. 900.064.003-1
BALANCE GENERAL
 A DICIEMBRE 31 DE 2014 - 2013
 (EN MILES DE PESOS)


PATRIMONIO		2015	2014
3105	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	(\$ 510,000)	(\$ 510,000)
3305	RESERVAS OBLIGATORIAS	(\$ 3,735)	(\$ 3,735)
3405	AJUSTES POR INFLACION	(\$ 18,998)	(\$ 18,998)
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 0	(\$ 45,558)
3610	PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 47,924	\$ 0
3705	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUM	(\$ 55,881)	(\$ 10,323)
3710	PERDIDAS DE PERIODOS ANTERIORES	\$ 423,701	\$ 423,701
3810	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	(\$ 180,000)	(\$ 180,000)
TOTAL PATRIMONIO (Nota 8)		(\$ 296,999)	(\$ 344,914)
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		(\$ 1,823,665)	(\$ 1,818,501)

CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

8515	DIFERENCIA COSTOS Y GASTOS POR CONTRA	(\$ 63,966)	(\$ 63,966)
8605	BIENES RECIBIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO	\$ 0	(\$ 4,950)
9216	INGRESOS POR FICCIONES FISCALES	(\$ 6,031)	(\$ 4,209)
TOTAL CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS (Nota 11)		(\$ 69,997)	(\$ 77,125)


 RAFAEL CARDONA GOMEZ
 REPRESENTANTE LEGAL
 CC. 76.036.000


 MA. NELLY BARRIENTOS
 CONTADORA
 TR. 28.923-T


 JAVIER E. GARCIA RESTREPO
 REVISOR FISCAL
 T.P. 2826-T
 (Ver Dictamen Adjunto)

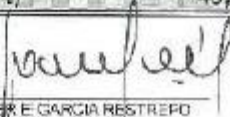


CARNICOS EXTRA S.A
NIT. 900.064.003-1
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 01 DE 2015 A DICIEMBRE 31 DE 2015
COMPARATIVO
(EN MILES DE PESOS)

	2015	2014
VENTAS		
VENTAS BRUTAS	5,449,881	5,390,171
DEVOLUC Y DESCUENTOS EN VENTAS	(260,780)	(219,556)
VENTAS NETAS	5,189,101	5,110,605
COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA	(3,763,846)	(3,568,338)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (nota 9)	1,425,256	1,542,267
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS DE ADMINISTRACION	(625,902)	(536,078)
GASTOS DE VENTAS	(615,771)	(649,508)
TOTAL GASTOS OPERACIONALES (nota 10)	(1,241,673)	(1,185,586)
UTILIDAD OPERACIONAL	183,583	356,681
INGRESOS NO OPERACIONALES (nota 9)	7,211	12,907
GASTOS FINANCIEROS	(165,844)	(199,556)
GASTOS EXTRAORDINARIOS	(62,729)	(64,884)
OTROS GASTOS	(150)	0
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	(37,929)	105,148
PROVISION DE IMPUESTOS	(9,995)	(59,590)
PERDIDA NETA	(47,924)	45,558


 RAFAEL CARDONA GOMEZ
 REPRESENTANTE LEGAL
 CC 70.036.000


 MA. NELLY BARRIENTOS E.
 CONTADORA
 TP. 28523-T


 JAVIER E. GARCIA RESTREPO
 REVISOR FISCAL
 T.P. 12826-T
 (Ver Dictamen Adjunto)

11.5 Informes de ventas 2015

CARNICOS EXTRA S.A
Nº 900064003-1

Página 7 de 8
Fecha: 09/30/2017
Hora: 7:06:12AM

IMPORTE DE VENTAS POR REFERENCIAS
SUBGRUPO CLIENTE
01/02/2015 al 12/31/2015
Bodega: Todas
Centro Costos: Todos

Código	Referencia	Cant. Vend	Bruto	IVA	Descuento	ImpoConsumo	Neto
30922	COMBO: CADERZAL	10.00	198,270	31,723	0	0	229,993
30979	ANCHETA ESPECIAL	93.00	1,395,764	820,422	266,878	0	5,749,508
30980	ANCHETA CARAMEL	4.00	53,620	8,579	0	0	62,199
30981	ANCHETA CARAMEL	42.00	2,434,579	389,536	0	0	2,824,115
30982	ANCHETA ESP. HAVI	4.00	131,364	21,018	0	0	152,382
30983	ANCHETA N° 6	15.00	743,310	118,930	0	0	862,240
30986	ANCHETA PREMIUM	1.00	53,951	8,632	0	0	62,583
30988	COMBO EXTRA	6.00	157,221	25,155	0	0	182,376
30990	COMBO: LONG/CALIS	78.00	1,324,607	205,603	39,586	0	1,490,624
30992	ANCHETA GOURMET (59.00	2,733,555	432,674	27,783	0	3,136,886
30993	ANCHETA NAVIDERA	4.00	286,468	38,449	6,162	0	278,755
30996	VINO	60.00	348,000	55,680	0	0	403,680
30997	ANCHETA GOURMET E	10.00	620,690	92,310	0	0	720,000
30998	ANCHETA GOURMET F	16.00	435,343	69,655	0	0	504,998
31005	ANCHETA GOURMET H	2.00	95,172	15,228	0	0	110,400
40129	PECORITE TOCINO E	479.00	2,808,605	0	3,560	0	2,805,045
40130	TOCINO ESPECIAL F	162.00	70,746,391	0	50,071	0	70,696,320
40131	TOCINO CRUDO	1.12	15,938	0	0	0	13,938
40132	TOCINO ESPECIAL X	790.00	124,575,365	0	8,768,965	0	115,806,400
40200	CARNE DE RES "C	468.00	1,655,620	0	122,516	0	1,533,004
60101	SERVICIO DE MAQU	582.61	35,456,913	5,672,506	0	0	41,129,419
60109	SERVICIO DE MAQU	688.20	2,779,209	138,960	0	0	2,918,170
60199	SERVICIO DE MAQU	739.40	563,423	28,171	0	0	591,594
60113	SERVICIO DE MAQU	869.60	883,310	44,166	0	0	927,476
60145	CALDO DE GALLINA	1.66	12,215	1,955	0	0	14,171
60803	SERVICIO DE EMPA	159.00	6,851,358	1,096,217	0	0	7,947,575
80227	BOLSA 100*64 P/C	125.00	10,750	1,720	0	0	12,470
99000	VENTA DE MATERIA	474.00	2,097,200	335,552	0	0	2,432,752
Total PRODUCTO TERMINADO		650.49	4,851,989,229,577	219,239,239	857,882	0	5,194,350,586

CARNICOS EXTRA S.A
Nº 900064003-1

Página 8 de 8
Fecha: 09/30/2017
Hora: 7:06:12AM

IMPORTE DE VENTAS POR REFERENCIAS
SUBGRUPO CLIENTE
01/02/2015 al 12/31/2015
Bodega: Todas
Centro Costos: Todos

Código	Referencia	Cantidad	Bruto	IVA	Descuento	ImpoConsumo	Neto
Total General		2,801,610.49	4,851,989,229	577,219,239	234,857,882	0	5,194,350,586

Sistema SoLand N.S. CONCEM1N278 Instalado para: CARNICOS EXTRA S.A Nº: 900064003-1
Facturacion 27.0.0

11.6 Informes de ventas 2016

CARNICOS EXTRA S.A
Nº: 900064003-1

Página: 5 de 6
Fecha: 09/30/2017
Hora: 7:17:56AM

IMPORTE DE VENTAS POR REFERENCIAS
SUBGRUPO CLIENTE
01/02/2016 al 12/31/2016
Bodega: Todas
Centro Costos: Todos

Codigo	Referencia	Cantidad	Bruto	IVA	Descuento	ImpoConsumo	Neto
21016	RECORTE SALCHICH	4.00	12.728	2.036	0	0	14.764
21019	RECORTE MINTO * 5	62.00	157.666	25.227	0	0	182.893
30210	JAMON TRADICIONA	470.00	26.023.100	3.776.379	2.420.723	0	27.378.756
30216	JAMON TAJADO POR	903.00	105,442,033	15,385,428	10,533,105	0	110,094,356
30217	JAMON BLOQUE ANC	51.00	1,094,871	165,909	57,939	0	1,202,941
30219	JAMON EXTRA X 40	99.00	415,107	57,763	34,090	0	418,780
30351	JAMON EXTRA MAX *	354.00	158,177,808	23,480,746	9,423,146	0	170,235,408
30352	JAMON EXTRA MAX	134.00	159,251,003	23,102,214	14,862,166	0	167,491,054
30353	MORTADELA EXTRA M	361.00	33,965,355	1,633,422	1,296,909	0	34,301,868
30354	MORTADELA EXTRA M	172.00	304,076,809	14,644,685	11,163,106	0	307,558,388
30360	JAMON EXTRA MAX	494.00	10,445,760	1,668,794	15,795	0	12,098,759
30364	JAMON EXTRA MAX	40.00	97,560	15,610	0	0	113,170
30368	JAMON ECO - 500 G	537.00	38,223,577	5,523,899	3,699,211	0	40,048,265
30369	JAMON ECO - 2500	109.00	5,321,274	787,469	399,594	0	5,709,149
30516	JAMON TRADICIONA	470.00	12,692,529	1,846,313	1,153,073	0	13,385,770
30804	ALBONDIGA - 35 G	675.00	2,014,425	319,140	19,800	0	2,313,765
30805	ALBONDIGA - 50 G	945.00	9,453,665	1,512,586	0	0	10,966,251
30806	ALBONDIGA - 500 G	552.00	2,780,424	400,138	279,554	0	2,901,010
30809	ALBONDIGA - 40 G	301.00	880,866	140,874	402	0	1,021,338
30810	ALBONDIGA - 72 G	599.00	3,193,115	510,898	0	0	3,704,013
30811	ALBONDIGA - 56 G	888.00	3,128,530	500,565	0	0	3,629,095
30901	JAMON EXTRA (REA	831.00	98,278,467	13,448,447	14,225,673	0	97,501,241
30905	JAMON TRADICIONA	955.00	30,180,604	4,402,192	2,666,906	0	31,915,889
30922	COMBO: CARON/SAL	1.00	21,850	3,146	2,185	0	22,811
30981	ANCHETA CARON	20.00	1,183,813	186,617	17,457	0	1,352,973
30982	ANCHETA ESP NAVI	12.00	503,878	78,552	12,931	0	569,499
30988	COMBO EXTRA	1.00	25,862	4,138	0	0	30,000
30990	COMBO: LOMO/SALS	163.00	3,085,315	468,709	181,487	0	3,369,137
30992	ANCHETA GOURMET I	53.00	2,642,109	410,809	74,550	0	2,978,368
30993	ANCHETA NAVIDERA	57.00	3,968,223	581,063	336,580	0	4,232,706
40129	RECORTE TOCINO E	69.00	436,239	0	1,854	0	434,385
40130	TOCINO ESPECIAL K	935.00	43,730,122	0	43,430	0	43,686,692

CARNICOS EXTRA S.A
Nº: 900064003-1

Página: 6 de 6
Fecha: 09/30/2017
Hora: 7:17:56AM

IMPORTE DE VENTAS POR REFERENCIAS
SUBGRUPO CLIENTE
01/02/2016 al 12/31/2016
Bodega: Todas
Centro Costos: Todos

Codigo	Referencia	Cantidad	Bruto	IVA	Descuento	ImpoConsumo	Neto
40132	TOCINO ESPECIAL X	287.34	129,618,631	2,342,264,856	0	0	115,356,129
40200	CARNE DE RES *C	339.00	1,257,123	0	91,377	0	1,165,746
60101	SERVICIO DE MAQU	548.70	97,345,223	15,575,236	0	0	112,920,459
60108	SERVICIO DE MAQU	242.95	1,353,354	67,668	0	0	1,421,022
60802	SERVICIO EMPAQUE	388.00	105,924	16,948	0	0	122,872
60803	SERVICIO DE EMPA	608.00	19,218,161	3,074,906	0	0	22,293,067
90000	VENTA DE MATERIA	94.00	731,320	117,011	0	0	848,331
Total	PRODUCTO TERMINADO	430.34	4,287,278,874	874,502,356,889	239,199,140	0	4,550,436,623
Total General		2,552,430.54	4,287,278,874	874,502,356,889	239,199,140	0	4,550,436,623

Sistema SoaLand N.S.: COXCEMINZTS Instalado para: CARNICOS EXTRA S.A N°: 900064003-1
Facturacion 27.0.0