

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MARCA LA CATIRA
INDUSTRIA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DEL META**

JHEMYNIE ALEJANDRA GARCÍA MENESES

Pasantía profesional como opción de grado para optar al título de
Profesional en mercadeo

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO
VILLAVICENCIO**

2018

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MARCA LA CATIRA
INDUSTRIA LÁCTEA DEL DEPARTAMENTO DEL META**

JHEMYNIE ALEJANDRA GARCÍA MENESES

Director:

HÉCTOR ISMAEL ROJAS HERNÁNDEZ

Ingeniero Agrónomo

Especialista en Mercadeo Agropecuario

Magister en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MERCADEO

VILLAVICENCIO

2018

AUTORIDADES ACADÉMICAS

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

Rector Universidad de los Llanos (e)

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ

Vicerrectora Académica Universidad de los Llanos

GIOVANNI QUINTERO REYES

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad Ciencias Económicas

GIOVANNI ENRIQUE HERNÁNDEZ CASALLAS

Director Escuela Administración y Negocios

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigación Facultad Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Directora de Programa de Mercadeo

Nota de aceptación

JAVIER DÍAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones

Facultad Ciencias Económicas

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Directora Programa de Mercadeo

HECTOR ISMAEL ROJAS HERNANDEZ

Director de pasantía

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	5
Introducción.....	10
Planteamiento del problema	11
Justificación	12
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivo específico	13
Marco de Referencia.....	14
Marco teórico.....	14
Marco conceptual	14
Marco Geográfico.....	16
Diseño Metodológico	20
Pronostico	20
Objetivos.....	22
Análisis Matricial	22
Planteamiento de estrategias.....	23
Tácticas a utilizar.....	23
Controles a Emplear	23
Resultados y Análisis de Resultados	25
Pronostico	25
Análisis del mercado.	25
Análisis de los clientes y proveedores.....	27
Análisis de la competencia y sustitutos	32
Análisis de las 8' Ps.....	36
Análisis del perfil de capacidad Interna	44
Objetivos.....	50
General.....	50
Específicos.....	50
Análisis Matricial	51

Matriz BCG	51
Matriz PEYEA.....	54
Matriz MEFI.....	59
Matriz MEFE.....	60
Matriz DOFA.....	62
Matriz VESTER	64
Planteamiento de Estrategias	67
Estrategia 1	67
Estrategia 2	69
Estrategia 3	71
Estrategia 4	73
Conclusiones y Recomendaciones	76
Bibliografía.....	77

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Región de la Orinoquia (Mendoza, 2012)</i>	16
<i>Ilustración 2 Departamento del Meta (EDESA, 2015)</i>	17
<i>Ilustración 3 Municipio de Cumaral (Google Maps, 2017)</i>	19
<i>Ilustración 4 Análisis de los clientes</i>	28
<i>Ilustración 5 Análisis de Proveedores de Leche</i>	30
<i>Ilustración 6 Análisis de Proveedores de empaques</i>	31
<i>Ilustración 7 Barreras de la competencia</i>	33
<i>Ilustración 8 Amenaza de nuevos competidores</i>	34
<i>Ilustración 9 Rivalidad de los competidores</i>	35
<i>Ilustración 10 Productos sustitutos</i>	35
<i>Ilustración 11 Productos "Postres"</i>	36
<i>Ilustración 12 Productos "Bebidas fermentadas"</i>	36
<i>Ilustración 13 Productos "Quesos"</i>	36
<i>Ilustración 14 Línea de quesos Premium</i>	37
<i>Ilustración 15 Productos "Panadería"</i>	37
<i>Ilustración 16 Productos didácticos</i>	38
<i>Ilustración 17 Capacidad directiva</i>	45
<i>Ilustración 18 Capacidad Competitiva</i>	46
<i>Ilustración 19 Capacidad Financiera</i>	47
<i>Ilustración 20 Capacidad Tecnológica</i>	48
<i>Ilustración 21 Capacidad de Talento Humano</i>	49
<i>Ilustración 22 Matriz Bcg con relación a las ventas</i>	53
<i>Ilustración 23 Cuadrante de la Matriz PEYEA (Planes Estrategy, s.f.)</i>	55
<i>Ilustración 24 Matriz PEYEA "Quesos"</i>	56
<i>Ilustración 25 Matriz PEYEA "Bebidas Fermentadas"</i>	57
<i>Ilustración 26 Matriz PEYEA "Panadería"</i>	58
<i>Ilustración 27 Matriz PEYEA "Postres"</i>	59
<i>Ilustración 28 Grafica Matriz Vester</i>	66
<i>Ilustración 29 Amenaza de nuevos competidores</i>	78

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Tasa de mercado Productos Lácteos</i>	25
<i>Tabla 2 Tasa de mercado Turísticos – Educativos</i>	25
<i>Tabla 3 Participación de las categorías</i>	26
<i>Tabla 4 Participación de la empresa en el mercado Regional</i>	27
<i>Tabla 5 Análisis de los clientes</i>	27
<i>Tabla 6 Proveedores de Leche</i>	29
<i>Tabla 7 Proveedores de Empaques</i>	31
<i>Tabla 8 Amenaza de nuevos competidores en el mercado</i>	33
<i>Tabla 9 Análisis productos sustitutos</i>	35
<i>Tabla 10 Precios Panadería</i>	39
<i>Tabla 11 Precios Postres</i>	39
<i>Tabla 12 Precios Quesos</i>	40
<i>Tabla 13 Precios Bebidas Fermentadas</i>	40
<i>Tabla 14 Precios productos didácticos</i>	41
<i>Tabla 15 Análisis de la Capacidad Directiva</i>	45
<i>Tabla 16 Análisis de la Capacidad Competitiva</i>	46
<i>Tabla 17 Análisis de la Capacidad Financiera</i>	47
<i>Tabla 18 Análisis de la Capacidad Tecnológica</i>	48
<i>Tabla 19 Capacidad de Talento Humano</i>	49
<i>Tabla 20 Ventas empresa Inversiones La Catira</i>	52
<i>Tabla 21 Tasa de crecimiento de la industria</i>	52
<i>Tabla 22 Variación de la tasa de crecimiento de las categorías</i>	52
<i>Tabla 23 Participación relativa en el mercado de la empresa</i>	53
<i>Tabla 24 Crecimiento promedio de la industria</i>	53
<i>Tabla 25 Utilidad por línea de producto</i>	54
<i>Tabla 26 Matriz PEYEA "Quesos"</i>	56
<i>Tabla 27 Matriz PEYEA "Bebidas Fermentadas"</i>	57
<i>Tabla 28 Matriz PEYEA "Panadería"</i>	58
<i>Tabla 29 Matriz PEYEA "Postres" Ponderación</i>	59
<i>Tabla 30 Tabla de Clasificación MEFI</i>	60
<i>Tabla 31 Matriz MEFI</i>	60
<i>Tabla 32 Calificación de la Matriz MEFÉ</i>	61
<i>Tabla 33 Matriz MEFÉ</i>	62
<i>Tabla 34 Matriz DOFA</i>	63
<i>Tabla 35 Calificación Matriz VESTER</i>	64
<i>Tabla 36 Cuadrantes de la Matriz Vester</i>	64
<i>Tabla 37 Estrategias o criterios a evaluar Matriz Vester</i>	65
<i>Tabla 38 Calificación de los criterios para la Matriz Vester</i>	65
<i>Tabla 39 Estrategia 1</i>	67

<i>Tabla 40 Cronograma Estrategia 1</i>	68
<i>Tabla 41 Estrategia 2</i>	69
<i>Tabla 42 Cronograma Estrategia 2</i>	70
<i>Tabla 43 Estrategia 3</i>	71
<i>Tabla 44 Cronograma Estrategia 3</i>	72
<i>Tabla 45 Estrategia 4</i>	73
<i>Tabla 46 Cronograma Estrategia 4 (Febrero - Marzo)</i>	74
<i>Tabla 47 Cronograma Estrategia 4 (Abril - Mayo)</i>	75

Introducción

En el departamento del Meta, ubicada específicamente en la vía Villavicencio - Cumaral Kilómetro 21, se encuentra una empresa con 32 años de tradición en el mercado de los productos lácteos, es la única empresa llanera certificada en buenas prácticas de manufactura (**BPM**) lo que demuestra su compromiso con ofrecer productos de calidad a sus consumidores, esta es la empresa INVERSIONES LACTEAS LA CATIRA.

Al día de hoy es una empresa que ha logrado posicionarse como una de las más reconocidas en la región llanera, se encuentra en etapa de crecimiento, y actualmente está en el proceso de involucrarse en el sector turístico, ofreciendo un servicio que atraigan más visitantes y turistas a su punto de venta.

Es aquí la importancia de dicho trabajo, pues la empresa requiere un plan estratégico de marketing, para organizar y planear todos sus esfuerzos en cuanto el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los actuales.

El interés principal es lograr aumentar el tráfico de visitantes a su punto principal o como ellos lo llaman punto de venta y así apalancar las ventas de las otras líneas en la organización.

Planteamiento del problema

Actualmente, el mercado exige constantemente a las empresas que vayan evolucionando para ser más competitivos y productivos con respecto a la competencia y las exigencias de los consumidores, esto genera que existan productos y servicios mejorados y de muy buena calidad para el beneficio del consumidor.

La empresa Inversiones Lácteas La Catira durante muchos años baso su orientación hacia la producción, la cual se enfoca en las capacidades internas de la empresa, en lugar de los deseos y necesidades del mercado, y se relaciona con la expresión “si lo construimos, vendrán” (Lamb, Hair, & MacDaniel , 2011) lo que la llevo a ser una empresa básicamente de producción artesanal.

Ahora la gerencia quiere evolucionar hacia la orientación al mercado, llevando a la empresa a una nueva posición. Muchas empresas pensarían desarrollarse al dar un salto hacia la industrialización, lo que acarrearía automatizar la producción y con ello una gran inversión de capital. Al no contar con los recursos financieros para industrializarse, la empresa decide seguir otro camino, la producción especializada, desarrollo de nuevos mercados y productos.

Es aquí donde nace la oportunidad de abarcar un nuevo mercado para la empresa, el mercado turístico, este es muy prometedor para la región, y está siendo objeto de muchos incentivos por parte del gobierno para consolidarlo como sector líder en el departamento del Meta lo cual indica que podría llegar a potencializar las ventas de la organización.

Justificación

El mercadeo es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina que mercados meta puede atender mejor la organización y diseña productos servicios y programas apropiados para atender a esos mercados (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001). Todo esto por medio de la implementación del plan de marketing que indica las personas involucradas en actividades de mercadotecnia, la situación de mercadotecnia, los objetivos a lograr, el cómo se los logrará (estrategias y tácticas), el estado de pérdidas y utilidades de toda la operación de mercadotecnia y los procedimientos de monitoreo y control. (Thompson , 2006)

Es por esta razón que se escogió este tema, pues es una herramienta el marketing de gran importancia para poder ayudar a la empresa a cumplir su objetivo de potencializar sus ventas por medio de desarrollo de nuevos mercados y productos.

Aquí se expone de manera concisa y con información real la situación de la empresa Inversiones Lácteas La Catira y su proyección a un año, al mismo tiempo que servirá para realzar el conocimiento adquirido en la institución universitaria exponiendo el desarrollo estratégico y creativo.

Este documento podrá usarse por cualquier persona interesada en adquirir información en desarrollo de planes de marketing, tomarlo como guía o referenciarlo en una investigación; y sin lugar a dudas el ente principalmente beneficiado será la empresa Inversiones Lácteas La Catira, pues esta tendrá un punto de apoyo para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un plan de marketing que permita a la empresa Inversiones Lácteas La Catira potencializar sus ventas en su Punto de venta ubicado en la vía Villavicencio camaral Km 21, por medio de la incursión en el mercado Turístico.

Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Industria Láctea La Catira
- Diseñar estrategias de marketing orientadas a mejorar los productos turísticos existentes
- Proponer estrategias de marketing encaminadas al desarrollo de nuevos mercados y productos.

Marco de Referencia

Marco teórico

Para el siguiente trabajo se tomó como referencia teórica algunos libros fundamentales en el desarrollo de un plan estratégico de marketing, cada uno de estos enfocados en los pasos a seguir para llevar a cabo un plan de manera satisfactoria.

- Como se hace un plan estratégico (4ta Ed) Abascal Rojas Francisco 2004. Este libro nos muestra paso a paso como es el desarrollo desde la teoría hasta la práctica de un plan estratégico de marketing de ahí su nombre.
- El plan estratégico en la práctica (4ta Ed.) Sainz de Vicuña Ancin José María 2015. Este ejemplar nos capacita para la elaboración de un plan de marketing desde la experiencia del autor.

Marco conceptual

- Marketing: es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes; determina los mercados meta que mejor pueden servir a la organización y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a esos mercados. Es una filosofía que guía a toda la organización. La meta del marketing es crear de forma rentable una satisfacción en los clientes al forjar relaciones cargadas de valor con los clientes importantes. (Kotler & Armstrong, 2003)
- Planeación estratégica de marketing: El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas,

producción, calidad, personal etc...) (Hiebaum de Bauer, 2004)

- Análisis de la situación: este análisis nos muestra la situación real de la organización cuáles son sus problemas y fortalezas en todos los campos. Aquí se debe identificar, cuales son los competidores existentes, la Matriz Dofa, Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc., de cada uno, políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción, entorno y situación del mercado, Situación económica, política, legal, tecnológica etc..

Y uno de los factores más importantes los clientes: Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado. (Hiebaum de Bauer, 2004)

- DOFA: La matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc. (Lopez, 2001)
- Segmentación de mercado: se define como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva (Hill & Gareth, 2010)
- Mercados: son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing , 2003)

Marco Geográfico

Región Orinoquia

La región de la Orinoquia en Colombia comprende las tierras planas y onduladas situadas entre la cordillera oriental al oeste, los ríos Arauca y Meta al Norte, del Orinoco al Este y la región de la Amazonia Sur.

La región abarca tres paisajes: llanura aluvial de desborde, llanura eólica y zonas pantanosas. Está situada sobre los departamentos de Arauca y Casanare, entre el piedemonte cordillerano y el río meta. Esta región se dedica a ganadería bovina extensiva de cría y en menor proporción a la agricultura. La Orinoquia colombiana inundable cubre cerca de cinco millones de hectáreas. (Corpoica, 2002)



Ilustración 1 Región de la Orinoquia (Mendoza, 2012)

Departamento del Meta

Localizado en la región central del país, el Meta, con 85 mil kilómetros cuadrados de extensión, es decir 8 millones 563.000 hectáreas, es uno de los departamentos con mayor crecimiento en los últimos tiempos, especialmente en lo que tiene que ver con productos para la generación de biocombustibles y la seguridad alimentaria.

Por tradición, el Meta ha sido reconocido como la despensa agrícola de Colombia y el mayor surtidor de alimentos de Bogotá, surtiendo el 48% de la demanda.

El volumen y la calidad han sido fundamentales para cumplir con las exigencias del mercado capitalino y, sobretudo, de los consumidores, que han mostrado gran preferencia por estos productos, especialmente plátano, arroz, cítricos y frutas, hortalizas y carne.

Aspectos fisiográficos

Presenta gran diversidad topográfica con terrenos que van desde llanuras -un 80% de su territorio- hasta importantes elevaciones como el cerro El Nevado con 4.560 m sobre el nivel del mar y el páramo de Sumapaz con 4.000 m-. Se encuentra La Sierra de la Macarena, uno de los macizos más antiguos del mundo y con una gran biodiversidad en flora y fauna. (Gobernación del Meta, 2015)

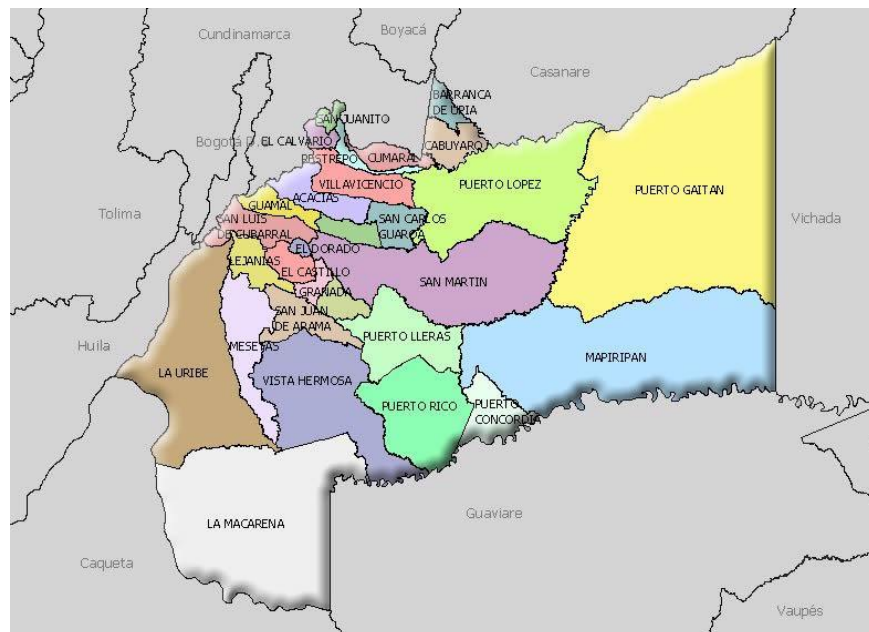


Ilustración 2 Departamento del Meta (EDES, 2015)

Geografía

Localización

Se encuentra localizado en la región centro-oriental de Colombia entre $1^{\circ}32'30''$ y los $4^{\circ}57'30''$ lat. Norte y entre los $71^{\circ}2'30''$ y $74^{\circ}57'00''$ Long. Oeste de Greenwich.

Altillanura

El Meta cuenta con suelos fértiles en gran parte de su territorio, pero tiene una gran extensión de tierras en la sabana, conocida como Altillanura, ubicadas entre Puerto López y Puerto Gaitán, que, con mejora de suelos, posee un gran potencial para la producción avícola y porcícola, la industria de concentrados, forestales y biombustibles.

La Altillanura cuenta con una extensión superior a los tres millones de hectáreas para incorporar a la producción nacional, sin afectar el medio ambiente, ampliando de esta manera la frontera agrícola.

El impulso en la Altillanura se inició con la producción avícola y porcina, seguida por la oferta de materia prima para la elaboración de concentrados para estas especies, integrando los eslabones de la cadena productiva.

En este sector también se hacen desarrollos forestales desde el año 2003, cuando se sembraron 4.000 hectáreas de pino, eucalipto.

La Altillanura también ha tenido un crecimiento importante en cultivos de caucho y el desarrollo de la ganadería bovina, gracias a las correcciones de suelos y la introducción de pasturas mejoradas que han permitido, de manera significativa, incrementar el número de cabezas de ganado en una misma extensión de tierra. (Gobernación del Meta, 2015)

Municipio de Cumaral

El municipio de Cumaral: se encuentra localizado en la parte Noroccidental del Departamento del Meta, con coordenadas 4°16'08" latitud norte y 73°28'59" de longitud oeste; se encuentra ubicado en el Piedemonte Llanero, y su altura sobre el nivel del mar es de 452 metros.

Límites del municipio:

Norte: Departamento de Cundinamarca y Municipio de San Juanito

Sur oeste: con el Municipio de Restrepo

Este: con los Municipios de Puerto López y Cabuyaro.



Ilustración 3 Municipio de Cumaral (Google Maps, 2017)

Economía: El municipio de Cumaral, tiene en el sector agropecuario la base de su economía y la mayor fuente de generación de empleo. Debido a la variedad topográfica de su territorio, encontramos diversos tipos de explotaciones agropecuarias, predominando la Ganadería en el sector pecuario con una cabaña bovina de 52.300 animales y los cultivos de Arroz y Palma Africana en el sector agrícola, con 4493 y 5750 hectáreas sembradas respectivamente. Es manifiesto el liderazgo tecnológico de la explotación de Palma Africana, encontrando en nuestro territorio dos empresas que se dedican al cultivo y beneficio de la misma. (Alcaldía de Cumaral , 2013).

Diseño Metodológico

Pronostico

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcar el camino que vamos a seguir para poder llegar a un lugar concreto. Es muy difícil elaborarlo si no sabemos en donde nos encontramos y a donde queremos llegar; es por esto que es de mucha importancia este primer paso.

El pronóstico de la organización ya hace parte del plan estratégico de marketing, este nos lleva básicamente a responder la siguiente pregunta.

De seguir con el funcionamiento actual la organización, las tendencias del mercado y el entorno no se modifican ¿Cuál sería la situación a corto, medio y largo plazo? (Thompson , 2006)

Un pronóstico adecuado debe resolvernros las siguientes preguntas

- Donde está la empresa en estos momentos
- A donde vamos
- A dónde queremos ir.

Analizaremos:

- El mercado y las ventas
- Clientes, Proveedores y sustitutos. (Diamante de Porter)
- La competencia y barreras del sector. (Diamante de Porter)
- Las 8'ps del marketing
- Perfil de capacidad interna.

Con la ayuda de diferentes herramientas como:

El modelo de análisis de Michael Porter conocido como el **Diamante de Porter**; el cual es un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, una empresa sean realmente competitivos. (Universidad de Barcelona, 2014). Aquí

analizaremos los consumidores, los proveedores, los productos sustitutos, la competencia, las barreras de entrada y salida al sector.

La matriz **Boston Consulting Group BCG** esta es una herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar.

Analizaremos específicamente como es el comportamiento de los productos en la organización, por medio de la matriz PYA

El Cuadrante estrella en la operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero.

El cuadrante interrogante que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están marcados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos.

El cuadrante Vaca son los productos más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento

El cuadrante Perro tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien perdidos. Pero esto no es tan categórico. (BCG, 2015)

La **Matriz de la posición estratégica y la evolución de la acción (PEYEA)** este instrumento es importante, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización

dada, en este caso para evaluar los productos y como es la situación en la que se encuentran.

El **Modelo de Perfil de Capacidad Interna (PCI)** es un modelo que sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías, la capacidad directiva, competitiva (o de mercadeo), financiera, tecnológica (o de producción) y la capacidad de talento humano. (Gómez, 2000)

Objetivos

Los objetivos de marketing son los que nos proponemos alcanzar con la ayuda del plan de marketing. Estos deben documentarse con precisión. No basta decir que se quiere establecer el producto en el mercado. Este es tan solo el objetivo general; habría que añadir una variable de medición para que este sea medible y cuantificable. (Cohen, 2001)

También un aspecto de gran relevancia con respecto a los objetivos es que deben tener un tiempo de cumplimiento determinado.

Análisis Matricial

A partir del análisis del pronóstico se formulan las estrategias más adecuadas para conseguir las metas y objetivos propuestos

Para analizar la situación en la que se encuentra la organización es importante identificamos los factores negativos y positivos que afectan a la organización interna y externamente.

Para esto utilizaremos la **Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)** y la **Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)** las cuales nos proporcionan una base

para analizar las relaciones internas y externas de la organización. Estas herramientas evalúan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de las áreas de la organización y el entorno para organizar de una manera resumida las condiciones reales de la organización.

Para la **Matriz de evaluación de factor externo** (MEFE) la nutriremos con información del entorno recopilada por medio de una investigación bibliografía y de análisis visual del sector.

Planteamiento de estrategias

Los resultados de estas matrices se organizaran en la **Matriz de diagnóstico DOFA**, esta es la herramienta más utilizadas en planificación estratégica las cuales presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocio.

Así podremos organizar el diagnóstico de la organización para poder determinar las estrategias

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

Tácticas a utilizar

Las estrategias se desglosan en tácticas que son “estrategias” de un orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en periodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales.

Controles a Emplear

En este punto se analiza el punto de equilibrio y se prevé otras informaciones que permita controlar el proyecto una vez esté en marcha. E la ejecución del plan esta información permitirá asegurar el buen funcionamiento del proyecto. (Cohen, 2001).

Se deberán establecer procedimientos de control que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma método y tiempo previsto.

Resultados y Análisis de Resultados

Pronostico

Para diseñar un plan estratégico de marketing de la empresa Inversiones Lácteas la catira, se ha tenido en cuenta la información suministrada por la Gerente de Mercadeo Bibiana Valero y el Gerente Administrativo Marcos Martínez, además de información primaria contable de la empresa e información de fuentes externas del mercado.

En la empresa no se ha implementado un plan estratégico de marketing, por tal razón se debe iniciar con un Pronóstico de la organización y conocer en qué estado se encuentra y adonde quiere llegar.

Análisis del mercado.

Actualmente la actividad principal de la empresa inversiones lácteas la catira es de producción y comercialización de productos derivados de la leche, por las variaciones que ha tenido el mercado y las tendencias actuales de la región, la gerencia decidió incursionar en el mercado de servicios turísticos y educativos.

Es por ello que es de vital importancia conocer la situación actual de cada uno de estos mercados.

Tabla 1 Tasa de mercado Productos Lácteos

TASA DE MERCADO		
Productos Lacteos		
	2015	2016
PIB Nacional Variacion	3,10%	2,00%
PIB produccion de Lacteos	5%	2,6%
Contribucion al pib	0,2	0,03
Mercado actual	3,6%	3,3%

Tabla 2 Tasa de mercado Turísticos – Educativos

TASA DE MERCADO		
Sector Turistico y educativo		
	2015	2016
PIB Nacional Variacion	3,10%	2,00%
PIB Hoteleria	1,3	1,60
Contribucion al PIB		
Mercado actual		1,90

El mercado de productos Lácteos en el departamento de la meta tiene una participación en el PIB del es de 3,6% que equivalen en pesos aproximadamente a \$20.000.000.000 anuales.

Y en el mercado turístico – educativo en el departamento aporta al PIB nacional el 1,9% lo que nos indica que en pesos este mercado aproximadamente podría valorarse en 293'000.000.000 un mercado muy prometedor para la región, según datos del informe de coyuntura económica de la región y Boletines técnicos del DANE.

Tabla 3 Participación de las categorías

PORCENTAJE DE LAS CATEGORIAS EN LA EMPRESA			
Quesos y yogures (Línea Tradicional)	Queso	64,22%	88,12%
	Yogurt	35,78%	
Punto de Fabrica	Panaderia	24,03%	11,81%
	Postres	47,28%	
	Dulces	3,35%	
	Cafeteria	3,17%	
	No Fabricados por la empresa	22,13%	
Didactica Turistica	Catira Academico	100,00%	0,07%
			100,00%

En la empresa los productos se encuentran divididos en 3 grandes categorías, en base a las ventas totales de la empresa en los últimos 5 años pudimos determinar la participación de las categorías de productos más representativas en la empresa:

La Línea tradicional, compuesta por los productos quesos y yogures tienen una participación más alta en las ventas de la empresa con un porcentaje del 88,12%

La categoría de punto de fábrica compuesto por los productos de panadería, postres, dulces, cafetería, y otros productos no fabricados por la empresa, tiene una participación en la empresa de acuerdo a las ventas de un 11,80% en los últimos 5 años

La línea turística con el producto de la catira académica es el producto más joven en el mercado por esto tienen una participación más baja que los demás en los últimos 5 años, correspondiente al 0,07%. Pero si comparamos el desempeño que ha tenido los últimos 3 años desde su creación ha tenido un excelente desempeño, creciendo del año 2014 al 2015 en un 22% y del 2015 al 2016 un 43,5% casi el doble año tras año, es una categoría que va en crecimiento.

Tabla 4 Participación de la empresa en el mercado Regional

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO			
	Ingresos Operacionales	Ingresos NO operacionales	Participacion
Ventas de la empresa	\$ 6.314.....	\$ 40.39.....	
Mercado Regional	\$	28.50.....	22,14864179
Mercado Nacional	\$	1.079.....	0,585201112

La categoría tradicional es la más fuerte actualmente en el mercado de la empresa, pues posee una participación del 22,28% de las ventas del sector de Productos lácteos en el departamento del META y una participación del 0,58% en el mercado nacional de productos lácteos, pero para la empresa cada vez es más difícil mantener a flote esta categoría ya que algunos costos de producción son demasiado altos por ello decidieron buscar otras alternativas de producción.

Análisis de los clientes y proveedores

Para la empresa La catira hay 4 grandes grupos de proveedores, los hipermercados, los Horeca, los clientes del punto de venta y los clientes de su nuevo producto la catira didáctica.

Tabla 5 Análisis de los clientes

Análisis de Clientes		
Segmento	Indicador	Resultado
Hipermercado	Volumen de ventas totales/ Ventas del segmento	63,927%
Horeca		25,043%
Punto de Venta		10,896%
Catira Didáctica		0,134%

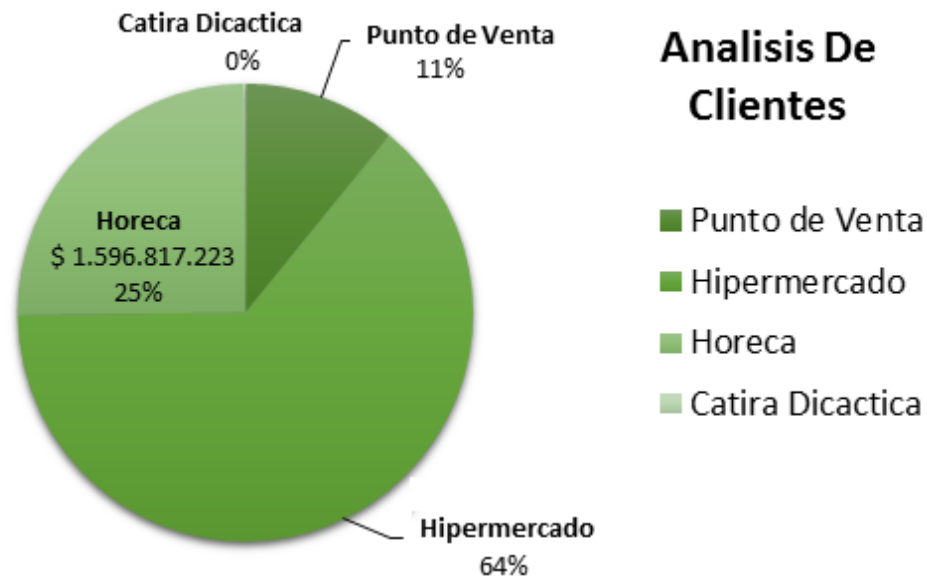


Ilustración 4 Análisis de los clientes

Los clientes de los hipermercados son lo que generan más ventas a la empresa, a estos clientes se realiza maquila de productos como queso y yogurt, a pesar de ser el canal que más ventas le genera a la empresa es la que menos utilidad o beneficio económico representa para la compañía, además que no se hace nombramiento de marca.

Los Horeca; Hoteles, restaurantes y cafeterías; en este tipo de clientes se realiza maquila de yogurt y kumis, este canal genera rentabilidad pero tampoco genera nombramiento de marca.

El punto de venta es el canal que mayores utilidades presenta para empresa ya que hace la labor de comercialización de sus productos sin incurrir en gastos de transporte pues no hay que trasladarlo de un lugar a otro sino que el cliente se dirige al punto a consumir, aun no se tiene establecido el segmento específico de clientes que visitan este canal.

Y la catira didáctica que es un nuevo producto, el cual está dirigido a estudiantes desde 7 años en adelante hasta universitarios en donde se les enseña las áreas fuertes de la compañía impartiendo cátedras teóricas y prácticas.

El segmento de mercado que maneja mayores volúmenes de venta es el de hipermercado conformado con un 63%, seguido de los Horeca con un 25%, el punto de venta con un 10% y la catira didáctica con un 0,13%.

Los proveedores de la organización deben cumplir ciertas características para que tanto la materia prima como los productos finales sean de la mejor calidad posible.

Tabla 6 Proveedores de Leche

LECHE	PROVEEDORES	CARACTERISTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruta 1 ▪ Ruta 2 ▪ Ruta 3 ▪ Ruta 4 	Formas de pago
	Frecuencia	
	Tiempo de Entrega	
	Volumen de leche	
	Documentación	
	Calidad	

Actualmente la empresa cuenta con 8 rutas de proveedores de leche, aunque para efecto del análisis de la empresa los agruparemos en 4 rutas principales.

Desacuerdo con las variables definidas anteriormente evaluamos el desempeño de los cuatro (4) proveedores de leche más representativos de la empresa.

Las variables a evaluar fueron:

- Formas de pago, referente al tiempo de pago que dan los proveedores a la empresa para cancelar la cartera
- Frecuencia de abastecimiento a la planta
- Tiempo de entrega u horarios de entrega
- Volúmenes de insumo en este caso leche
- Cumplimiento de la documentación requerida por la empresa
- Calidad del producto con respecto a las condiciones de llegada de la leche.

Para este análisis tomamos como base los formatos de seguimiento diarios a proveedores y una entrevista con los operarios de recepción de la leche del punto de venta.

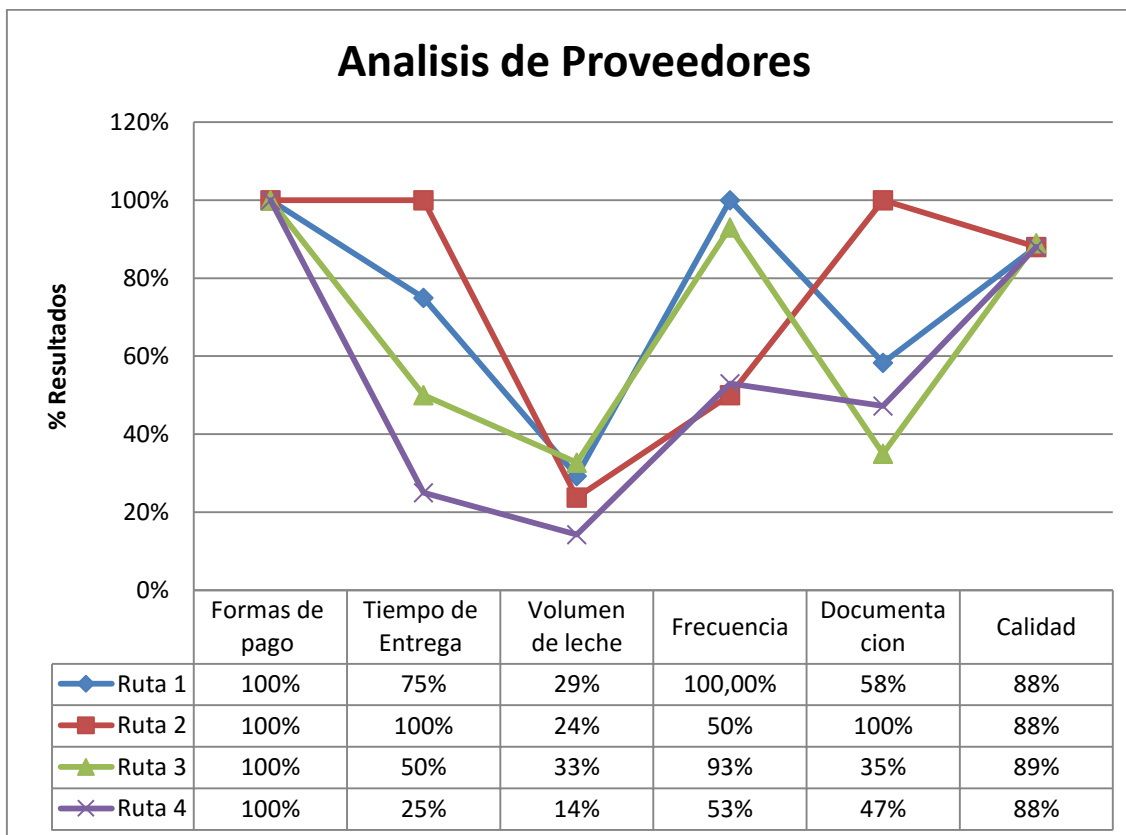


Ilustración 5 Análisis de Proveedores de Leche

La ruta 1, quien realiza el proceso de recolección de los pequeños proveedores de la inspección de Veracruz, es el Segundo proveedor que cumple con la mayoría de los indicadores de medición acertando en un 75,61% del mismo, maneja una buena calidad en el producto entregado y una frecuencia constante de entregas.

La ruta 2, que realiza el proceso de recolección de los pequeños productores de la vereda Chepero, este es el proveedor que cumple con la mayoría de estándares evaluados y ocupa el puesto número 1, este proveedor cumple con los tiempos de entrega, la calidad del producto a pesar que es el proveedor que maneja menos volúmenes de producto.

La ruta 3, que realiza el proceso de recolección de los pequeños productores en el sector de Alpes, es el proveedor que más volúmenes de producto ingresa a la empresa y que maneja la mejor calidad de insumos de todos los proveedores, ya que este insumo contiene mayor cantidad de sólidos.

El ultima ruta es la numero 4 esta ruta es la comprendida por los proveedor es directos esta ruta maneja los volúmenes más bajos, y maneja una frecuencia de un 53%.

Tabla 7 Proveedores de Empaques

EMBASE Y ENBALAJES	PROVEEDORES	CARACTERISTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedor 1 ▪ Proveedor 2 ▪ Proveedor 3 ▪ Proveedor 4 ▪ Proveedor 5 ▪ Proveedor 6 ▪ Proveedor 7 ▪ Proveedor 8 	Formas de pago
		Disponibilidad del producto
		Tiempo de Entrega
		Documentación
		Efectividad de entrega
		Calidad

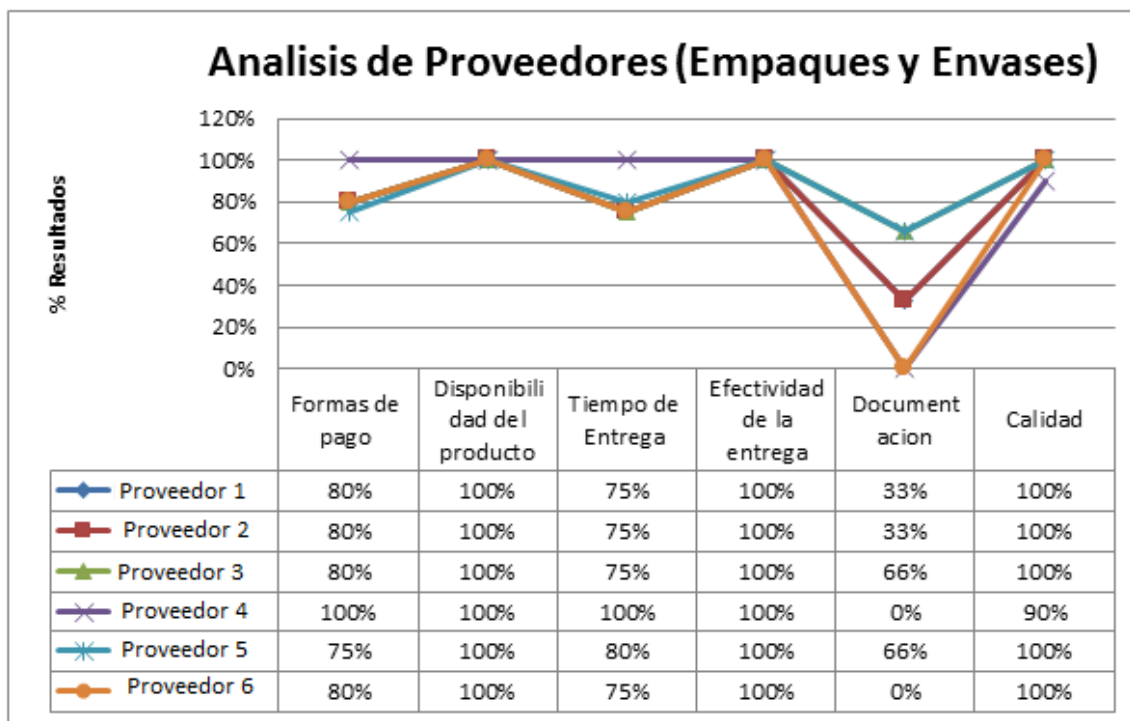


Ilustración 6 Análisis de Proveedores de empaques

Los proveedores de empaques en general cumplen con los estándares de evaluación requeridos en 80% la calidad de entrega de los productos es eficiente, varían unos pocos en la forma de pago que se extiende en algunos casos específicos al igual que el tiempo de entrega.

El aspecto donde están fallando es un poco en cumplir con la documentación requerida por la empresa la catira pues el cumplimiento no supera el 66% y algunos proveedores tienen 0% de cumplimiento en este ítem.

Análisis de la competencia y sustitutos

Para analizar la competencia que se presenta en la industria Láctea, debemos conocer cuáles son las barreras de entrada y de salida del mismo

Las barreras de entrada de los nuevos competidores a este mercado no son muy significativas, la que más podría afectar a una empresa a la hora de entrar al mercado son las políticas gubernamentales que exigen una serie de certificaciones para poder funcionar correctamente, y la diferenciación del producto ya que la catira lleva varios años en el mercado lo que la hace reconocida en el mercado regional.

En cuanto a las barreras de salida del mercado son bastante altas en cuanto a la pérdida de empleo, costos laborales, los costos de maquinaria especializada en el sector que son muy representativos a la hora de retirarse del mercado.

Según M. Porter en el libro Estrategia Competitiva, contar con las barreras de ingreso bajas y las barreras de salida en el mercado altas, nos indica que es un mercado que es fácilmente atractivo en condiciones económicas favorables para otros empresarios.

Sin embargo la capacidad instalada hara que los mismos cuando los resultados se deterioren no abandonaran el sector.

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Ilustración 7 Barreras de la competencia

Tabla 8 Amenaza de nuevos competidores en el mercado

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES					
Barreras de Entrada					
Economía de escala	Descuentos por compra en volumen	3	5,0	33,33	
	Altos volúmenes de producción	3	5,0		
	Costos cada vez más bajos	3	5,0		
	Industrialización de procesos	6	10,0		
	Tecnología de producto patentado	0	0,0		
	Acceso a materias primas fácilmente	5	8,3		
Diferenciación del producto	Identificación marca	4	10	65	
	Lealtad de los clientes	10	25		
	Servicio al cliente	8	20		
	Diferencias del producto	4	10		
Necesidad de capital	Grandes recursos financieros	6	20	43,3	
	Capital para publicidad	3	10		
	Investigación y desarrollo	4	13,3		
Acceso a canales de distribución	Canales limitados	2	4	32	
	Posicionamiento en los estantes	3	6		
	Propiedad de la tecnología	4	8		
	Know-how del producto	4	8		
	ubicación favorable	3	6		
Políticas	Licencias de entrada	8	80	80	
Barreras de Salida					
Activos especializados	Maquinaria especializada	8	80	0	80
Costos fijos de salida	Costos Laborales	8	80	0	80
Barreras emocionales	Oposición de la Dirección	5	16,667	0,000	60,000
	Identificación con el negocio	5	16,667		
	Lealtad a los empleados	8	26,667		
Restricciones Sociales y gubernamentales	Perdida de empleo	8	80	0	80

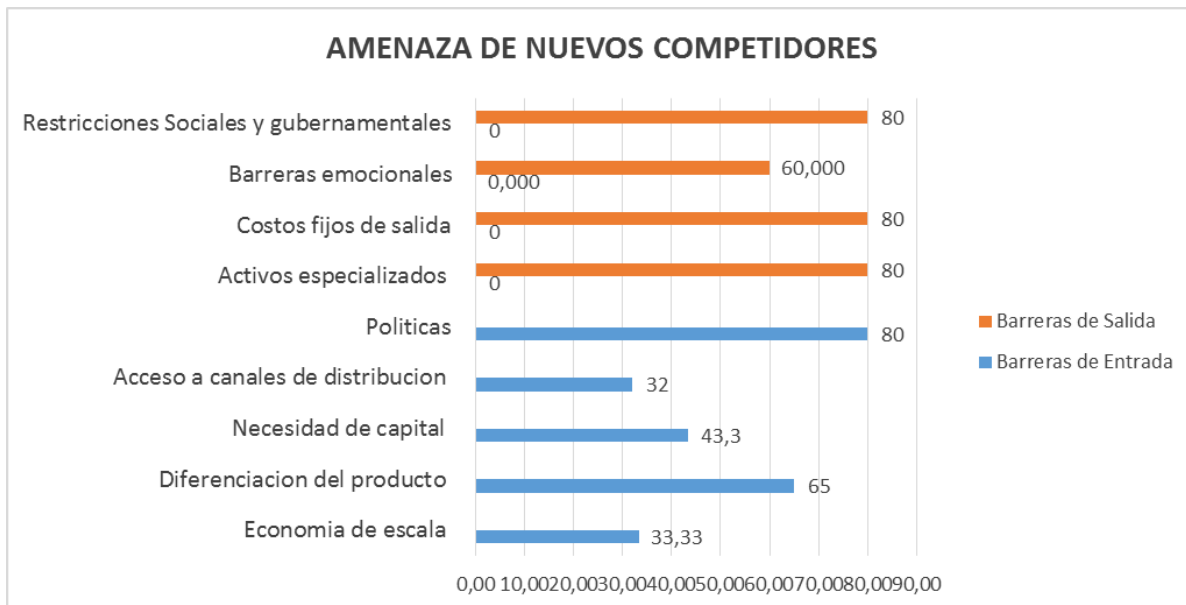


Ilustración 8 Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a la rivalidad de los competidores en el gráfico vemos que hay varias variables que hacen que la competencia sea constante las más representativas son la competencia con precios, y la falta de diferenciación de los productos, la última es muy importante ya que es el plus por el cual las personas deben consumir nuestro producto.

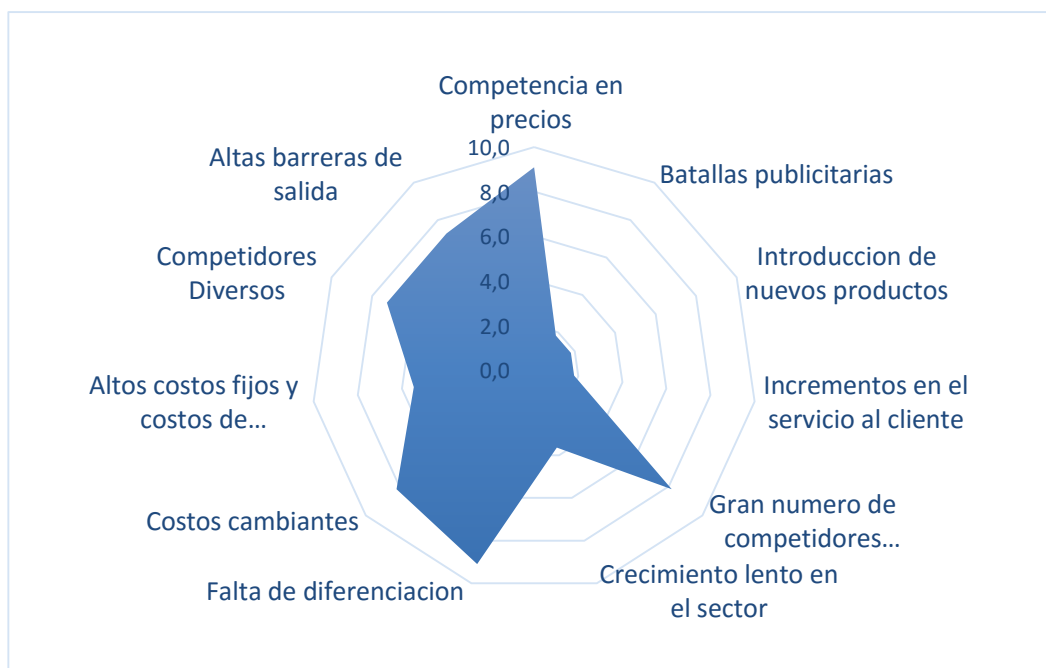


Ilustración 9 Rivalidad de los competidores

En cuanto a los productos sustitutos, vemos que no afectan de una manera considerable al sector pues no tienen tendencia a una fácil sustitución con respecto a las características físicas del producto, y no se encuentra un nivel de diferenciación considerable tanto en el precio como en el nivel de diferenciación o valor agregado en el producto.

Tabla 9 Análisis productos sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS		
Variables		Valor
Facilidad del Comprador a sustituir	8	16
Precio del producto sustituto	5	10
Nivel de diferenciación del producto	5	10
Disponibilidad de los sustitutos cercanos	6	12
costo del cambio para el cliente	5	10
		58

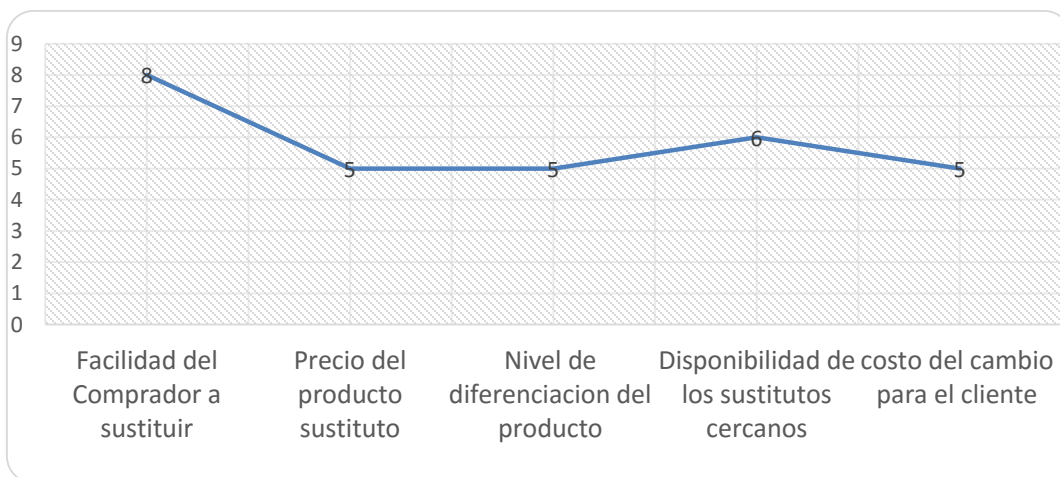


Ilustración 10 Productos sustitutos

Análisis de las 8' Ps

Producto

La empresa Inversiones Lácteas La Catira, pone a disposición del mercado regional y nacional una amplia variedad de productos derivados de la leche y servicios educativos.

La categoría de productos derivados de la leche tiene 4 grandes líneas de producto; Línea de Postres, línea de bebidas fermentadas, línea de que quesos y la línea de panadería.

En la línea de postres encontramos gran variedad de productos, gelatinas, postres tres leches, cítricos, etc.

Algunos inclusive son diseñados por fechas especiales como el postre del papa, este fue un total éxito para la empresa por la venida del santo padre.

La línea de Bebidas fermentadas maneja 2 productos estrella que son el yogurt y el kumis, estos se venden en diferentes presentaciones para consumo personal y familiar y en varios sabores.

La línea de quesos esta subdividida en 2; la primera la tradicional en la cual se
(rme)5(ntse)4(ntr)-8(a)4(n)-399(que)4(sos)-401(c

y vienen en una sola presentación.



Ilustración 14 Línea de quesos Premium

Panadería	Muffins
	Quesadillas
	Pan de yuca
	Pan de arroz
	Torta de maíz
	Mantecada
	Brawnies
	Tabla de Panes
	Tortas tres Leches

La línea de panadería es muy variada y constantemente se encuentra innovando, pues es la línea que es más rentable para la empresa y a la cual le apuestas con productos nuevos para satisfacer siempre las necesidades del consumidor.

Ilustración 15 Productos "Panadería"

La empresa también maneja otra línea de productos que es relativamente nueva en la empresa, los productos educativos- turísticos.

Catira Didactica	Transmitiendo nuestra experiencia		
	Fabricacion producto Lacteo		
	Fabricacion producto Lacteo + conferencia lactea	Diseño de planta y aseguramiento de Calidad	
		Emprendimiento y Formalización Empresarial	
		Diseño de planta y Relaciones Industriales	
		Planeación de la Producción, Diseño de planta Asociatividad y Responsabilidad Social Empresarial	
		Planeación y Gerencia estratégica-Empresas de Familia	
		Sistemas de Gestión de Calidad	
		Buenas prácticas de Manufactura	
		Sistema H.A.C.C.P (Análisis de riesgos y puntos críticos de control)	
		Logística de distribución y Planeación de la producción	
		Costos y Manejo de Inventarios.	
		Indicadores de Gestión y Administración por Objetivos	
		Talento humano – relaciones laborales	
Buenas practicas ganaderas y Buenas prácticas de Manufactura			
Principios de mercadeo			
Dia Lacteo			

Ilustración 16 Productos didácticos

Características del Producto

Los productos de la empresa la catira son fabricados a base de leche en su mayoría, especies, frutas, endulzantes, etc. La empresa siempre buscando ofrecer productos de excelente calidad a sus clientes, gracias a que cuenta con proveedores de insumos de primer nivel.

Precio

Inversiones Lácteas la catira establece sus precio tomando como referencia los costos de producción más un margen de retribución o margen de utilidad que para todos los productos es diferente.

A continuación se muestran los P.V.P que maneja actualmente inversiones lácteas la catira para la línea de productos lácteos.

Tabla 10 Precios Panadería

Panaderia	Muffins	\$ 2.000
	Quesadillas	\$ 2.000
	Pan de yuca	\$ 2.000
	Pan de arroz	\$ 1.900
	Torta de maiz	\$ 2.000
	Mantecada	\$ 2.000
	Brawnies	\$ 2.000
	Tabla de Panes	\$ 22.000
	Tortas tres Leches	\$ 45.000

Tabla 11 Precios Postres

Postres	Gelatinas	\$ 2.000
	Panelitas	\$ 4.700
	Arequipe	\$ 5.000
	Postre de papa	\$ 5.000
	Jugos	\$ 2.800
	Malteadas	\$ 4.400
	Banana Split	\$ 7.000
	Cholao	\$ 6.500
	Ensalada de Frutas	\$ 10.000

Tabla 12 Precios Quesos

Quesos	Linea Tradicional	Quesillo	\$ 6.800
		Lonchitas	\$ 7.700
		Queso campesino	\$ 6.800
		Queso Araguaey	\$ 6.300
		Quesadillo	\$ 2.000
		Queso Siete cueros	\$ 6.500
		Queso de cincho	\$ 9.700
		Broquetas de queso.	\$ 3.800
	Linea premium	Queso Tasajero	\$ 4.400
		Queso Chirere	\$ 4.400
		Queso Mastranto	\$ 4.400
		Queso Corozo	\$ 4.400
		Queso Joroperero	\$ 4.400
		Queso del Conuco	\$ 4.400

Tabla 13 Precios Bebidas Fermentadas

Bebidas Fermentadas	Yogurt	\$ 5.800
	Yogurt sin dulce	\$ 5.800
	Yogurt sin Calorias	\$ 6.800
	Kumis	\$ 5.800
	Ositos de Yogurt	\$ 2.700
	Cajita Infantil	\$ 5.800

Tabla 14 Precios productos didácticos

Catira Didáctica	Transmitiendo nuestra experiencia		\$ 22.000	
	Fabricacion producto Lacteo		\$ 32.000	
	Fabricacion producto Lacteo + conferencia lactea	Diseño de planta y aseguramiento de Calidad		\$ 36.000
		Emprendimiento y Formalización Empresarial		
		Diseño de planta y Relaciones Industriales		
		Planeación de la Producción, Diseño de planta Asociatividad y Responsabilidad Social Empresarial		
		Planeación y Gerencia estratégica-Empresas de Familia		
		Sistemas de Gestión de Calidad		
		Buenas prácticas de Manufactura		
		Sistema H.A.C.C.P (Análisis de riesgos y puntos críticos de control)		
		Logística de distribución y Planeación de la producción		
		Costos y Manejo de Inventarios.		
		Indicadores de Gestión y Administración por Objetivos		
		Talento humano – relaciones laborales		
Buenas practicas ganaderas y Buenas prácticas de Manufactura				
Principios de mercadeo		\$ 36.000		
Dia Lacteo		\$ 70.000		

Promoción

Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de promoción para ninguno de sus productos, pues la empresa considera que por la gran trayectoria que lleva en el mercado, el reconocimiento que tiene con sus clientes, hace que sean ellos quienes busquen a la empresa para adquirir sus productos, además participan en ferias y eventos especiales mostrando sus productos para llamar la atención de los clientes potenciales.

Punto de Venta

La empresa posee 1 punto de venta ubicado en la vía Cumaral – Villavicencio en donde también se ubica la fábrica de los productos; este es visitado por los clientes que desean adquirir los productos o servicios de la empresa. Este punto de venta es el que mayor rentabilidad le genera a la empresa ya que disminuye los costos de producción aumentando el margen de rentabilidad.

Además cuentan con un food truck el cual puede ser transportado a diferentes zonas geográficas abarcando más lugares, este food truck es usado en su gran mayoría para ferias o fechas especiales.

Personas

Esta P es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, es un recurso muy valioso que necesita de constante motivación para evitar no conformidades. La empresa Inversiones lácteas la catira maneja un recurso humano bastante amplio, puesto que la producción amerita que se necesiten mano de obra para la producción de los productos en la fábrica además en el área administrativo se cuenta con ejecutivos comerciales, de marketing, y administrativas que ejercen control sobre las actividades de la empresa.

El clima organizacional de la empresa es óptimo, permite que se desarrollen eficiente y eficazmente los procesos de la empresa, este clima se logra apreciar en todas las áreas de la organización, ya que la empresa procura que haya comunicación desde los directivos a los operarios.

Cuando se contrata más personal, es capacitado e instruido específicamente en la tarea que debe cumplir dentro de la organización para que logre acoplarse efectivamente en los procesos.

El método de motivación para el empleado es el pago de su nómina de forma mensual, además de brindar espacio de celebración de fechas especiales.

Procesos

La empresa inversiones lácteas la catira es muy meticulosa en cuanto el desarrollo de sus procesos se refiere, pues considera que la base de la buena calidad de sus productos es la estandarización de sus procesos tanto de producción como administrativos.

Por eso todos sus procesos están debidamente estandarizados y documentados así se facilita el desarrollo de las tareas de sus empleados y la eficiencia en los procesos.

Los procesos están regulados por la resolución 2674 de 2013, esta resolución establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir para las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación (social, 2013), el decreto 060 y la resolución 5109 de 2005 que reglamenta el rotulado de los alimentos.

Post-venta

Actualmente la compañía cuenta con un sistema de PQRS pero que no se realiza la gestión que permita obtener una mejora continua, gracias al conocimiento de las inconformidades y necesidades que ante mano el cliente manifiesta, es indispensable que sean considerados todos los juicios que provengan de los clientes, pues son ellos quienes determinan el bienestar de la empresa.

No existen protocolos establecidos que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente una vez haya adquirido los productos, de igual manera no se establecen planes de contingencia ante posibles eventualidades que perjudiquen la perdición del cliente sobre la empresa, es decir que si determinado cliente se siente insatisfecho por determinado producto o servicio, el empleado encargado de responder ante la situación sepa cómo debe actuar.

Presupuesto

No se maneja un presupuesto establecido para los gastos anuales, sino que se establece un parámetro de control de gastos del año actual con relación al año anterior midiendo las variaciones de los gastos y los costos de toda la compañía.

Análisis del perfil de capacidad Interna

En el análisis del perfil de competitividad de la organización, analizamos 5 factores dominantes:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

El Perfil PCI nos muestra una serie de ventajas y desventajas de cada una de las capacidades de la organización que nos va a aportar al desarrollo de la matriz de diagnóstico DOFA.

La capacidad directiva nos muestra que tiene una buena flexibilidad en cuanto a su estructura organizacional, lo que le permite adaptarse, responder y reaccionar de una manera rápida a las condiciones cambiantes del entorno, manejando así las fluctuaciones económicas que se presentan.

Tabla 15 Análisis de la Capacidad Directiva

	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de analisis y planes estrategicos			0 Alta	3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Media	2		0
Flexibilidad de estructura organizacional	Alta	3		0
Comunicación y control gerencial			0 Alta	3
Experiencia y conocimiento de directivos	Media	2		0
Habilidad para responder a tecnologias cambiantes			0 Media	2
Habilidad para manejar fluctuaciones economicas	Media	2		0
Capacidad para enfrentar a la competencia	Baja	1		0
Sistemas de control eficaces	Baja	1		0
Sistema de toma de decisiones			Alta	3
	Suma		11 Suma	11
	Promedio	1,83333333	Promedio	2,75

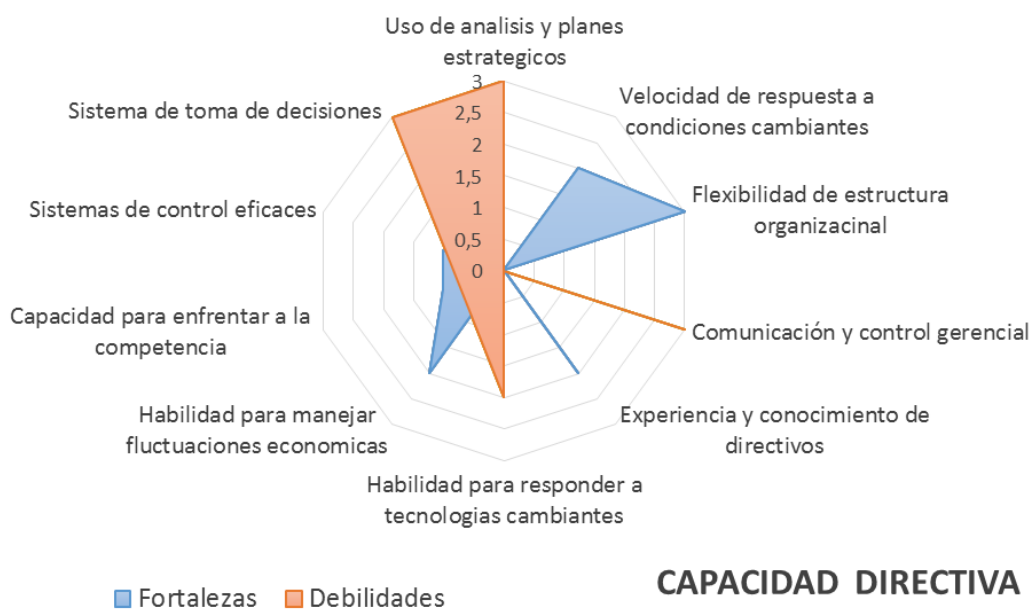


Ilustración 17 Capacidad directiva

Se recomienda, mantener en comunicación permanente con los empleados y hacer uso, análisis de los planes estratégicos existente en la empresa para el direccionamiento de la misma efectuando un sistema objetivo de toma de decisiones y control periódico.

Tabla 16 Análisis de la Capacidad Competitiva

	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Fuerza del producto, calidad y exclusividad	Media	2		
Lealtad y satisfaccion del cliente	Alta	3		
Participacion del mercado	Baja	1		
Altos costos de distribucion y ventas			Media	2
Portafolio de productos	Media	2		
Uso del ciclo de vida util del producto			Alta	3
Inversion en investigacion y desarrollo			Alta	3
Grandes Barreras de entrada al mercado	Baja	1		
Fortalezas de distribuidores y disponibilidad de insumos	Media	2		
Concentracion de consumidores	Alta	3		
Administracion de clientes	Media	2		
Servicio Pots venta			Media	2
	Suma	16	Suma	10
	Promedio	2	Promedio	2,5

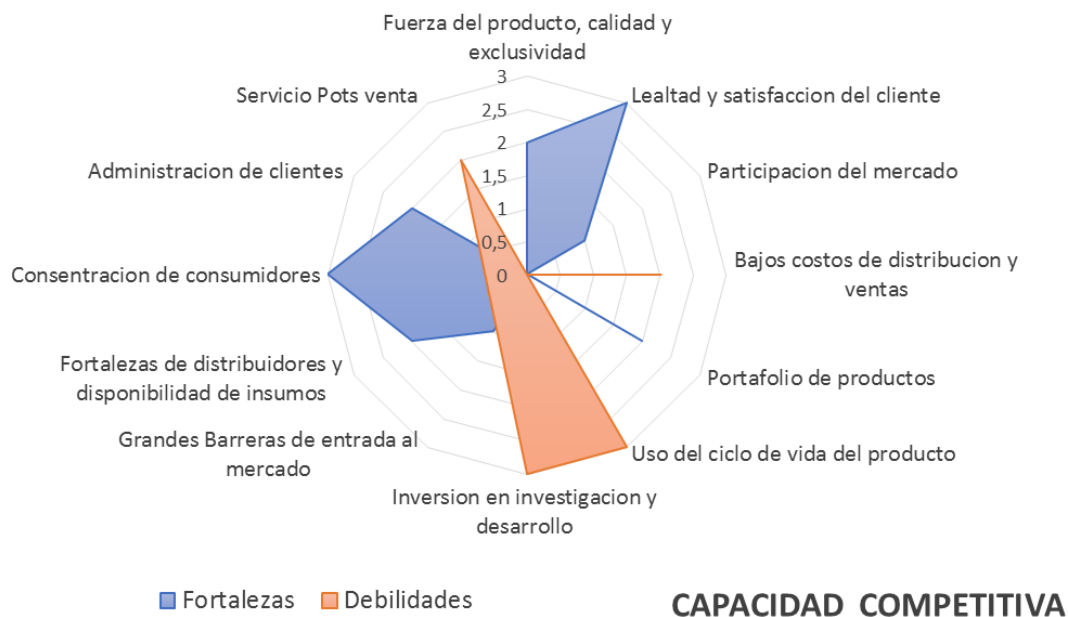


Ilustración 18 Capacidad Competitiva

El Análisis de capacidad Competitiva nos indica que actualmente cuenta con altas ventajas que contribuyen a la satisfacción y lealtad con los clientes como lo son la variedad de productos que tenemos actualmente en el mercado, la buena administración de los clientes y el poder de concentración de nuestros clientes en un solo lugar.

Como recomendación para optimizar esta categoría se podría hacer uso del ciclo de vida del producto para evitar pérdidas y realizar una inversión en investigación y desarrollo para la creación de productos más rentables en el mercado.

Tabla 17 Análisis de la Capacidad Financiera

	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital cuando lo requiere	Alta	3		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	Media	2		
Rentabilidad y retorno a la inversión	Baja	1		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Media	2		
Habilidad para competir con precios			Baja	1
Estabilidad de costos			Baja	1
	Suma	8	Suma	2
	Promedio	2	Promedio	1

CAPACIDAD FINANCIERA

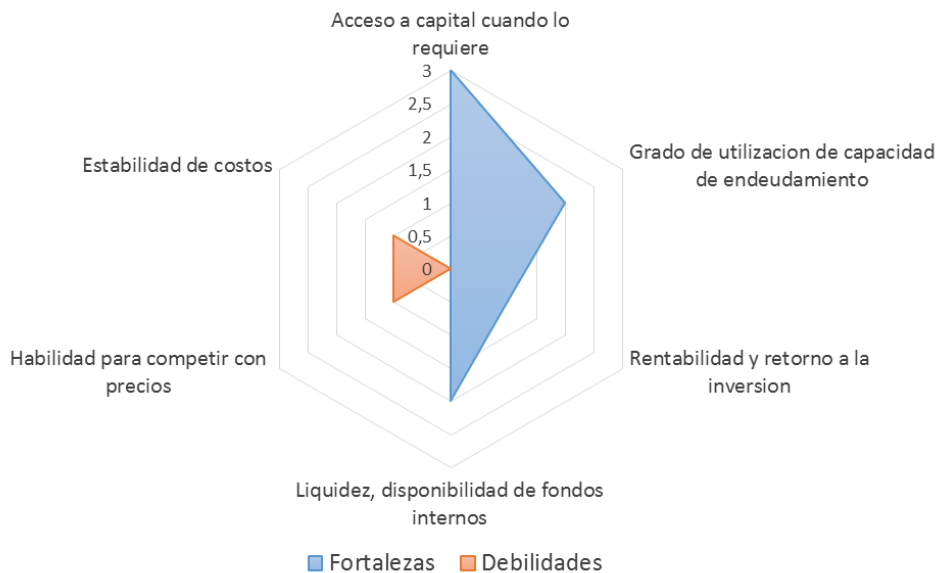


Ilustración 19 Capacidad Financiera

La capacidad financiera es una de las áreas que mejor se encuentran en la empresa tiene grandes fortalezas como facilidad en el acceso de capital cuando sea necesario, y una liquidez representativa de recursos internos.

Se recomienda hacer un análisis en cuanto a la estabilidad de costos, para poder aumentar la capacidad para competir con los precios.

Tabla 18 Análisis de la Capacidad Tecnológica

	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica y de manufactura	Media	2		
Capacidad de innovación			Media	2
Nivel de tecnología utilizada en los productos	Baja	1		
Fuerza de patentes y procesos	Alta	3		
Efectividad de la producción y programas de entrega	Alta	3		
Aplicación de tecnologías informáticas	Alta	3		
Valor agregado del producto	Media	2		
	Suma	14	Suma	2
	Promedio	2,33333333	Promedio	2

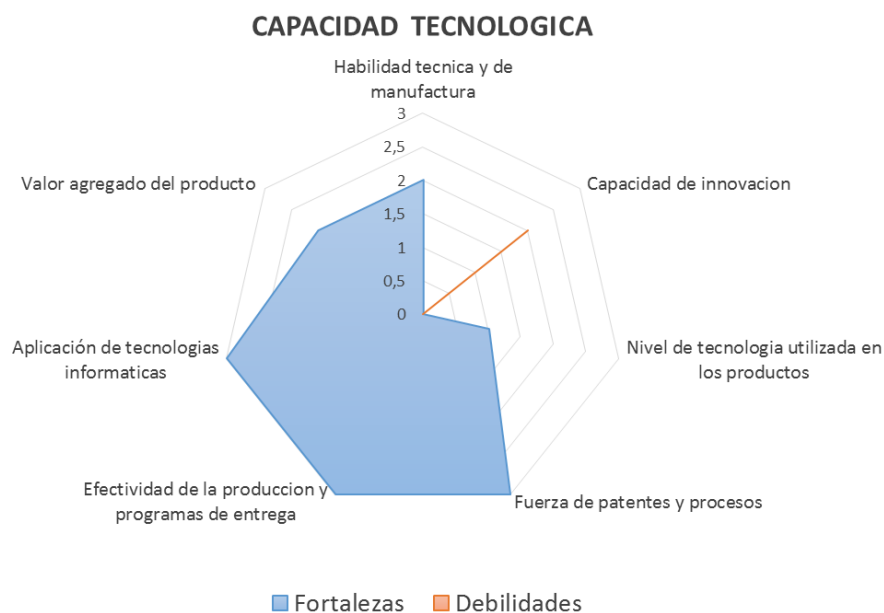


Ilustración 20 Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica se ha fortalecido pues se ha mejorado en el uso de tecnologías informáticas para mejorar y hacer más efectivos todos los procesos de la organización en especial los procesos de producción.

El aspecto que se podría mejorar sería la capacidad de innovación que junto a la investigación y desarrollo se podría mejorar.

Tabla 19 Capacidad de Talento Humano

	Fortalezas		Debilidades	
	Nivel	Pts	Nivel	Pts
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel academico del recurso Humano	Alta	3		
Experiencia Tecnica	Alta	3		
Estabilidad	Alta	3		
Rotacion Interna			Alta	3
Ausentismo			Media	2
Pertenencia	Alta	3		
Motivacion	Media	2		
Nivel de remuneracion	Media	2		
Accidentalidad	Media	2		
Retiros	Media	2		
	Suma	20	Suma	5
	Promedio	2,5	Promedio	2,5

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

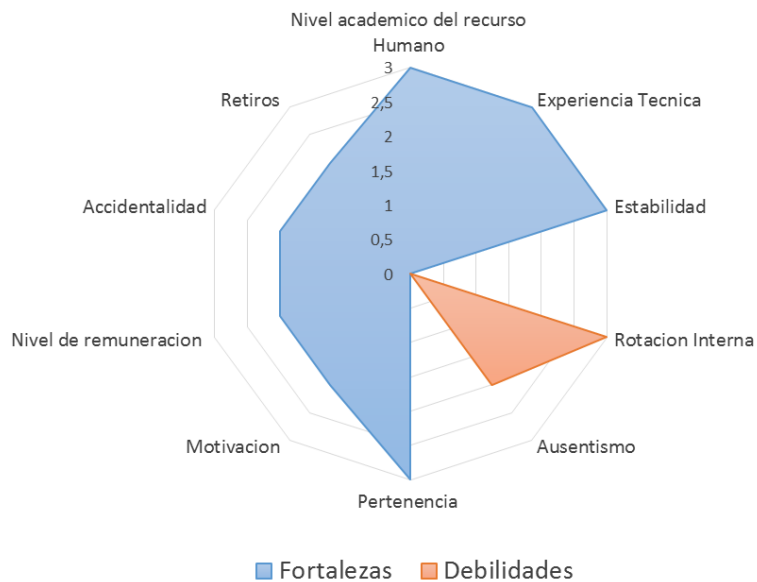


Ilustración 21 Capacidad de Talento Humano

La capacidad de recursos humanos está muy bien actualmente, maneja un nivel académico de sus empleados según las necesidades del cargo, con experiencia técnica necesaria brindándole estabilidad en el empleo, lo que refleja unos empleados con sentido de pertenencia hacia la compañía, la recomendación es tratar de reducir el nivel de ausentismo de los empleados.

Objetivos

General

Aumentar el índice de ventas de la empresa determinando oportunidades en el mercado turístico – educativo; de acuerdo con la situación y comportamiento de la organización y sus entornos.

Específicos

- Establecer el Tarjet de mercado en este nuevo sector comercial.
- Caracterizar y evaluar la funcionalidad de los productos actuales para este mercado.
- Identificar y categorizar nuevos segmentos y mercados en los cuales la empresa puede competir.
- Desarrollar nuevos productos turísticos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Análisis Matricial

Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) se desarrolla con el objetivo de facilitar la toma de decisiones sobre las UEN (Unidades Estrategias de Negocio) de la empresa, conocer en qué posición se encuentran teniendo en cuenta el contexto de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

La posición de las UEN proporciona múltiple información para la toma de decisiones en temas de inversión, ya sea financiero, de marketing o logístico.

La matriz BCG tiene 4 cuadrantes en donde pueden ubicarse los productos de la empresa, los cuales son: Negocios Estrella, Vaca Lechera, Interrogante y Perro.

Negocios Estrella: aquí se ubican las UEN que tienen un gran crecimiento en el mercado y una alta participación, estos productos/negocios requieren de una buena inversión para poder mantenerlos en esa posición.

Vaca Lechera: Estos productos son aquellos que generan utilidades para la empresa y no requieren de mucha inversión de marketing puesto que los clientes son quienes buscan el producto.

Interrogante: Aquí se ubican aquellos productos/negocios con baja participación en el mercado, pero muestra grandes expectativas por las altas tasas de crecimiento de la industria, estos requieren de un alto inversión y en ocasiones es impredecible su comportamiento, por eso se denomina interrogante.

Perro: Este tipo de Productos/negocios tienen baja participación en el mercado y el crecimiento de la industria no es muy favorable, aquí no es recomendable invertir por no ser rentables y si su condición perdura se suele eliminar completamente.

A continuación, se presenta la aplicación de la matriz BCG para la empresa Inversiones Lácteas la catira y su respectivo análisis:

Tabla 20 Ventas empresa Inversiones La Catira

MATRIZ BCG					
Ventas					
	2012	2013	2014	2015	2016
Quesos	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 2.000	\$ 3.000
Yogures	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 2.000
Panaderia	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Postres	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
TOTAL	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 6.000

Por efectos de análisis para la empresa inversiones la catira se decidió por petición de la gerencia; que los paralelos no se realizarían entre las empresas líderes de mercado, sino entre las categorías líderes de la misma empresa, consecuentemente para la gerencia es de vital importancia conocer cómo se encuentra internamente su empresa, así solucionar cualquier falla que se evidencie.

Tabla 21 Tasa de crecimiento de la industria

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA					
CATEGORIA	P.R 2011	P.R 2012	P.R 2013	P.R 2014	P.R 2015
Quesos	61%	61%	59%	55%	57%
Yogures	30%	29%	32%	36%	35%
Panaderia	3%	3%	3%	3%	2%
Postres	6%	6%	6%	6%	5%

Según las ventas de la compañía se puede evidenciar la categoría de los quesos es la que año tras año ha mantenido el liderazgo en cuanto a ventas se refiere, es decir es la categoría que mayores ventas aporta año tras año, en promedio ah aporta aproximadamente el 59% de las ventas en los últimos 5 años, seguida de los yogures o bebidas fermentadas con un 32%, los postres con un 6% y la panadería con un 3%.

Tabla 22 Variación de la tasa de crecimiento de las categorías

CATEGORIA	2013-2012	2014-2013	2015-2014	2016-2015
Quesos	0,02%	-2,15%	-3,81%	2,13%
Yogures	-0,65%	2,71%	3,76%	-0,21%
Panaderia	0,57%	-0,33%	-0,24%	-0,61%
Postres	0,06%	-0,23%	0,29%	-1,31%

A pesar de que la categoría de los quesos es aun la que más vende en la empresa, podemos evidenciar que ha disminuido su crecimiento en un 3%, con respecto a las ventas

totales de la empresa, y la categoría del yogurt ha aumentado su tasa de crecimiento en un 5%.

Tabla 23 Participación relativa en el mercado de la empresa

CATEGORIA	Participacion relativa del mercado						
	CM 2011	CM 2012	CM 2013	CM 2014	CM 2015		
Quesos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Participacion Alta
Yogures	0,49	0,48	0,54	0,64	0,62	0,55	Participacion Baja
Panadería	0,05	0,06	0,05	0,05	0,04	0,05	Participacion Baja
Postres	0,10	0,10	0,10	0,11	0,08	0,10	Participacion Baja

Comparando las ventas de la categoría que menos venden, con las ventas de la categoría que más vende en la empresa, en este caso los quesos podemos evidenciar cual es la participación relativa en el mercado de estas categoría, es decir que porcentaje vende cada categoría en comparación con la líder de la empresa, que es la categoría de los quesos.

Tabla 24 Crecimiento promedio de la industria

TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL MERCADO				
2012 – 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014	Promedio
9,06%	13,46%	0,01%	19,95%	10,62%

El promedio de la tasa de crecimiento de toda la industria de los lácteos con relación a las ventas de la empresa es de 10,62% en los últimos 5 años.

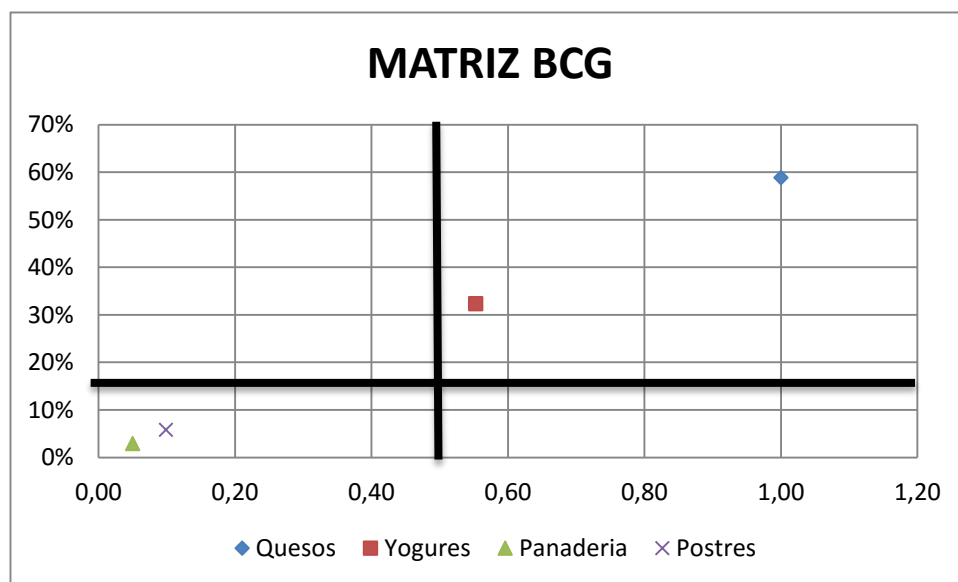


Ilustración 22 Matriz Bcg con relación a las ventas

En la ilustración anterior muestra la aplicación de la matriz BCG en la empresa inversiones la catira, esta nos muestra el comportamiento de las líneas de producto más representativas según las ventas de la empresa en los últimos 5 años. Se determinó que la UEN estrella de la compañía es la de la línea de quesos, los yogures o leches fermentadas se encuentra en el cuadrante estrella pero más cerca al eje central, sin embargo, en el cuadrante perro encontramos 2 líneas de la compañía, los postres y la panadería.

Los productos perro son los de panadería y los postres que son los que tienen una participación débil en la empresa y en un mercado en crecimiento.

Tabla 25 Utilidad por línea de producto

Utilidad	
RENTABILIDAD	
Quesos	2%
Yogures	9%
Panaderia	32%
Postres	35%
Cafeteria	35%
Dulces	2%

Si analizamos la Bcg de esta empresa desde el punto de vista de las utilidades que generan cada categoría podemos evidenciar que a pesar que la categoría más fuerte en ventas es la de los quesos es la que menos utilidad genera.

Según las utilidades de la compañía según información brindada por la gerencia, se puede evidenciar que la categoría menos rentable para la compañía y que incluso está generando pérdidas a la misma es la categoría de los quesos, y las que más utilidad generan son la panadería y la cafetería.

Matriz PEYEA

La matriz PEYEA permite identificar en qué posición estratégica se encuentra la empresa y que estrategias ejecutar teniendo en cuenta el cuadrante en el que se ubique la empresa o el producto

Las estrategias que se pueden desarrollar pueden ser: Agresivas, Conservadoras, Defensivas y competitivas.

La matriz PEYEA tiene los siguientes ejes para el plano cartesiano Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI), los cuales se evalúan con relación a la empresa en análisis y se califican de 1 (el peor) a 6 (el mejor) la fuerza financiera y fortaleza industrial y de -1 (el mejor) a -6 (el peor) la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva.

Cuando se le asigna calificación a cada factor, se procede a promediar y dichos resultados se ubican en el plano cartesiano y así se obtiene el cuadrante en el que se encuentra la empresa (ver ilustración 3).

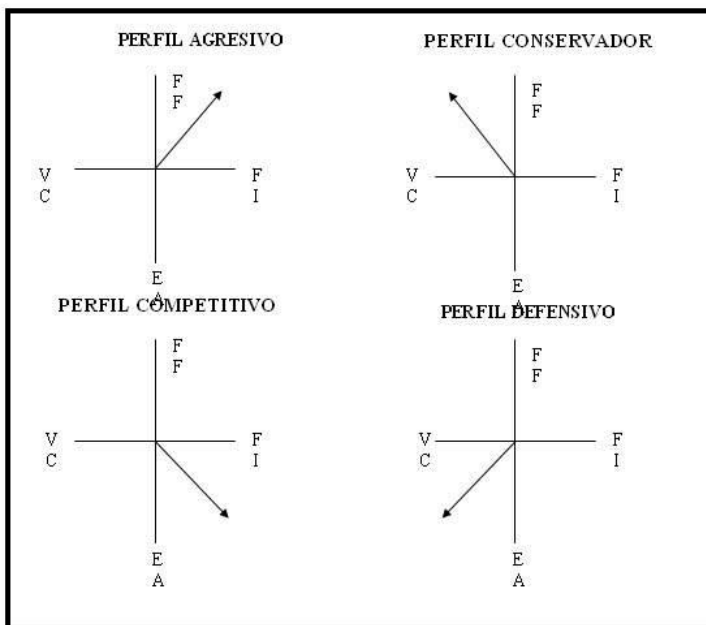


Ilustración 23 Cuadrante de la Matriz PEYEA (Planes Estrategy, s.f.)

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz PEYEA para Las categorías de los productos de la empresa Inversiones Lácteas La Catira.

Producto Quesos

Tabla 26 Matriz PEYEA "Quesos"

QUESOS					
MATRIZ PYA					
POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		
Fuerza Financiera (FF)	1 peor 6 mayor	Estabilidad en el ambiente (EA)		(-1 mejor -6 peor	
Rendimiento sobre la inversio		1	Cambios tecnologicos		-1
Margen de utilidad neta		1	Presion de la competencia		-2
Facilidad para salir del mercad		4	Tendencias de la demanda		-3
			Precios de la competencia		-3
			Presion de los sutitutos		-2
		2			-2,2
					X
					0,7
Ventaja Competitiva (VC)	(-1 mejor -6 peor	Fuerza de la Industria (FI)		1 peor 6 mayor	
Participacion del mercado		-3	Potencial de crecimiento		2
Calidad de los Productos		-2	Conocimientos tecnologicos		4
Cobertura del mercado		-3	Apovechamiento de recursos		5
Precio frente a la competencia		-3	Potencial de utilidades		2
Imagen de la empresa		-2			
		-2,6			3,25

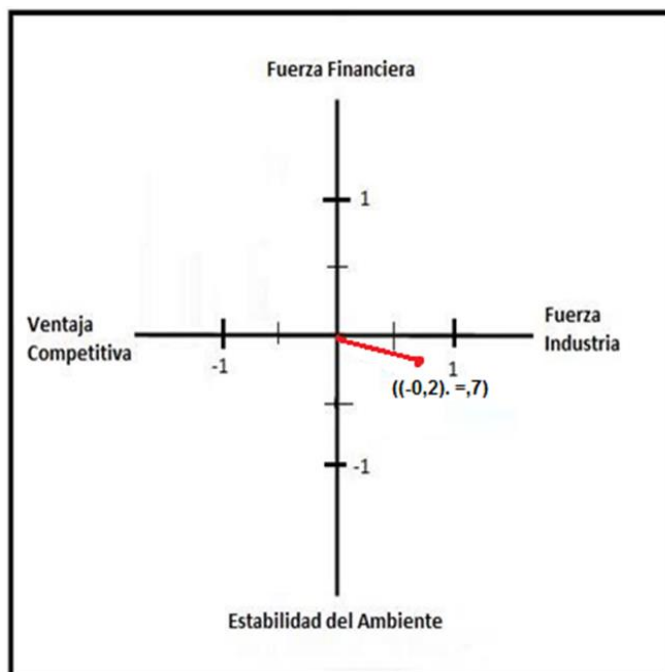


Ilustración 24 Matriz PEYEA "Quesos"

Los quesos con respecto al análisis de la matriz PEYEA nos muestran que la categoría de los quesos se encuentran en el cuadrante competitivo, este cuenta con ventajas competitivas importantes y además es una industria con alto crecimiento en el mercado.

Para tener un análisis más completo se recomienda analizar los costos y la rentabilidad de la categoría.

Producto de Bebidas Fermentadas

Tabla 27 Matriz PEYEA "Bebidas Fermentadas"

BEBIDAS FERMENTADAS						
MATRIZ PYA						
POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA			
Fuerza Financiera (FF)	1 peor 6 mayor	Estabilidad en el ambiente (EA)	(-1 mejor -6 peor			
Rendimiento sobre la inversio	4	Cambios tecnologicos			-1	
Apalancamiento		Presion de la competencia			-3	
Liquidez		Tendencias de la demanda			-2	
Margen de utilidad neta	4	Precios de la competencia			-3	
Facilidad para salir del mercad	2	Presion de los sutitutos			-2	
	3,333333333				-2,2	X 1,1
Ventaja Competitiva (VC)	(-1 mejor -6 peor	Fuerza de la Industria (FI)	1 peor 6 mayor			
Participacion del mercado	-3	Potencial de crecimiento			4	Y 1,1
Calidad de los Productos	-1	Conocimientos tecnologicos			3	
Cobertura del mercado	-3	Apovechamiento de recursos			5	
Precio frente a la competencia	-3	Intensidad de capital				
Imagen de la empresa	-2	Potencial de utilidades			2	
					3,5	
					-2,4	

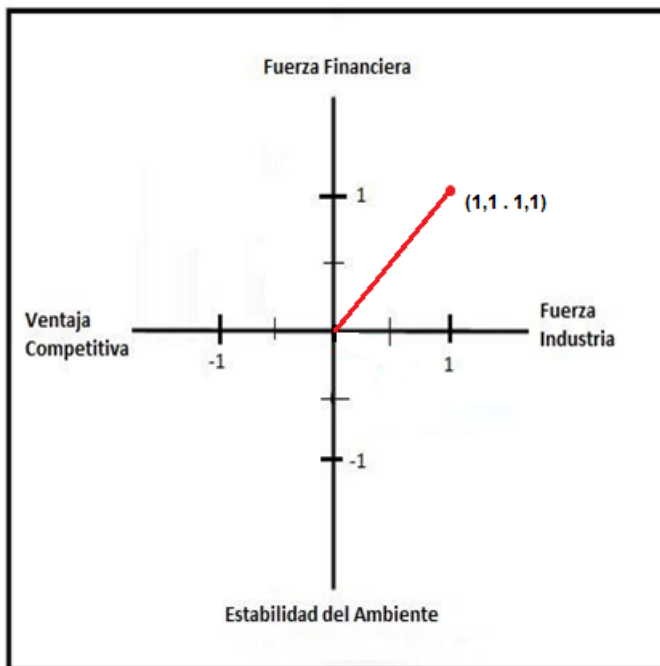


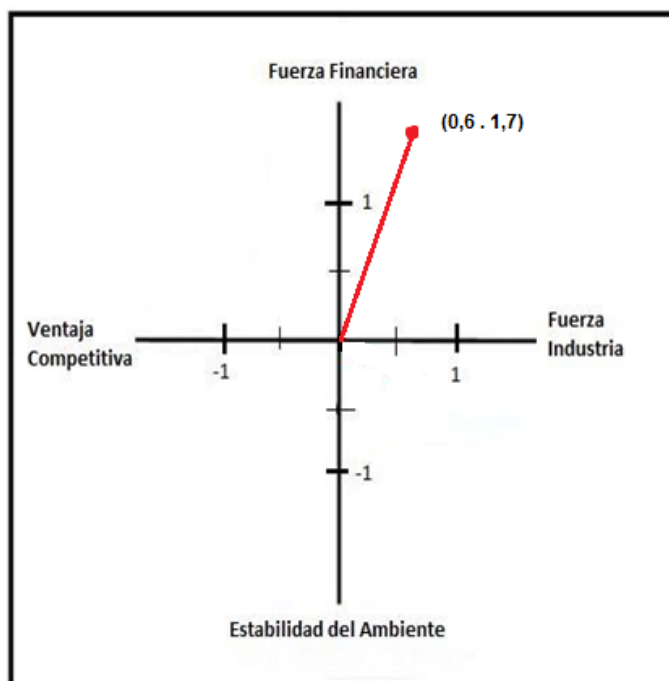
Ilustración 25 Matriz PEYEA "Bebidas Fermentadas"

La categoría de las bebidas se encuentra ubicada en el cuadrante Agresivo esta es una categoría financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en una industria de constante crecimiento y que se encuentra estable en el mercado Usa las fuerzas internas para contrarrestar las fuerzas externas

Producto Panadería

Tabla 28 Matriz PEYEA "Panadería"

PANADERIA						
MATRIZ PYA						
POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA			
Fuerza Financiera (FF)	1 peor 6 mayor	Estabilidad en el ambiente (EA)	(-1 mejor -6 peor			
Rendimiento sobre la inversio	5	Cambios tecnologicos			-2	
Apalancamiento		Presion de la competencia			-2	
Liquidez		Tendencias de la demanda			-4	
Margen de utilidad neta	5	Precios de la competencia			-2	
Facilidad para salir del mercad	3	Presion de los sutitutos			-3	
	4,333333333				-2,6	X 0,6
Ventaja Competitiva (VC)	(-1 mejor -6 peor	Fuerza de la Industria (FI)	1 peor 6 mayor			
Participacion del mercado	-4	Potencial de crecimiento			3	Y 1,7
Calidad de los Productos	-1	Conocimientos tecnologicos			3	
Cobertura del mercado	-6	Apovechamiento de recursos			4	
Precio frente a la competencia	-3	Intensidad de capital				
Imagen de la empresa	-2	Potencial de utilidades			5	
	-3,2				4	



Los productos de panadera se encuentran en el cuadrante agresivo lo que indica que es una categoría muy rentable en una industria creciente.

Así hay que aprovechar las fortalezas internas de la categoría como calidad precio etc. Así potencializarse para abarcar más mercado.

Ilustración 26 Matriz PEYEA "Panadería"

Productos Postres

Tabla 29 Matriz PEYEA "Postres" Ponderación.

POSTRES					
MATRIZ PYA					
POSICION ESTRATEGICA INTERNA			POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		
<i>Fuerza Financiera (FF)</i>	1 peor 6 mayor		<i>Estabilidad en el ambiente (EA)</i>	(-1 mejor -6 peor	
Rendimiento sobre la inversio	6		Cambios tecnologicos	-3	
Apalancamiento	-		Presion de la competencia	-2	
Liquidez	-		Tendencias de la demanda	-2	
Margen de utilidad neta	5		Precios de la competencia	-2	
Facilidad para salir del mercad	3		Presion de los sutitutos	-3	
	4,666666667			-2,4	X 2,0
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	(-1 mejor -6 peor		<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	1 peor 6 mayor	
Participacion del mercado	-3		Potencial de crecimiento	4	Y 2,3
Calidad de los Productos	-1		Conocimientos tecnologicos	4	
Cobertura del mercado	-3		Apovechamiento de recursos	4	
Precio frente a la competencia	-2		Intensidad de capital		
Imagen de la empresa	-1		Potencial de utilidades	4	
	-2			4	

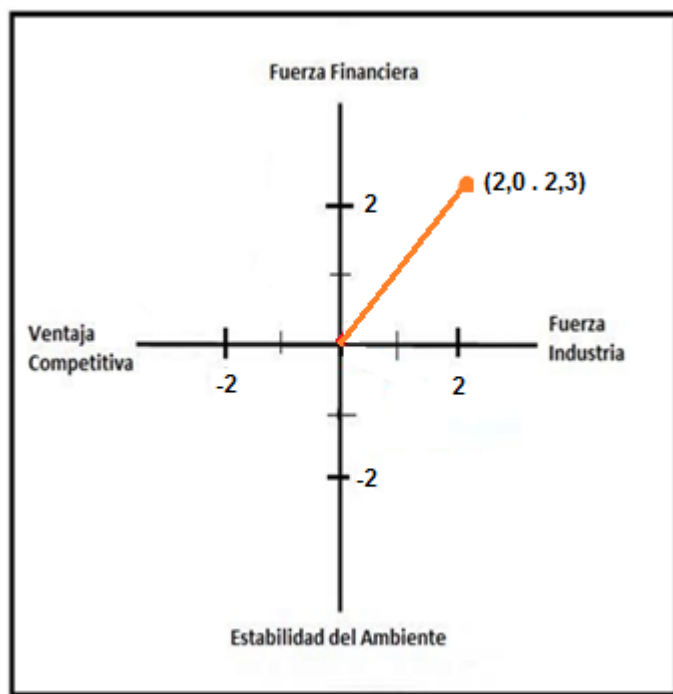


Ilustración 27 Matriz PEYEA "Postres"

La categoría de postres en la empresa se encuentran ubicada en el cuadrante agresivo, al igual que la categoría de bebidas fermentadas es una categoría que se encuentra financieramente muy bien, genera buena rentabilidad y la industria de este sector tiende a crecer en un futuro muy cercano

Matriz MEFI

La matriz MEFI es una auditoria interna de la organización para identificar debilidades y fortalezas de cada área de la empresa, se debe hacer un análisis de cada

departamento y hacer un listado de las distintas debilidades y fortalezas que se encuentran para proceder a otorgar un peso, una calificación y una ponderación.

La calificación que se le asigna a cada fortaleza o debilidad va de 1 a 4 donde 1 es debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, al obtener el peso y la calificación se pasa a ponderar dichos valores para obtener la ponderación final la cual define que si la ponderación total da por debajo de 2.5 la organización es débil en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 30 Tabla de Clasificación MEFI

CALIFICACIÓN	1	Debilidad mayor
	2	Debilidad menor
	3	Fortaleza menor
	4	Fortaleza mayor

Tabla 31 Matriz MEFI

DEPARTAMENTO	#	FACTORES INTERNOS CLAVES	TIPOLOGIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	1	Posicionamiento en la red online	FORTALEZA	0,010	4	0,040
	2	Uso de analisis y planes estrategicos	FORTALEZA	0,020	4	0,080
	3	Conocimiento del mercado a profundidad	DEBILIDAD	0,020	1	0,020
						0,000
DPTO. PRODUCCION	4	Amplio portafolio de productos	FORTALEZA	0,020	4	0,080
	5	Habilidad tecnica y de manufactura	FORTALEZA	0,040	4	0,160
	6	Aplicación de tecnologías informaticas	FORTALEZA	0,010	4	0,040
	7	Productos perecederos	DEBILIDAD	0,010	2	0,020
						0,000
DPTO. COMERCIAL	8	Lealtad y satisfaccion del cliente	FORTALEZA	0,010	4	0,040
	9	Gran participacion de mercado	FORTALEZA	0,010	3	0,030
	10	Consentacion de los consumidores	FORTALEZA	0,500	4	2,000
	11	Manejo Inadecuado de Pagina Web	DEBILIDAD	0,300	1	0,300
						0,000
DPTO. ADMINISTRATIVO	13	Baja Inversion en investigacion y desarrollo	DEBILIDAD	0,025	1	0,025
	14	Valor agregado minimo del producto	DEBILIDAD	0,025	2	0,050
						0,000
		TOTAL		1,000		2,885

En la tabla anterior se encuentran las principales debilidades y amenazas de cada departamento de la organización y analizando el resultado de la matriz se encuentra que la empresa está por encima del 2,5 lo que significa que tienen muchas fortalezas internas, de las cuales puede apoyarse para subsanar algunos problemas que se presenten en la organización.

Matriz MEFE

La matriz MEFE permite analizar cuáles son los factores externos que afectan el funcionamiento de las organizaciones, aquí se reúnen varias fuerzas económicas, legales, políticas, ambientales, sociales y culturales, las cuales por medio de una ponderación y calificación permite saber que tanto afecta esa fuerza a las organizaciones y cuales hay que tener en cuenta para la planeación estratégica, además de encontrar en qué nivel oportunidad y amenaza se encuentra.

Para el desarrollo de la matriz se le otorga un peso a cada factor el cual indica la importancia relativa que tiene para alcanzar el éxito en el sector de la empresa y luego se le otorga una calificación teniendo en cuenta el nivel de respuesta de la empresa con dicho factor, la calificación va de 1 a 4 donde 1 es amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor, al obtener el peso y la calificación se pasa a ponderar dichos valores para obtener la ponderación final la cual define si la empresa está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas o viceversa.

Cuanto más cercano esté el puntaje de valor ponderado a 4.0 significa que el organismo está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector, los valores inferiores a 2.5 significan que no se están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Tabla 32 Calificación de la Matriz MEFE

CALIFICACIÓN	Una amenaza importante (1)
	Una amenaza menor (2)
	Una oportunidad menor (3)
	Una oportunidad mayor (4)

Tabla 33 Matriz MEFE

#	FACTORES EXTERNOS CLAVES	VARIABLE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	Ampliación del segmento de mercado	OPORTUNIDAD	0,10	4	0,4
2	Mayor interés del sector bancario por aumentar el portafolio de servicios para las pequeñas y medianas empresas.	OPORTUNIDAD	0,04	3	0,12
3	Mercadeo Online	OPORTUNIDAD	0,06	3	0,18
4	Añadir valor agregado	OPORTUNIDAD	0,07	3	0,21
5	Desarrollo de producto	OPORTUNIDAD	0,08	4	0,32
6	Tendencia de incremento del turismo en la región.	OPORTUNIDAD	0,10	4	0,4
7	Posibilidad de nuevos Aliados	OPORTUNIDAD	0,06	3	0,18
8	Bajo desarrollo de I&D	AMENAZA	0,10	1	0,1
9	Variación de precio de la materia Prima	AMENAZA	0,05	2	0,1
10	Gran número de Competidores	AMENAZA	0,16	1	0,16
11	Pequeñas Barreras de entrada al mercado	AMENAZA	0,12	1	0,12
12	Competidores con precios más bajos	AMENAZA	0,06	2	0,12
	TOTAL		1,00		2,41

En la tabla anterior se encuentran los principales factores externos que afectan la organización y en el resultado de la matriz EFE (TOTAL) se encuentra que la empresa está por debajo del 2,5 lo que significa que no está aprovechando las oportunidades del sector y tampoco está evitando las amenazas.

Matriz DOFA

La matriz DOFA reúne las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades obtenidas en la matriz EFE Y EFI, y se organizan para realizar cruces estratégicos que generen estrategias que ayuden a minimizar los problemas internos y externos o fortalecer las ventajas internas y externas de la organización.

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz DOFA para la empresa inversiones lácteas La catira.

Tabla 34 Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA	
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
1. Lealtad y satisfacción del cliente	F4O3O2 : Por medio de operadores turísticos, Incluir dentro paquetes turísticos la visita a la catra.
2. Buena Participación del mercado	F2O9O3O6 : Desarrollo de productos Turísticos teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos como registro nacional de turismo y NTS
3. Portafolio de productos	F4O7 : Gestionar establecimiento de convenios
4. Concentración de consumidores	F1O8: Definir nuestro mercado objetivo (Investigación)
5. Posicionamiento en la red	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Altos costos de distribución y ventas	D6A1 : Ofrecer productos con diferenciación, producto de una investigación previa.
2. Productos perecederos	D2A4:Optimizar Costos de Producción
3. Manejo Inadecuado de Pagina Web	D2A5: Administrar la rotación de Inventarios.
4. Valor agregado mínimo del producto	
5. Conocimiento del mercado a profundidad	
6. Inversión en investigación y desarrollo	

Matriz VESTER

La matriz vester, es una matriz que facilita identificar el nivel causalidad de un criterio frente a otro e identificar causas y efectos y sus relaciones.

Después de identificar los criterios que vamos a relacionar se califican teniendo en cuenta la siguiente ponderación

Tabla 35 Calificación Matriz VESTER

0	No es causa.
1	Causa Débil.
2	Causa Media.
3	Causa Fuerte.
4	Causa Muy Fuerte.

De acuerdo con la calificación otorgada a cada criterio en cuanto a su ACTIVIDAD o PASIVIDAD se tipifican en cuatro categorías de criterios que deben ser tratados de forma diferente. Una vez definidos y evaluados los criterios se procede a conformar la Matriz. Se calcula la media aritmética de los impactos PASIVOS y se construye un sistema de coordenadas X y Y. El eje formado por las X (medias) y Y (medias) son las medias aritméticas calculadas anteriormente. Formándose cuatro cuadrantes I, II, III, IV

Tabla 36 Cuadrantes de la Matriz Vester

Cuadrante I:	Cuadrante II:
Lo llamaremos cuadrante de PROBLEMAS PASIVOS, esto indica las CAUSAS.	Es denominado cuadrante de PROBLEMAS CRÍTICOS. Aquí se pone de manifiesto que se consideran como punto de equilibrio, es decir, que es CAUSA y CONSECUENCIA del problema.
Cuadrante III:	Cuadrante IV:
Es denominado cuadrante de PROBLEMAS INDIFERENTES; esto nos indica que no tienen ningún efecto de CAUSALIDAD ni de CONSECUENCIA con el problema	Lo llamaremos Cuadrante de PROBLEMAS ACTIVOS, esto nos indica los EFECTOS o CONSECUENCIAS.

A continuación, se muestra la aplicación de la matriz VESTER para la empresa inversiones lácteas La catira.

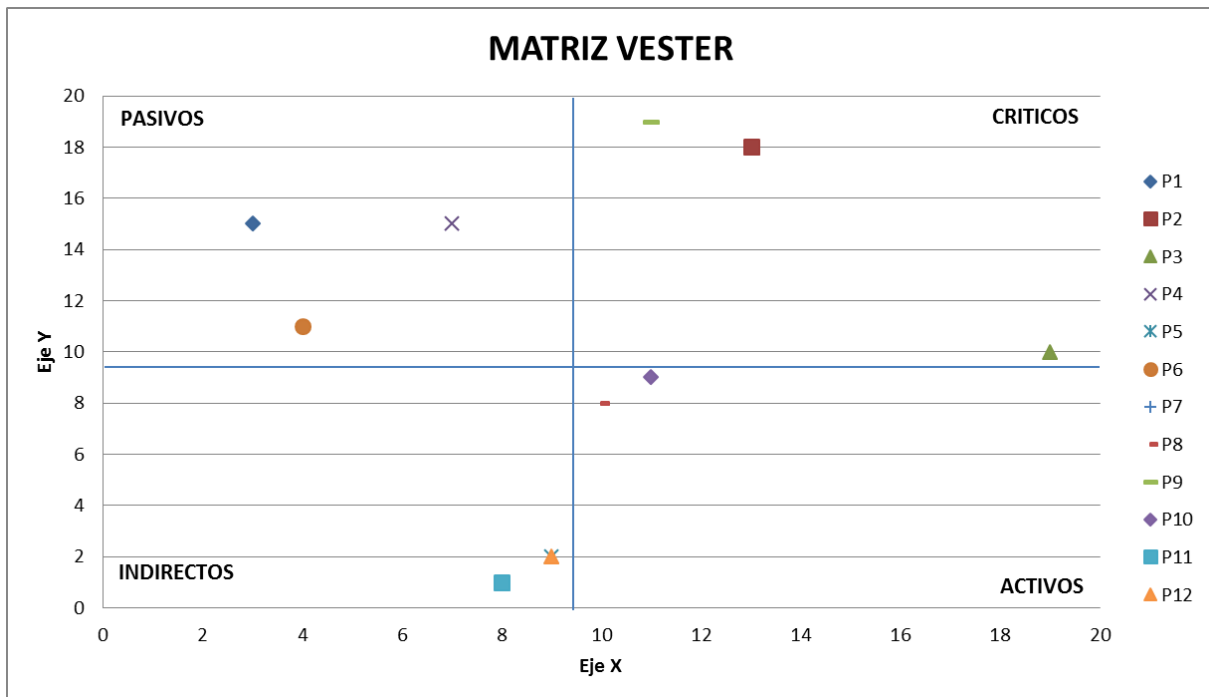


Ilustración 28 Grafica Matriz Vester

Al graficar los valores de la Matriz vester nos indica que las cuatro estrategias más significativas y que debemos desarrollar con prontitud son:

1. Definir nuestro mercado objetivo y segmentos de mercados
2. Potencializar el valor agregado por medio de la innovación, calidad y precio
3. Establecer convenios para ser incluidos dentro de los paquetes turísticos como un atractivo turístico de la región.
4. Desarrollo de productos Turísticos teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos como registro nacional de turismo y NTS

Planteamiento de Estrategias

Estrategia 1

Tabla 39 Estrategia 1

ESTRATEGIA 1						
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERATIVO	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLES
Definir el mercado objetivo y segmentos de mercado para los productos de la línea educativa - turística.	1	Caracterizar los segmentos de mercado actuales del sector educativo - turístico	1.1	Indagar con que mercados contamos actualmente por medio de una entrevista con las personas encargadas de manejar los contactos con las entidades actualmente	El Gerente de mercadeo y el gerente administrativo de encargaran de supervisar toda la aplicación del plan	Gerente comercial y mercadeo
			1.2	Procesamiento de Datos y análisis de resultados		
			1.3	Describir los segmentos que nos brindan los mercados actuales		
	2	Definir los target que queremos alcanzar o mercado meta.	2.1	Definir rango de edades que estamos dispuestos y tenemos condiciones para recibir		
			2.2	Definir el tipo de cliente que viene a visitarnos y clientes potenciales		
			2.3	Definir características o variables demográficas, psicográficas etc, que sean diferenciadoras entre entre los segmentos		
			2.4	Desarrollo de perfiles descriptivos de cada segmento		
						Gerente comercial y mercadeo

Estrategia 2

Tabla 41 Estrategia 2

ESTRATEGIA 2						
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERATIVO	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLES
Potencializar el valor agregado por medio de la innovación , calidad y precio	1	Caracterización de los productos actuales	1.1	Definir las cualidades y actividades de cada uno de nuestros productos turísticos actuales	El Gerente de mercadeo y el gerente administrativo de encargaran de supervisar toda la aplicación del plan	Gerente comercial y mercadeo
			1.2	Evaluar en la practica los atributos del producto		
			1.3	Establecer planes de mejora para el mismo si los necesita según el mercado.		
			1.4	Aplicar la normatividad en materia de turismo si lo necesita		
			1.5	Establecer ficha tecnica de los productos. Caracterización		
			1.6	Establecer un protocolo donde se especifique tanto las actividades que se realizan del producto, como el plan de actividades del mismo "Caracterización"		
			1.7	Destinación de costos de cada producto.		
	2	Evaluación de posibles características diferenciadoras	2.1	Investigar características diferenciadoras (Venta Asistida, Precio, Personalización, Prestigio, Información , Experiencia de Compra.		Gerente mercadeo y Junta de socios.
			2.2	Grado de aplicación a nuestros productos		
	3	Aplicar a nuestros productos	3.1	Aplicar a nuestros productos ingresandolo en la ficha de caracterización		Gerente mercadeo y Junta de socios.

Cronograma

Tabla 42 Cronograma Estrategia 2

		CRONOGRAMA																																							
NIVEL TACTICO Y OPERATIVO		NOVIEMBRE															DICIEMBRE															ENERO									
		J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	30	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	31	1
NT.1	Caracterización de los productos actuales																																								
ID. NO.	DESCRIPCION																																								
1.1	Definir las cualidades y actividades de cada uno de nuestros productos turísticos actuales																																								
1.2	Evaluar en la practica los atributos del producto																																								
1.3	Establecer planes de mejora para el mismo si los necesita según el mercado.																																								
1.4	Aplicar la normatividad en materia de turismo si lo necesita																																								
1.5	Establecer ficha tecnica de los productos. Caracterización																																								
1.6	Establecer un protocolo donde se especifique tanto las actividades que se realizan del producto, como el plan de actividades del mismo "Caracterización"																																								
1.7	Destinación de costos de cada producto.																																								
NT.2	Evaluación de posibles características diferenciadoras																																								
ID. NO.	DESCRIPCION																																								
2.1	Investigar características diferenciadoras (Venta Asistida, Precio, Personalización, Prestigio, Información, Experiencia de Compra.																																								
2.2	Grado de aplicación a nuestros productos																																								
NT.3	Aplicar a nuestros productos																																								
ID. NO.	DESCRIPCION																																								
3.1	Aplicar a nuestros productos ingresandolo en la ficha de caract erizacion																																								

Estrategia 3

Tabla 43 Estrategia 3

ESTRATEGIA 3						
NIVEL ESTRATEGICO	ID	NIVEL TACTICO	ID	NIVEL OPERATIVO	PLAN DE CONTINGENCIA	RESPONSABLES
Establecer convenios para ser incluidos dentro de los paquetes turísticos como un atractivo turístico de la región.	1	Desarrollar Alianzas Estratégicas con hoteles y agencias turísticas	1.1	Investigar que aliados son los que ven nuestro producto como complementario	El Gerente de mercadeo y el gerente administrativo de encargaran de supervisar toda la aplicacion del plan	Gerente comercial y mercadeo
			1.2	Investigar que aliados son los que pueden ampliar su oferta de valor (Cajas de compensacion)		
			1.3	Identificar los aliados correctos y hacer efectiva la alianza		
			1.4	Identificar expectativas comunes		
			1.5	Definir los segmentos frecuentados por este Aliado		
	2	Describir los segmentos que queremos alcanzar	2.1	Definir las necesidades de estos segmentos		Gerente comercial y mercadeo
			2.2	Establecer un canal de comunicación directa de la organización y el aliado		

Estrategia 4

Tabla 45 Estrategia 4

Desarrollo de productos Turísticos teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos como registro nacional de turismo y NTS	1	Definir Necesidades y Plantear Ideas	1.1	Definir las necesidades a satisfacer de cada segmento	El Gerente de mercadeo y el gerente administrativo de encargaran de supervisar toda la aplicacion del plan	Gerente comercial y mercadeo		
			1.2	Lluvia de ideas para establecer los productos para cada segmento para que cumplan las necesidades				
			1.3	Evaluacion de ideas				
			1.4	Evaluacion de la aceptacion del mercado				
			1.5	Aplicación de valor agregado.				
	2	Definir y aplicar un proceso para la Creacion del Producto	2.1	Definir las cualidades y actividades de cada uno de los nuevos productos turisticos				
			2.2	Aplicar la normatividad en materia de turismo.				
			2.3	Evaluacion de costos de cada producto.				
			2.4	Implementacion de Mejoras				
			2.5	Aceptacion del Producto				
	3	Caracterizar los productos actuales con el fin de estandarizar los productos.	3.1	Establecer ficha tecnica de los productos.				
			3.2	Establecer un protocolo donde se especifique tanto las actividades que se realizan del producto, como el plan de actividades del mismo "Caracterizacion"				
			3.3	Prueba en el Mercado				
	4	Desarrollar el Material Publicitario	4.1	Fijar Objetivos de comunicación (Informativa, Persuasiva, Recordatorio, Refuerzo)				
			4.2	Elaboracion del brief				
			4.3	Propuesta Base				
			4.4	Elaboracion del mensaje Publicitario				
				4.5		Maquetacion		
				4.6		Adecuacion de Artes Finales		Gerente mercadeo y Diseñador Grafico.

Cronograma

Tabla 46 Cronograma Estrategia 4 (Febrero - Marzo)

		CRONOGRAMA																																																		
NIVEL TACTICO Y OPERATIVO		FEBRERO															MARZO																																			
		S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D																					
ID. NO.	DESCRIPCION	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
NT.1	Definir Necesidades y plantear Ideas																																																			
1.1	Definir las necesidades a satisfacer de cada segmento																																																			
1.2	Lluvia de ideas para establecer los productos para cada segmento para que cumplan las necesidades																																																			
1.3	Evaluación de ideas																																																			
1.4	Evaluación de la aceptación del mercado																																																			
1.5	Aplicación de valor agregado.																																																			
NT. 2	Definir y aplicar un proceso para la Creación del Producto																																																			
2.1	Definir las cualidades y actividades de cada uno de los nuevos productos turísticos																																																			
2.2	Aplicar la normatividad en materia de turismo.																																																			
2.3	Evaluación de costos de cada producto.																																																			
2.4	Implementación de Mejoras																																																			
2.3	Aceptación del Producto																																																			
NT. 3	Caracterizar los productos actuales con el fin de estandarizar los productos.																																																			
3.1	Establecer ficha técnica de los productos.																																																			
3.2	Establecer un protocolo donde se especifique tanto las actividades que se realizan del producto, como el plan de actividades del mismo "Caracterización"																																																			
3.3	Prueba en el Mercado																																																			
NT. 4	Desarrollar el Material Publicitario																																																			
4.1	Fijar Objetivos de comunicación (Informativa, Persuasiva, Recordatorio, Refuerzo)																																																			
4.2	Elaboración del brief																																																			
4.3	Propuesta Base																																																			
4.4	Elaboración del mensaje Publicitario																																																			
4.5	Maquetación																																																			
4.6	Adecuación de Artes Finales																																																			

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa Inversiones Lácteas La catira es consciente que se encuentra en un mercado que evidentemente está cambiando año tras año, las ventas de la empresa en este mercado han venido disminuyendo considerablemente, lo que impulsa a la empresa a buscar nuevos mercados los cuales abarcar.

Al ver la condición actual de la empresa se recomienda que la empresa invierta en el mercado Educativo – turístico, un mercado que evidentemente está evidenciando un gran potencial para la empresa y en el cual ya se ha empezado a trabajar con algunos productos, los cuales hay que estandarizar y buscar mercados que sean más estables y constantes para la empresa.

En cuanto a los clientes se recomienda establecer una base de clientes para que la experiencia de compra mejore, cambiar a una compra personalizada en el punto de venta que haga participe al cliente de la Familia La catira.

La catira cuenta con muchos productos hay que analizar si es necesario tener tantas líneas de producto y cuáles son las más rentables para la organización y a estas impulsarlas al mercado.

Bibliografía

- Hiebaum de Bauer, K. (15 de Abril de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Plan estrategico de marketing: <https://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- Alcaldía de Cumaral . (16 de Abril de 2013). *Cumaral- Meta* . Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de Cumaral- Meta : <http://www.cumaral-meta.gov.co>
- BCG, M. (2015). *Matriz BCG*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de Matriz BCG: <http://www.matrizbcg.com/>
- Cohen, W. (2001). *El plan de márketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Grupo Planeta .
- Corpoica. (2002). *Atlas de los sistemas de produccion Modulo Orinoquia y Amazonia* . Corpoica.
- EDESA. (Marzo de 2015). *EDESA Empresa de servicios publicos del Meta S.A E.S.P.* Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de EDESA Empresa de servicios publicos del Meta S.A E.S.P.: http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2015/03/Meta___Div_plitica.jpg
- Gobernacion del Meta. (1 de Abril de 2015). *Meta.Gov*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de Nuestro Departamento : <http://www.meta.gov.co/web/content/nuestro-departamento>
- Gómez, H. S. (2000). *Gestion Estrategica*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de Analisis de capacidad Interno : <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- Google Maps. (Septiembre de 2017). *Google Maps*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de Google Maps: <https://www.google.com.co/maps/place/Cumaral,+Meta/@4.2669795,-73.5049952,14z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3fd594319729bd:0x10a5cfa56f62dea3!8m2!3d4.271262!4d-73.488052>
- Hill, C., & Gareth, J. (2010). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing* . Pearson Education .
- Lamb, C., Hair, J., & MacDaniel , C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning Editores.

- Lopez, C. (18 de Marzo de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de Analisis DOFA: <https://www.gestiopolis.com/analisis-dofa/>
- Mendoza, A. (Septiembre de 2012). *Regiones Naturales*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de Regiones Naturales: <http://regionesnaturalesandrea.blogspot.com.co/p/region-orinoquia.html>
- Thompson , I. (Mayo de 2006). *El plan de Mercadotecnia* . Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html#comentarios>
- Universidad de Barcelona. (2014). *OBS (Business School)*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2017, de OBS (Business School): <http://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>