

FORMULACION DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LANZAMIENTO DE
OPERACIÓN DE LA EMPRESA DIZ ALIMENTOS S.A.S. EN LA CIUDAD DE
VALLEDUPAR.



SNEIDER JOSE DAZA ZABALETA

C.C. 7.572.424

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES,
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADO
VALLEDUPAR – CESAR.

2019.

FORMULACION DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL LANZAMIENTO DE
OPERACIÓN DE LA EMPRESA DIZ ALIMENTOS S.A.S. EN LA CIUDAD DE
VALLEDUPAR.

SNEIDER JOSE DAZA ZABALETA

C.C. 7572424

Proyecto aplicado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Mercado

Docente:

Lina Marcela Parra Torres

Maestría en Dirección y Administración de Empresas MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES,
ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADO
VALLEDUPAR – CESAR.

2019.

Nota de aceptación

Firma del director

Firma del Jurado

Valledupar, 24 abril, 2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser quien me lleva de la mano en todos los senderos de mi vida. Quien no me deja fallecer en los tiempos difíciles y en los momentos gratos me recuerda que es por su gracia.

A mis padres Yolima Zabaleta y Roberto Daza por su apoyo y amor incondicional en todas las facetas de mi vida.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por impartir los conocimientos del cual nos hace libre de la ignorancia.

La empresa DIZ Alimentos S.A.S. por abrir sus puertas y estar presta a la integración con la academia aunando esfuerzos para crear país y modificar la economía de la ciudad de Valledupar.

A la Docente, Lina Marcela Parra Torres, por sus aportes y correcciones en el desarrollo del trabajo.

A todos sinceramente. Gracias.

RESUMEN

Este proyecto aplicado tuvo como objetivo formular un plan estratégico para la microempresa DIZ alimentos S.A.S., así tendría información los directivos para direccionar e incursionar en el mercado objetivo ya que dicho emprendimiento se ha realizado sin un método para poder aplicar las actividades de marketing, sin un plan estratégico definido todo actuar en el mercadeo no tendrá beneficio significativo para la empresa. Se aplico el método de Fred R. David, basado en la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias, en el caso de este estudio se abarco la formulación, con 3 etapas: Etapa 1: Insumos: construcción de la visión, misión, objetivos empresariales, también con las matrices: EFE, EFI y MPC. Etapa 2 adecuación: las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Etapa 3 decisión: Estratégica cuantitativa la matriz MPEC. De acuerdo con estas matrices resulto que la empresa se encuentra con una competitiva media, en un mercado de poco crecimiento, por tal razón tiene seis posibles estrategias 1) Diseñar e implementar plan estratégico de las áreas: financiera, marketing, ventas. 2) Desarrollo de mercado. 3) Diversificación relacionada. 4) Aplicar a convocatorias para el fortalecimiento financiero. 5) Penetración de mercado. 6) Alianzas estratégicas. Con esta información tanto directivos como empleados se apropiarán, enfocarán todos sus esfuerzos para ser efectivos y eficaces en la conquista y perduración de la empresa DIZ Alimentos S.A.S., en el mercado.

Palabras claves: Plan Estratégico, Estrategias, Mercadeo, Microempresa, Emprendimiento, Vinagre criollo.

ABSTRACT

This project has been implemented as a strategic plan for the microenterprise DIZ Alimentos S.A.S. this way, the executives would have information to direct the incursionary in the objective market, since this endeavor was made without a method to be able to apply the marketing activities, without a defined strategic plan all act in the marketing will not have significant benefit for the company. The method of Fred R. David was applied, based on the writing, execution and evaluation of the strategies, in the case of this study, in 3 stages: Stage 1: Inputs: construction of the vision, mission, objectives Companies, also with the matrix: EFE, EFI and MPC. Stage 2 adaptation: the matrices SWOT, PEYEA, BCG, IE and the main strategy. Stage 3 decision: Quantitative strategic matrix MPEC. According to these matrices, it was found that the company has a medium competitive, in a low growth market, for that reason it has six possible strategies 1) Design and implement strategic plan of the areas: financial, marketing, sales. 2) Market development. 3) Related diversification. 4) Apply to calls for financial strengthening. 5) Market penetration. 6) Strategic alliances. With this information both managers and employees will appropriate, focus all their efforts to be effective and effective in the conquest and survival of the company DIZ Alimentos S.A.S., in the market.

Keywords: Strategic Plan, Strategies, Marketing, Microenterprise, Entrepreneurship, Criollo vinegar.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	9
1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2. JUSTIFICACION.....	11
3. OBJETIVOS	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
4. MARCO REFERENCIAL.....	14
DESCRIPCION DE LA EMPRESA DIZ ALIMENTOS S.A.S.....	14
Aspectos culturales, Consumo, Consumidor, Propuesta de valor, Segmentación del mercado, Precios, Certificaciones y/o distintivos, Estudio de la situación actual, Equipos de producción, Vehículos de transporte.....	14 - 20
5. MARCO TEORICO	20
La administración o Planeación estratégicas.....	21
Modelo de la administración estratégica de Fred R. David.....	22
Beneficios de la administración estratégica	22
Etapas de la administración estratégica	24
Componentes del Plan Estratégico	25
Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades.....	26 - 27
Las matrices de decisión en el modelo de Fred R. David.....	27
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	28
Matriz de perfil competitivo (MPC).....	29
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	29
Matriz FODA.....	30
Matriz interna-externa (IE).....	31
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	32
Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	34
Matriz de la estrategia principal.....	34
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	35
6. METODOLOGIA.....	37
El Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David	37
Formulación de la estrategia, Implantación de estrategias, Evaluación de la estrategia.....	37
Etapa 1: Insumos, Etapa 2 adecuación, Etapa 3 decisión.....	38
7. RESULTADOS.....	39
Propuesta de misión DIZ Alimentos S.A.S.....	39
Propuesta de visión DIZ Alimentos S.A.S.	41
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	41
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	44
Matriz de perfil competitivo (MPC).....	45
Matriz FODA.....	47
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	50
Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	53
Matriz interna-externa (IE).....	54

Matriz de la estrategia principal.....	55
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	57
Objetivos empresariales.....	60
Plan de acción y control de las estrategias	61
5. CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1. Requerimientos propuesta de misión DIZ Alimentos S.A.S.....	40
Tabla No 2. Requerimientos propuesta de visión DIZ Alimentos S.A.S	41
Tabla No 3. Matriz EFE de DIZ Alimentos S.A.S	42
Tabla No 4. Matriz EFI de DIZ Alimentos S.A.S	44
Tabla No 5. Matriz MPC de DIZ Alimentos S.A.S	46
Tabla No 6. Matriz FODA de DIZ Alimentos S.A.S	47
Tabla No 7. Matriz PEYEA de DIZ Alimentos S.A.S	50
Tabla No 8. Matriz MCPE de DIZ Alimentos S.A.S	57
Tabla No 9. Plan de acción y control de las estrategias	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la Administración Estratégica	26
Figura 2. Matriz interna – externa (IE).....	32
Figura 3. Matriz PEYEA	33
Figura 4. Matriz de la estrategia principal.	34
Figura 5. Matriz MCPE.....	35
Figura 6. Modelo analítico para la formulación de estrategias	38
Figura 7. Matriz PEYEA DIZ Alimentos S.A.S	52
Figura 8. Matriz BCG de DIZ Alimentos S.A.S	53
Figura 9. Matriz IE de DIZ ALIMENTOS S.A.S.....	54
Figura 10. Matriz estrategia principal de DIZ Alimentos S.A.S.....	56

LISTA DE IMAGENES

Imagen 1. Comparativo Vinagre Artesanal vs Industrial.....	17
------------------------------------------------------------	----

INTRODUCCION

La empresa DIZ Alimentos S.A.S., para el primer trimestre del 2019 comenzará operaciones en producción y ventas del nuevo producto vinagre de maíz, vegetales y esp conocido coloquialmente en la región caribe colombiana como vinagre criollo o casero. Al identificar que es una empresa naciente, en etapa de gestación, para que establezca y perdure en el tiempo, es necesario definir un plan estratégico para así estar preparados con antelación para la toma de decisión y poder realizar los ajustes adecuados en todas las áreas y bajar el porcentaje de fracaso empresarial. Ya que, alrededor del 70% de las empresas creadas en Colombia fracasa antes de los primeros cinco años de vida (Confecámaras, 2016).

Para esta investigación se tendrá en cuenta la metodología del autor Fred R. David, ya que, en la aplicación de la planeación estratégica, es de considerar los principios del Pensamiento Complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caótico (Fuentes & Luna, 2011). Así se dará inicio a un diagnóstico y análisis inicial de DIZ Alimentos S.A.S., mediante la identificación de factores a nivel macro y micro, a nivel interno y externos, para lo cual se realizará revisión bibliográfica técnica y especializada de Cámara de Comercio de Valledupar (CCV), Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), Banco Mundial de Desarrollo (BMD), Red de Observatorio Regional de Mercado y de Trabajo (RED ORMET), Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), NIELSEN Company, que contienen informes de las empresas manufactureras en el país como en la ciudad de Valledupar. Otra fuente de información es entrevista al emprendedor responsable del direccionamiento de la empresa y análisis de estudio de mercado de esta empresa desarrollado con anterioridad.

La metodología a aplicar es de tipo descriptivo y analítico, con un enfoque cualitativo, se buscare encontrar los puntos clave que le permitan identificar las diferentes variables que deben ser aprovechadas para de esta manera implementar estrategias acordes a sus necesidades; se realiza un análisis interno y externo de la situación actual de la empresa, mediante la aplicación de matrices como DOFA, MEFI, MEFE, BCG, MPC, EI, PEYEA entre otras, se obtendrá las estrategias más acordes para el cumplimiento de los objetivos planteados; así se realizara una lista de estrategias que la dirección de la empresa podrá tener como opción para la implementación de estas en la empresa.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

DIZ Alimentos S.A.S es una microempresa constituida en septiembre de 2016 en la ciudad de Valledupar, se encuentra en etapa preliminar en acondicionamientos, adecuaciones, compra de maquinaria y cumplimientos en la parte legal, está en el sector de manufactura, con actividad económica en la producción de alimentos, con su actividad principal de acuerdo al código CIIU: 1 0 8 9 Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P. , empresa creada con capital semilla, esta próxima al lanzamiento de nuevo producto al mercado, como también dar a conocer sus operaciones como nueva empresa en la ciudad de Valledupar. La microempresa en sus capacidades know how, elabora vinagre de maíz, vegetales y especias. Este producto es el resultado de la fermentación de sus materias primas y tiene la característica de un sazonador.

El origen de este producto es de carácter artesanal y es realizado en la Región Caribe Colombiana, el conocimiento de la técnica es transmitido a nuevas generaciones de manera oral y práctica, no habiendo documentación soportada en ensayos científicos de este producto en particular, no hay ningún ente que prohíba o regule esta práctica artesanal; ya que este producto se expende de manera informal, los artesanos no cumplen los mínimos estándares de calidad en organoléptica, microbiológicos y fisicoquímicos. Cabe destacar que dicho producto está arraigado a las costumbres culinarias de la población en la región, lo cual es un factor comportamental que demarca la decisión de compra y uso del producto.

Dicho emprendimiento fue gestado desde la visión unipersonal del propietario que ejecuta la actividad gerencial y dirección técnica, el cual vio como oportunidad de negocio en presentar el vinagre de vegetales y especias con valor agregado diferenciador, donde le garantizaría al consumidor objetivo, seguridad y cumplimiento en los estándares de calidad. La microempresa posee estudios científicos primarios, estudio de mercado, desarrollo de nuevo producto, modelos financieros, como también validación del producto en el mercado con un prototipo previamente diseñado.

Después de la validación del producto en el mercado, en el proceso de retroalimentación en buscar mejoras, se identificó que la imagen corporativa, imagen del etiquetado, imagen de las presentaciones no son las adecuadas para llegar al consumidor objetivo, ya que el consumidor tenía confusión al momento de seleccionar. Se identificó también que la microempresa no tiene

estructurado y menos plasmado un plan estratégico del negocio como tampoco un plan estratégico de marketing para el lanzamiento de nuevo producto al mercado.

Si en las primeras etapas de creación y puesta en marcha la empresa establece la administración estratégica, esta podrá cumplir con sus proyecciones de venta y producción adecuadas para su mantenimiento y crecimiento y atravesar el valle de la muerte que toda empresa naciente debe superar en sus primeros 5 años, como también desarrollar capacidades intrínsecas donde pueda reaccionar a todos los factores externos de cambio y de amenaza. Por eso es necesario realizar la formulación de las estrategias que a condición actual la empresa podrá ejecutar para proyectarse al futuro en todas sus áreas y operaciones.

2. JUSTIFICACION

Desde finales del siglo XX se observa con preocupación que una cantidad importante de empresas colombianas no se encuentran preparadas para responder a los desafíos de la globalización y a los nuevos retos y exigencias del entorno. De la misma forma, se evidencia un estancamiento de la actividad empresarial del país, con altos niveles de deserción de pequeñas y medianas empresas que son creadas y disueltas rápidamente, por lo que su permanencia en el mercado es muy corta; además, la falta de productividad y competitividad ha impactado negativamente en los índices de desempleo, lo cual ha desencadenado una serie de problemas económicos y sociales (Tarapueza, Guzmán & Parra, 2016).

Aun que el gobierno colombiano, como entidades gremiales y empresa privada han tomado una serie de medidas para mejorar el clima de negocios y proteger a los empresarios jóvenes, solo el 23 % de los emprendimientos ‘criollos’ sobrevive al cuarto año de operaciones. De ese porcentaje los problemas organizacionales tienen una incidencia del 19,9 % (Rev. Dinero, 2015). entre estos problemas organizaciones, en la planeación (14,7%), fallas en ejecución un (17,1%), conflictos entre accionistas (12,6%), falta de indicadores de gestión (14,5%) y en el campo del marketing lo más frecuente es la mala promoción de la publicidad y los puntos de venta inadecuados, ambos con 17,5% (Dinero, 2015).

La estrategia organizacional es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997). Es decir que dicha estrategia es claramente un mapa de ruta que orienta la actividad empresarial. De ese modo no se puede pensar en el éxito empresarial sin contar con una estrategia bien definida.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil (Fred, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, el problema identificado se percibe en la ausencia y/o carencia de procesos estratégicos organizacionales notoriamente definidos al interior del ámbito empresarial, lo que pone en jaque el éxito de la microempresa DIZ Alimentos S.A.S. y con ello arriesga claramente su permanencia en el tiempo, aclarando que aún no ha comenzado con operaciones y realizar la formulación de la estrategia con antelación podrá augurarse un mejor desempeño en su ejecución de cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo beneficiándose la empresa, ya que teniendo un plan estratégico definido podrá establecer como penetrar el mercado con las estrategias de mercadeo, al tener un plan definido es más fácil definir las metas y actividades a ejecutar que salir al mercado y esperar que este te lo defina y tomar decisiones bajo estas condiciones puede influir sesgos y miopías de soluciones de problemas cotidianos y entrar al círculo vicioso y entrar en riesgo de quiebra.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico para el inicio de operación de la empresa DIZ Alimentos S.A.S en la ciudad de Valledupar.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- Analizar la situación externa e interna de la empresa, aplicando las matrices EFI, EFE, MPC.
- Establecer el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos, para determinar el plan estratégico a ejecutar de la empresa.
- Evaluar el estado global de la empresa con la aplicación de la matriz FODA, BCG, IE, PEYEA y la de Estrategia Principal.
- Evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con la matriz MPEC, generadas de la etapa de adecuación.
- Determinar objetivamente mediante la información obtenida qué estrategias son las pertinentes para el direccionamiento de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DIZ ALIMENTOS S.A.S.

Descripción del sector:

El Departamento del Cesar ha tenido poca participación por parte de la industria manufacturera, con una tasa de crecimiento desde el 2010 con el 5,2% hasta alcanzar tan solo 9% para 2015 (RED ORMET, 2010). Pese a las dificultades de inversión económica y social el Departamento del Cesar ha podido centrar parte de su economía en el sector agropecuario, siendo esta la base para que en la última década haya gran motivación para la creación de empresas de tipo agroindustrial. Los ligeros cambios de apertura han hecho que las industrias de alimento instalen puntos productivos en la zona norte del país y vean al Departamento del Cesar como una alternativa para proveerse de materia prima al igual que aumentar su demanda con sus productos terminados.

El sector agroindustrial en el departamento del Cesar y en especial en la ciudad de Valledupar, en su mayoría está dirigido en la producción láctea, cárnica, oleaginosa, las cuales están enfocadas a pequeña, mediana y gran escala (Cámara Comercio Valledupar, 2017a).

El vinagre a base de vegetales y especias fermentadas, no se realiza en ningún otra parte en el territorio colombiano, se ha realizado de forma artesanal. A partir de esto se ve una oportunidad para elaborar un producto con denominación de origen para ser conocido a nivel local, regional, nacional y posteriormente internacional. Es un producto arraigado a las costumbres culinarias y tradición cultural, por ende, tiene un consumo masivo por los habitantes de la región. Con el crecimiento de la ciudad de Valledupar ha llevado la apertura de nuevos empleos, con esto las personas están mayor tiempo en los trabajos y no pueden auto elaborar el producto, y las personas por tradición adultos mayores que lo realizaban en casa lo están haciendo en menor cantidad, esto se le adiciona que el cambio generacional no están practicando en la adquisición de la técnica de elaboración del vinagre tipo criollo, como también últimamente las personas han tomado conciencia del peligro ante la insalubridad con la que este producto se ha venido comercializando desde antaño. Se le presentara al consumidor una alternativa con higiene,

calidad y buena presentación del tradicional fermento “vinagre criollo”. Ya que nunca se ha hecho la transferencia tecnológica para el desarrollo industrial de esta actividad. La empresa sería pioneros en hacer la innovación del producto cumpliendo los estándares fisicoquímicos, organolépticos y microbiológicos como el salto escala en producción.

Las especias, salsas, sazoadores, condimentos, son el elemento transversal y elevado de la gastronomía. Influenciadas por diferentes factores sociales, regionales y culturales, arraigadas en la historia de los pueblos y en su interacción con el entorno, basándose netamente en la saborización y la textura. Las tendencias en condimentación apuntan, también a combinaciones de diferentes productos y texturas de cocinas, Nuestro país cuenta con una gran variedad de materias primas para la producción de condimentación seca o húmeda. Estos productos los podemos incorporar con suma facilidad en la industria de alimentos, para la optimización, estandarización y mejora de los rendimientos de los procesos productivos en el sector hoteles, restaurantes, casinos y en el hogar (Revista La barra, 2011). Los consumidores colombianos cada día son más exigentes. El fácil acceso a la información, impulsado en parte por la masificación de las nuevas tecnologías, ha logrado que cada ciudadano sea un “erudito” de los temas que más le interesan. Por eso, ahora más que nunca, a la hora de hablar de gastronomía siempre buscan innovación y propuestas saludables, dos características que marcan la tendencia de las salsas y aderezos de hoy. A pesar de que el consumidor colombiano ha hecho una transición hacia lo innovador, lo clásico ocupa aún los primeros lugares de preferencia (Revista La barra, 2012). La opción de la presentación del vinagre tipo criollo, reúne estas tres características en recuperación de la culinaria tradicional en donde se le aplica el carácter de innovación con estándares altos de calidad que connota en un producto saludable. Este producto es utilizado en la preparación de alimentos como sazonado y también para ajustar sabor en la mesa, los alimentos a sazonar son: carne res, cerdo, pollo, pescado, mariscos, en todas las formas de preparación: asadas, guisadas y fritas, como también en las sopas, sancochos, frijol, arroz con pollo, mixtos, trifásico etc.

Aspectos culturales

El departamento del Cesar posee una población de 1.053.475 habitantes en el año 2017, la densidad poblacional es de 40 habitantes/km²; pero no están distribuidos homogéneamente, ya que hay dos concentraciones significativas en el norte y sur del Cesar, de los cuales 792.914 habitan en zonas urbanas y 260.561 en áreas rurales. Donde se hay una población constituida por la mezcla con las diversas etnias que se encuentran asentadas en el departamento del Cesar, entre las que están: Blancos y mestizo en un 82,7%, mulatos y afrodescendientes en un 12,1%, indígenas con un 8,2% (Cesar G, 2017). La tasa de desempleo del departamento del Cesar en el 2016 estaba en 11,5%, la tasa de ocupación de 50,1%. El desempleo del departamento del Cesar corresponde a que la mayoría de la población es joven, y no quiere participar de actividades del campo, lo que genera que muchos estén laborando informalmente (Cesar G, 2017).

Actualmente, en el departamento del Cesar, la población en edad de trabajar (PET), es del 55% (424.879) considerada así una población económicamente activa PEA: es decir, las personas que quieren y pueden trabajar, mientras que el resto se considera Población Económicamente Inactiva PEI, es decir aquellas personas que pueden, pero no desean trabajar. La población potencialmente activa (entre 15 y 59 años) alcanza a 631.751 personas. Se considera que en 2016 el nivel nacional la pobreza alcanzó el 28,0% de la población total, en el Cesar la cifra se mantuvo en 41,9 %. Por su parte, de las 260.561 personas que habitan el entorno rural, el 90%, unas 234.000 están en situación de pobreza. Según el DANE (2015), la primera ciudad del Cesar, Valledupar cuenta con un total de 473.251 habitantes en el año 2017, con un total de 231.077 hombres y 242.174 mujeres, que equivale a 49% de hombres, y un 51% de mujeres. La tasa de ocupados corresponde a 55,1%, siendo así 174 mil personas ocupadas. (Cámara de Comercio Valledupar, 2017a).

Propuesta de valor

El producto tiene un alto grado de diferenciación en comparación del realizado artesanalmente, ya que posee varias características: Calidad organoléptica (homogeneidad en aroma y sabor tradicional de lote a lote), Mejor presentación del producto (Envases, marca, etiqueta, imagen, varias presentaciones), Garantía de seguridad sanitaria (Inocuidad físico-

química y microbiológica permiso Invima), Refinado (Sin partículas indeseadas: bacterias, residuos, turbiedad), Utilización de materia prima de alta calidad, Responsable legal (cliente lo asocia como garantía), Preservar la tradición culinaria mediante el procesamiento técnico. Lo innovador es la manera de producción única desarrollada por la transferencia tecnológica que solo la empresa tiene, otorgando homogeneidad a todo el producto, capacidad montada para atender la demanda, como también ser producto único que ofrece los atributos del tradicional y adicionándole valor agregado y diferencial, brindándole seguridad alimentaria a los consumidores. El consumidor final tendrá una nueva opción para tener un criterio o factor de escogencia de un mejor producto por ausencia de este en el mercado. Los productos en el mercado son artesanales elaborados de manera insalubre por lo que no cumplen los estándares legales, ver Imagen 1.

Imagen 1: Comparativo de vinagre artesanal vs Industrial



Fuente: Elaboración propia.

Consumo de vinagre de especias y vegetales

Según el estudio de mercado suministrado por la empresa DIZ Alimentos S.A.S., Se observó que hay una tendencia tradicional con respecto al ámbito cultural específicamente los hábitos y gustos alimenticios. El mercado objetivo de acuerdo con la demanda del vinagre a base de vegetales y especias fermentadas (vinagre tipo costeño, criollo, casare), Se definió teniendo en cuenta tres (3) parámetros de las encuestas realizadas en la ciudad de Valledupar, revelando. 1) El

85% de los hogares de Valledupar consumen vinagre para la elaboración y otorgar sabor de sus comidas. 2) Preferencia de escogencia del vinagre del tipo criollo con un 56% y ambos tipos un 25%, para un total de 81% de los hogares que escogen para cocinar. 3) El nivel de interesados para comprar el vinagre industrializado tipo (costeño, criollo, casare) es una frecuencia del 58%; Muy interesado el 16%. El consumo per-capital por persona de vinagre en la ciudad de Valledupar es de 2 Litros.

Consumidor final

El producto será ofrecido a las Amas de casas (mujeres mayores de 20 años) ya que son las que toman la decisión de compra con un 65%. Posterior los jefes del hogar con 23%. Con mayor frecuencia las de más de 50 años con un 34%; Entre 40 y 49 años con un 21%; Entre 30 y 39 años con un 21%; Entre 20 y 29 años con un 18%.

El poder adquisitivo no es homogéneo en este cliente objetivo ya que, quien hace el mayor aporte de ingreso en el hogar son los jefes de hogar, pero quienes tienen la decisión de compra son ellas porque son las encargadas de escoger los alimentos de la canasta familiar, también se da que estas amas de casas suman en aporte de los ingresos del hogar, como también la que hacen el aporte ingresos total del hogar. La frecuencia de aprovisionamiento de estos hogares puede ser diario, semanales, quincenal y mensuales. Un hábito de compra arraigado a la tradición culinaria de la región. Los hogares y en especial las mujeres amas de casa están medianamente satisfechas, y por lo general cuando son insatisfechos buscan otro artesano para ver el nivel de agrado de su producto, en general la satisfacción del producto en la ciudad está entre baja y medianamente satisfecha.

Segmentación del mercado

Los clientes directos son los que realizan la comercialización al consumidor final, estos tienen como actividad comercial la venta por mayor y detallada, con amplia experiencia en dicha

actividad, los propietarios son de ambos sexos y varias edades, poseen alto poder de comercialización están distribuidos en toda la ciudad de Valledupar.

- **Tienda de Barrio:** Ubicadas en todos los barrios de la ciudad de Valledupar, las cuales tienen contacto con todos los estratos socioeconómicos, Según la ANDI en el boletín de Retail N°37 del 2014, Las tiendas de barrio concentran 87% de las ventas de alimentos frescos de los hogares colombianos y 53% de los compradores prefiere adquirir sus productos en estos canales de venta, hay registradas ante la cámara de comercio de la ciudad 1.794. Los clientes de estas tiendas de barrio son habitantes circundantes a su ubicación, comprenden entre 10-50 hogares a la redonda.

- **Tiendas especializadas:** Son de dos tipos. 1) Tiendas pequeñas ubicadas homogéneamente en la ciudad de Valledupar, las cuales comercializan productos autóctonos de la región que se caracterizan por ser naturales y del diario consumo. 2) Carnicerías, Queseras, Fruterías. Ambos tipos con una mediana influencia de cliente entre 50 a 200 clientes diarios.

- **Supermercados locales:** Comercializador final formal, con varios puntos en la ciudad de Valledupar. Alto volumen de venta, fidelizados los clientes por tradición.

- **Deposito mayoristas y minoristas:** comercializador final en punto fijo en el mercado público de la ciudad. Sus clientes pueden ser tenderos de barrio como consumidor final. Influencia más de 50 clientes.

- **Clientes Intermediarios:** Personas naturales informales de ambos sexos, entre 28-50 años, con estrato socioeconómico entre 1-3 que comercializan el producto al entorno de su comunidad y por encargo.

- **Persona natural (Usuario Final):** Personas natural de sexo femenino, que son miembros de un hogar en la ciudad de Valledupar en estrato socioeconómico de 1-4 entre un rango de edad de 20-65 años, en su mayoría ama de casa y en menor porcentaje cabeza de hogar. Adquieren el producto en la modalidad venta puerta a puerta.

Precios

El promedio del precio del producto realizado por los artesanos sin distintividad alguna para la presentación de 1 litro en 1.500 pesos. Los artesanos con un grado de distintividad (envases, etiquetas, marca, procesamiento leve) tienen un precio promedio de 2.000 pesos. El estudio mercado, demostró que el consumidor final tiene una clara concepción cuando realiza comparación volumen, calidad y precio, dándole al producto con mayor calidad una estimación de precio más alta.

Certificaciones y/o distintivos.

La empresa posee registro sanitario emitido por el INVIMA, también posee el nombre de la empresa DIZ Alimentos como la marca registra, en trámite la marca DASAZON para la línea de condimentos. Certificados de salud pública municipal, permiso bomberil, salud y seguridad en el trabajo, usos de suelo, códigos de barra entre otros.

Estudio de la situación actual.

Improductiva por actividades de acondicionamiento, compra de maquinaria, sin ventas, realizando planes estratégicos, búsqueda de capital de trabajo. Con un capital humano definido.

Equipos de producción

Línea de producción con tecnología adecuada y maquinaria robusta en acero inoxidable grado alimenticio.

Vehículos de transporte:

Posee un carro y motocarro, con furgón adecuada para el transporte de alimento

5. MARCO TEORICO

La administración o Planeación estratégicas

La estrategia es la herramienta para un óptimo desarrollo empresarial, ya que ayuda establecer las políticas que definirán lo que se desea respecto al crecimiento, la productividad y la competitividad. Establecida e interpretada en varias perspectivas, ha sido herramienta fundamental para el éxito empresarial a través del tiempo (Tarapuez et al., 2016).

En los años sesenta comenzó a aparecer nuevos términos, como gestión y administración estratégica, plan estratégico y se estableció como un proceso lógico y consciente que contribuye a la labor de la gerencia. Según Hofer & Schendel (1985), “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser”. Para Ogliastri (1996) es la “configuración de objetivos de largo plazo, los criterios para orientar decisiones fundamentales y las políticas para desarrollar las actividades necesarias”, en tanto que Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) la definen como el “patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”, y de acuerdo con este último enfoque, la empresa podría tener una estrategia aun cuando no hiciera planes. Desde otra perspectiva Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2010) plantea que “la creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social”. Según Serna (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Una definición más completa la plantea Fred R. David (2013) en su modelo propuesto, define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (Fred, 2013).

Modelo de la administración estratégica de Fred R. David.

Este método sirve para la formulación, implementación, evaluación de estrategias en varios momentos, como también en cualquier punto de desarrollo empresarial. Teniendo un plan definido se podrá tener una guía sobre los supuestos que vayan ocurriendo mientras se implementen las estrategias adoptadas y por lo tanto se podrá ser flexibles para corregir y redireccionar sin grandes traumas en todas las áreas de la empresa.

Las preguntas para responder al desarrollar un plan estratégico son:

¿En dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar los objetivos, la misión, visión y estrategias en una empresa es el punto de partida ideal para poseer una administración estratégica, ya que las condiciones y situación actual de la empresa pueden obstaculizar la implementación de algunas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado (Fred, 2013).

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que una empresa sea más dinámica para proyectarse y moldear su futuro; permite que esta inicie e influya las actividades y de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica (Ann Langley, 1988).

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los actores. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica,

seguida por el compromiso. Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa, estos se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. Empoderamiento es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo (Fred, 2013).

Beneficios financieros:

Las empresas que utilizan la administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Así poseen un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria (Fred, 2013).

Beneficios no financieros

Además de empoderar a gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo ordena y disciplina una empresa que, de otra manera, estaría en peligro de fracasar. Puede ser el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa o resaltar la necesidad de aplicar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para identificar y racionalizar la necesidad de un cambio; les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza (Fred, 2013).

Greenley (1986), afirmó que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Minimiza efectos de condiciones adversas y cambios.
2. Establece las directrices para la mejor interacción y comunicación entre el personal.

3. Permite la priorización en aplicación del tiempo, oportunidades y recursos efectivamente.
4. Proporciona una ventaja sobre los competidores
5. Las decisiones importantes pueden relacionarse más efectivamente con objetivos establecidos.
6. Permite la combinación de todas las funciones de marketing en un esfuerzo combinado.
7. La provisión de un marco para la revisión de la ejecución del plan y el control de las actividades.
8. Una visión objetiva de los problemas de gestión.
9. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
10. Prevé la sincronización de las actividades en la ejecución de las tácticas del plan.
11. La identificación y explotación de futuras oportunidades de marketing
12. Ayuda a integrar las actividades individuales en la organización en un esfuerzo total
10. Determina las responsabilidades individuales.
11. Estimula una actitud hacia el cambio.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Da un estímulo para avanzar en el pensamiento creativo y constructivo por parte del personal.
14. Otorga un grado de disciplina y formalidad a la gestión de una función empresarial que no existiría sin planificación. (Greenley, 1986).

Etapas de la administración estratégica: El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

- Formulación de estrategias comienza con la creación de una misión y visión, identificar las amenazas externas a la empresa, determinar debilidades internas, oportunidades y las fortalezas, establecer objetivos a largo plazo, generar y elegir las estrategias principales y alternas. Para así tener criterios en la decisión de incursionar en negocios nuevos, dejar de hacer algún negocio en particular, cómo establecer los recursos, expandir a nuevos mercados o ampliar portafolio de producto, exportar a otras latitudes, realizar alianzas con otras empresas, formar una sociedad, cómo evitar una adquisición. Teniendo en cuenta los recursos empresariales, los directivos deberán identificar qué estrategias son las de mayor beneficio para la organización. Las estrategias implementadas condicionaran la capacidad de producción y productos, mercados

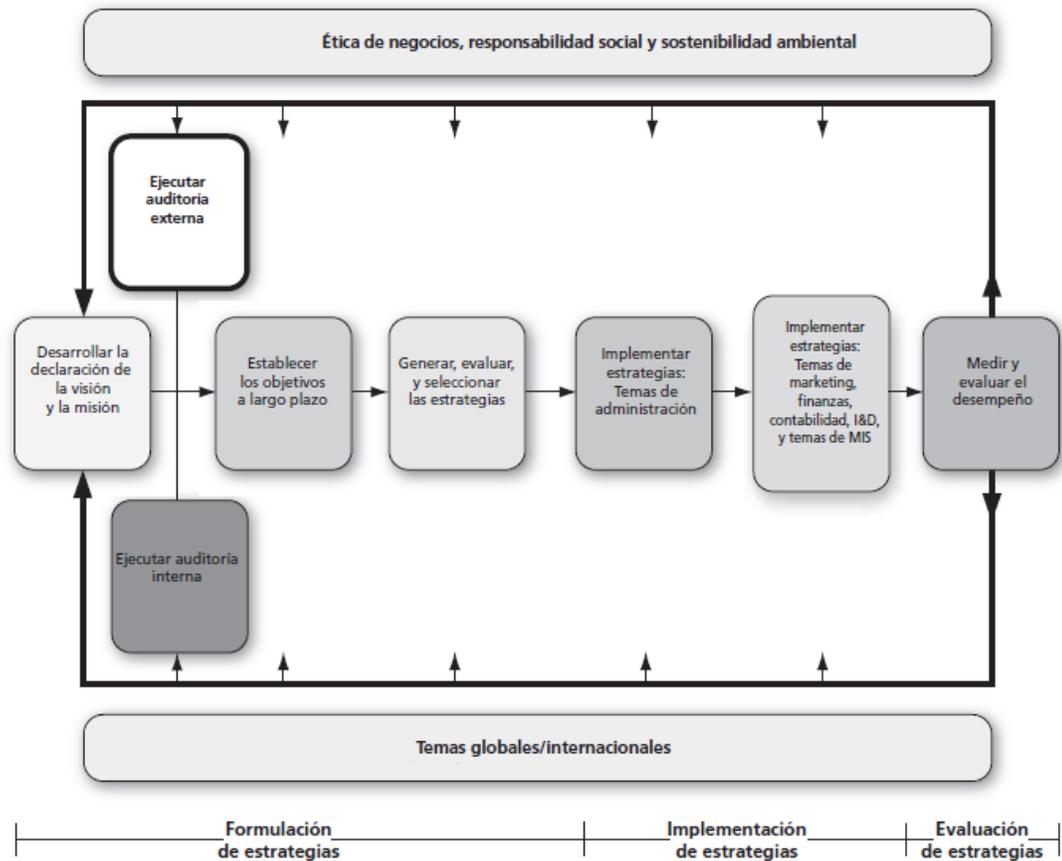
objetivos y focos de acción, finanzas y adquisición de tecnología a largo plazo. Por lo tanto, las ventajas competitivas de la empresa también se verán afectadas por este mismo tiempo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización (Fred, 2013).

- Implementación de la estrategia es en donde se realiza las actividades planteadas en la formulación gestionando el actuar de los empleados como la parte directiva, coordinando la disciplina, compromiso y sacrificio. La directiva debe tener destreza en la motivación a sus empleados desde todas las áreas, adquisición de nuevas destrezas, entrenamientos específicos, técnicos o especializados, motivación financieras y no financieras de los empleados al desempeño organizacional, establecer conciencia del bienestar desde lo particular a lo general en el empleado, para que todos los actores tengan presente sin esta implementación no habrá beneficios para la organización. Por tal razón se debe establecer objetivos anuales, políticas, asignación de recursos en el desarrollo de una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, enfocando los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información (Fred, 2013).

- Evaluación de la estrategia es la etapa en donde se determina si las estrategias funcionan o no. De esta manera se podrán modificar ya que hay un constante cambio de los factores externos e internos que determinan la competitividad empresarial ya que la velocidad de las economías, mercados son de factores locales, regionales e internacionales definidos por la globalización. La evaluación consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas (Fred, 2013).

Estos tres momentos de las estrategias se deben establecer en todos los niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. Así la comunicación e interacción en todos los niveles la empresa podrá funcionar de manera competitiva y efectiva (Fred, 2013).

Figura 1. Modelo de la Administración Estratégica



Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica. 2013

Componentes del Plan Estratégico: Para el crecimiento de una organización, en donde la rentabilidad sea atractiva y pueda ser perdurable en el tiempo, tendría que tener un plan estratégico definido y establecido claramente donde se sepa hacia dónde va el negocio y hasta donde podrán llegar (Serna, 2010).

Misión: Debe responder a la pregunta ¿Cuál es el negocio y que se quiere lograr para la satisfacción de los clientes? así se establecerá los propósitos empresariales para así distinguir este de la competencia, debe ser dirigida a los diferentes clientes y mercados, como también coherente de la visión (Serna, 2010).

Visión: Esta debe establecer lo que es la organización y lo que quiere a través del tiempo, mostrando así el camino, empalmando el presente con el futuro, usándose, así como guía y materializada en los proyectos o metas que se idealizaron anteriormente (Serna, 2010).

Objetivos: Los objetivos son el vínculo entre la misión y visión de la organización. Son estos los que definen el camino para llegar al logro de la visión por medio de un plan de acción, (Serna, 2010).

Políticas: Estas ayudan a cumplir los objetivos anuales de la empresa, sirviendo como reglamento y parámetros a cumplir al realizar las actividades específicas en administración, marketing, responsabilidad ambiental y social, financieras y contables, producción y operación, investigación y desarrollo, administración de sistemas de la empresa. De esta manera moldean los imprevistos para que siempre estén bajo un estándar reglamentar (Fred, 2013).

Oportunidades: Es el evento, circunstancia, estado del entorno de la empresa que probablemente podrá beneficiarse de ese evento, mediante del actuar efectivo y eficiente en el tiempo oportuno (Serna, 2010).

Amenazas: El evento, circunstancia, estado del entorno de la empresa que probablemente podrá afecta a esta, teniendo un potencial de daño en el estado actual o el aumento de este en el futuro de la empresa (Serna, 2010).

Fortalezas: Son las características intrínsecas de una empresa en realizar sus actividades de manera sobresaliente en el logro de los objetivos y contribución al beneficio de la organización, estas son necesarias de identificar para evaluar cual de estas contribuye de mayor forma al éxito empresarial (Serna, 2010).

Debilidades: Son las características intrínsecas de una empresa en realizar sus actividades de manera inadecuada, ineficiente, dificultando el alcance del éxito empresarial. Si estas no son corregidas transformándolas en fortalezas la sostenibilidad a mediano y largo plazo se ve en riesgo (Serna, 2010).

Las matrices de decisión en el modelo de Fred R. David

Las técnicas que requieren cada una de las matrices a utilizar para realizar el diagnóstico a la empresa que se analiza.

La matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz facilita que los directivos definan cuales son las variables dependientes que influyen a la empresa y así evaluar eficientemente la información cultural del entorno, la economía, legislación, demografía del mercado objetivo, comportamiento social, estado ambiental, políticas de la región, influencia gubernamental, tecnología disponibles o tendencias de estas y competitiva de oponentes y de la región (Fred, 2013).

Desarrollar esta matriz de evaluación implica un análisis de la información disponible del sector al que pertenece la empresa que se está evaluando, la matriz EFE se elabora los siguientes pasos:

1. Realizar una lista de entre 15 y 20 factores los factores externos clave, se debe considerar las oportunidades y las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde esta ópera. especificando, tasas porcentuales, números cuantitativos y comparativos si es posible (Fred, 2013).
2. Se coloca un ponderado desde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación indicando la importancia que tenga el factor en el alcance del éxito en la industria donde se encuentre actuando la empresa. La calificación de las oportunidades recibirá valores de ponderables de mayor valor que las amenazas. Tendrá excepción en superar la calificación de las oportunidades si estas son altamente peligrosas o severas para la empresa. Es aconsejable al momento de la estipulación del ponderado comparar a los competidores exitosos con los no exitosos, o considerándolos grupalmente si lo amerita. la sumatoria de todos los factores no puede exceder a 1.0 (Fred, 2013).
3. Aplique una calificación de 1 a 4 puntos a cada factor externo clave, para indicar qué tan eficaz podrá responder las estrategias actuales de la empresa a ese factor, si esta repuesta de la estrategia es superior corresponderá = 4, si está por encima del promedio = 3, para una respuesta promedio= 2 una respuesta deficiente= 1. Estas calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa. En este caso las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos (Fred, 2013).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar el puntaje ponderado. Posterior a esto se realiza la suma de los puntajes ponderados para cada variable, obteniéndose la puntuación ponderada total de la empresa (Fred, 2013).

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta determina las competencias principales de la empresa y evalúa las fortalezas y debilidades de estas en comparación de la empresa de estudio. Agrupando factores claves de éxito que incluyan tanto variables externas como internas. La calificación de las fortalezas y debilidades se realiza en una escala de 1 al 4 así; 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. En esta matriz la puntuación ponderada totales de cada actor rival se comparará con la de la empresa en estudio el que tenga mayor puntaje se establece como el poseedor de estrategias internas y fuerza competitivas (Fred, 2013).

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz es la herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de mayor importancia en las áreas funcionales como la de producción, calidad, contable, financiera, marketing, logística entre otras, como también identifica la relación entre estas. El estratega encargado de realizar esta matriz debe tener criterio intuitivo para que no halla sesgos y se confunda en atribuirle mayor poder a esta herramienta en toma de decisiones. (Fred, 2013). Esta se realiza de la siguiente forma:

1. Hacer un listado de factores internos clave. Utilizando de 10 a 20 factores internos de fortalezas y debilidades, es necesario utilizar cifras porcentuales, cualitativas, comparativas cuantitativas y razones
2. Se asigna a los factores una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante). Cada ponderación determinara lo importante respecto al éxito de la empresa en la industria que se encuentra.

3. Se califica de 1 a 4 la ponderación de cada factor basadas en la empresa, para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar el puntaje ponderado. Posterior a esto se realiza la suma de los puntajes ponderados para cada variable, obteniéndose la puntuación ponderada total de la empresa (Fred, 2013).

La puntuación máxima que puede obtener el ponderado total es de 4 y un mínimo de 1, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales inferiores de 2.5 son empresas un grado alto de debilidades internas, mientras las superiores a 2.5 demuestran una posición interna fuerte. Se debe listar entre 10 y 20 factores clave (Fred, 2013).

Matriz FODA: Esta plantea el resumen de los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna) (Martínez & Milla, 2005). Ayuda a examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas. Al identificar estas, la meta es convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas (Martínez & Milla, 2005). Esta matriz se desarrolla cuatro tipos de estrategias: estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DA (debilidades-amenazas) y estrategias FA (fortalezas-amenazas). Para estructurar estas estrategias basados en los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de esta matriz, el estratega necesita tener mucho sentido común, ya que las alternativas de adecuación son múltiples (Fred, 2013).

- Las estrategias FO utilizan las empresas para aprovechar las oportunidades externas. A si de acuerdo con las tendencias que se den el entorno la empresa podrá utilizar sus fortalezas para sacar ventajas en la conquista de mercado como diferencial de la competencia entre otras, de esta estrategia depende las DA y FA ya que la empresa debe deben fortalecer las debilidades y evitar amenazas para expresar sus fortalezas.

- Las estrategias DO, estas tienen como objetivo superar las debilidades internas utilizando a su favor las oportunidades externas. Pero al tener debilidades internas la empresa no podría

aplicarlas y así no aprovecharlas, por tanto, el estratega deberá proponer decisiones extremas sin comprometer la empresa para poder sacar ventajas de estas.

- Las estrategias FA el objetivo es usar las fortalezas de para evitar o neutralizar las amenazas externas. aun las empresas fuertes siempre deben enfrentar las amenazas del entorno ya que estas son cambiantes y la empresa no tiene control sobre estas.

- Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (Fred, 2013). Si no da para controlar o fortalecer las debilidades internas y hay muchas amenazas externas esta en peligro eminente de quiebra.

Esta matriz tiene algunas limitaciones. 1) No muestra cómo lograr una ventaja competitiva. 2) Es una evaluación estática en el tiempo. 3) el análisis FODA podría crear sesgos a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias (Fred, 2013).

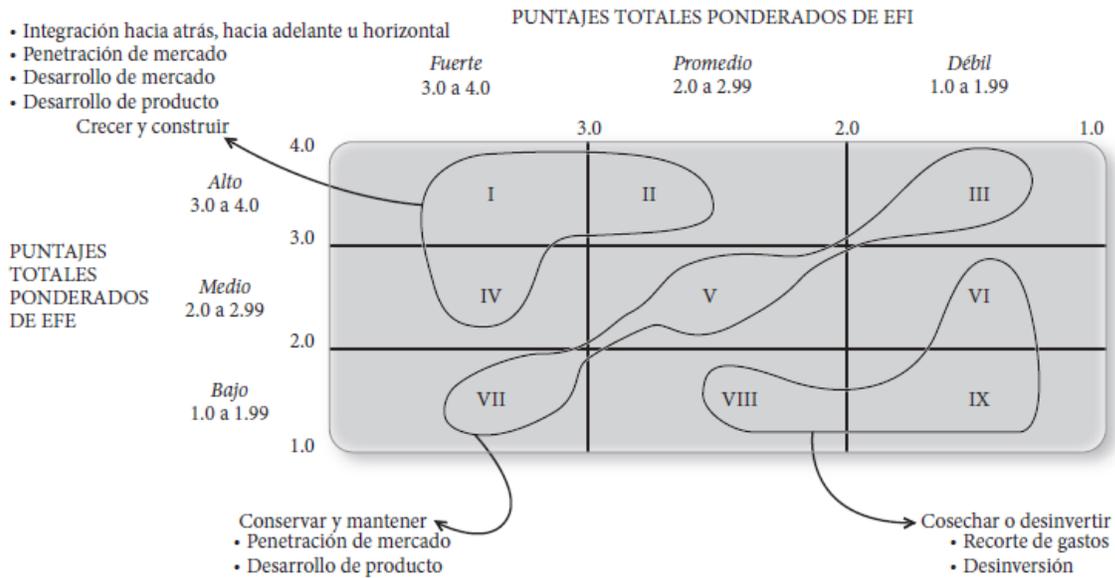
Matriz interna-externa (IE)

Se visualiza en un diagrama esquemático de dos dimensiones claves: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y . Para ser más específico y la información dada sea aun de mayor transcendencia se recomienda realizar matrices EFI y EFE de cada área de la empresa. En el eje x el puntaje total ponderado ira de 1 a 4, representando una posición débil el rango de 1 a 1.99; una posición promedio con un puntaje de 2 a 2.99 y una posición fuerte un puntaje de 3 a 4. De igual manera para el eje de las y , solo que cambia el calificativo a bajo, medio y alto respectivamente.

La matriz IE se divide en tres zonas, con una implicación estratégica diferente. La primera zona constituida por el cuadrante IV, II, I; si la empresa cae en esta zona la se recomienda crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda zona corresponde a los cuadrantes a las

VII, V, III; se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto (Fred, 2013).

Figura 2. Matriz interna – externa (IE)



Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica. 2013

La tercera zona compuesta por los cuadrantes IX, VIII, VI; es recomendable, la desinversión o la cosecha (Fred, 2013).

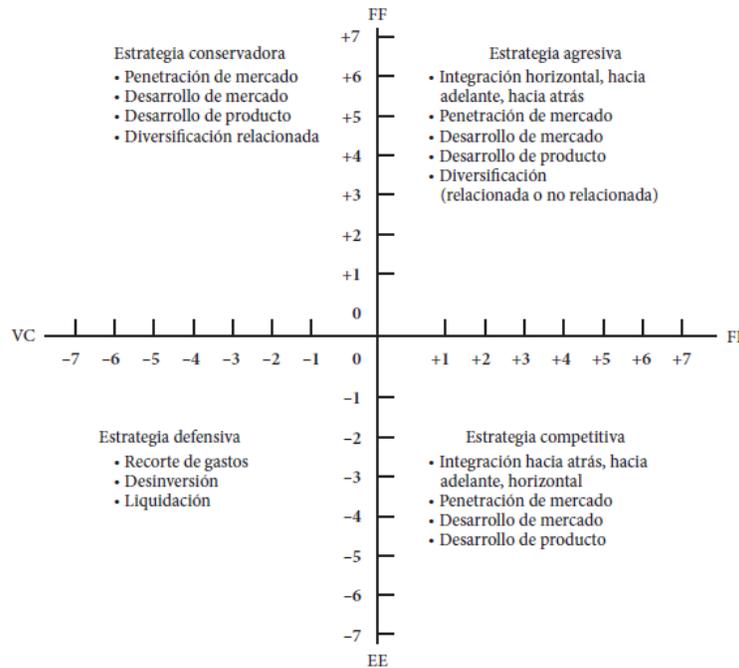
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz es la herramienta de la etapa 2 en el método de Fred David. Se grafica en el plano cartesiano y ayuda a visualizar las estrategias adecuadas a implementar en el plan estratégico, ver figura 3, de acuerdo con la determinación si la empresa se encuentra en una condición competitiva, defensiva, agresiva o conservadora. Para la construcción de esta matriz es necesario tener definidas 1) dimensión interna: ventaja competitiva [VC] y fuerza financiera [FF]. 2) dimensiones externas fuerza de la industria [FI] y estabilidad del entorno [EE]

El desarrollar de la matriz es:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la ventaja competitiva (VC), fuerza financiera (FF), fuerza de la industria (FI), estabilidad del entorno (EE).
2. Colocar valor numérico de +1 (lo peor) a +7 (lo mejor) a cada variable de la dimensión FI y FF. Como también -1 (lo mejor) a -7 (lo peor) a las variables que hacen parte de las dimensiones VC y EE. Se realizará las comparaciones de la dimensión internas con los competidores y para dimensión externa se comparará con otras industrias.
3. Se calcula la puntuación promedio de VC, FF, EE, FI sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Sumar las dos puntuaciones correspondientes del eje (x) y trazar el punto intersección.
5. Se grafica un vector direccional que vaya desde el origen del plano cartesiano hasta el punto de intersección. Así se define el tipo de estrategias adecuada (Fred, 2013).

Figura 3: matriz PEYEA



Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica. 2013

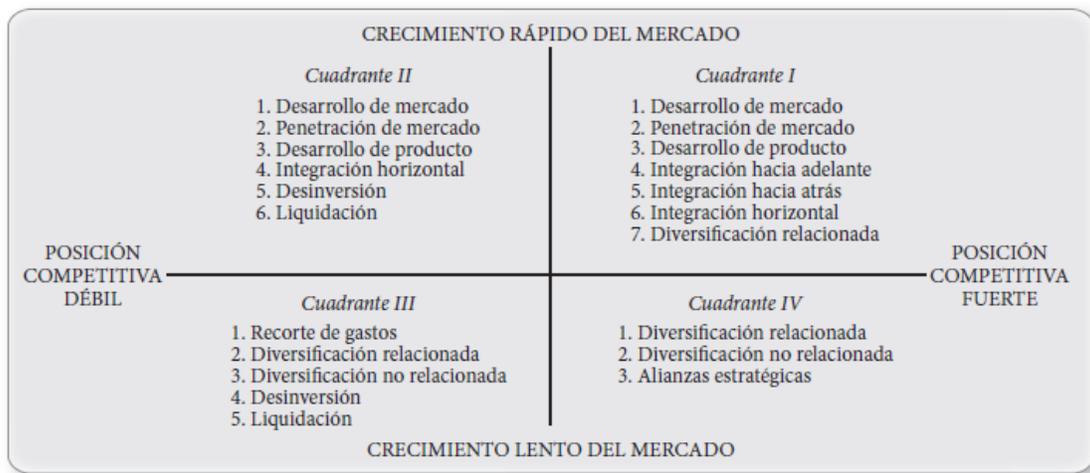
Matriz del Boston Consulting Group (BCG):

Se nombra también como matriz de crecimiento-participación, en esta se visualiza a través de una gráfica la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La participación relativa en el mercado se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria (Fred, 2013).

Matriz de la estrategia principal:

La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización. (Fred, 2013).

Figura 4. Matriz de la estrategia principal.



Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica 2013.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE):

Comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias de Fred David. Esta matriz indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Utilizando el análisis realizado en la etapa 1: EFI, EFE y de perfil competitivo. Como también de la etapa 2: las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal (Fred, 2013).

Esta matriz se desarrolla así:

- **Paso 1** Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito (Fred, 2013).

- **Paso 2** Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave (Fred, 2013).

Figura5. Matriz MCPE.

Factores clave	Estrategias alternativas			
	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Administración de sistemas de información				

Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica 2013.

- **Paso 3** Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes (Fred, 2013).

- **Paso 4** Determinar el puntaje de atractivo (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección (Fred, 2013).

- **Paso 5** Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos claves adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente) (Fred, 2013).

- **Paso 6** Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que

podieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás (Fred, 2013).

6. METODOLOGIA

El método utilizado es el modelo de planeación de Fred David, para la situación actual de la empresa DIZ Alimentos S.A.S. se delimitará y aplicara hasta la formulación de estrategias, ya que esta empresa apenas va a realizar su apertura al mercado, por lo consiguiente solo puede plantear las estrategias de acuerdo con sus capacidades actuales. Así se implementará con anticipación y actuación adecuada para disminuir riesgos en todas las áreas de la empresa, ver figura 6.

Es esencial la identificación de la misión, la visión, objetivos y las estrategias para implementación de la administración estratégica, porque el estado actual de la empresa demarca variables fuertes para algunas estrategias hasta obliga a procedimientos específicos a seguir.

El Modelo de Planeación Estratégica de Fred David:

1. Formulación de la estrategia.

- Realizar la misión y la visión.
- Auditoría interna-externa.
- Definir los objetivos a largo plazo.
- Crear, evaluar y seleccionar las estrategias adecuadas.

2. Implantación de las estrategias.

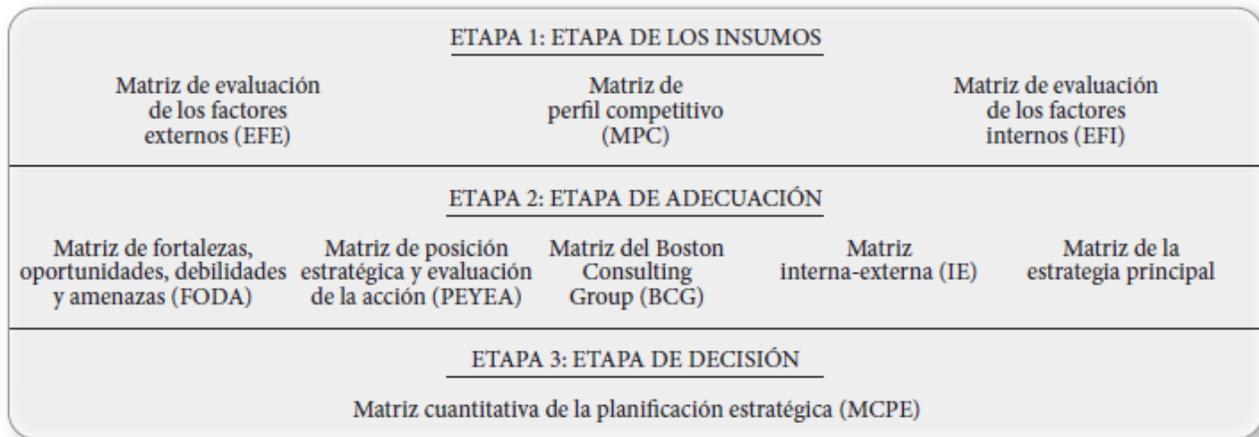
- Determinar de los asuntos de la gerencia.
- Determinar asuntos relacionados con marketing, financiera, contable, investigación y desarrollo como el sistema de información de gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- Medir y evaluar el rendimiento de la estrategia.

Para efecto de esta investigación el método aplicado solo será la formulación de estrategia que contempla 3 etapas de desarrollo, descritas a continuación:

Figura 6. Modelo analítico para la formulación de estrategias.



Fuente: Fred R. David, Concepto de administración estratégica. 2013

- **Etapa 1: Insumos:** Esta etapa consiste en el análisis del ambiente que rodea a la organización mediante la auditoría externa e interna, correspondiendo a la aplicación de las matrices EFI, EFE, MPC (Fred, 2013).

- **Etapa 2 adecuación:** Corresponde a la evaluación del estado global de la empresa con la aplicación de la matriz FODA, BCG, IE, PEYEA, estrategia principal, estas definen una adecuación entre los recursos internos y habilidades de la empresa con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos, que darán como resultado estrategias que tienen atributos relacionados que pueden ayudar para elegir una dirección (Fred, 2013).

- **Etapa 3 decisión:** Esta es la aplicación de la matriz MPEC de carácter cuantitativa que determina objetivamente mediante la información obtenida en qué estrategias alternativas son las pertinentes (Fred, 2013).

7. RESULTADOS

Para estructurar la estrategia de mercadeo es fundamental definir el plan estratégico empresarial y observando que está en los primeros inicios en aplicación metodológica y comienzo de actividades en cada área de la empresa DIZ Alimentos S.A.S., estas estrategias podrían ser de suma importancia hasta para definir un plan de mercadeo adecuado.

Hipótesis que se maneja es: ¿La empresa DIZ Alimentos S.A.S., tiene una posición competitiva para reaccionar ante el mercado objetivo en su conquista?

Etapas 1: Etapa de Insumos

Se compone por las matrices de evaluación externa, interna y el perfil competitivo, que constituyen la primera parte para ubicar la situación actual de la empresa en el ambiente de su mercado.

La construcción de la misión y visión de la empresa.

A la gerencia se le solicito, realizar lecturas de la visión y misión de varias empresas del mismo sector económico, como también la revisión de varios artículos científicos, para que estos realizaran la comparación y construcción de las respuestas detallada de estas preguntas 1) ¿Cuál es nuestro negocio? 2) ¿En qué queremos convertirnos?

Propuesta de misión DIZ Alimentos S.A.S.

Satisfacer al consumidor de productos alimenticios autóctonos de la región caribe colombiana, aplicando altos estándares de calidad e innovación. Para así contribuir a la preservación y promoción de la tradición culinaria e incrementar la calidad de vida de la comunidad, con el aporte integral de su nutrición y salud, ejecutando procesos productivos amigables con el medio ambiente, como también ser agente de cambio para la economía local, comprometidos con el crecimiento de sus empleados y la solidez financiera empresarial.

La misión planteada cumple con los siguientes criterios:

Tabla 1. Requerimientos declaración de la misión

	Criterios	Pregunta	Contiene
1	Clientes.	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	✓
2	Productos	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	✓
3	Mercados	En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?	✓
4	Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	x
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	✓
6	Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	X
7	Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	X
8	Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	✓
9	Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	✓

Fuente: Elaboración propia

La misión declarada por los directivos de la empresa no conto con los criterios de Tecnología, filosofía, autoconcepto.

Propuesta de visión de DIZ Alimentos S.A.S.

Ser una empresa reconocida por su factor innovador y compromiso con sus consumidores, sobre pasando las expectativas del mercado para que a mediano plazo se posea la línea de negocio Dasazón, ser la primera opción de escogencia en la región para el producto estrella de la empresa vinagre criollo, desarrollar a mediano plazo nuevos productos y/o mejora de los tradicionales para ampliar el foco de acción de la empresa. Llegar a ser una mediana empresa en un término de 15 años para escalar en capacidad de producción, tecnología, efectividad y acierto en conquista de nichos de mercados desatendidos. Poseer un equipo de trabajo variado y capacitado que sus sueños se cumplan en la organización DIZ Alimentos S.A.S.

La visión planteada cumple con los siguientes criterios:

Tabla 2. Requerimientos declaración de la visión

	Criterios	Pregunta	Contiene
1	Dimension en el tiempo	¿En qué queremos convertirnos?	✓
2	Compartida	¿Todos los integrantes de la empresa la conocen y están de acuerdo con ella?	✓
3	Realista	¿Es realizable y posible?	✓
4	Inspiradora	¿Motiva las acciones diarias para llegar al futuro que visualizo?	✓
5	positiva	¿está redactada en forma positiva?	✓
6	Integradora	¿las visiones personales están alineadas con la visión de la empresa?	✓
7	Transformadora	¿Contiene conceptos que impulsan la transformación positiva en la organización?	✓

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

El desarrollo de esta matriz en la empresa DIZ Alimentos S.A.S., se consideró información de Cámara de Comercio de Valledupar (CCV), Banco Mundial de Desarrollo (BMD), Red Observatorio Regional del Mercado y de Trabajo (RED ORMET), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Cámara Colombiana de la Construcción

(CAMACOL), Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), NIELSEN Company., DIZ alimentos S.A.S. Contienen informes de las empresas manufactureras en el país como en la ciudad de Valledupar y del mercado objetivo.

Tabla 3. Matiz EFE.

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES			
1. Tendencia de consumo nacional del 21% en alimentos saludables. ⁹ Como también con atributos de (innovación, recuperación de la culinaria tradicional, alta calidad).	0.08	4	0.32
2. Ubicación estratégica de la empresa, producción y comercialización en ciudad de Valledupar. 120 km perimetral se encuentra mayor densidad población.	0.08	3	0.24
3. Apoyo al emprendimiento gubernamental. Convocatorias de fortalecimientos a microempresas nuevas con alto impacto e innovación.	0.07	3	0.21
4. Estilos de vida falta de tiempo para auto elaborar productos de carácter autóctonos. Tasa de ocupados 55.1%. ³	0.03	3	0.09
5. Los competidores no tecnificados (artesanos, sin tecnología, no cumplen normas sanitarias, sin capacidad de producción por volumen, sin marca)	0.09	4	0.36
6. La formación de hogares crece a una tasa del 4,2%. ⁷	0.04	2	0.08
7. Baja participación por parte de la industria manufacturera, con una tasa de crecimiento desde el 2010 con el 5,2% hasta alcanzar tan solo 9% para 2015. ⁶	0.02	2	0.04
8. Consumo de vinagre criollo, casero en Valledupar 85 % hogares.	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
9. Resistencia cultural del consumidor (preferencia al elaborado artesanalmente sin valor agregado) Consumidor tradicional de “vinagre criollo de vegetales y especias”, por las características físicas del nuevo producto en su valor agregado, asociara con un producto altamente tratado con preservantes y conservantes y por tanto seria no atractivo a su consumo.	0.06	2	0.12
10. Falta de demanda ¹ . Mercado limitado norte del Cesar y sur de la Guajira, mercado pequeño. (mayor concentración demográfica ciudad de Valledupar)	0.04	3	0.12
11. Costos de los insumos ¹ . Capacidad baja de negociación con proveedores por pocos volúmenes de inventario, alta capacidad de negociación de proveedores por tener monopolio del mercado de materia primas importadas en la ciudad de Valledupar.	0.04	2	0.08
12. Tasa cambiaria ¹ . Aumento de costos de materias primas e insumos importados.	0.03	1	0.03

13. Acceso limitado a financiación ¹ .	0.06	2	0.06
14. Impuestos ¹ . “Empresarial”. Tasa total de impuestos 65,03% ciudad de Valledupar ² .	0.03	2	0.06
15. Impuestos ¹ . “Consumidor”. El vinagre es un sazonador de alimento, no pertenece a la canasta familiar, está grabado con el 19 % de IVA, la percepción de precio alta es factor de compra.	0.03	2	0.06
16. Inflación. En el 2017, la variación del IPC (indicador Índice Precio al Consumidor) en Valledupar estuvo 3,41% ³ . (consumidor prioriza compras a productos alimenticios básicos).	0.03	2	0.06
17. Incertidumbre tributaria industria manufacturera nacional 13.7%. ⁵	0.02	2	0.04
18. Inseguridad. (60% hurto a establecimiento, 2% extorción) en la ciudad de Valledupar. ⁴	0.05	3	0.15
19. Entrada de otros competidores (desarrollo e imitación del producto)	0.06	3	0.18
20. Poder de negociación del cliente (mayorista).	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.63

Nota fuentes: ¹(ANIF, 2018); ²(Banco Mundial, 2017); ³(Cámara Comercio Valledupar, 2017a); ⁴(Cámara Comercio Valledupar, 2017b); ⁵(ANDI, 2018). ⁶(RED ORMET, 2010); ⁷(CAMACOL, 2013); ⁸(DIZ alimentos S.A.S. 2018); ⁹(NIELSEN, 2018).

Fuente: Elaboración propia.

El ponderado total, de la matriz EFE de DIZ Alimentos S.A.S., es de 2.63, no muy por encima del punto medio (2.5), por ende, la empresa medianamente puede reaccionar a las variables externas legales, económicas, sociales, políticas, culturales, demografía del mercado objetivo, ambientales, tecnológica, competitiva y gubernamentales que puedan influir en el desempeño de esta. También se demuestra que se esta desaprovechando oportunidades externas en el ámbito de cobertura y foco de acción en el ofrecimiento de sus productos, ya que solo está enfocada a nivel local, se evidencia que a nivel nacional hay una tendencia de consumo de alimentos con las características del producto vinagre de maíz, vegetales y especias, ya que la empresa cumple todas las normas legales de producción y comercialización, dos posibles estrategias serian **1) ofertar productos a otras regiones del país. 2) participar en convocatorias de fortalecimiento microempresarial**, ya que entre los factores externo el apoyo gubernamental podría realizarse, al poseer personal calificado para la formulación de proyectos, así como la documentación reglamentaria e índices de alto valor en carácter innovador. Estas dos posibles estrategias planteadas harían el contrapeso a los factores externos respecto a la debilidad de la empresa.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para el desarrollo de esta matriz de la empresa DIZ Alimentos S.A.S., se consideró información de Cámara de Comercio de Valledupar (CCV), Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Banco Mundial de Desarrollo (BMD), Red Observatorio Regional del Mercado y Trabajo (RED, ORMET), Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), DIZ alimentos S.A.S. Contienen informes de las empresas manufactureras en el país como en la ciudad de Valledupar.

Tabla4. Matriz EFI.

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
FORTALEZAS			
1. Alta calidad del producto de la empresa. Estandarización de 4 producto.	0.07	4	0.28
2. Innovación y desarrollo de productos, diferenciación. Grado de aceptación nuevo producto, pruebas hedónicas 7,5 (escala de 0 a 10).	0.07	4	0.28
3. Cumplimiento de normativa: sanitaria, tributaria, salud y seguridad en el trabajo, bomberil, usos suelo, propiedad marcaria, códigos de barra, otros.	0.07	4	0.28
4. Capacidad de producción e infraestructura, cubrimiento de la demanda en un 32.4%.	0.03	3	0.09
5. Investigación continua I+D. (Alianza con tecno-parque SENA y Universidades locales).	0.03	4	0.12
6. Servicio al cliente, atención (servicios postventa).	0.05	3	0.15
7. Personal calificado, conocimiento. Posgrados 33.3% personal. Técnicos 50% y empíricos con experiencia 16.7%.	0.03	4	0.12
8. Responsabilidad, confiabilidad, garantía	0.05	3	0.15
9. Medios de publicidad y promoción (página web, teléfono, redes sociales, E-commer).	0.05	4	0.02
10. Constancia, perseverancia.	0.03	3	0.09
11. Estudio de mercado.	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
12. Trayectoria, experiencia	0.03	1	0.03
13. Costo alto de ventas, producción, operación, un total del 87%.	0.06	1	0.06
14. Precio competitivo de los productos. El mayor del mercado.	0.05	1	0.05
15. Liquidez de la empresa. Capital de trabajo.	0.07	1	0.07

16. Falta de plan estratégico y de mercadeo.	0.05	1	0.05
17. Falta reconocimiento del producto y de la marca	0.06	2	0.12
18. Bajo equipo de venta.	0.04	2	0.08
19. Vehículo apropiado para distribución de producto	0.02	2	0.04
20. Cuello botella producción producto en fermentación 21 días.	0.05	1	0.05
21. Capacidad tecnológica para dos presentaciones 1 litro y 1/2 litro. Capacidad de segmentación.	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.35

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación ponderada de la matriz EFI, está en 2.35 indicando así una posición interna débil, la que hay que mejorar rápidamente para poder ser competitivo, sin embargo, no esta muy lejos de conseguir el puntaje medio que es 2,5. Se evidencia que en las fortalezas la empresa tiene alto índice de calidad del producto como también cumplimiento de la normativa. Así como personal capacitado, esto afirma las dos posibles estrategias planteadas en la matriz EFE. Entre las debilidades el factor más crítico es la financiera, la empresa no esta muy bien problema que hay que resolver rápidamente con una decisión de los directivos sin comprometer el patrimonio de esta.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Se realizó el análisis de competitividad y de la participación lograda en el mercado efectivo en el cual compite de la empresa DIZ Alimentos S.A.S. La evaluación de los puntos fuertes y débiles que puedan afectar negativa o positivamente la competitividad de la empresa. Al identificar los productores competencia, analizando sus ofertas y operaciones. Se realiza con el mercado efectivo ya que la empresa dispone de estudios de mercado donde realizaron encuestas de intención de compra del nuevo producto a ofrecer, como también el consumo real del vinagre sin valor agregado realizado por los artesanos. Cabe mencionar que otra razón en utilizar el mercado efectivo es que la empresa aún no ha comenzado producción poseyendo datos solo de validación de producto en el mercado y proyecciones de producción y ventas de acuerdo con la capacidad montada de esta. En esta matriz se consideran productores competidores, 3 actores que realizan el vinagre de maíz, vegetales y especias en la ciudad de Valledupar, en primer lugar, los artesanos en su totalidad (reúnen iguales características), en segundo lugar, un artesano que tiene

distintividad de nombre y envases vírgenes con etiqueta llamado Vinagres PITA, el tercer competidor de igual manera con un grado de distintividad llamado Vinagres CRIOLLITO. No se consideró los productores de otros tipos de vinagre ya que no son utilizados para el mismo uso y adicional en previo estudio de mercado el mayor consumo y competidor son los que realizan vinagre de especias y vegetales.

Tabla 5. Matriz MPC.

Matriz Perfil Competitivo – MPC, DIZ Alimentos (Vinagre DASAZÓN) VS Competencia										
Factores Claves de éxito	Competencia Vinagre	Ponderación	Vinagre DASAZÓN		Artesanos TOTAL		Vinagres PITA		Vinagres CRIOLLITO	
			Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Calidad del producto		0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Capacidad de producción		0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Innovación en los productos		0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Tecnología en proceso		0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Cumplimiento normas legales producción y comercialización		0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Participación de mercado		0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Distribución de ventas		0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Servicio al cliente		0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.06
Comercio electrónico		0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Competitividad de precios		0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Estructura de la organización		0.02	3	0.06	1	0.02	2	0.04	2	0.04
Personal capacitado		0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.05
Posición financiera		0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Lealtad del cliente		0.05	2	0.1	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Planeación y dirección		0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Evaluación del mercado y competidores		0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08
Conocimiento de la competencia		0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	3	0.09
Velocidad de reacción a variaciones del mercado		0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTAL		1		2.88		1.53		1.66		1.83

Fuente: Elaboración propia.

El perfil competitivo de la empresa DIZ Alimentos S.A.S. en comparación con la competencia es de 2.88 puntaje mayor que el de los artesanos GENERAL con 1.53, Vinagres PITA con 1.66, Vinagres CRIOLLITO 1.83. por esta razón puede beneficiarse en ser el primero en actuar, y conquistar la mayor porción de mercado.

Etapa 2: etapa de adecuación:

La etapa de adecuación depende de la etapa anterior, con el fin de empalmar en sinergia las, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas para la creación de la estrategia que en este caso se pretende lograr.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz de la empresa DIZ Alimentos S.A.S se compone de la información recabada de las matrices EFE, EFI y estudio de mercado de la empresa.

Tabla 6. Matriz FODA.

MATRIZ DOFA		
	ANALISIS EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. No hay competencia que elabore el producto con mismos estándares.	1. Incursión de competencia, (imitación de producto)
	2. Incursión en mercados nuevos. (Locales, Regionales).	2. Incremento capacidad de producción de artesanos, sin valor agregado producto más económico guerra precios.
	3. Alianza estratégicas para conquistar nuevos mercados.	3. Tasa cambiaria. Aumento de costos de materias primas e insumos importados.
	4. Acompañamiento integral de las redes de emprendimiento y en especial del SENA para las nuevas empresas creadas.	4. Existen productos sustitutos (salsas, sazoadores, otros tipos vinagre)
	5. Mercado local insatisfecho. Alto interés en el nuevo producto.	5. Alta inseguridad en la ciudad de Valledupar.
	6. Alianzas tecno-parque SENA y universidades locales: investigación y desarrollo de nuevos productos y mercado.	6. Reformas tributarias
	7. Convocatorias de fortalecimiento financiero para nuevas empresas.	7. Escases de materia prima local (ají picante tipo criollo, bajo índice de cultivo).
	8. Tendencia de consumo saludable de productos autóctonos y de alta calidad.	8. Poder de negociación proveedor de materia prima importada, monopolio local.

ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA -FA
9. Alianzas con comercializadores en otras regiones del país.		9. Poder de negociación del cliente mayorista (red distribución negociación por mayor % de su rentabilidad).
1. Conocimiento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener una política de Stock alta para el lanzamiento del producto al mercado, así poder cubrir el máximo territorio local. F1, F2, F3, F9, F10, O1, O2, 5. -Segmentar productos (presentación de empaque varios volúmenes). F1 O8. - Diseño e implementación de plan de marketing, tener mayor participación en el mercado objetivo y recordación de marca F1, F3, F7, F10, O1, O5, O8. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el portafolio de productos y la buena calidad de estos, para minimizar el impacto del aumento de la competencia, y los productos sustitutos existentes F1, F2, A1, A4, A5. - Diseñar un plan estratégico, para reducir daños por la competencia de artesanos, nuevos y de sustitutos. F1, F2, F3, F5, A1, A2, A4.
2. Producto único en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer estrategias que permitan atraer clientes potenciales F2, O1. - Incursionar con alta producción, alta penetración de mercado. Ventaja de ser el primero en actuar F2, O1. -Comercializar en otras regiones del país, que posean cualidades de consumo adecuadas para el producto. F2, F4, F7 F9, O3, O4, O8. - Diseño e implementación plan estratégico y aprovechamiento de tendencias de consumo de manera eficiente F1, F2 F3, F4, F5, O2, O8. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir barrera de entrada de actores nuevos o artesanos, aumentando la alta calidad y propuesta de valor del nuevo producto, sobrepasando las expectativas del consumidor habitual. F2, A1, A2
3. Conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar distribución propia, ofrecer a otro productor pequeño el servicio de distribución compartida, así aumento en rentabilidad y baja costo de comercialización. Fortalece liquidez financiera y acercamiento al cliente., F1, F3, F10, O2, O3, O4. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del conocimiento del personal capacitado, desarrollo de nuevos productos y explorar nuevos nichos de mercado, para diversificando portafolio y aumento de clientes fidelizándolos. F1, F4, F3, F5, A1, A2, A4
4. Personal capacitado.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación del plan financiero, concursar próximo semestre convocatoria de fortalecimiento. F4, F9, O7. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implementación estrategias financieras así disminuir impactos de reforma tributaria F4, A6.
5. Diseño de nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> - Posesionar marca de nuevo producto F5, O8. - Establecer mecanismos que permitan la obtención de información para el diseño de nuevos productos F5, O6. - Sacar nuevos productos con misma marca mediano plazo F5, O8. 	
6. Estudios científicos del producto desarrollado.	<ul style="list-style-type: none"> - Sacar variedades del mismo producto, otras especias y vegetales al mercado misma marca. F5, F6, O5, O8. 	
7. Tecnología adecuada en producción, capacidad montada.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir políticas de mantenimiento de inventario, tener capacidad de cobertura y negociación, disminuyendo la 	

	competencia a través de productos sustitutos., A1, A2, A4, F7. - Aumentar la capacidad de producción 50% un periodo de 2 años para cubrir y atender demanda, aprovechar las ventajas del primero en actuar. F7, F1, F2, A1, A2, A4.	
8. Conocimiento de los proveedores.		
9. Cumplimiento de normas legales de operación y comercialización en industria de alimentos.	- Maquilar productos compatibles con la línea de producción a empresas aliadas, así bajan los costos fijos y ayuda subir indicadores financieros., F7, F9, F10, O3.	- Incursionar en el mercado nacional para minimizar la posible guerra de precios con los artesanos locales, nuevos competidores y sustitutos F1, F9, A1, A2, A4.
10. Transporte propio de distribución.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA – DO	ESTRATEGIA - DA
1. No posee una planeación estratégica.	Diseño e implementación plan estratégico para definir objetivos a corto, mediano, largo plazo D1, D4, D6, O2, O5, O8, O9.	Diseñar plan estratégico para modelar estrategias que permitan adquirir recursos financieros D1, D3, D4, D5, D6, D7 A4, A6, A8. A9.
2. No poseer infraestructura propia.	- Compra de bien inmueble para así aumentar los activos de la empresa, bajar costos de fijos en arriendo para aumentar rentabilidad. D2, O7	Diseño e implementación plan de mercadeo para disminuir falencias de los productos, aumentando la recordación por calidad y usos del producto D1, A1. A2. A4.
3. Carencia de Recursos financieros suficientes para inversión	Diseño e implementación plan de mercadeo, así determinar proyección de venta, presupuesto, definir estrategias adecuadas para penetración de los nuevos productos al mercado. D1, D6, O1, O2, O3, O5, O8.	Diseño e implementación del plan financiero que permita identificar y planificar las posibles amenazas, oportunidades que pueda ofrecer el gobierno a través de las reformas tributarias, convocatorias de financiamiento D3, D5, A6.
4. No posee estructurada una visión y misión empresarial.	Diseño e implementación de la misión, la visión, objetivos para definir un sendero y aprovechar las oportunidades del sector, como definir posibles alianzas D1, D4, O3, O4.	
5. No posee una planeación en finanzas	Diseñar un plan financiero para definir el monto máximo a inversión, montos costos de penetración de mercado para cuidar la liquidez de la empresa D3, D5, O4, O7.	Producir el 20 % de la capacidad montada para salir al mercado y terminar ajustes de montaje y definición de mercado en la marcha, así comienza a entrar flujo dinero baja el riesgo quedar ilíquido. D8, A2, A4.
6. No posee proyección de presupuestos y ventas.	- Prestamos bancarias tasas más bajas del mercado, periodos de gracias. Para así tener recursos a corto tiempo y no poner en peligro la empresa. D8, D3, O7, O4.	- Expansión a mercados de poblaciones cercanas (costumbres culinarias iguales) D1, A1, A2, A4. - Establecer estrategias de información donde el cliente sepa que la empresa es autóctona de la Región, generar identificación D1, A1, A2, A4.
7. Sin métrica de evaluación del desempeño empresarial de todas las áreas.	Desarrollar indicadores de desempeño en todas las áreas de la empresa O4, D7.	

8. En etapa preoperativa de adecuación.	- Identificar términos de referencias, alistar documentación, redactar proyecto en las convocatorias para el fortalecimiento financiero, capital de condonación D8, D3, O7, O4.	Implementar plan de seguridad integrar para preservar el patrimonio tecnológico que hace la diferencia en el mercado, adquisición de seguro todo riesgo y contratos de confidencialidad de trabajadores. D8, A5.
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias FO-FA-DO-DA, descritas en esta matriz nos dan diferentes matices, para la estructuración de las estrategias principales y alternativas, es importante considerar el fortalecer las debilidades y evitar con maniobras las amenazas para así actuar con mayor destreza en la expresión de las fortalezas, en ese orden de ideas estas estrategias son de suma importancia:

1) Diseñar e implementar plan estratégico de las áreas: financiera, marketing, ventas. 2) Ampliar el portafolio de productos 3) Ofertar en otras regiones 4) Concursar en convocatorias para el fortalecimiento financiero. Estas se podrán implementar en corto, mediano y largo plazo, ya que la empresa aún no ha comenzado a ofertar productos en el mercado.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 7. Matriz PEYEA.

DIMENSION INTERNA										DIMENSION EXTERNA									
Fuerza Financiera (FF)		Calificación								Estabilidad (EE)	Entorno	Calificación							
		1	2	3	4	5	6	7	Prom			1	2	3	4	5	6	7	Prom
Planeación financiera						X				Reforma tributaria				X					
Control financiero (indicadores)								X		Rango de precios de los productos de la competencia								X	
Proyección de ventas y presupuestos								X		Tendencia de consumo cambiantes	X								
Rentabilidad por producto					X					Ubicación de la empresa	X								
Liquidez			X							Demanda del producto		X							
Reacción oportuna a cambios económicos			X							Convocatorias fortalecimiento a microempresas nuevas		X							
Control de gastos y costos				X						Incremento del índice de delincuencia			X						
Definición de políticas de precio								X		Resistencia cultural del consumidor				X					

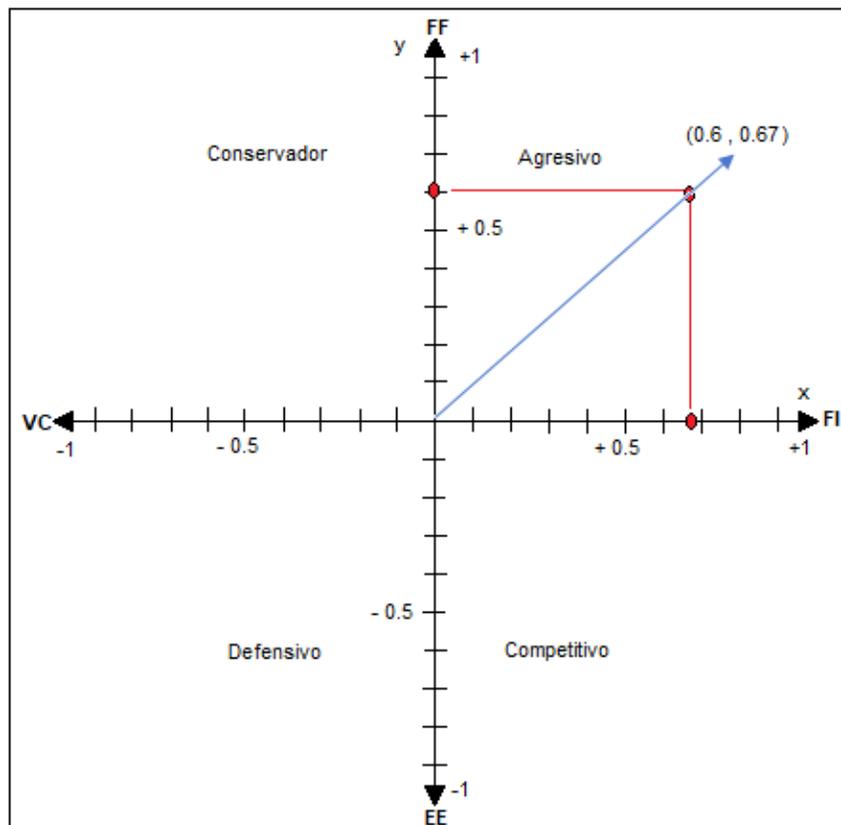
Capacidad de competencia por precios				X						Poder de negociación cliente mayorista					X				
Capital de trabajo		X								Barreras de ingreso al mercado			X						
Flujo de efectivo		X								Estratificación		X							
Rotación de inventarios				X						Facilidad para salir del mercado									X
										Control local normativo	X								
TOTAL	0	8	3	12	5	18	0	3.83		TOTAL	3	6	6	8	5	0	14	- 3.23	
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación									Fuerza de la Industria (FI)	Calificación								
	1	2	3	4	5	6	7	Prom			1	2	3	4	5	6	7	Prom	
Calidad del producto	X									Crecimiento de la industria local		X							
Grado de innovación del producto	X									Uso de los recursos			X						
Variedad del portafolio de productos		X								Flexibilidad de la producción			X						
Fidelidad y satisfacción del cliente					X					Entrada de nuevos competidores				X					
Atención al cliente			X							Experiencia comercial					X				
Planeación y dirección estratégica.			X							Productos sustitutos								X	
Experiencia comercial				X						Desarrollo de nuevos productos			X						
Velocidad de respuesta a los cambios del mercado				X						Productividad, utilización de la capacidad		X							
Estrategias de Publicidad y mercadeo					X					Calidad en los procesos			X						
Evaluación del mercado y competidores	X									Tecnología adecuada.			X						
Participación mercado regional				X															
Conocimiento de la competencia	X																		
Uso de planes estratégicos						X													
TOTAL	4	2	6	12	10	6	0	- 2.83		TOTAL	0	4	15	4	5	0	7	3.5	

Fuente: Elaboración propia

	VALORES	RESULTADO	CALCULOS
FF	1 (peor), a + 7 (mejor)	3.83	FF+EE: eje Y $3.83 + (-3.23) = 0.6$
FI	1 (peor), a + 7 (mejor)	3.5	
EE	(-) 1 (mejor), a (-) 7 (peor)	- 3.23	FI+VC: eje X
VC	(-) 1 (mejor), a (-) 7 (peor)	-2.83	$3.5 + (-2.83) = 0.67$

Los resultados de la matriz PEYEA, en los factores individuales que la componen en la escala de 1 a 7 se obtuvo que tiene un Fuerza Financiera (FF) 3,83 y para Fuerza de la Industria (FI) de 3,5. Las escalas de -1 a -7 Ventaja Competitiva (VC) -2.83, para la Estabilidad Entorno (EE) -3.23. Al realizar el cruce de estas variables en el plano cartesiano se obtuvo que para el eje de las (y): un valor de 0.6 y para el de las (x): 0.67. quedando posicionada en el cuadrante denominado agresivo.

Figura 7: matriz PEYEA DIZ Alimentos S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

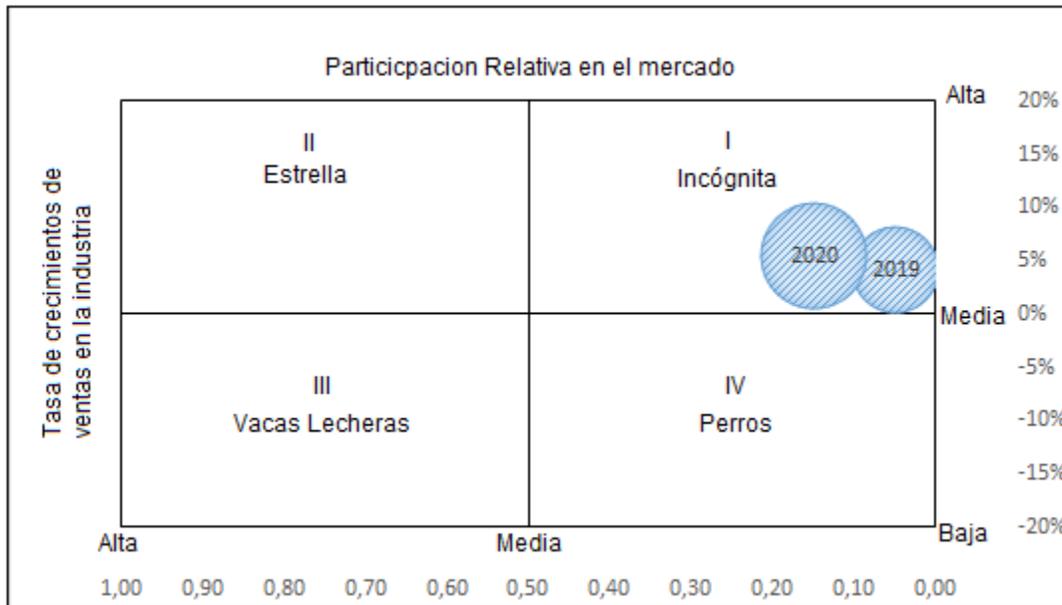
La organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de **penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación** (Fred, 2013).

Matriz del Boston Consulting Group (BCG):

Es necesario tener ventas para que sea un buen indicador del estado en que se encuentra la empresa DIZ Alimentos S.A.S. El proceso de definir el plan estratégico, las estrategias de ventas, mercadeo entre otros siempre serán cambiantes y cumplen la teoría de que toda acción tiene una reacción. Se desarrollará en base a las proyecciones de ventas para el 2019 y 2020 ya que aún no ha comenzado operación y por lo tanto no tiene ventas y así sería sobre el supuesto de operar en una capacidad definida.

Años	Participación relativa del mercado	Ingreso en millones anual	Crecimiento del mercado
2019	0,58%	64.5	4,2%
2020	15,4%	98.7	5,5%

Figura 8. Matriz BCG de DIZ Alimentos S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

DIZ Alimentos S.A.S. se encuentra en la zona I de Interrogante, se puede definir que tendrá una baja participación relativa en el mercado, por lo general tiene gran necesidad de efectivo, generando poco ingreso, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Estos negocios reciben el nombre de interrogantes o incógnitas porque la organización tiene que decidir

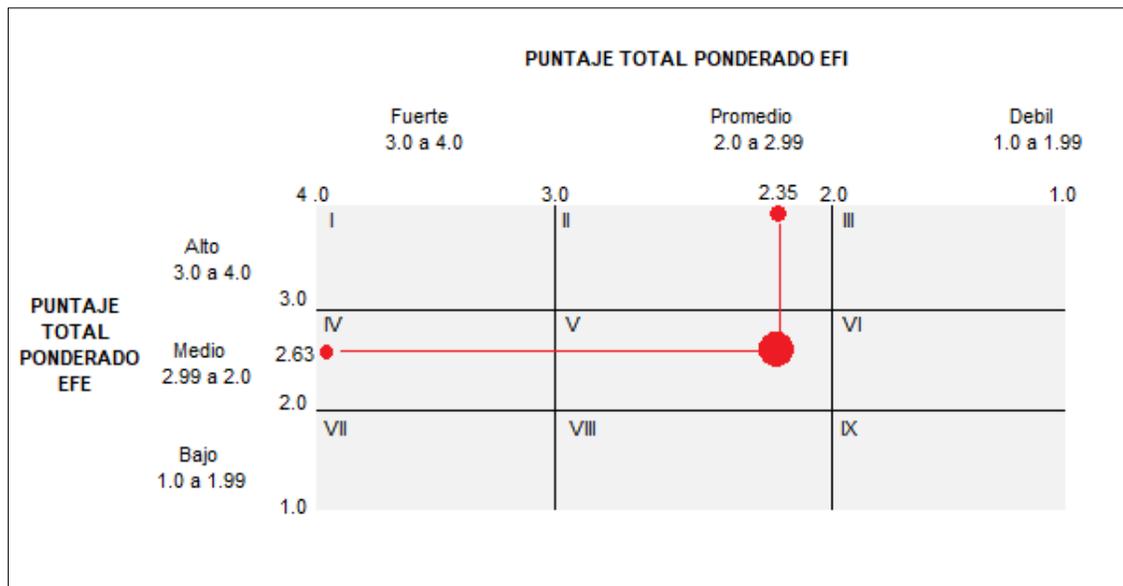
si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva ya sea de **penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto o venderlos** (Fred, 2013).

Esta matriz en el momento en el que se encuentra la empresa no sería un buen indicador ya que esta aun no ha realizado ventas, pero sobre el supuesto de sus proyecciones tendría que aumentar la participación en el mercado, como explorar otros mercados así podría desplazarse a otros cuadrantes de mejores desempeños.

Matriz Interna – Externa (IE):

Esta matriz se tomó en cuenta el resultado de la matriz EFE y EFI, así reconocer el terreno en el que se encuentra DIZ Alimentos S.A.S., con el propósito de ubicar en una celda de sus nueve que la componen y así definir en qué posición estratégica se encuentra la empresa antes de comenzar operaciones.

Figura 9. Matriz IE de DIZ ALIMENTOS S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz establece que la empresa está en la zona V, define una posición estratégica media, se sugiere como estrategia para las empresas que estén en esta zona enfocarlas en conservar y mantener: con la **Penetración de mercado** en mayores esfuerzos de marketing,

buscar una mayor participación del mercado para el vinagre de vegetales y especias, presentes en los mercados., **Desarrollo de producto** aumentar las ventas a través de la modificación o mejora del producto (Fred, 2013).

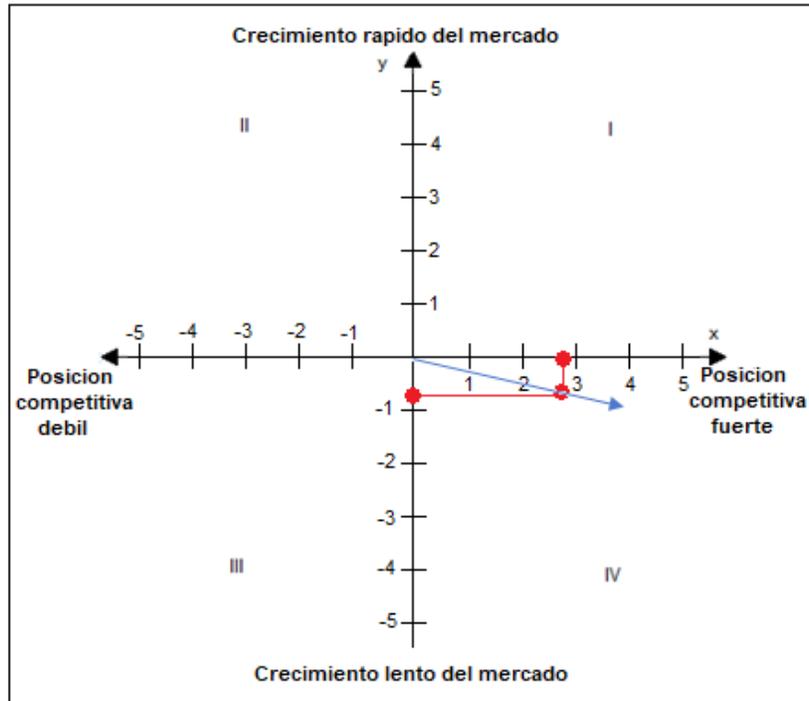
Matriz de la estrategia principal:

En esta matriz se contrastan las dimensiones de la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria)., para el caso del mercado del vinagre de vegetales y especias en la ciudad de Valledupar se determino que el crecimiento de este mercado era directamente proporcional con la tasa de formación de hogares en esta ciudad, siendo esta el 4,2 %. Este parametro se rige a que el producto esta arraigado a las costumbres culinarias (comportamiento social el cual se realiza la practica de acuerdo al entorno cultural) y este es utilizado en el momento de la preparacion de los alimentos en el hogar, a pesar que la tendencia de consumo de alimentos con las características del vinagre criollo de especias y vegetales esta en un 21% nivel nacional (NIELSEN, 2018), en este mercado no aplica esa tendencia ya que es consumido por el 85 % de la poblacion (DIZ, 2016), considerando el punto mas alto del ciclo de vida del producto en mercado local, por lo tanto la unica prospeccion es hacia afuera del parametro y mercado previamente ya delimitado, sin embargo a pesar de esto tocaria realizar una alta inversion y tiempo para que otros mercados lo conoscan, prueben y se consolide el consumo.

Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento (Fred, 2013). Parece que el estando del producto se encuentra en etapa ciclo de vida máximo, por esto se califico un mercado de poco crecimiento, con un 4,2% sin embargo esta en el limite para categorizarce como alto. Si el rango en las escalas esta dado de 0 a 5 para crecimiento rapido, y para crecimiento lento 0 a -5, estaria por lo menos a un -0,8 intervalo para entrara al cuadrante positivo por esta razon se grafico en -0,8 del crecimiento bajo correspondiente en el eje de las (y).

Para determinar la posición competitiva, se tomó la información generada por la matriz perfil competitivo con una puntuación de 2.88 sacando el mayor puntaje ante la competencia en el mercado de los vinagres de maíz, especias y vegetales de una escala de 0 a 5, ver figura 10.

Figura 10. Matriz estrategia principal de DIZ Alimentos S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

La empresa está ubicada en la zona IV, tiene una posición competitiva fuerte, pero está en un sector que registra un crecimiento lento. En la etapa que se encuentra la empresa, tendrá fuerza suficiente para iniciar actividades con crecimiento prometedor a corto y mediano plazo. Las empresas en este cuadrante son capaces de implementar con éxito las estrategias de **diversificación relacionada y no relacionada como Alianzas estratégicas** (Fred, 2013).

DIZ Alimentos S.A.S. podrá perseguir la estrategia de la **diversificación relacionada**, para ofrecer productos adicionales relacionados la línea de negocio como también, **Alianzas estratégicas** con otros microempresarios para el área de distribución.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Tabla 8. Matriz MCPE.

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
			Diseñar e implementar plan estratégico de las áreas: financiera, marketing, ventas.		Ampliar el portafolio de productos de carácter innovador, desarrollo de producto. Diversificación relacionada (ofrecer productos adicionales relacionados la línea de negocio).		Penetración de mercado (aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios) aumentar capacidad de producción.		Desarrollo de mercado (ofertar productos a otras regiones del país).		Alianzas estratégicas (compartir red de distribución con microempresas de alimentos que produzcan alimentos complementarios).		Identificar términos de referencias, alistar documentación, redactar proyecto en las convocatorias para el fortalecimiento financiero.	
			Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones	Clasificación	Puntuaciones
EXTERNOS FACTORES	OPORTUNIDADES													
	1. Tendencia de consumo nacional del 21% en alimentos saludables. ⁹ Como también con atributos de (innovación, recuperación de la culinaria tradicional, alta calidad).	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
	2. Ubicación estratégica de la empresa, producción y comercialización en ciudad de Valledupar. 120 km perimetral se encuentra mayor densidad población.	0,08	4	0,32	1	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16
	3. Apoyo al emprendimiento gubernamental. Convocatorias de fortalecimientos a microempresas nuevas con alto impacto e innovación.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	0	0	4	0,28
	4. Estilos de vida falta de tiempo para auto elaborar productos de carácter autóctonos. Tasa de ocupados 55.1%. ³	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	0	0	0	0	0	0
	5. Los competidores no tecnificados (artesanos, sin tecnología, no cumplen normas sanitarias, sin capacidad de producción por volumen, sin marca)	0,09	0	0	0	0	3	0,27	4	0,36	0	0	2	0,18
	6. La formación de hogares crece a una tasa del 4,2%. ⁷	0,04	3	0,12	1	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
	7. Baja participación por parte de la industria manufacturera, con una tasa de crecimiento desde el 2010 con el 5,2% hasta alcanzar tan solo 9% para 2015. ⁶	0,02	0	0	2	0,04	4	0,08	3	0,06	2	0,04	3	0,06
	8. Consumo de vinagre criollo, casero en Valledupar 85 % hogares.	0,09	4	0,36	0	0	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27
	AMENAZAS													
	9. Resistencia cultural del consumidor (preferencia al elaborado artesanalmente sin valor agregado) Consumidor tradicional de “vinagre criollo de vegetales y especias”, por las características físicas del nuevo producto en su valor agregado, asociara con un producto altamente tratado con preservantes y conservantes y por tanto sería no atractivo a su consumo.	0,06	4	0,24	0	0	4	0,24	3	0,18	0	0	1	0,06
	10. Falta de demanda ¹ . Mercado limitado norte del departamento del cesar y sur de la guajira, mercado pequeño. (mayor concentración demográfica ciudad de Valledupar)	0,04	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04
	11. Costos de los insumos ¹ . Capacidad baja de negociación con proveedores por pocos volúmenes de inventario, alta capacidad de negociación de proveedores por tener monopolio del mercado de materia primas importadas en la ciudad de Valledupar.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	0	0	2	0,08
	12. Tasa cambiaria ¹ . Aumento de costos de materias primas e insumos importados.	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	3	0,09	0	0	2	0,06
	13. Acceso limitado a financiación ¹ .	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24
14. Impuestos ¹ . “Empresarial”. Tasa total de impuestos 65,03% ciudad de Valledupar ² .	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	0	0	2	0,06	

	15. Impuestos ¹ . “Consumidor”. El vinagre es un sazón de alimento, no pertenece a la canasta familiar, está grabado con el 19 % de IVA, la percepción de precio alta es factor de compra.	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	0	0	0	0
	16. Inflación. En el 2017, la variación del indicador Índice de Precio al Consumidor - IPC en Valledupar estuvo 3,41% ³ . (consumidor prioriza compras a productos alimenticios básicos).	0,03	3	0,09	0	0	3	0,09	1	0,03	0	0	1	0,03
	17. Incertidumbre tributaria industria manufacturera nacional 13.7%. ⁵	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2	0,04	0	0	1	0,02
	18. Inseguridad. (60% hurto a establecimiento, 2% extorción) en la ciudad de Valledupar. ⁴	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0	0	0
	19. Entrada de otros competidores (desarrollo e imitación del producto)	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
	20. Poder de negociación del cliente (mayorista).	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05
	FORTALEZAS													
	1. Alta calidad de los productos de la empresa. Estandarización de producto.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	0	0	1	0,07
	2. Innovación y desarrollo de productos, diferenciación. Grado de aceptación nuevo producto, pruebas hedónicas 7,5 (escala de 0 a 10).	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14
	3. Cumplimiento de normativa: sanitaria, tributaria, salud y seguridad en el trabajo, bomberil, usos suelo, propiedad marcaria, códigos de barra, otros.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,07	2	0,14
	4. Capacidad de producción e infraestructura, cubrimiento de la demanda en un 32.4%.	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12
	5. Investigación continua I+D. (Alianza con tecno-parque SENA y Universidades locales).	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03	2	0,06	0	0	2	0,06
	6. Servicio al cliente, atención (servicios postventa).	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	0	0
	7. Personal calificado, conocimiento. Posgrados 33.3% personal. Técnicos 50% y empíricos con experiencia 16.7%.	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	0	0	4	0,12
	8. Responsabilidad, confiabilidad, garantía	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	0	0
	9. Medios de publicidad y promoción (página web, teléfono, redes sociales, e-comer).	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	0	0	0	0
	10. Constancia, perseverancia.	0,03	3	0,09	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12
	11. Estudio de mercado.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	2	0,08	3	0,12
	DEBILIDADES													
	12. Trayectoria, experiencia	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06
	13. Costo alto de ventas, producción, operación, un total del 87%.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
	14. Precio competitivo de los productos. El mayor del mercado.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	2	0,1	0	0
	15. Liquidez de la empresa. Capital de trabajo.	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
	16. Falta de plan estratégico, mercadeo.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	0	0
	17. Falta de reconocimiento del producto y de la marca	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	1	0,06	4	0,24	3	0,18
	18. Bajo equipo de venta.	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	1	0,04	3	0,12	0	0
	19. Vehículo apropiado para distribución de producto	0,02	1	0,02	1	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08	0	0
	20. Cuello botella producción producto en fermentación 21 días.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1
	21. Capacidad tecnológica para dos presentaciones 1 litro y 1/2 litro. Capacidad de segmentación.	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1
	TOTAL			6,17		4,58		6,27		4,84		3,13		3,82

Nota fuentes: ¹(ANIF, 2018); ²(Banco Mundial, 2017); ³(Cámara Comercio Valledupar, 2017a); ⁴(Cámara Comercio Valledupar, 2017b); ⁵(ANDI, 2018). ⁶(RED ORMET, 2010); ⁷(CAMACOL, 2013); ⁸(DIZ alimentos S.A.S. 2018); ⁹(NIELSEN, 2018).
Fuente: Elaboración propia.

La calificación, determinación de las estrategias para la empresa DIZ Alimentos S.A.S. de acuerdo con la matriz (MCPE) fue:

En orden descendente queda organizada de acuerdo la calificación.

- 1) Estrategia #3:** Con un puntaje de 6,27. Penetración de mercado (aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios) aumentar capacidad de producción.
- 2) Estrategia #1:** Con un puntaje de 6,17. Diseñar e implementar plan estratégico de las áreas: financiera, marketing, ventas.
- 3) Estrategia #4:** Con un puntaje de 4,84. Desarrollo de mercado (ofertar productos a otras regiones del país).
- 4) Estrategia #2:** Con un puntaje 4,58. Ampliar el portafolio de productos de carácter innovador, desarrollo de producto. Diversificación relacionada (ofrecer productos adicionales relacionados la línea de negocio).
- 5) Estrategia #6:** Con un puntaje 3,82. Identificar términos de referencias, alistar documentación, redactar proyecto en las convocatorias para el fortalecimiento financiero.
- 6) Estrategia #5:** Con un puntaje de 3,13. Alianzas estratégicas (compartir red de distribución con microempresas de alimentos que produzcan alimentos complementarios).

Es de analizar que, aunque la estrategia # 3 obtuvo el mayor puntaje (6,27) con respecto a la estrategia # 1 (6,17). Para la implementación de la # 3 es necesario ejecutar la # 1. Por lo tanto, en la escala de decisión cobra mayor importancia #1.

Aun que allá un orden jerárquico depende la complejidad, costos, priorización en el tiempo, es necesario que la persona encargada defina el orden de estas a ejecutar y posterior evaluarlas, como también replantear nuevas estrategias después de ejecutar las planteadas. Para el caso puntual de la empresa DIZ Alimentos S.A.S., es necesario diseñar e implementar estrategias financieras, marketing, ventas, producción. Ya que con estas le dará herramientas suficientes para el inicio de operaciones.

Después del análisis de las estrategias propuestas se define los objetivos de la empresa:

Objetivos empresariales:

- Finalización del montaje y puesta en marcha línea de procesos para vinagre criollo Dasazón.
- Lanzamiento de la marca Dasazón al mercado de Valledupar para el primer semestre del 2019.
- Cumplir con las proyecciones de producción y ventas para 2019 y 2020.
- Establecer vínculo con los consumidores presentando la mejor opción del mercado y sobrepasar sus expectativas.
- Expandir el producto vinagre Dasazón en un 25% semestral en capacidad de atención para el mercado de Valledupar.
- Ampliar capacidad de producción en un 50% para el 2021.
- Conquistar el mercado de Valledupar en un 15% para el 2021.
- Observación continua de comportamiento del mercado que sea compatible para línea de negocio Dasazón, visualizando oportunidades.
- Sondeo y prueba de 1 nuevo producto en la línea de negocio Dasazón para primer semestre de 2021.

TABLA 9. PLAN DE ACCION Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS DE DIZ ALIMENTOS S.A.S.

OBJETIVO:

- Incrementar un 12 % de la participación en el mercado anual.
- Llegada al punto de equilibrio rápidamente.
- Crear barrera de mercado a competidores.
- Reconocimiento de marca y producto en el mercado local y regional.

ESTRATEGIA	TACTICAS	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS
<p>Estrategia 1: Penetración de mercado (aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios) aumentar capacidad de producción.</p>	Diseño, construcción y puesta al aire de la página Web.	- Trafico de entrada de visitantes. - Ventas por tienda electrónica.	Gerencia - Mercadeo	\$ 1.200.000
	Redes sociales: promoción de expectativa y consolidación de visitantes.	- Trafico a la pagina web referidos desde las redes. - Métricas estadísticas otorgadas por operador.	Gerente- Mercadeo	\$ 700.000
	Realizar preventas promocionales 2 x 1 puerta a puerta en barrios estratos 1, 2 y 3 de la ciudad.	Venta de inventario	Gerencia -Mercadeo - Vendedores	\$ 12.000.000
	Promocion de lanzamiento para clientes Tienda a Tienda (Tiendas de barrio) estratos 1, 2 y 3 de la ciudad. Por la compra de 12 unidades se regala al tendero 1 unidades en todas las presentaciones.	- Venta de inventario - Recompra de productos	Gerencia - Mercadeo - Vendedores	\$ 7.550.000
	Compra de tanque de fermentación	Aumento de la producción en un 15 %	Gerencia e Inversionistas	\$ 27.320.000
<p>Estrategia 2: Diseñar e implementar plan estratégico de las áreas: financiera, marketing, ventas.</p>	Contratar asesor externo.	Entrega de documentos, métricas de diagnóstico e implementación.	Gerente	\$ 3.200.000
<p>Estrategia 3: Desarrollo de mercado (ofertar productos a otras regiones del país).</p>	- Alianza estratégica con otras microempresas de alimentos para realizar mercadeo, comercialización y distribución cruzadas (aprovechamiento de las redes de cada actor para introducción de productos en regiones donde no hay operación).	- Venta tanto del producto enviado como ventas del producto adoptado.	Gerente	\$ 5.000.000

	- Contacto con distribuidores en otras zonas del país.	- Ventas	Gerente - Mercadeo	Personal de la empresa (responsable)
	- Mercado internacional (ruedas de negocio PROCOLOMBIA)	Inscripción, citas concretadas, negociación y ventas.	Gerente – Mercadeo	\$ 3.000.000
Estrategia 4: Ampliar el portafolio de productos de carácter innovador, desarrollo de producto. Diversificación relacionada (ofrecer productos adicionales relacionados la línea de negocio).	Implementación de DESIGN THINKING, LEAN STARTUP, formulación de nuevos productos alimenticios.	Grado de aceptación en validación de producto en el mercado	Gerente – ingeniero producción de planta – investigador externo.	\$ 8.000.000
Estrategia 5: Identificar términos de referencias, alistar documentación, redactar proyecto en las convocatorias para el fortalecimiento financiero.	Establecer 3 horas laborales del personal para concretar en termino de 1 mes el alistamiento a convocatoria.	Inscripción, retroalimentación, éxito en otorgamiento de recursos.	Gerente - Contador – Asesor comercial y mercadeo.	Personal de la empresa (responsable)
Estrategia 6: Alianzas estratégicas (compartir red de distribución con microempresas de alimentos que produzcan alimentos complementarios).	Establecer rango de porcentaje mas bajo en el mercado en la prestación de servicio de distribución, así el aliado se le será atractiva la propuesta.	Métrica en volumen transportado y vendido	Gerente – Asesor comercias – despachador.	Personal de la empresa (responsable)

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSIONES

La definición de estrategias generales de las empresas, como en cada área de estas es necesario para que el responsable de toma de decisión conceptualice, visione, identifique la posición actual, e implemente acciones para desarrollar una buena ejecución para la conquista del mercado objetivo. Ya que muchos emprendimientos locales se basan en la improvisación, intuición a veces erradas, dejando a un lado la aplicación metodológica en la toma y ejecución de decisiones.

El mayor logro de esta investigación fue empoderar al personal de dirección y empleados de las estrategias formuladas para que estos tomen decisiones prontas en su ejecución a corto, mediano y largo plazo.

La principal estrategia conveniente para esta empresa es la de penetración de mercado (aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios) aumentar capacidad de producción.

Se define los objetivos, misión, visión adecuadas para el direccionamiento a corto, mediano y largo plazo para la empresa DIZ Alimentos S.A.S.

A mediano plazo adecuada estrategia para esta empresa es Desarrollo de mercado (ofertar productos a otras regiones del país).

Como estrategias alternas a las principales que se pueden ejecutar sin alto costos y con el personal disponible son: 1) Identificar términos de referencias, alistar documentación, redactar proyecto en las convocatorias para el fortalecimiento financiero. 2) Alianzas estratégicas (compartir red de distribución con microempresas de alimentos que produzcan alimentos complementarios). De relevante importancia es comenzar la implementación y evaluación de estas estrategias propuestas.

BIBLIOGRAFIA

Ann Langley (1988). "The Roles of Formal Strategic Planning", Long Range Planning 21, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Banco Mundial, 2017. Doing Business en Colombia 2017. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial. Licencia Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

Cámara Colombiana de la Construcción CAMACOL 2013. LAS REGIONES INTERMEDIAS: POLO DE DESARROLLO SECTORIAL. Una mirada a las características y tendencias del sector edificador en Villavicencio y Valledupar. Informe Económico No. 5.

Disponible:

https://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20-%20Ago2013-%20No%2049_0.pdf

Cámara de Comercio de Valledupar - CCV (2017) a. Estudio socio económico 2017 jurisdicción de la Cámara de Comercio de Valledupar.

Cámara de Comercio de Valledupar - CCV (2017) b. Encuesta de Seguridad Humana 2017 de Valledupar.

Cesar, G. d. (2017). <http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mendepre>. Obtenido de <http://cesar.gov.co/d/index.php/es/mainmeneldpto/mendepre>

Confecámaras (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Volumen No. 11 colección de Cuadernos de Análisis Económico.

Disponible en: <http://www.confecamaras.org.co/33-cooperacion-y-competitividad/analisis-economico/573-cuadernos-de-analisis-economico>

Dinero (2015). Cuatro razones por las que los emprendedores colombianos fracasan en el intento. Revista Dinero Sección Empresas:12/16/2015 12:05:00 AM.

Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/por-que-fracasan-empresas-colombianas-segun-estudio-universidad-del-rosario/217230>

Fuentes T, Luna M (2011). Análisis de Tres modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. Vol. 1. No. 2. mayo 2011. Pp.118-134. Disponible: <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.

Fred R. David (2013). Conceptos de administración estratégica 14 edición. Pearson educación, México.

Greenley Gordon (1986). "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" Long Range Planning 19, núm. 2 (abril de 1986): 106

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1997) El proceso estratégico. conceptos, contextos y casos. Pearson Prentice Hall. México.

Hofer, C. y Schendel, D. (1985). Planeación estratégica: conceptos analíticos. Bogotá:Norma.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI (2014). Boletín Retail. N° 37 - Bogotá D.C., septiembre 29 de 2014.

Disponible:

<http://proyectos.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2037.pdf>

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI (2018). IFORME: Colombia, Balance 2017 y Perspectivas 2018. 5 de enero 2018.

Disponible: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>

La Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF (2018). LA GRAN ENCUESTA PYME. ISSN 1909-4175.

Disponible: http://www.anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2018/08/gep_regional_i-2018.pdf

Martínez, Daniel y Milla, Artemio. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Editorial Díaz De Santos.

López Morales José Satsumi; Ortega Ridaura Isabel (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. Journal of Management and Economics for Iberoamerica. Estudios Gerenciales 32: 269–277.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2010). Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico (4.aed.). Buenos Aires: Granica.

Mintzberg, H., Quinn, B. y Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. México D.F.: Prentice Hall.

NIELSEN Company (2018). Tendencias del consumo en Colombia - junio/julio/agosto. Markets and Finances. 09-11-2018.

Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Tendencias-de-consumo-en-Colombia-junio-julio-agosto-2018.html>

Ogliastri, E. (1996). Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Tercer Mundo Editores - Ediciones Uniandes.

Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo – RED ORMET. (2010). Diagnóstico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo Departamento del Cesar 2005-2010.

Revista La barra (2011). Nuevos desarrollos. Edición 46: pagina 116. Disponible: <http://revistalabarra.com>.

Revista La barra (2012). Salsas y aderezos: otra forma de seducir el cliente. Edición 52: pagina 116. Disponible: <http://revistalabarra.com>.

Serna, Humberto. (2010). Gerencia estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Tarapueza Edwin; Guzmán Beatriz Elena y Parra Hernández Ramiro (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. Journal of Management and Economics for Iberoamerica. Estudios Gerenciales 32: 170–180.