

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE
MARKETING Y VENTAS DE LA EMPRESA EURO SUISSE S.A.S.**

ELIANA ELIZABETH OSPINA CHALA

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
BOGOTÁ D.C.**

2021

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
PALABRAS CLAVE	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	12
Reseña histórica	12
Identificación y ubicación geográfica de la empresa	13
Logotipo	14
Portafolio de productos	15
1.2 PROBLEMA	22
Árbol de problemas	24
1.3 OBJETIVOS	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
1.4 JUSTIFICACIÓN	26
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO	27
Metodología de análisis externo	27
Metodología análisis interno	29
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
2.1 Análisis del macro entorno	30
2.2 Análisis del micro entorno	36
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	39
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	39
Análisis PESTEL	39
3.2 ANÁLISIS INTERNO	45
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	45
Lienzo del negocio metodología CANVAS	50
Stakeholders	52
Entrevistas a directivos, stakeholders y clientes de la empresa	54
Bitácora de experimentación	66
Hallazgos e iteraciones entrevistas clientes	71
Insights e iteraciones	72
Análisis de resultados	73

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	74
Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI	75
4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	78
4.1 MARCO TEÓRICO	78
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN	121
Estrategia de marketing mix.....	121
Estrategia de producto.....	121
Estrategia de precio	122
Estrategia de plaza.....	123
Estrategia de promoción.....	124
4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	125
Objetivo general de la propuesta	125
Objetivos específicos de la propuesta	125
4.2 INTEGRACIÓN A LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	127
Misión	127
Visión	128
Valores corporativos	128
Fases de implementación de la propuesta	129
FASE 1	129
Estrategias FO	129
Estrategias FA	129
Estrategias DO	130
Estrategias DA	131
Análisis competitivo.....	132
Matriz industrial	132
Matriz EFAS - Síntesis de factores externos de análisis (External Factors Analysis Summary)	133
Matriz IFAS – Síntesis de factores internos de análisis (Internal Factors Analysis Summary)	135
Matriz SFAS – Síntesis de factores estratégicos de análisis (Strategic Factors Analysis Summary).....	137
Matriz del plan estratégico	139
FASE 2	141
Plan de marketing.....	141
Público objetivo.....	141

Arquetipo de cliente	142
Mapa de empatía	143
Posicionamiento	144
Línea de producto.....	144
Canales de distribución	144
Publicidad.....	145
Promoción	145
Distribución.....	146
Proceso de venta y distribución.....	146
Marketing directo	148
Plan de marketing digital.....	150
FASE 3	158
Implementación Score por Competencias para la empresa Euro Suisse S.A.S.....	158
Diseño de perfiles de cargos por competencias.....	158
Proceso de selección por competencias.....	162
Evaluación por competencias.....	166
Evaluación 360°	167
Gerente de marketing y ventas.....	167
Asesor comercial	170
Plan de desarrollo por competencias, formación y capacitación.....	172
Plan de formación por competencias Euro Suisse S.A.S.	172
Plan de desarrollo por polivalencia	174
Matriz de polivalencia Euro Suisse S.A.S.....	175
Sistema de reconocimiento y compensación.....	176
5. PLAN DE ACCIÓN	177
5.1 Balance Score Card	177
5.2 Mapa estratégico	178
5.3 Cronograma.....	179
5.4 Indicadores	181
5.5 Costos.....	182
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	184
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	186

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Portafolio de productos Euro Suisse S.A.S	15
Tabla 2.	Bitácora de experimentación entrevistas a stakeholders 1	67
Tabla 3.	Bitácora de experimentación entrevistas a stakeholders 2	69
Tabla 4.	Tabla de hallazgos e iteraciones entrevistas clientes.	71
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	74
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores internos - MEFI.....	75
Tabla 7.	Matriz estratégica DOFA	77
Tabla 8.	Comparación del Marketing 1.0, 2.0 y 3.0.....	86
Tabla 9.	Matriz Industrial – Euro Suisse S.A.S.....	132
Tabla 10.	Matriz EFAS - Síntesis de factores externos de análisis (External Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.	133
Tabla 11.	Matriz IFAS – Síntesis de factores internos de análisis (Internal Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.	135
Tabla 12.	Matriz SFAS – Síntesis de factores estratégicos de análisis (Strategic Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.	137
Tabla 13.	Matriz plan estratégico.	139
Tabla 14.	Arquetipo de cliente Euro Suisse S.A.S.	142
Tabla 15.	Diseño de perfil gerente de marketing y ventas.	158
Tabla 16.	Diseño de perfil asesor comercial.....	160
Tabla 17.	Formulario entrevista de selección Euro Suisse S.A.S.....	163
Tabla 18.	Evaluación 360° gerente de marketing y ventas Euro Suisse S.A.S.	167
Tabla 19.	Evaluación 360° asesor comercial Euro Suisse S.A.S.	170
Tabla 20.	Plan de formación por competencias - Corporativo	172
Tabla 21.	Plan de formación por competencias - Equipos	173
Tabla 22.	Plan de formación por competencias - Personas	173
Tabla 23.	Incentivos generales a empleados Euro Suisse S.A.S.	176
Tabla 24.	Bonificaciones por antigüedad Euro Suisse S.A.S.	176
Tabla 25.	Comisiones por venta y por clientes nuevos Euro Suisse S.A.S.	176
Tabla 26.	Balance Score Card Euro Suisse S.A.S.	177
Tabla 27.	Cronograma de implementación Euro Suisse S.A.S.	179
Tabla 28.	Indicadores de gestión Euro Suisse S.A.S.....	181
Tabla 29.	Costos proyectados implementación plan de marketing Euro Suisse S.A.S.	182

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Ubicación geográfica Euro Suisse S.A.S.....	14
Ilustración 2.	Logotipo Euro Suisse S.A.S.	14
Ilustración 3.	Árbol de problemas Euro Suisse S.A.S.	24
Ilustración 4.	Lienzo de Negocio Metodología Canvas Euro Suisse S.A.S.	51
Ilustración 5.	Listado Stakeholders Euro Suisse S.A.S.	52
Ilustración 6.	Matriz Stakeholders por interés e influencia	53
Ilustración 7.	Arquetipo de cliente Euro Suisse S.A.S.	143
Ilustración 8.	Proceso de venta y distribución Euro Suisse S.A.S.....	147
Ilustración 9.	Propuesta valla publicitaria Euro Suisse S.A.S.	148
Ilustración 10.	Propuesta volante o flyer Euro Suisse S.A.S.	149
Ilustración 11.	Propuesta stand para impulso de productos Euro Suisse S.A.S.....	150
Ilustración 12.	Propuesta página web Euro Suisse S.A.S.	152
Ilustración 13.	Propuesta perfil de Instagram Euro Suisse S.A.S.	154
Ilustración 14.	Propuesta perfil Facebook Euro Suisse S.A.S.	155
Ilustración 15.	Propuesta tienda online Euro Suisse S.A.S.	156
Ilustración 16.	Evaluación 360°	166
Ilustración 17.	Plan de desarrollo por polivalencia.	174
Ilustración 18.	Matriz de polivalencia Euro Suisse S.A.S.....	175
Ilustración 19.	Mapa estratégico Euro Suisse S.A.S.	178

RESUMEN

En el presente TPI se pretende implementar un plan estratégico para la reestructuración del área de Marketing y Ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S. ubicada en el municipio de Gachetá Cundinamarca que se dedica a la producción, transformación, conservación y comercialización de carne y derivados cárnicos tipo europeo y distribuye sus productos en la región del Guavio, (Gachetá, Ubalá, Gama, Gachalá). En la ciudad en la que se concentran la mayoría de sus clientes es Bogotá, especialmente corporativos del sector Horeca (Hoteles, restaurantes y casinos).

Euro Suisse elabora productos innovadores y de muy buena calidad, pero no cuenta con una fuerza de ventas o de mercadeo que capture nuevos clientes diferentes a los corporativos. Es por ello que la consultoría se enfoca en el área de marketing y ventas para así guiar a la empresa paso a paso en la creación de estrategias efectivas de captación y fidelización de clientes, optimización de los canales de distribución, exploración de nuevos sectores, tener personal para la correcta venta y entrega de los productos y el adecuado posicionamiento de la marca.

ABSTRACT

In this TPI it is intended to implement a strategic plan for the restructuring of the Marketing and Sales area of the company Euro Suisse S.A.S. located in the municipality of Gachetá Cundinamarca that is dedicated to the production, transformation, conservation and commercialization of meat and European-type meat derivatives and distributes its products in the Guavio region, (Gachetá, Ubalá, Gama, Gachalá). The city where the majority of its clients are concentrated is Bogotá, especially corporations in the Horeca sector (Hotels, restaurants and casinos).

Euro Suisse produces innovative and very good quality products, but does not have a sales or marketing force that captures new clients other than corporate ones. That is why the consultancy focuses on the marketing and sales area in order to guide the company step by step in the creation of effective strategies to attract and retain customers, optimization of distribution channels, exploration of new sectors, have staff for the correct sale and delivery of the products and the proper positioning of the brand.

PALABRAS CLAVE

Plan de marketing, modelo de negocio, ventas, marketing mix, canales de distribución, marketing digital.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla el plan estratégico para el mejoramiento y reestructuración del área de Marketing y Ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S., con este proyecto se aspira a ser especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás. Se creará una estrategia de mercadeo que guíe a la empresa en el camino del fortalecimiento de sus ventas y canales de distribución y que pueda realizar campañas efectivas que capten y fidelicen a corto plazo clientes tanto directos como corporativos, para así consolidar la marca en el sector cárnico y sus derivados.

La consultoría se hace con el fin de determinar los problemas que Euro Suisse S.A.S. presenta en su área de marketing y ventas, mediante la elaboración de un análisis de su entorno tanto interno como externo, así mismo una valoración de su contexto competitivo del mercado y el uso de herramientas para realizar una investigación que permita dar validez a la información para lograr conocer sus competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades y que ventajas y desventajas tiene la empresa frente a ellos, para así determinar cuáles son los mejores canales de distribución que existen.

Se pretende realizar un plan de marketing detallado y viable que permita obtener resultados positivos mediante la implementación de este plan a la empresa dentro de un mercado tan competitivo como lo es el cárnico.

Se analizará la situación actual de la empresa, su misión, visión y portafolio de productos, además del uso de las diferentes herramientas que permitan conocer el entorno de la empresa como el análisis PESTEL y DOFA. Así mismo construir una metodología para la elaboración de un plan de marketing digital con el fin de reunir lo mejor del marketing tradicional y el

marketing online, haciendo que estas se complementen y logren fortalecer las ventas y la captación de nuevos clientes. La empresa se encuentra en una transición hacia el mundo digital pretendiendo no solo elaborar estrategias de ventas tradicionales sino crear también estrategias digitales en la época en que los consumidores lo buscan todo por internet y prefieren una atención al instante.

Con este TPI se desarrollará una metodología en el que se logren mezclar los elementos necesarios de los conceptos clásicos del marketing con las nuevas corrientes del marketing digital, de modo que se obtenga como resultado un plan de marketing completo y práctico.

Para la elaboración de dicho plan, se establecerá un orden lógico, en cuanto a las acciones que se han de ir realizando, en el que se detallaran tanto los pasos a seguir en cada parte del plan, como los objetivos que se pretenden con cada fase.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

- **Razón social:** Euro Suisse S.A.S.

- **NIT.** 900082532-2

- **Dirección:** Carrera 1 # 5 - 16

- **Ubicación:** Gachetá, Cundinamarca

- **Actividad económica:** Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

- **Contacto:** 8535609 – 3112641525

- **Correos:** info@eurosuisse.com.co - administracion@eurosuisse.com.co

Reseña histórica

Euro Suisse es una empresa fundada en el año 2000 por un técnico cárnico originario de Suiza, él encontró en Gachetá Cundinamarca el espacio y clima ideal para la maduración de productos cárnicos tipo europeo, logrando construir una planta, que, aunque pequeña, maneja maquinaria de alta tecnología y personal calificado para realizar productos únicos en el país. En el año 2006 se constituyó la sociedad comercial denominada Euro Suisse Ltda., en el año 2015 la sociedad cambió su nombre a Euro Suisse S.A.S. La empresa se dedica a la producción, transformación, conservación y comercialización de carne y derivados cárnicos (Carnes frías, salchichas, madurados). Los componentes que la impulsan a crecer en el mercado, son que los consumidores buscan alimentos fáciles de preparar y que tengan larga vida útil.

En este caso, la empresa ha innovado en productos diferentes a los que se ofertan en el mercado teniendo la carne de cerdo como su principal materia prima, haciendo de su proceso natural y artesanal, un plus que conlleva a que los consumidores se fidelicen.

Aunque los productos son elaborados con la más alta calidad y su materia prima es de la región en donde se encuentra ubicada, siendo más costosa que otros proveedores, se ofrecen precios asequibles para los consumidores, logrando así que la participación en el mercado sea mayor, además de crear productos de fácil consumo, pre cocidos y embutidos en tripa natural de cerdo, que hace que sea más fácil y rápido de preparar.

A lo largo de los años ha invertido en maquinaria y equipos con tecnología de punta, importados de Alemania, especiales para la industria cárnica, con estos se ha logrado mayor productividad y estandarización de los procesos, así como control en la producción y disminución de errores humanos. Estos factores han ayudado a que la empresa, aunque tenga que mejorar en muchos aspectos y evolucionar en otros, se enfoque en que el consumidor tenga un producto delicioso y de altísima calidad.

Identificación y ubicación geográfica de la empresa

Euro Suisse está ubicada en Gachetá Cundinamarca en la región del Guavio a dos horas y media de Bogotá, se puede llegar por el municipio de La Calera o por Sopó, de allí se llega a Guasca, se atraviesa por el alto de La Cuchilla y el corregimiento de Sueva.

Ilustración 1. Ubicación geográfica Euro Suisse S.A.S.



Logotipo

Ilustración 2. Logotipo Euro Suisse S.A.S.













Portafolio de productos







Euro Suisse opera bajo 3 unidades de negocio que son:

- **Carnes frías:** Jamonería de cerdo y res, salchichones, lomos, chuletas y patés.
- **Salchichas:** alemanas y suizas de cerdo y res, línea blanca y ahumada.
- **Madurados:** Carnes maduradas y cábanos.






Tabla 1. Portafolio de productos Euro Suisse S.A.S






LÍNEA CARNES FRÍAS				
ITEM	REF	FOTO	PRODUCTO	UM
1	CF01		Jamón Pierna de cerdo	Kilo
2	CF2		Jamón prensado	Kilo
3	CF03		Jamón pastrami	Kilo
4	CF04		Roast Beef	Kilo

5	CF05		Lomo de Cerdo Ahumado	Kilo
6	CF06		Chuleta Ahumada	Kilo
7	CF07		Pastel de carne de res	Kilo
8	CF08		Jamonadas de cerdo	Kilo
9	CF09		Queso de cabeza	Kilo
10	CF10		Tocineta ahumada	Kilo

11	CF11		Lomito de Cerdo en Hojaldre	Kilo
12	CF12		Lomito de Cerdo en Tocineta	Kilo
13	CF13		Salami Austriaco	Unidad
14	CF14		Cábano Campesino	Unidad
15	CF15		Paté de hígado grueso - fino	Unidad
LÍNEA SALCHICHAS				
16	SA1		Salchicha Blanca	Unidad

17	SA2		Salchicha Thüringer	Unidad
18	SA3		Salchicha Nürnberger	Unidad
19	SA4		Salchicha Engadiner	Unidad
20	SA5		Salchicha Campesina	Unidad
21	SA6		Salchicha Berner	Unidad

22	SA7		Salchicha Gruyere	Unidad
23	SA8		Salchicha Suiza con verdura	Unidad
24	SA9		Salchicha Cervelat	Unidad
LÍNEA MADURADOS				
25	MA1		Jamón Serrano	Kilo
26	MA2		Carne seca Grisón	Kilo

27	MA3		Tocineta Grisón	Kilo
28	MA4		Coppa italiana	Kilo
29	MA5		Panceta Italiana	Kilo
30	MA6		Salami Milano	Kilo
31	MA7		Salami Nostrano	Kilo
32	MA8		Jamón Selva Negra	Kilo

33	MA9		Tocineta Selva Negra	Kilo
34	MA10		Carne de Res Ahumada	Kilo
35	MA11		Cábano Suizo	Unidad
36	MA12		Salametti Minipic	Unidad

Fuente: Elaboración propia 2021.

1.2 PROBLEMA

El plan estratégico de marketing y ventas se considera una herramienta de gran utilidad para el sector empresarial, sin embargo, las pequeñas empresas como Euro Suisse, no centran sus objetivos en realizar este tipo de análisis y por lo tanto no se dan cuenta de los grandes beneficios que esto les genera. La mayoría de las empresas creen saber qué prefieren sus clientes y el mercado en el que compiten, creyendo que esto es suficiente para el desarrollo de sus actividades y no se dan cuenta de la importancia de implementar un plan de marketing, esto ocasiona que el empresario no plantee objetivos y estrategias que lo guíen a su crecimiento, rentabilidad, aumento en la satisfacción de sus clientes, desarrollo e innovación de nuevos productos y búsqueda de nuevos nichos de mercado.

A menudo, las empresas de producción y comercialización de productos cárnicos no tienen en cuenta el simple hecho de que el producto tiene que ser vendido. El hecho de que el consumidor tenga que comprar el producto y que se deben desarrollar estrategias para venderlo y distribuirlo, son aspectos que generalmente no son tenidos en cuenta. Esto puede conducir a que la empresa pierda dinero porque no puede vender suficiente cantidad de productos.

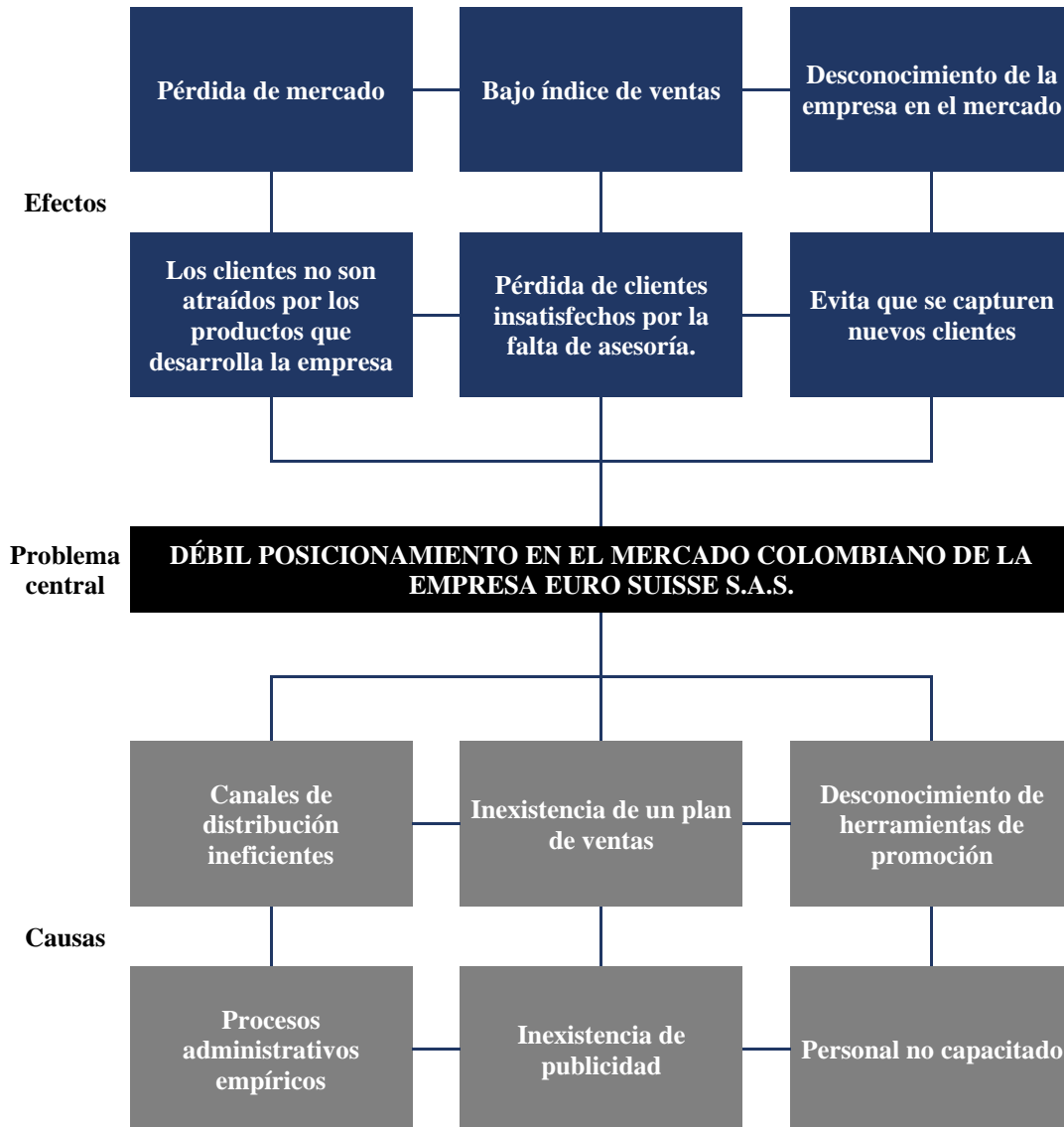
Euro Suisse, ha dedicado todo su esfuerzo a alcanzar niveles de calidad, que los hacen únicos en el mercado, pasando por estándares muy altos en su materia prima como de inocuidad y empaque y aunque ha hecho todos los esfuerzos para ser competitiva, sus procesos de comercialización y distribución no han sido los más eficientes, debido a que no tiene la estructura ni la formación necesaria para ahondar en este campo.

La empresa distribuye únicamente a clientes que conocen la planta física y algunos corporativos y no cuenta con una estrategia de marketing que le permita consolidarse en el mercado de las carnes frías y embutidos, no tiene página web, redes sociales, tienda online, ni puntos de venta físicos o centros de acopio en diferentes sectores, su personal no está calificado para realizar el proceso de comercialización, venta y distribución de los productos, además del servicio postventa. Asimismo, no posee las herramientas necesarias para la incursión en nuevos mercados por medio de campañas publicitarias; existe un desconocimiento grande de la marca tanto interna como externamente y el análisis de sus datos para la elaboración de las debidas estrategias es nulo.

Es difícil que los intermediarios lleguen a tener el mismo conocimiento que la empresa que es quién fabrica el producto, incurriendo a que se pierda la posibilidad del contacto directo con el consumidor final y de conocer sus preferencias y necesidades para la mejora continua de los procesos.

Árbol de problemas

Ilustración 3. Árbol de problemas Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar un proceso de consultoría para la formulación de un plan de mejoramiento del área de marketing y ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico a nivel interno de la empresa por medio de entrevistas a directivos y stakeholders de la empresa para establecer las principales deficiencias que se presentan en el área de marketing y ventas.
- Diagnosticar la situación de los factores del macroentorno de la empresa Euro Suisse S.A.S. mediante el modelo Pestel.
- Diagnosticar la situación de los factores del microentorno de la empresa Euro Suisse S.A.S. mediante el método Cinco Fuerzas de Porter.
- Realizar las matrices EFI y MEFI que permitan establecer las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la empresa.
- Estructurar la matriz DOFA para identificar las estrategias que se pondrán en marcha para la realización del plan estratégico de marketing de la empresa Euro Suisse S.A.S.
- Establecer los parámetros necesarios para desarrollar un Plan de Marketing.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se realiza con el fin de mejorar y reestructurar el área de Marketing y ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S. y su aplicación a la realidad, contemplando la importancia estratégica de los planes de mercadeo y proponiendo una metodología para la elaboración de estos.

En un mercado innovador y en constante evolución, es esencial establecer estrategias de marketing y ventas que aseguren la supervivencia y prosperidad a largo plazo de la empresa y una visión clara para atraer y retener al mayor número de clientes. Por tanto, el uso correcto de las herramientas adecuadas es fundamental a la hora de promocionar los productos, distribuirlos, promover las ventas y determinar los precios.

El diseño del plan de marketing, respalda el interés que existe en resolver las falencias de posicionamiento y participación en el mercado de la empresa Euro Suisse S.A.S, para ello es necesario aplicar estrategias claves que permitan acceder a una mejor cobertura en el entorno.

El plan de Marketing permitirá desarrollar acciones y estrategias de mercado, relacionadas con el diseño del producto, y su ubicación en manos del consumidor a través del desarrollo de canales de distribución, para lograr productividad y por ende ser competitivos en el mercado de productos cárnicos. Un producto bien identificado con el cliente, se logra a través de la satisfacción y percepción del cliente, que es la razón de ser de toda empresa y en especial para la empresa Euro Suisse, lo cual genera rentabilidad y permanencia en el mercado.

1.5 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el diseño e implementación del plan estratégico para la reestructuración del área de marketing de la empresa Euro Suisse S.A.S., se tendrá en cuenta una serie de herramientas para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Con esta información y basados en los documentos académicos revisados durante el desarrollo de la Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial, se determinará cuál es el camino a seguir para reestructurar el área de Marketing y ventas, captar y fidelizar clientes, optimizar los canales de distribución y fortalecer el área de atención al cliente.

Además, se revisarán modelos de departamentos de marketing y ventas de empresas exitosas para analizar las estrategias que aplicaron y usar esto como inspiración en la propuesta que se presenta.

Metodología de análisis externo

- **Método de recolección:** Análisis documental, entrevistas varios clientes de la empresa y encuestas.

Se entrevistará a clientes de la empresa, y a potenciales clientes que están interesados en los productos, ya sea para consumo personal o comercialización, además se realizará una entrevista con un potencial inversionista de la empresa.

- **Fuente de información:** Directivos, información institucional del Fondo Nacional de la Porcicultura y diferentes entidades reguladoras del sector, información de la competencia, información de la industria, noticias, información en medios sociales, información gubernamental, gremial, normativa y legal.

Estas referencias ayudarán a comprender mejor el sector de la industria cárnica y de carnes frías y embutidos, se recopilará toda la información necesaria que ayude a comprender el comportamiento del mercado y a definir las estrategias necesarias para la construcción de la matriz DOFA.

- Método de análisis:

El primer análisis será el PESTEL, este permitirá conocer las condiciones específicas de la empresa con respecto a su entorno interno y externo respectivamente. El segundo será el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que ayudarán a comprender los grupos de interés y enfrentar la competencia.

Estos procedimientos mencionados anteriormente y sus respectivos análisis son necesarios e importantes porque sus resultados son fundamentales para construir las matrices de evaluación que definen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa respecto a su sector e industria.

Estas matrices son la MEFE, la MEFI y la DOFA que permitirán definir las estrategias más adecuadas para la empresa Euro Suisse S.A.S.

- Resultado esperado: Definir las herramientas e instrumentos que permitirán llevar a cabo la intervención y metodología de la consultoría, la documentación teórica con fuentes secundarias de información, la recolección de datos de fuentes primarias con los empresarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores y algunos expertos a través de entrevistas y encuestas. Establecer la ruta de soluciones que definirá los objetivos, estrategias y tácticas corporativas, que servirán de base para la construcción del plan estratégico de marketing de la empresa.

Metodología análisis interno

- **Método de recolección:** Para la recolección de datos se realizará análisis documental, entrevistas con líderes de los procesos y stakeholders.

Se realizarán entrevistas a directivos de la empresa, esto con el fin determinar la posición en la que se encuentra la empresa respecto a su método de captar clientes, sus planes de venta y capacitación de su personal. Se revisarán los consolidados de ventas y bases de datos de clientes, así como la inversión en marketing y publicidad que ha realizado la empresa desde su consolidación.

- **Fuente de información:** Estados financieros, indicadores comerciales, operacionales, gestión humana y de recursos.

Se realizará un recorrido por las áreas de interés que ayude a identificar las principales deficiencias que hacen que el área de marketing y ventas no esté consolidada.

- **Método de análisis:** Se realizará un análisis mediante la matriz DOFA que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. Este análisis está diseñado con el fin de ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, así permitirá la formulación de estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar de manera oportuna las oportunidades y actuar con anticipación frente a las amenazas (Serna, 2007. p 145). Así mismo se realizará un cuadro con la metodología

CANVAS, este modelo fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder y se integra dentro de la metodología learn-startup que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

- **Resultado esperado:** Identificación de debilidades, fortalezas internas y lienzo del negocio.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macro entorno.

El entorno en el cual se encuentra EURO SUISSE S.A.S. influye en las decisiones económicas y de producción que pueden fluctuar de acorde a los cambios que se vive constantemente en la industria cárnica, debido al aumento de la demanda y los competidores constantes a nivel mundial.

Comercio Internacional

A partir de la década de 1970 se redujo el ritmo de crecimiento en la producción mundial de carnes: las estadísticas muestran una tasa de crecimiento promedio anual del sacrificio del 2.8% en la década del setenta, frente al 3.5% obtenido en la década. Este fenómeno se extendió en el resto del siglo: las tasas de crecimiento siguieron reduciéndose en las siguientes décadas, siendo ello explicado principalmente por el descenso observado por la carne de res, puesto que la carne de cerdo y de pollo sí tuvieron un comportamiento cada vez más dinámico. El sacrificio de bovinos estuvo prácticamente estancado en las décadas de los 1980 y 1990. (Galvis L. 2000)

La carne de cerdo, por el contrario, mostró un crecimiento acelerado que lo llevó a posicionarse en el primer lugar a nivel mundial, en cuanto a producción se refiere. En este punto hay que anotar que este resultado está fuertemente influenciado por el mercado asiático que tiene la mayor participación en la producción mundial de cerdos.

La desaceleración en el consumo mundial de carnes ha sido más notoria en los países desarrollados que en los países en desarrollo. Adicionalmente, en los países desarrollados se presentó una desaceleración de la producción de carne de res y de cerdo desde la década de 1970, sin tener esto una contraparte en el comportamiento de la producción de carne de pollo, por lo cual se concluye que la desaceleración en la producción mundial ha sido motivada por el descenso en las dos primeras. (Galvis L. 2000)

El sector cárnico en el mundo, al igual que la industria alimenticia en general, viene atravesando, desde la década del sesenta, un proceso de cambios estructurales permanentes, atribuidos generalmente a cambios en la demanda y en la tecnología. En la última década, las exportaciones de carne vacuna de América Latina y el Caribe se han más que duplicado, mientras que las exportaciones de carne de cerdo y de aves de corral de Brasil y Chile se han más que cuadruplicado (CEPAL, 2010).

Según el Departamento Nacional de Planeación en su análisis de las Cadenas Productivas, nombrando la situación competitiva y oportunidades de acceso al mercado estadounidense, en la última década los cuatro principales proveedores de bienes de la cadena de cárnicos para el período 1998-2003 (Canadá, Australia, Nueva Zelanda y México) suministraron el 87,9% de las importaciones que realizó este país. Canadá contribuyó con el 53,2%, siendo el proveedor número uno en trece de los dieciséis eslabones que conforman esta cadena, además

en seis eslabones del total de la cadena, aportó más de 90%. Por su parte, Australia, presentó participaciones mayores a 15% en cuatro eslabones, aunque es de destacar el papel que desempeñó como principal proveedor en el eslabón de carne y vísceras de especies menores con 60,1%, convirtiéndolo en el segundo proveedor más importante de la cadena.

En cuanto a la situación competitiva de Colombia frente a otros proveedores de productos cárnicos en el mercado estadounidense, se observa que durante este período sólo exportó bienes de dos eslabones: vísceras de bovinos y porcinos, y subproductos cárnicos, con participaciones de 0,001% y 0,02% respectivamente. En estos dos eslabones nuestros socios comerciales de la CAN no reportaron exportaciones. En el eslabón vísceras de bovinos y porcinos, Chile participó tan sólo con 0,15%, Centroamérica con 0,45% y Mercosur con 3,82%, el resto del ALCA no reporta exportaciones. Por su parte, en el eslabón de subproductos cárnicos, ni Chile ni Centroamérica reportaron exportaciones, mientras que Mercosur participó con 11,48%.

Según la revista Porkcolombia en su análisis económico realizado para junio del 2019, en el año 2010, el 66% del producto importado provenía de Chile y Canadá, pero dada la implementación del TLC con EEUU en el año 2012, se empezó a revertir paulatinamente el porcentaje de participación de los diferentes países proveedores, posicionando año tras año a Estados Unidos como el principal proveedor de carne importada, cuyo volumen pasó de representar el 34% en 2010 al 90% en 2019.

Con respecto a los productos importados, hasta antes de la entrada en vigor del TLC con EEUU, el porcentaje de carne congelada importada era mínimo, puesto que ingresaban principalmente despojos, tocino, manteca, entre otros subproductos, motivo por el cual no

era de gran preocupación para la producción nacional por ser materias primas para el sector de embutidos. A partir del año 2013 (por efecto de entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos, Canadá y eliminación del arancel con Chile), se empezó a cambiar la composición de la canasta de productos importados y fue así como la participación de las partidas de carne de cerdo congelada y piernas sin deshuesar, además de crecer año tras año, llegaron a representar el 92% y 88% del volumen importado en 2010 y los despojos pasan de un 46% en el 2010 a un 4% en el 2019.

El tener carne congelada y cortes como los principales productos de importación, es una de las condiciones que marca la volatilidad en el precio de la carne nacional, por ser una competencia directa pero no leal; por no cumplir con toda la normatividad para la comercialización de un producto que ingresa al mercado congelado y se vende refrigerado para estar en una misma vitrina con la carne nacional.

Comercio Nacional

Con base en los análisis realizados por Porkcolombia en la última década (2010-2019) se llegó a la clara conclusión de que el sector enfrenta algunos retos similares a los de hace 10 años. Por ejemplo, seguir generando una estrategia de mercadeo integral de la carne de cerdo y seguir mejorando los parámetros productivos y de eficiencia.

Sin embargo, enfrenta otros que quizás no eran tan evidentes hace 10 años: la necesidad de competir de manera directa frente a la carne de cerdo importada, principalmente de los Estados Unidos; la necesidad (derivada de la anterior) de generar condiciones de competitividad suficientes para lograr sustituir la mayor cantidad posible de carne de cerdo importada por producción nacional, y lograr estándares de clase mundial para lograr

condiciones realistas, rentables y sostenibles para convertir al sector porcicultor en un sector exportador.

En el periodo 2010 – 2019, la producción formal de carne de cerdo en Colombia registró un crecimiento geométrico del 8,7%. Esto corresponde a un aumento en la oferta nacional de 252.036 toneladas de carne de cerdo al pasar de 194.566 en el 2010 a 446.602 toneladas en el 2019. En otras palabras, la producción aumentó 2,29 veces y registró un crecimiento promedio anual del 10%, indicador que superó a otros sectores productivos como las carnes (pollo, pescado y res) que fue de 3,9% e incluso al crecimiento de la economía nacional (3,7%) durante el mismo lapso. (Revista Pork Colombia –febrero 2020)

El crecimiento y el desarrollo del sector porcicultor del país no ha sido fortuito en los últimos diez años. Algunos porcicultores tenían claro que en la medida que entraran en vigencia los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, entre otros países, se encontrarían más expuestos a la competencia y a condiciones del mercado internacional por los cortos periodos de desgravación de las partidas asociadas a la carne de cerdo.

Estos porcicultores sabían que se enfrentarían a nuevos escenarios y para ello la productividad en granja, si bien era importante, no sería suficiente. Era necesario extender sus actividades a otros eslabones de la cadena a través de integraciones o sistemas cooperativos, en especial a los relacionados con la fabricación del alimento balanceado, producción y comercialización directa de carne de cerdo.

Según Fedegan en su Balance y Perspectivas del sector ganadero colombiano (2019-2020), la producción de carne en el país está directamente relacionada con las condiciones climáticas presentadas en el territorio en donde desarrolla dicha actividad. En este sentido, el tema del

verano prolongado ha tenido incidencia de manera directa en la producción de carne y al mismo tiempo, ha sido afectada por problemas estructurales como el contrabando y el sacrificio clandestino. A pesar de que en el año 2018 se produjo un 3% más que en el año 2017; en el 2019 se volvió a presentar una caída del 0,2% al pasar de 935.025 toneladas en el año 2018 a 932.813 toneladas en el 2019.

La tasa de extracción se había mantenido entre el año 2012 y 2015 en un promedio entre 19,3 y un 20%; sin embargo, a partir del año 2017 ha tenido una tendencia a la baja llegando en 2019 a un 15,5%; porcentaje que es explicado básicamente por el aumento en el inventario bovino, el bajo consumo nacional y la pérdida de mercados internacionales que ocasionaron disminución en las exportaciones de carne y de animales en pie. Probablemente, con la recuperación del estatus sanitario y con ello el aumento de las exportaciones, se incrementará la demanda de carne colombiana en el mundo y con ello se podría mejorar la tasa de extracción.

Crecimiento del sector cárnico frente a la economía mundial y nacional.

Con los resultados de los últimos años de crecimiento de la producción se hace evidente que, pese a los logros en productividad, integración comercial y participación en el mercado, la tasa de crecimiento es cada vez menor por factores tales como: condiciones macroeconómicas del país, falta de capacidad adquisitiva de los consumidores en Colombia, desempleo, nuevas tendencias de consumo, e importaciones crecientes, entre otros.

Es entonces importante un crecimiento ordenado de la producción, que consiste en crecer la producción en función de la demanda agregada, es decir, bajo las condiciones reales de

comercialización de su producto. Es necesario además crecer con un orden y bajo estándares de mejoramiento productivo.

La cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos describe el proceso productivo que va desde la producción de ganado en pie hasta la elaboración de los siguientes tipos de bienes por parte de las empresas manufactureras de Colombia: carne fresca, refrigerada o congelada; carne seca, salada o ahumada; derivados cárnicos (salchichas, salchichón, morcillas, mortadela, longaniza, butifarra y otros embutidos); patés, jamón, tocineta; y despojos animales (vísceras y menudencias).

De esta forma, en la elaboración de Carnes y Productos Cárnicos juegan un papel importante los productores del sector pecuario quienes se encargan de la cría y levante de ganado bovino, porcino y aves de corral; las plantas de beneficio quienes se encargan del beneficio, almacenamiento, comercialización y expendio de carne; y las empresas transformadoras quienes se encargan de la elaboración de productos cárnicos. (Revista PorkColombia, Edición 251 enero- febrero 2020)

2.2 Análisis del micro entorno.

Cundinamarca es el segundo productor de carnes frías y embutidos después de Antioquia, según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, URPA, pero en el municipio de Gachetá, Euro Suisse es la única empresa que elabora estos productos y un plus son los madurados, que no son comunes en esta región, pero que tiene el clima perfecto para su adecuada elaboración, debido a que su temperatura promedio es de 20° lo que la hace relativamente menos húmeda que las otras regiones del Guavio.

Principales proveedores

En la región del Guavio se encuentra el principal proveedor de carne de res de la empresa, ya que es una tierra ganadera, el tipo de ganado usado es de raza Holstein, Normando y Criollo.

El proveedor de carne de cerdo, que es la materia prima más utilizada por la empresa, se encuentra en Antioquia, debido a que tiene los mayores y mejores productores de carne de cerdo en el país, lo que garantiza la más alta calidad de los productos elaborados con esta materia prima.

Los proveedores de pollo y pavo, se centran en el departamento de Cundinamarca.

Consumidores

En la región del Guavio no es común encontrar productos elaborados con técnicas europeas y de la calidad con la que cuenta la empresa, se encuentran consumidores de todas las edades, en especial familias a las que les queda poco tiempo para preparar sus alimentos, de un nivel socio económico medio y alto. Los consumidores finales se centran en su mayoría en la ciudad de Bogotá, donde se encuentra el nicho de mercado clave para la empresa.

Cadena productiva Euro Suisse S.A.S.

Euro Suisse pertenece a la cadena productiva “Cárnicos”.

La cadena productiva se inicia con la producción agropecuaria donde se integran los procesos de cría y levante tanto de ganado como de aves de corral y otros, diferenciando por sus especificaciones los animales destinados a la actividad dedicada al engorde (cuyo propósito es el sacrificio para obtener carne) y los animales destinados a otras actividades, por ejemplo,

el ganado dedicado a producción de leche o los pollos dedicados a la producción de huevos. Se estima según información de la Encuesta Anual Manufacturera que el sector más importante por su producción de carnes es el avícola. (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

Este proceso continúa con el sacrificio, corte y congelación de estos para la producción de carnes. La transformación de los productos se lleva a cabo en plantas de beneficio, mataderos o frigomataderos y plantas procesadoras. Algunos de los centros mencionados, además de ofrecer el servicio de matanza y corte, ofrecen el servicio de refrigeración y en algunos casos servicios de comercialización. Durante este proceso se generan además de carnes y vísceras, productos como grasas y sebos, huesos, sangre y cuernos. (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

El proceso de carnes elaboradas está compuesto por los eslabones carnes arregladas y carnes frías y embutidas. La elaboración de estos productos varía de acuerdo con el producto final y por lo tanto el porcentaje de utilización de sus ingredientes. (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

La comercialización y transporte se realiza en varias etapas de la cadena, comenzando en el momento en que los animales son llevados desde las fincas o galpones hasta los mataderos o plantas de beneficio, luego desde estos hasta los centros de procesamiento y/o centros de consumo final. Por último, los productos y subproductos cárnicos son distribuidos a través de hipermercados, tiendas especializadas y tiendas detallistas. (Departamento Nacional de Planeación, 2004)

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Por su poder legislativo y capacidad de beneficiar a todos los sectores a través de sus políticas de ayudas y nuevas leyes de inversión, el gobierno nacional ocupa un lugar importante en este plan de mejoramiento. Por eso es un elemento imprescindible, porque puede tener un impacto en la empresa a corto y medio plazo.

El gobierno insiste en la protección del medio ambiente, por ejemplo, la Ley No. 9 de 1979 estipula medidas sanitarias para proteger el medio ambiente, lo que puede promover nuevas leyes de sanitarias y de protección. Esto puede resultar en un aumento de los costos en el proceso de producción, porque se deben tomar medidas para cumplir con estos requisitos. Otros factores importantes incluyen las políticas tributarias, las regulaciones comerciales internacionales, la legislación sobre cumplimiento de contratos y protección del consumidor y la legislación laboral.

Las políticas comerciales implementadas por Estados Unidos y China están afectando el mercado porcino colombiano (2019): De hecho, la guerra comercial del expresidente Donald Trump con China provocó que el presidente Xi Jinping cerrara las importaciones de carne de cerdo de Estados Unidos, en respuesta a nuevos aranceles implementados por este. Por lo tanto, Estados Unidos busca nuevos mercados para vender productos vendidos anteriormente a China. (el cual representaba 300.000 toneladas) (Revista Dinero, 27 de agosto de 2018). Al respecto, se pone de presente que Colombia tiene con Estados Unidos un tratado de libre comercio que le permite importar este tipo de productos sin límites (mientras que Colombia no tienen la posibilidad de exportar carne hacia ese mercado), aumentando así la oferta de cerdo en Colombia: para mayo de 2018 se identificó un aumento del 47%

en importaciones de carne de cerdo desde Estados Unidos frente al mismo lapso del año pasado (Asociación PorkColombia – Fondo Nacional de la Porcicultura, 2018). Por lo tanto, esto representa una alta amenaza para los porcicultores colombianos, debido a que los productos que exporta Estados Unidos son de alta calidad y precios muy competitivos, lo que genera un aumento significativo de la competencia por este producto, reduciendo los precios

Factores económicos

La situación económica de los últimos años ha demostrado que los consumidores han tenido dificultades para elegir determinados productos, situación que se da en la mayoría de las industrias alimentarias. El costo de ciertas materias primas está aumentando, lo que hace que la producción de ciertos productos no pueda sobrevivir porque sus márgenes de ganancia son muy bajos.

Las variaciones de los precios de las materias primas, pueden ser un factor negativo, especialmente en la carne de cerdo, que es fundamental en la producción de carnes frías, embutidos y madurados.

El alto endeudamiento de las empresas privadas indica que están restringidas en la formulación de ciertas estrategias de marketing, inversión en nuevos proyectos y desarrollo empresarial. Otras variables a considerar incluyen tasas de interés y política monetaria, impuestos y tipos de cambio, crecimiento económico y gasto público.

La guerra de precios en el mercado es una poderosa amenaza externa, porque además del aumento sustancial anunciado previamente en las importaciones de carne de Estados Unidos, también existe una competencia desigual en las ventas informales de carne por parte de los carniceros, quienes no cumplen con la cadena de frío, porque además de no cumplir con la normativa de calidad sanitaria del Invima, no tienen que invertir mucho dinero en instalaciones con temperatura adecuada, bodegas de refrigeración y congelación. (Decreto 1500 de 2007 – Sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne destinada para consumo humano: requisitos sanitarios y de inocuidad - y el Decreto

1282 de 2016). Además de una infraestructura adecuada, también se necesitan procedimientos adecuados de limpieza y lavado para crear un entorno en el que no haya posibilidad de infección. Esto hace que la competencia por el precio y la eficiencia sea aún más desigual, porque la inversión y los costos operativos (incluidos costos de agua y energía) de los locales clandestinos que venden carne son mucho más bajos. (Asociación Porkcolombia – Fondo Nacional de la Porcicultura, 2016, p. 257)

La tasa representativa del mercado y Tratados de Libre Comercio (TLC) con otros países es una amenaza fuerte para el mercado porcino, pues de llegarse a tener un escenario de devaluación del dólar, las importaciones de carne de los Estados Unidos llegaría todavía a un menor precio (hay que tener en cuenta que Estados Unidos es el principal exportador de carne fresca de cerdo hacia Colombia, con una participación del 73,5 % del total de la carne fresca que se importa al país, lo que llevaría a la industria a competir con un precio insostenible, que podrían llevar a varios establecimientos a vender a pérdida afectando sustancialmente la utilidad de los mismos. (Asociación Porkcolombia – Fondo Nacional de la Porcicultura, 2016, p. 257)

Factores socio culturales

La salud es uno de los temas que más preocupan a los consumidores de hoy. El poco tiempo para llevar una vida saludable está generando problemas como la obesidad, porque las actividades no se realizan como hace unos años, y esto se ve afectado por la tecnología, porque permite a los consumidores realizar las tareas diarias más rápido en su trabajo diario, vida personal y especialmente la comida.

Desde el punto de vista nutricional, sustituir la comida sana por comida rápida y preparada no es muy equilibrado. Estos nuevos hábitos deben ser adheridos, porque generalmente el alimento básico del día se hace en casa y cada vez más personas eligen comidas fáciles de preparar.

Así como la salud es una de las prioridades para los consumidores, también se debe mencionar sus ingresos, su ocupación y el entretenimiento, la demografía, la situación laboral y social, la educación, los cambios en el estilo de vida, el bienestar y la seguridad.

Los consumidores cada vez más demandan productos e ingredientes que brinden beneficios físicos, emocionales y nutricionales; también existen países, donde para generar conciencia de los efectos nocivos de ciertos ingredientes como el azúcar, la sal y las grasas saturadas han sancionado con impuestos y han exigido el requisito de etiquetado; y se identifica un aumento importante en las proteínas vegetales del 417% y en los postres veganos del 329% en el año 2017. (Revista ABC, 14 de enero de 2018).

Lo anterior se intensifica con la mala percepción que se tienen algunos consumidores de las carnes rojas, donde la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha hecho algunos estudios en su consumo, y ha anunciado que “la carne roja ha sido clasificada como Grupo 2A, probablemente cancerígena para los seres humanos” (Organización Mundial de la Salud, octubre de 2015, párr. 9). Además, hay indicios de que la carne roja contiene mucha grasa saturada, lo que puede provocar enfermedades cardíacas y aumento de peso. (Medline Plus, 23 de abril de 2018).

Adicional a esto, se identifica que la nueva tendencia de los consumidores es exigir mayor conocimiento de los ingredientes de los productos, mejor presentación de los mismos y mejor calidad sensorial e inocuidad de los productos. “Esta tendencia puede ser una gran oportunidad para incluir el tema nutricional y los beneficios en los empaques, culturizando igualmente al consumidor en los beneficios en el consumo de la carne de cerdo, como los aminoácidos esenciales para el ser humano, que forman la proteína como “material de construcción” para nuestro cuerpo, y las grandes cantidades de vitamina B12” (Revista Genial. Gurú. S.F.).

Factores tecnológicos

El avance de la tecnología en el proceso de producción de la empresa ha creado innumerables opciones para el proceso productivo, lo que reduce en gran medida los costos fijos, pero también requiere capacitación y aprendizaje para automatizar el proceso.

La industria prioriza en la innovación y el desarrollo de procesos productivos, lo que significa que las empresas deben invertir en maquinaria con la tecnología más avanzada para sus fábricas. Además, también aumenta el costo de la investigación gerencial y requiere de nuevos softwares especiales para gestionar el marketing de la empresa, todo el proceso desde la aceptación del pedido hasta la entrega al cliente final. En todos estos procesos se requiere de personal calificado para brindar soporte técnico y hacer frente al uso y costo de las nuevas tecnologías, Internet y energía eléctrica.

Por otro lado, existen grandes oportunidades de innovación en productos cárnicos. En efecto, en Europa, a diferencia de Colombia, hay más investigación y desarrollo en innovación de productos cárnicos; considerando que a Colombia no se le anima a ser competitivo, porque no tiene la capacidad de exportar, porque no tiene certificado sanitario firmado con un acuerdo de libre comercio (Hanna Instruments, SF) La alianza entre universidades y empresas de la industria cárnica ha promovido un tremendo avance en este ámbito en Europa, lo que ha dado lugar a nuevos productos cárnicos, como la carne que contiene Omega-6 y Omega-3. De acuerdo con la definición de innovación de productos cárnicos, se realizó un estudio global para determinar los atributos más importantes en este sentido. Según varios artículos sobre este tema (Gómez, S.F., y Revista Ialimentos, S.F)

Factores ecológicos

Un acontecimiento importante es, la tendencia al compromiso ecológico, según las últimas investigaciones globales de la consultora GFK, “se tiene que el 76% de los consumidores espera que las marcas adquieran cierto nivel de compromiso ecológico y el 28% de los consumidores afirma que las marcas tienen la obligación moral de ser respetuosas con el medio ambiente”. (Revista

Colombia.com, 1 de junio de 2018). Esta puede ser una oportunidad para iniciar y fortalecer las actividades ecológicas desde las granjas hasta las fábricas y los consumidores. En segundo lugar, la crítica a la forma en que opera el negocio de la carne se considera una amenaza para la forma en que opera la industria, donde la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura) calculó que “el 14% de las emisiones de gases contaminantes provienen de las vacas, pollos, ovejas y cerdos del mundo. Eso quiere decir que aportan más al calentamiento global que los combustibles fósiles”. (Revista Dinero, 21 de enero de 2019). Estos factores descritos son importantes, especialmente en los países desarrollados, donde sus políticas ambientales están más organizadas que las de Colombia, donde sancionan a quienes violan las políticas y brindan beneficios adicionales para incentivar su implementación. En Colombia, estos problemas no son suficientes para afectar realmente las decisiones de compra de los consumidores.

Factores Legales

Para la industria cárnica existen algunas variables importantes, por ejemplo, el Decreto N ° 1500 de 2007 estableció un reglamento técnico, en el cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y todos los derivados cárnicos para consumo humano. También mencionó los requisitos de salud y seguridad que deben cumplirse durante su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, venta y exportación o importación para proteger la salud y la vida de los consumidores. Estos alimentos también ayudan a prevenir prácticas que puedan inducir a confundir o engañar a los consumidores, y también ayuda a proteger el medio ambiente, por lo que es tan importante como medida para asegurar la calidad de los productos cárnicos.

Otro decreto importante es el Decreto No. 60 de 2002, que promueve la aplicación de sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control-HACCP en las fábricas de alimentos y regula el proceso de certificación. Colombia y el mundo exigen y aceptan esta certificación porque es la forma

más rentable de evitar que los alimentos sean contaminados por productos químicos, así como por amenazas microbiológicas y físicas.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes tienen a su disposición variedad de empresas con productos que, si no son iguales, si cumplen la función básica, la alimentación. Conscientes de la gran oferta de productos derivados de la carne, se puede considerar que los clientes tienen un poder de negociación muy alto, y la innovación de precios y productos son factores clave para obtener datos de demanda que puedan sostener el negocio.

En este caso, la empresa ha innovado en productos diferentes a los que se ofertan en el mercado, haciendo de su proceso natural y artesanal, un plus que conlleva a que los consumidores sigan comprándolos, teniendo la carne de cerdo como su principal materia prima. Euro Suisse ofrece a sus consumidores productos 100% naturales, sin conservantes ni aditivos que puedan dañar la salud.

Los clientes se caracterizan por buscar sabores, colores, texturas y aromas que tengan carácter y que representen una buena cocina y por qué no un viaje gastronómico a una cultura que se ha especializado por años en la industria cárnica.

Otro de los factores es la alta concentración de las ventas en pocos clientes, siendo los clientes del sector Horeca los que más compras realizan, lo que los hace muy selectivos con los proveedores, en el caso de la empresa es necesario la captación de nuevos clientes, no solo del sector Horeca (Hoteles, restaurantes y casino) sino los consumidores finales que usan el producto para consumo personal y no para distribución. Para ello se debe aumentar la inversión en canales de distribución, marketing y publicidad, creando fidelización al incrementar la calidad del producto que cumpla con los requerimientos legales y propios del cliente.

El incremento en las importaciones de carne desde Estados Unidos genera una mayor oferta en el mercado, generando mayor competencia, beneficiando aún más el poder de negociación de los clientes. Sin embargo se tiene como Oportunidad, en la revisión del poder de negociación de los clientes, revisar nuevos canales de distribución como el envío a domicilio.

Poder de negociación de los proveedores.

En el caso de Euro Suisse, la empresa cuenta con pocos proveedores para su materia prima principal que es la carne de cerdo, la cual solo se centra en un solo proveedor que da la mejor calidad en el país en la producción de la carne y depende 100% de las operaciones que este proveedor realice, así que su poder de negociación es bajo, de igual forma esta materia prima es la más importante y es imposible sustituirla.

Para las demás materias primas como la carne de res, pollo y pescado, cuenta con múltiples proveedores con los que se tiene mayor poder de negociación y se pueden obtener buenos descuentos. Así mismo los demás insumos como condimentos, lácteos, empaques y demás

tiene múltiples proveedores con los que se ha consolidado hace muchos años y se tienen descuentos por cumplimiento en los pagos y fidelización.

Para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones, algunas de las estrategias que debe implementar la empresa son aumentar la cartera de proveedores, establecer alianzas de largo plazo con ellos y comenzar a fabricar sus propias materias primas, lo que significa una gran inversión en el futuro.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Las grandes cadenas son la principal amenaza ya que producen altos volúmenes, lo que les permite reducir costos, además de poseer recursos financieros que puede invertir, lo que genera una posición competitiva frente a competidores más pequeños como Euro Suisse. La empresa debe convencer a los potenciales clientes de consumir sus productos y para ello debe crear estrategias de marketing para que la marca se dé a conocer y ampliar sus canales de distribución donde garantice un acceso rápido y al instante y su marca empiece a competir con más fuerza, además del servicio post venta que garantice la satisfacción total de los clientes.

La empresa no cuenta con certificaciones y algunos de sus productos no se encuentran registrados lo que implica que no se pueden dar a conocer en un mercado como la ciudad de Bogotá; es necesario realizar estos registros para acceder a nuevos canales de distribución y entrar a competir con grandes marcas.

La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado y el acceso a los canales de distribución sea mayor para que el cliente pueda consumir el producto final haciendo que el reconocimiento de marca de la empresa sea menor.

Para hacer frente a estas amenazas se deben ampliar los canales de distribución, aumentar la inversión en publicidad y marketing y proporcionar nuevos productos o características a los ya existentes como valor agregado para los clientes.

Amenaza de nuevos productos sustitutos.

Como principales productos sustitutos de los embutidos y carnes frías debemos mencionar la misma carne de cerdo, res, pollo, pescado, los alimentos con proteína y no cárnicos. Los productos sustitutos son inversamente proporcionales con el factor precio, o sea, si baja cualquiera de ellos, podría verse afectado el consumo de los productos de Euro Suisse. Sin embargo, si sube el precio de alguno de estos productos, podría favorecerse el consumo de los sustitutos. Estos productos suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

A pesar de esto, el consumo de embutidos ha ido en aumento, debido a que las familias no tienen tiempo para cocinar y son fáciles de preparar en los establecimientos de comida, los embutidos se han convertido en un sustituto de la carne en diferentes platos.

Por lo tanto, los productos sustitutos representan una gran amenaza, ya que satisfacen necesidades similares a precios atractivos. Sin embargo, es importante aumentar la fuerza de

la carne de cerdo y mejorar los atributos que se consideran débiles. De igual forma, en términos de mejorar la eficiencia y revisar los precios de mercado, es importante que la empresa no solo compare los precios con los de la competencia, sino también con sustitutos directos como el pescado, la carne de res y el pollo.

Una de las estrategias para hacer frente a esta amenaza es diversificar e innovar posibles productos alternativos, que los clientes pueden tener como primera opción a la hora de consumir.

Rivalidad entre los competidores.

Euro Suisse cuenta con varios competidores tanto pequeños como grandes, dentro de los competidores más grandes se encuentra Zenú y los medianos o pequeños está Koller y la Fasenda, así como distintas empresas que incursionan en el mercado con productos parecidos y de alta calidad, además de carnicerías en general. La industria de los derivados cárnicos es muy diversa, cubriendo diferentes canales de distribución en todo el país, lo que significa que es altamente competitiva. A diferencia de sus competidores, la empresa tiene un crecimiento lento en el sector industrial porque no tiene una estrategia de marketing y su publicidad solo involucra el voz a voz.

Hay que recordar que la amenaza de la competencia es que algunos se han certificado en ISO 9001 y HACCP para crecer en el mercado internacional, mientras que otros se están volviendo más técnicos y participando cada vez con mayor eficiencia. Porque definen estrategias de marketing y diferentes metas. Obviamente, clientes como los grandes supermercados y el sector Horeca ya están eligiendo proveedores de alta calidad, porque la

trazabilidad de los cerdos desde la granja y las plantas auditadas por el INVIMA cumplen con la calidad y la cadena de frío esperadas. Cabe resaltar la calidad del producto como factor diferenciador. Sin embargo, en otros segmentos del mercado, hay poca diferenciación, haciendo que la alta competencia entre precio y calidad vuelvan nuevamente. Euro Suisse debe trabajar en la estandarización de sus productos, así como en la obtención de certificaciones y patentes que lo posicionen en el mercado y esto se vea reflejado en el aumento de la demanda y por ende en las ventas a corto plazo.

Lienzo del negocio metodología CANVAS

Según Alexander Osterwalder, en su libro “Generación de modelos de negocio (2014)”, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Y la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Para la empresa Euro Suisse S.A.S. se realizó un lienzo de negocio basado en la metodología Canvas anteriormente descrita, para así describir el modelo de negocio de la propuesta de este presente proyecto, este se muestra a continuación:

Ilustración 4. Lienzo de Negocio Metodología Canvas Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2020

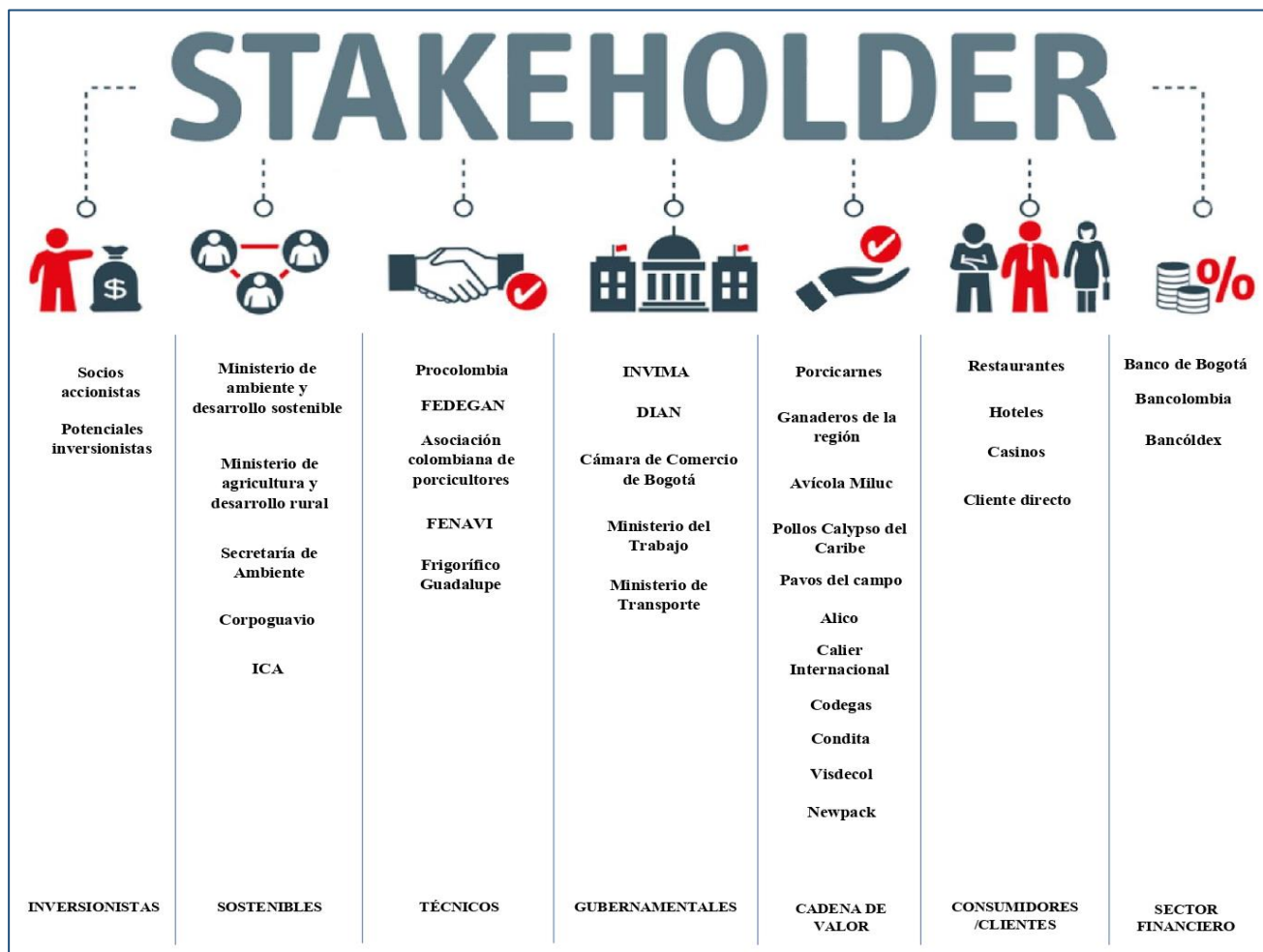
Stakeholders

Los Stakeholders son todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros. (Parra, 2019).

Listado Stakeholders Euro Suisse S.A.S.

El siguiente es el listado que pretende identificar a los stakeholders que tienen un grado de participación y clasificar su posición en la empresa:

Ilustración 5. Listado Stakeholders Euro Suisse S.A.S.

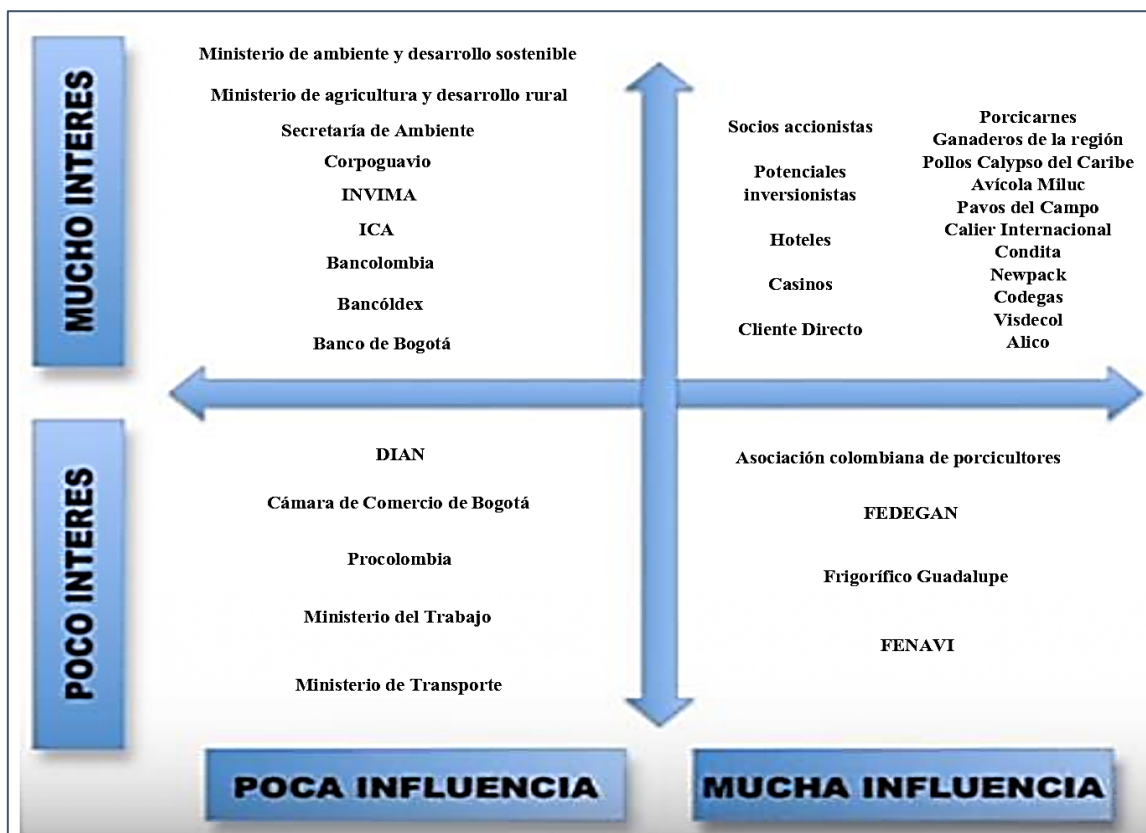


Fuente: Elaboración propia 2020.

Matriz Stakeholders por interés e influencia

La matriz de stakeholders es una herramienta que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él, lo que facilita la priorización de los stakeholders más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes. C. (2016, 10 mayo)

Ilustración 6. Matriz Stakeholders por interés e influencia



Fuente: Elaboración propia 2020.

Entrevistas a directivos, stakeholders y clientes de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis y conocer el estado actual de la organización se establecen las preguntas realizadas a la gerente general de la empresa y dos de los stakeholders, el primero es un potencial inversionista y el segundo es la Líder de calidad de la empresa Euro. Las entrevistas se realizaron de forma escrita por medio de correo electrónico. Seguido de las entrevistas a 4 de los clientes de la empresa. A continuación, la transcripción de las entrevistas:

Entrevista directivos

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su rol o participación dentro de la empresa?

Respuesta: Mi nombre es Martha Chala Castillo, yo soy la representante legal y gerente general de la empresa. Me encargo de dirigir y controlar todos los departamentos de la empresa e influyo en la creación de nuevos productos.

2. ¿Tiene definidas las metas dónde quiere llegar a corto plazo, mediano plazo y largo plazo?

Respuesta: La meta principal de la empresa es lograr ser competitiva en el sector de los productos cárnico y sus derivados, para ello no se ha establecido si a corto, mediano o largo plazo, debido a que nos encontramos en la reestructuración de nuestros procesos y debemos definir las metas principales que nos impulsan.

3. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la misión?

Respuesta: La empresa ha hecho todos los esfuerzos para alcanzar niveles de calidad altos, trabajamos con las mejores materias primas e insumos y capacitamos a nuestro personal, para así llegar a ser líderes en el mercado.

4. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la visión?

Respuesta: Por el momento estamos trabajando duro en la implementación de la trazabilidad, estandarización e innovación en los procesos productivos para obtener nuestra certificación de calidad. No estamos tomando acciones para ser más reconocidos y dar a conocer nuestra marca, eso es algo en lo que fallamos y queremos empezar a trabajar próximamente.

5. ¿Se proyectan cambios estratégicos en la organización?

Respuesta: Si, como lo mencioné anteriormente, nos encontramos reestructurando los departamentos y procesos de la empresa, lo que conlleva tiempo e inversión, por el momento estamos invirtiendo en tecnología y en sistematización de procesos que nos ayudará con la estandarización de los procesos, para así lograr entregarle al cliente un producto confiable y de calidad, sin eso no podemos pensar en incursionar en nuevos sectores. Después de esto, tenemos pensado invertir en el área de marketing y ventas y sobre todo en la atención al cliente.

6. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización?

Respuesta: Las fuentes principales de financiación de la empresa son los aportes a capital de los socios, las reservas y los préstamos bancarios.

7. ¿Se tienen identificados, documentados e implementados las áreas y procesos claves?

Respuesta: En este momento nos encontramos en esa tarea, estamos trabajando en cada área de la empresa, una a la vez, para construir esos documentos y automatizar nuestros procesos.

8. ¿Qué tipo de distribución manejan en la empresa?

Respuesta: Tenemos distribución directa ya sea en nuestro punto de venta o en la planta de producción, esta distribución es efectiva debido al reconocimiento de la marca en la región. La distribución indirecta se hace por medio de intermediarios, nuestros mayores clientes son los del sector Horeca, ellos se encargan de vender el producto y de poner sus precios según sus necesidades.

9. ¿Es posible que la empresa implemente otros canales de distribución?

Respuesta: Si, la idea es que podamos implementar centros de acopio y puntos de venta en la ciudad de Bogotá y a futuro en otras ciudades. Asimismo, hacer llegar los productos por medio de clientes corporativos a otros sectores.

10. ¿La empresa cuenta con vehículo propio para transporte o distribución de productos?

Respuesta: Si, contamos con vehículos propios que se encargan de distribuir a nuestros clientes una vez a la semana en la ciudad de Bogotá, todo sobre pedido. En algunas ocasiones cuando es a otras ciudades, tenemos que realizar el envío con empresas especializadas en el transporte de alimentos.

11. ¿Tiene documentado e implementado un proceso de venta y comercialización de la oferta de servicios?

Respuesta: No, la empresa no cuenta con documentos ni un plan para el proceso de venta y comercialización, es a lo que le queremos apostar a futuro.

12. ¿Desarrolla estrategias formales para atraer los clientes potenciales?

Respuesta: En realidad la empresa está fallando en ese punto, no tenemos ninguna estrategia que nos permita captar nuevos clientes, nos hemos conformado con los que tenemos en el momento y tampoco tenemos acciones para fidelizar los existentes.

13. ¿Tiene indicadores para saber cuántos clientes nuevos se vinculan anualmente?

Respuesta: No, la empresa no cuenta con esos indicadores.

14. ¿Tiene estructurado e implementado un plan de mercadeo?

Respuesta: No, no contamos con un plan de mercado, la idea es invertir en el futuro en el departamento de marketing como lo mencioné anteriormente.

15. ¿Tiene implementado un sistema de relacionamiento directo con los usuarios?

Respuesta: Nuestro CRM en realidad es muy básico, prácticamente nulo, los clientes son los que se comunican con nosotros para realizar pedidos, la persona encargada los toma y ya, se le entrega el producto al cliente en el día acordado. Pero no hay una atención postventa ni el esfuerzo para mejorar las relaciones comerciales.

16. ¿Qué estrategia publicitaria, de evento, y promoción maneja?

Respuesta: No manejamos estrategias publicitarias, los productos se muestran en nuestro punto de venta o si el cliente pregunta se le informa de los nuevos productos, pero no tenemos presencia en la web ni en redes sociales, únicamente la divulgación voz a voz.

17. ¿Existe un plan de incentivos basado en mejoras de productividad?

Respuesta: En este momento nos encontramos construyendo ese plan de incentivos. Muy pronto empezaremos a implementarlo.

18. ¿Se tiene implementado un sistema para el control de inventarios?

Respuesta: No contamos con ningún sistema, lo hacemos de manera manual en Excel y hacemos inventarios a final de mes, pero dentro de la restructuración que estamos realizando, vamos a adquirir nuevos softwares para el control de procesos y sobre todo de los inventarios.

19. ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de calidad?

Respuesta: Si, tenemos un departamento de calidad que juega un papel importante dentro de nuestra empresa, este se encarga de aumentar la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

20. ¿Se tiene un área para la investigación y desarrollo?

Respuesta: En realidad el área de investigación y desarrollo se limita a lo que hace el fundador de la empresa, quien es el que indica a la producción qué productos nuevos se sacarán y encarga de realizar las debidas formulaciones. En este caso también queremos invertir en este campo.

Entrevista Stakeholder 1 - Inversionista

1. ¿Cuál es su nombre y a qué se dedica?

Respuesta: Mi nombre es Jorge Alberto Cardona, soy médico cirujano de profesión, pero me dedico a diferentes negocios en el área de la medicina, tecnología y la alimentación. Tengo una empresa de tecnología y dos restaurantes en el norte de Bogotá.

2. ¿Cómo conoció la empresa Euro Suisse S.A.S.?

Respuesta: La empresa tenía un distribuidor con un punto de venta en Chía Cundinamarca que es donde residio, siempre me ha gustado experimentar con varias líneas de productos y ellos se encontraban en una plazoleta gastronómica internacional, así que un día fui allí en una feria que hicieron y conocí el punto de venta y los productos me encantaron, desde ese momento iba una vez a la semana y después en la etiqueta encontré los datos de la empresa, me comuniqué con ellos y empecé a hacer pedidos para mi casa y uno de mis restaurantes. Con el tiempo fui a Gachetá a visitar la planta y me hice muy amigo de su fundador, con el que estamos en negociaciones para invertir en el negocio.

3. ¿Qué percepción tiene de la empresa?

Respuesta: Euro Suisse es una empresa hecha a pulso, pequeña, pero con todo el potencial para abordar un mercado que, aunque difícil, cuenta con todo el conocimiento para realizar productos de altísima calidad, además de su tradición europea que es lo que la hace diferente, debido a que su fundador tiene más de 60 años de experiencia en el sector, así que ha tenido tiempo de perfeccionar sus fórmulas y sobre todo sus técnicas. A mi parecer Euro Suisse tiene productos de excelentísima calidad que pueden competir sin problema con las grandes marcas que se encuentra consolidadas en el mercado.

4. ¿Qué lo motiva a invertir en esta empresa?

Respuesta: Como lo indiqué en la anterior pregunta, Euro Suisse cuenta con un potencial muy alto, ya que no solo tienen productos muy buenos y ricos, sino de una calidad muy alta y que poco se consiguen en el país. Así que debido a estos factores y muchos más, me interesa invertir en una empresa que sé que me dará buenas utilidades y que puedo ayudar a que crezca e incursione en otros mercados, ya que este tema me apasiona y siempre me ha gustado tener participación en un sector como lo es el de los alimentos. Además, siento que la empresa necesita una persona con la experiencia que tengo para lograr implementar todo lo que se refiere a tecnología ya que en mi empresa contamos con softwares especializados para el control de inventarios, ventas, procesos y demás con microchips para las etiquetas de los productos y máquinas especializadas con sensores que ayudan en el control de los productos y el almacenamiento.

5. ¿Cuál es su principal preocupación al invertir en la empresa?

Respuesta: Mi principal preocupación son los aspectos relacionados con la gestión administrativa, la prospección del futuro de la empresa y el desarrollo de productos. Por lo demás, sé que toda inversión conlleva riesgos y que es imposible determinar qué podrá pasar a futuro, y pues para que todo salga bien, debemos trabajar fuertemente y estar a la vanguardia del sector que es lo que pretendo.

6. ¿Qué es lo primero que quiere que hagamos en el caso de llegar a un acuerdo?

Respuesta: Tengo planeadas muchas cosas para iniciar, pero lo primero que se debería hacer es un análisis de todos los procesos de la empresa con una visión fundamentalmente de calidad y a partir de esta consultoría, establecer cuáles son las áreas prioritarias a replantear.

7. ¿Hacia qué mercados quiere que se expanda el negocio?

Respuesta: Esta es una muy buena pregunta, ya que para que se pretenda incursionar en nuevos mercados debemos empezar a corregir los errores que ha venido cometiendo la empresa desde su fundación y uno de ellos es no tener un área de mercadeo, publicidad y ventas. En muchas ocasiones he hablado con el fundador sobre la importancia de empezar a incursionar en almacenes de cadena y tener a la vez puntos de venta propios porque la empresa se quedó con un solo segmento que son los clientes corporativos y no ha hecho la tarea de buscar nuevos clientes ni nuevos mercados. Así que me gustaría incursionar en almacenes de cadena, obtener más clientes corporativos y empezar con puntos de venta propios, para así ampliar nuestros canales de distribución y obtener reconocimiento de marca.

8. ¿Cómo encaja este negocio dentro de su portafolio?

Respuesta: No tengo un portafolio con el que encaje esta inversión, el portafolio quiero empezar a crearlo a partir de la inversión en esta empresa, ya que esto les generaría valor a mis restaurantes, a los clientes nuevos y los mercados en los que incursionemos.

9. ¿Cuándo fue la última vez que realizó una inversión y en qué invirtió?

Respuesta: El último proyecto de inversión realizado fue a nivel agrícola en un proyecto de horticultura orgánica.

10. ¿Le gustaría añadir otro comentario o idea en relación con el valor generado, o dejado de generar por la empresa?

Respuesta: Creo que una gestión comercial, una gestión de mercadeo y una red de ventas más estructurada, serían contribuciones importantes a la estrategia de desarrollo. Esta

inversión desde el punto de vista de mi portafolio personal debería incrementar rentabilidad y durabilidad de la inversión en el largo plazo.

Entrevista Stakeholder 2 – Líder de calidad.

1. ¿Cuál es su nombre y profesión?

Respuesta: Mi nombre es Diana Carolina Rodríguez Parada y soy Ingeniera química de alimentos.

2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

Respuesta: Mi cargo es Líder de calidad y el rol principal es supervisar y verificar el cumplimiento de normas y estándares de calidad, inocuidad e higiene requeridos de acuerdo a las especificaciones determinadas para las diferentes áreas y/o fases que intervienen en la elaboración de productos de la empresa Euro Suisse S.A.S.

3. ¿Cuántas líneas de producto tiene la empresa?

Respuesta: Euro Suisse maneja tres líneas de productos en la actualidad, salchichas, carnes frías y madurados.

4. En general, ¿los productos de la empresa tienen un carácter distintivo, o son corrientes?

Respuesta: En lo absoluto son corrientes, el proceso de manufactura que tiene la empresa es el resultado de una amplia experiencia en el mercado, los activos tecnológicos y la experiencia de nuestro jefe, que tiene muchos años desarrollando estos productos e innovando en la realización de cada uno. Estos productos puedo asegurar que no tienen un competidor directo que pueda llegar al nivel que tienen actualmente.

5. ¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de sus consumidores?

Respuesta: En los años que llevo trabajando en la empresa, nos hemos esforzado en todo sentido para realizar productos de una calidad muy alta, siempre pensando en las necesidades y sobre todo en la satisfacción de los clientes. Es por esto que todos los días dedicamos mucho tiempo al proceso de elaboración de cada producto, desde que entra la materia prima a la planta hasta que el cliente final recibe su producto. Y hasta el momento hemos tenido una muy buena percepción en nuestros clientes en cuanto a la calidad de cada producto.

6. ¿Siguen una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?

Respuesta: Si, todas las semanas realizamos reuniones de seguimiento y de propuestas para la mejora y creación de nuevos productos, tenemos muy en cuenta las sugerencias de nuestros clientes y tratamos de siempre ver las necesidades de cada uno respecto a su negocio, para elaborar productos que optimicen sus procesos y que consoliden su clientela. Siempre estamos buscando nuevos sabores y realizando pruebas de calidad para lograr productos con los mayores estándares.

7. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?

Respuesta: Si, todas las semanas se solicita un informe estadístico de ventas donde podemos saber el nivel de producción que debemos programar respecto a las ventas y la solicitud de pedido de la semana. Tratamos de mantener un stock no tan alto, pero tampoco bajo, para así no incurrir en desperdicios ni tener que dar de baja productos por vencimiento.

8. ¿Qué relación existe con sus principales clientes?

Respuesta: Debido a que en la empresa no contamos con un área de ventas, el personal administrativo y yo, tratamos personalmente con los clientes, en general tratamos de mantener una muy buena relación con cada uno, tener presente sus gustos, sus solicitudes y sobre todo darles una muy buena atención y solución a sus requerimientos. Cuando tenemos quejas o reclamos con el producto, yo personalmente me encargo de cada caso y le hago seguimiento para dar solución y respuesta a cada uno de ellos.

9. ¿Cómo se selecciona a los proveedores?

Respuesta: Lo primero que hacemos es buscar cada proveedor minuciosamente, buscar referencias de cada uno y su participación en el mercado, después procedemos a llamarlos y a preguntar sobre los productos en los que estamos interesados, fechas de envío, formas de pago y demás. Después solicitamos catálogo y listas de precios, si la presentación y los precios nos convence, procedemos a solicitar muestras para hacer los ensayos necesarios en planta y así tomar la decisión de compra.

10. ¿Si se amplían los canales de distribución y aumenta la solicitud de producción, usted cree que la empresa está preparada para asumir este reto?

Respuesta: Considero que una de las cosas que más necesita la empresa es aumentar sus canales de distribución, ya que solo tenemos clientes del sector Horeca y la marca no es reconocida. Respecto a la capacidad de producción, la empresa tiene maquinaria y tecnología de punta para asumir el reto. Pienso que se debe reforzar la capacitación al personal en los procesos de manufactura, pero estamos trabajando en ello y como ya

indiqué, todos los días trabajamos en función de mejorar cada proceso realizado en todas las áreas de la empresa.

Entrevistas realizadas a clientes de la empresa

Para la validación del problema, se realizaron 4 entrevistas a clientes de la empresa y clientes potenciales, para los cuales se formuló el siguiente cuestionario:

- ¿Cuál es su nombre y edad?
- ¿En qué localidad se encuentra?
- Modo de uso de los productos (Consumo personal – Negocio)
- ¿En qué productos de la marca Euro Suisse está interesado/a?
- ¿Qué productos de la marca Euro Suisse ha consumido?
- ¿Qué aspectos del producto, considera innovadores?
- ¿Con qué frecuencia le gustaría consumir los productos?
- ¿Con qué frecuencia realiza pedidos a Euro Suisse?
- ¿Cómo le gustaría obtener su producto? (Domicilios – Compra directa – Pedido con anticipación)
- ¿En qué presentación le gustaría tener sus productos? (Empaque por cuántas unidades o gramaje)
- ¿Por qué medio le gustaría realizar su pedido? (Página web – App- Línea telefónica – Correo)

- ¿Le gustaría poder comprar los productos al instante cerca a su lugar de vivienda o trabajo?
- Si es para negocio, ¿Qué tipo de productos ofrecería a sus clientes?
- Rango de valor que está dispuesto a pagar
- Métodos de pago que le gustaría utilizar

La investigación cualitativa por medio de entrevistas a clientes se encuentra en la tabla de hallazgos e iteraciones (*Tabla 3*)

Bitácora de experimentación

En la bitácora de experimentación se reportan los avances y resultados preliminares de la investigación. En ella se incluyen con detalle, entre otras cosas, las observaciones, ideas, datos, de las acciones que se llevan a cabo para el desarrollo del trabajo de campo. Se puede ver como un instrumento cuya aplicación sigue un orden cronológico de acuerdo al avance del proyecto.

Según Raúl Alva, “la bitácora es el diario de trabajo” y su elaboración es un paso imprescindible en el transcurso de un proyecto de investigación, en ella se pueden escribir ideas e hipótesis derivadas del desarrollo empírico.

Tabla 2. Bitácora de experimentación entrevistas a stakeholders I

EVENTO PROGRAMADO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES	FECHA DE REALIZACIÓN
Solicitud entrevista a gerente general de la empresa Euro Suisse S.A.S.	Se contactó con la gerente general de la empresa, ella estuvo dispuesta a dar toda la información pertinente en la entrevista para desarrollo de la consultoría.	Debido a que la entrevistada se encontraba fuera del país, no pudo realizar la entrevista personalmente.	29 de octubre de 2020
DIRECTIVO			
Preparación de la primera entrevista	La primera entrevista se le realizó a Martha Chala Castillo, gerente general y representante legal de la empresa Euro Suisse S.A.S.		29 de octubre de 2020
Realización de cuestionarios	<p>Las preguntas realizadas fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su rol o participación dentro de la empresa? 2. ¿Tiene definidas las metas dónde quiere llegar a corto plazo, mediano plazo y largo plazo? 3. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la misión? 4. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la visión? 5. ¿Se proyectan cambios estratégicos en la organización? 6. ¿Cuáles son las fuentes de financiación de la organización? 7. ¿Se tienen identificados, documentados e implementados las áreas y procesos claves? 8. ¿Qué tipo de distribución manejan en la empresa? 9. ¿Es posible que la empresa implemente otros canales de distribución? 10. ¿La empresa cuenta con vehículo propio para transporte o distribución de productos? 11. ¿Tiene documentado e implementado un proceso de venta y comercialización de la oferta de servicios? 12. ¿Desarrolla estrategias formales para atraer los clientes potenciales? 13. ¿Tiene indicadores para saber cuántos clientes nuevos se vinculan anualmente? 14. ¿Tiene estructurado e implementado un plan de mercadeo? 15. ¿Tiene implementado un sistema de relacionamiento directo con los usuarios? 	Se prepararon preguntas específicas con el fin de conocer más a fondo el rol de la empresa en el mercado y hacer un análisis interno que será clave para la realización de la consultoría.	29 de octubre de 2020

	<p>16. ¿Qué estrategia publicitaria, de evento, y promoción maneja?</p> <p>17. ¿Existe un plan de incentivos basado en mejoras de productividad?</p> <p>18. ¿Se tiene implementado un sistema para el control de inventarios?</p> <p>19. ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de calidad?</p> <p>20. ¿Se tiene un área para la investigación y desarrollo?</p>		
Medio por el que se realizó la entrevista	La entrevista se realizó por correo electrónico, tanto las preguntas como las respuestas enviadas por la entrevistada.		2 de noviembre de 2020
Hallazgos	<ul style="list-style-type: none"> - La entrevista con la gerente general de la compañía mostro que la empresa se encuentra en una reestructuración total respecto a sus procesos y departamento, están implementando nuevas estrategias para fortalecer la empresa y ser competitivos en el mercado. - Se evidencia que la empresa no tiene definidas metas concretas que le permitan saber en qué posición se encuentra la empresa y hacia dónde planean llegar en un futuro. - Sus canales de distribución son muy limitados. - La empresa está dispuesta a implementar nuevos canales que le permitan experimentar y llegar a nuevos sectores. - La empresa no cuenta con un plan de venta y comercialización de la oferta de sus servicios. - La empresa no desarrolla estrategias formales para atraer o captar nuevos clientes, se conforman con el voz a voz y tampoco hacen lo pertinente para fidelizar los ya existentes. Asimismo, tampoco tienen indicadores para medir sus nuevos clientes. - No tienen un plan de relacionamiento directo con el cliente, no saben cómo ofrecer y comercializar sus productos y no existe el servicio postventa. - No cuentan con un área estructurada para la investigación y desarrollo. 		12 de noviembre de 2020

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 3. Bitácora de experimentación entrevistas a stakeholders 2

EVENTO PROGRAMADO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES	FECHA DE REALIZACIÓN
Solicitud entrevista a Stakeholder de la empresa Euro Suisse S.A.S.	Se contactaron varios stakeholders de la empresa, como inversionistas, colaboradores, proveedores y clientes, pero se obtuvo respuesta de solo dos de ellos. El potencial inversionista y la líder de calidad de la empresa.	Ninguno de los entrevistados quiso ser grabado, así que enviaron sus respuestas por escrito por correo electrónico.	8 de noviembre de 2020
STAKEHOLDER 1 - INVERSIONISTA			
Preparación de la primera entrevista	La segunda entrevista se le realizó al señor Jorge Cardona, potencial inversionista y cliente de la empresa.		9 de noviembre de 2020
Realización de cuestionarios	<p>Las preguntas realizadas a este Stakeholder son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y a qué se dedica? 2. ¿Cómo conoció la empresa Euro Suisse S.A.S.? 3. ¿Qué percepción tiene de la empresa? 4. ¿Qué lo motiva a invertir en esta empresa? 5. ¿Cuál es su principal preocupación al invertir en la empresa? 6. ¿Qué es lo primero que quiere que hagamos en el caso de llegar a un acuerdo? 7. ¿Hacia qué mercados quiere que se expanda el negocio? 8. ¿Cómo encaja este negocio dentro de su portafolio? 9. ¿Cuándo fue la última vez que realizó una inversión y en qué invirtió? 10. ¿Le gustaría añadir otro comentario o idea en relación con el valor generado, o dejado de generar por la empresa? 	Se prepararon preguntas específicas que mostraran la importancia que tiene por invertir en la empresa, el valor que esta inversión le genera y los aspectos que le puede brindar a organización.	9 de noviembre de 2020
Medio por el que se realizó la entrevista	La entrevista se realizó por correo electrónico, tanto las preguntas como las respuestas enviadas por el entrevistado.		12 de noviembre de 2020
Hallazgos	<p>- La entrevista con este Stakeholder mostró la percepción que se tiene de la empresa desde el punto de vista de manufactura y producción</p> <p>-E entrevistado dejó muy claro que su intención es ayudar a que la empresa amplíe su incursión en el mercado y se mejore en la cadena productiva de la empresa.</p> <p>-Tiene muy claro que lo que lo impulsa a invertir es la alta calidad de cada producto y que está dispuesto a asumir el riesgo que toda inversión conlleva ya que sabe que la empresa tiene todo el potencial para competir con grandes empresas y dar un valor agregado en el mercado.</p>		12 de noviembre de 2020

STAKEHOLDER 2 - LÍDER DE CALIDAD DE LA EMPRESA			
Preparación de la primera entrevista	La tercera entrevista se le realizó al Diana Rodríguez, líder de calidad de la empresa.		10 de noviembre de 2020
Realización de cuestionarios	<p>Las preguntas realizadas a este Stakeholder son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su nombre y profesión? 2. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa? 3. ¿Cuántas líneas de producto tiene la empresa? 4. En general, ¿los productos de la empresa tienen un carácter distintivo, o son corrientes? 5. ¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de sus consumidores? 6. ¿Siguen una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos? 7. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio? 8. ¿Qué relación existe con tus principales clientes? 9. ¿Cómo se selecciona a los proveedores? 10. ¿Si se amplían los canales de distribución y aumenta la solicitud de producción, usted cree que la empresa está preparada para asumir este reto? 	Se prepararon preguntas, donde se pudiera determinar el nivel de compromiso de la empresa con el cliente en su proceso de manufactura y atención, además de conocer su proceso de elección de proveedores y materia prima.	10 de noviembre de 2020
Medio por el que se realizó la entrevista	La entrevista se realizó por correo electrónico, tanto las preguntas como las respuestas enviadas por la entrevistada.		12 de noviembre de 2020
Hallazgos	Este Stakeholder cumple uno de los roles más importantes dentro de la organización, debido a que la líder de calidad es la encargada de garantizar que todos los procesos y productos cumplan con estándares de calidad adecuados para lograr un producto final que sea satisfactorio para el cliente. Se encontró que se está realizando una labor fuerte para que los clientes tengan una excelente experiencia con cada uno de los productos. Debido a que no tienen un área de ventas y mercadeo, ella personalmente se encarga de las solicitudes de los clientes y la elección de proveedores, así como del correcto funcionamiento de cada área en el proceso. Se determinó que la empresa tiene el nivel necesario para cumplir con la producción en caso de que los canales de distribución se amplíen y se incursione en nuevos mercados, a lo que se manifestó de manera positiva haciendo entender que es necesario para la empresa hacerlos pronto.		12 de noviembre de 2020

Fuente: Elaboración propia 2020.

Hallazgos e iteraciones entrevistas clientes

Tabla 4. Tabla de hallazgos e iteraciones entrevistas clientes.

Bloque modelo		Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4
Segmento de clientes	Hallazgo	Cliente directo	Cliente directo	Cliente directo	Cliente directo
	Iteración	Consumo personal	Cliente potencial para su negocio de comidas y cerveza.	Consumo personal	Consumo personal
Propuesta de valor	Hallazgo	Variedad de productos	Productos en diferentes presentaciones	Productos de alta calidad	Productos innovadores
	Iteración	Ofrecer productos que se acomoden a su nivel de vida.	Realizar un embalaje especial	Estandarización de procesos hasta el cliente final	Nuevos productos innovadores
Canales de comunicación y distribución	Hallazgo	Comprar en punto	Entregas semanales	Entrega inmediata	Entrega inmediata
	Iteración	Punto de venta - Grandes cadenas	Entregar directamente en punto	Marketplace - Apps - Página Web - WhatsApp	Domicilios
Relacionamiento con el cliente	Hallazgo	Constancia	Poco frecuente	Asesoramiento	Continuo
	Iteración	Disponibilidad del producto en los momentos requeridos	Asesoría en los productos que van de acorde a su negocio	Disponibilidad de asesores que guíen en el proceso de compra	Disponibilidad de tiempo para asesoramiento constante
Flujo de ingresos	Hallazgo	Pago de contado	Pago de contado	Pago de contado	Pago de contado
	Iteración	Contra entrega - Datáfono	Transferencias - Pago PSE	Transferencias - Pago PSE	Transferencias - Pago PSE - Datáfono
Actividades clave	Hallazgo	Entrega a domicilio	Servicio al cliente	Información del producto	Disponibilidad de producto
	Iteración	Disponer de domicilios todos los días.	Soporte constante	App o página web donde se detallen las características de cada producto	Tener producto disponible cualquier día de la semana
Recursos clave	Hallazgo	Punto de venta	Soporte al usuario	Plataformas Online	Punto de venta
	Iteración	Diferentes puntos de venta ubicados estratégicamente	Página web	App - Página Web	Puntos de venta propios - Almacenes de cadena
Aliados estratégicos	Hallazgo	Entrega inmediata	Ventas online	Ventas online	Ventas online
	Iteración	Empresas de domicilios	Páginas de ventas online	Páginas de ventas online	Páginas de ventas online
Estructura de costos	Hallazgo	Calidad de los productos	Calidad de los productos	Calidad de los productos	Calidad de los productos
	Iteración	Costo del producto vs calidad	Costo del producto vs calidad	Costo del producto vs calidad	Costo del producto vs calidad

Fuente: Elaboración propia 2020.

Insights e iteraciones

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas y los hallazgos en la tabla de iteraciones, se puede identificar que los clientes entrevistados, perciben el producto de buena calidad y empaque y que en general cumple con sus expectativas, haciendo que se pueda ver los gustos y preferencias y el tipo de producto que es acorde a cada uno y la manera como les gustaría obtener su producto además de la necesidad de tenerlo a su alcance cualquier día de la semana y con las facilidades que ofrecen las herramientas tecnológicas. En una de las entrevistas se menciona que son muy importantes las nuevas plataformas tecnológicas, ya que gracias a ellas se puede tener un contacto con el producto antes de solicitarlo o comprarlo en persona, es importante que el cliente obtenga fácilmente las características y propiedades de sus productos favoritos, para así escoger más rápido y seguro.

Otro de los entrevistados manifiesta su necesidad de recurrir a un punto físico para un contacto visual y así tener más opciones a la hora de escoger, lo que nos dice que un punto de venta es una buena opción para que la marca se dé a conocer, empezando por la ciudad de Bogotá.

En cuanto a la distribución de los productos, todos manifiestan la necesidad de que los productos sean entregados a domicilio y que el pago se pueda hacer por PSE, datáfono o efectivo contra entrega, lo que le indica a la empresa que no es suficiente para el consumidor final realizar los pedidos una vez por semana y tener que recogerlos en un punto alejado de su casa, sino tener la disponibilidad del producto a la hora que deseen y cuantas veces se quiera en la semana.

Todos coinciden en que están dispuestos a pagar un valor más alto en cuanto el producto sea de buena calidad y cumpla con sus expectativas en cuanto a sabor, aroma, presentación y empaque y si se puede dar un valor agregado como la entrega en la puerta de la casa, esto hará que valga la pena asumir ese valor más alto.

En cuanto a la atención al cliente, se requiere de personal que esté disponible para resolver dudas y que haga un acompañamiento en el proceso de compra al cliente, que resuelva sus inquietudes, tome pedidos y establezca una ficha por cliente para ofrecer productos según sus necesidades y gustos.

Todos los entrevistados, manifiestan la necesidad de tener una aplicación o página web donde se puedan visualizar los productos, sus características, precios y puedan comprar online mediante PSE o pago contra entrega ya sea en efectivo o pago con tarjeta.

Análisis de resultados

De acuerdo con el análisis documental realizado a partir de la información e indicadores de la empresa, revisión de los estados financieros, de la gestión comercial, operativa y tecnológica, como también de la revisión de las entrevistas realizadas a directivos, stakeholders y clientes, se procede a mostrar las matrices de evaluación de los factores críticos de éxito.

Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Aumento de la demanda en mercados internacionales.	0,03	3	0,09
2	Avance de la tecnología y de la ciencia para alimentos saludables y más ecológicos.	0,04	4	0,16
3	Desarrollo de técnicas alimentarias para el mejoramiento de procesos.	0,07	3	0,21
4	Avance en herramientas diseñadas para el análisis de datos en el sitio web, para conocer mejor a los clientes.	0,07	3	0,21
5	Flexibilidad de INVIMA en registros sanitarios.	0,04	4	0,16
6	Hábitos y tendencias de consumo.	0,05	4	0,2
7	Ingreso de tecnología al país para el sector alimentario.	0,08	4	0,32
8	Mayor exigencia del consumidor al momento de comprar.	0,02	3	0,06
9	Políticas de fomento ganadero	0,03	3	0,09
10	Tendencias ecológicas - Compromiso ecológico.	0,01	3	0,03
AMENAZAS				
1	Críticas por impacto ambiental.	0,07	1	0,07
2	Entrada de nuevos competidores	0,04	1	0,04
3	Exportaciones de materia prima. (Aumenta el precio de la materia prima para producción interna.)	0,08	1	0,08
4	Guerra de precios en el mercado.	0,08	1	0,08
5	Imagen negativa de la carne.	0,08	2	0,16
6	Mercado vegetariano y vegano en crecimiento	0,04	1	0,04
7	Movimientos anti ganadería extensiva.	0,05	1	0,05
8	Nuevos impuestos por reformas tributarias.	0,06	2	0,12
9	Restricciones al consumo de productos procesados.	0,03	2	0,06
10	Riesgos biológicos por mala manipulación de la carne.	0,03	2	0,06
TOTAL		1		2,29

Fuente: Elaboración propia 2021.

Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos - MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	
FORTALEZAS				
1	Alta calidad de los productos.	0,06	4	0,24
2	Alta capacidad de producción.	0,02	3	0,06
3	Alta trayectoria y experiencia de la empresa.	0,06	4	0,24
4	Alto conocimiento en la elaboración de productos cárnicos tipo europeo.	0,04	3	0,12
5	Personal comprometido	0,03	3	0,09
6	Planta de producción a la vanguardia.	0,07	4	0,32
7	Portafolio de productos variado.	0,04	4	0,16
8	Precios de venta competitivos	0,06	4	0,24
9	Procesos de producción innovadores.	0,07	4	0,28
10	Transporte propio para distribución.	0,03	3	0,06
DEBILIDADES				
1	Ausencia de páginas web, tienda online y redes sociales.	0,06	1	0,06
2	Falta certificación calidad 1500 y HACCP.	0,06	1	0,06
3	Falta de canales de distribución en regionales.	0,03	1	0,03
4	Falta de conocimiento en la implementación de planes de comercialización y venta.	0,06	2	0,12
5	Falta de mano de obra calificada.	0,03	2	0,06
6	Falta implementación de Plan de mejoramiento ambiental.	0,06	1	0,06
7	Impacto ambiental con la producción.	0,05	1	0,05
8	Proceso productivo. (Baja estandarización y certificación de los productos)	0,06	2	0,12
9	Procesos administrativos empíricos.	0,06	1	0,06
10	Ubicación. (Lejos de ciudad principal. Esto provoca aumento de costes en el transporte y la obtención de mano de obra calificada.)	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,48

Fuente: Elaboración propia 2021.


Cuanto mayor sea la calificación ponderada, más fácil será tener en cuenta este factor para transferirlo a la matriz DOFA que se elaborará posteriormente. Se evidencia que el total ponderado en la evaluación interna, con un puntaje de 2.42, es un resultado bajo, esto significa que Euro Suisse S.A.S. es una empresa débil internamente, mientras que la evaluación externa con un puntaje de 2.48, siendo un resultado también bajo significa que la empresa responde medianamente a las oportunidades y amenazas del entorno. En conclusión, en la medida que Euro Suisse. mejore sus procesos internos más probabilidad tendrá de aprovechar las variables positivas del entorno, para aumentar su competitividad y rentabilidad.

Matriz DOFA.

Con los resultados anteriormente expuestos se orientan los problemas y potencialidades validados de Euro Suisse S.A.S. mediante una Matriz DOFA y que tuvieron la mayor ponderación MEFI y MEFE. La finalidad con este ejercicio de la Matriz DOFA es realizar un cruce entre las variables para definir estrategias que sirvan como punto de partida para el direccionamiento estratégico.

A continuación, se presenta el resultado de las principales estrategias, viables y factibles para el diagnóstico específico de Euro Suisse S.A.S.:

Tabla 7. Matriz estratégica DOFA

MATRIZ FODA EURO SUISSE S.A.S.	Factores internos (IFAS)	
	Fortalezas	Debilidades
	1. Alta calidad de los productos.	1. Ausencia de páginas web, tienda online y redes sociales.
	2. Alta capacidad de producción.	2. Falta certificación calidad 1500 y HACCP.
	3. Alta trayectoria y experiencia de la empresa.	3. Falta de canales de distribución en regionales.
	4. Alto conocimiento en la elaboración de productos cárnicos tipo europeo.	4. Falta de conocimiento en la implementación de planes de comercialización y venta.
	5. Personal comprometido.	5. Falta de mano de obra calificada.
	6. Planta de producción a la vanguardia.	6. Falta implementación Plan de mejoramiento ambiental.
	7. Portafolio de productos variado.	7. Impacto ambiental con la producción.
	8. Precios de venta competitivos.	8. Proceso productivo.
	9. Procesos de producción innovadores.	9. Procesos administrativos empíricos.
	10. Transporte propio para distribución.	10. Ubicación.
Factores externos (EFAS)		
Oportunidades	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
1. Aumento de la demanda en mercados internacionales.	1. Invertir en la formalización y obtención de certificaciones aprovechando la alta calidad del producto.	1. Crear plataformas digitales que le permitan al cliente interactuar con la empresa, encontrar las características de los productos, ver las tendencias del mercado y realizar compras online.
2. Avance de la tecnología y de la ciencia para alimentos saludables y más ecológicos.		
3. Desarrollo de técnicas alimentarias para el mejoramiento de procesos.	2. Capacitar al personal para crear compromiso ecológico en la realización de los procesos.	2. Invertir en el área de calidad y producción para lograr optimizar la estandarización de los procesos.
4. Avance en herramientas diseñadas para el análisis de datos en el sitio web, para conocer mejor a los clientes.		
5. Flexibilidad de INVIMA en registros sanitarios.	3. Explorar las plataformas digitales para llegar a nuevos sectores y aumentar las ventas.	3. Capacitar al personal encargado de las ventas para la fidelización de los clientes y crear un servicio postventa.
6. Hábitos y tendencias de consumo.		
7. Ingreso de tecnología al país para el sector alimentario.	4. Aumentar los canales de distribución con nuevos puntos de venta.	4. Invertir en puntos de venta físicos en otros sectores diferentes a los ya existentes para que la marca empiece a ser reconocida.
8. Mayor exigencia del consumidor al momento de comprar.		
9. Políticas de fomento ganadero.	5. Usar la tecnología para la realización de nuevos productos, aprovechando la planta de producción y sus avances.	
10. Tendencias ecológicas - Compromiso ecológico.		
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Críticas por impacto ambiental.	1. Crear campañas para informar a los consumidores los beneficios de la carne de cerdo y la importancia en la dieta diaria.	1. Capacitar al personal de ventas para mejorar el sistema de relacionamiento con el cliente actual y potencial y así anticiparse a sus necesidades.
2. Entrada de nuevos competidores.		
3. Exportaciones de materia prima.	2. Alianzas estratégicas con proveedores de mejor calidad y con contratos de cumplimiento.	2. Invertir en personal calificado para el manejo de las plataformas tecnológicas y redes sociales.
4. Guerra de precios en el mercado.		
5. Imagen negativa de la carne.		3. Invertir en la implementación de un sistema integrado CRM.

6. Mercado vegetariano y vegano en crecimiento.	3. Crear listas de precios por cada cliente, definiéndolo por cliente directo, Horeca o distribuidor.	
7. Movimientos anti ganadería extensiva	4. Crear procesos de producción para realizar productos innovadores que llamen la atención de nuevos clientes.	4. Crear alianzas con proveedores que se preocupen por el buen trato del animal y beneficio controlado.
8. Nuevos impuestos por reformas tributarias		
9. Restricciones al consumo de productos procesados.	5. Aprovechar los tratados de libre comercio y realizar alianzas estratégicas en diferentes países para la exportación de producto.	5. Solicitar asesoría a la entidad correspondiente para el acompañamiento en la realización del PMA (Plan de mejoramiento ambiental) de la empresa.
10. Riesgos biológicos por mala manipulación de la carne.		

Fuente: Elaboración propia 2021.

En conclusión, las estrategias proporcionadas por la matriz DOFA pueden ayudar a resolver las condiciones que limitan el crecimiento de Euro Suisse S.A.S. y promover la mejora continua para alcanzar los objetivos. En resumen, dada la falta de funciones organizacionales, actividades y la planificación del personal responsable de los procesos administrativos y técnicos (especialmente personal de marketing y ventas), se necesita una dirección estratégica, que incidirá en las estrategias y tácticas específicas internas y externas para responder a los objetivos de la empresa.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 MARCO TEÓRICO

Hoy en día, el marketing es un elemento inmutable en la vida de las personas y una parte básica de las actividades comerciales y empresariales. La Publicidad y el contenido en televisión, redes sociales e Internet ayudan a identificar y abordar las necesidades.

En pleno siglo XXI resulta imposible pensar en la comercialización de bienes y servicios sin esta poderosa ciencia que también se conoce como mercadotecnia o mercadeo. De hecho, no

cabe duda de que el marketing contribuye con el incremento del consumo y la competitividad empresarial, lo que se traduce en crecimiento económico y desarrollo. (Rock Content, 2021)

Sin embargo, aunque este término ya no le resulta ajeno a la mayoría de los usuarios y, muchos menos, a las compañías y organizaciones de diferentes sectores, muy pocos saben realmente de qué se trata. Es muy posible que, al igual que muchas personas, se considere que no se sabe lo suficiente sobre marketing debido a que conlleva diferentes tipos, metodologías, estrategias, prácticas y conceptos que únicamente son dominados por los especialistas y que son desconocidos por muchos consumidores y emprendedores. (Rock Content, 2021)

A continuación, se profundizará en los conceptos sobre el marketing y los diferentes aspectos que lo conforman.

Concepto de marketing

El marketing es una ciencia que estudia el mercado y sus comportamientos y que está compuesta por un conjunto de técnicas que tienen como objetivo posicionar un producto en el mercado. Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. (Kotler, 2016, p.5)

Philip Kotler, un reconocido experto en mercadeo y economía, lo considera un mecanismo para satisfacer necesidades, punto de vista ampliamente compartido por otros autores y académicos. Para el estadounidense, se trata de un proceso social y, a la vez, administrativo,

que le permite a individuos y organizaciones obtener lo que necesitan a través de la generación, oferta e intercambio de productos y servicios. (Kotler, 2016, p.5)

Si bien este concepto de Kotler resume hábilmente esta herramienta, también es importante mencionar que se caracteriza por estar un paso adelante de los consumidores. ¿Qué quiere decir esto? Jerome McCarthy, un influyente autor del sector, sostiene que el marketing se encarga de anticiparse a las demandas de los usuarios o clientes y encauzar el flujo de mercancías adaptadas a esas necesidades. Al revisar estas definiciones, por lo tanto, se puede concluir que el marketing se basa en los siguientes aspectos:

- Identificación de necesidades
- Atracción de usuarios
- Promoción
- Optimización de los flujos de comercialización.

Al centrarse en todos esos factores, se puede concluir que el principal objetivo de estudio del marketing son los consumidores. Para identificar sus necesidades y atraerlos es necesario comprenderlos profundamente. (Kotler, 2016, p.5)

Historia del marketing

El marketing es una ciencia social del área de la economía que tiene como objetivo satisfacer necesidades a través transacciones. Apareció oficialmente como término en 1902, en la universidad de Michigan en la descripción de un curso. Rápidamente el ámbito académico lo integró y comenzó a expandirse como concepto.

Su nombre proviene de la palabra en inglés market, que deriva del latín mercatus, el participio del verbo mercari (comercializar). El marketing existe desde los inicios de la civilización, pero para llegar hasta el escenario actual, en el que es un motor económico y de consumo, tuvo que pasar por diferentes procesos y acontecimientos. (Gómez, G. A. P. 2020)

Puede que el término marketing no apareciera desde el origen de la humanidad, pero sus prácticas sí se veían desde que el ser humano comenzó a vivir en comunidad. Según las cifras conocidas 4.200 años antes de la llegada de Cristo. El hombre después de desarrollar mecanismos de comunicación comenzó a vivir en sociedad y el sedentarismo mostraba las necesidades de establecer reglas para convivir. Entre estas reglas nació la necesidad del intercambio y con el trueque la humanidad comenzó a comerciar bienes para satisfacer necesidades; con el pasar del tiempo se extendió no solo a los bienes, sino que el término «servicio» también fue acuñado. Después evolucionarían los mercados, los cuales son descritos por lugares geográficos o virtuales donde se presentan necesidades por demandantes y oferentes que se satisfacen a través de un intercambio generando un beneficio colectivo para la sociedad. (Gómez, G. A. P. 2020)

Invención de la imprenta

La imprenta es una tecnología que marcó un antes y un después, principalmente en la capacidad de crear copias de un texto para divulgar ideas. Johannes Gutenberg fue el legendario orfebre e inventor alemán que pasó a la historia como el padre de la imprenta en 1450 e inició la era de la comunicación masiva, fundamental para el marketing. Su invento permitió que muchos años después surgieran las revistas y periódicos donde, a partir de 1730, se comenzaron a vehicular anuncios publicitarios. En el siglo 19, la evolución de la

imprensa y los métodos de impresión, sirvió para que se popularizaran los posters de productos y marcas en la vía pública. (Anónimo, 2011)

Época de oro de la radio y la televisión

La comunicación masiva y el marketing tienen una estrecha relación y esta referencia histórica es otra prueba de ello. Durante la primera mitad del siglo XX, primero con la radio y después con la televisión, los anuncios publicitarios se convirtieron en una constante exigiendo, de esa forma, que las marcas y los expertos tuviesen que desarrollar campañas creativas para superar a sus competidores. Esto influyó de gran manera el marketing de nuestra época. En el caso de la televisión, adquirió una gran fuerza, especialmente durante la década de los 90, y llegó a superar el alcance de los tradicionales periódicos. (Albert & FONDO D CUL ECONOMICA (ME), 2012)

Boom tecnológico y de internet

Si bien los microcomputadores y la internet ya existían en los '80, fue en 1995 que se produjo el "boom" tecnológico. Fue a partir de este momento que el marketing comenzó a popularizarse y a enfocarse en el mundo digital. Uno de los motivos fue el surgimiento del motor de búsqueda Google, en 1996, que innovó el concepto creando el Page Rank para posicionar los resultados de las búsquedas de los usuarios. Nació, de esa forma, el SEO, uno de los conceptos fundamentales del marketing digital. Estas siglas hacen referencia a Search Engine Optimization (optimización para motores de búsqueda), es decir, un conjunto de técnicas que se enfocan en mejorar el posicionamiento de las publicaciones de blogs y sitios web en los buscadores. Este proceso es especialmente útil para el inbound marketing, una de las tendencias más importantes del marketing digital, que nació junto con el siglo 21 y

representa una forma de mercadeo mucho más adecuada a la sensibilidad de nuestra época. (Castells, 1999)

Auge de las redes sociales

Las redes sociales han marcado un hito en materia de difusión masiva, debido a su alcance, características e impacto en la sociedad actual. Son utilizadas tanto por individuos como por empresas, dado que permiten lograr una comunicación interactiva y dinámica. Durante los últimos años, han surgido muchos tipos de redes sociales, tanto en el ámbito social o general, como en el corporativo, para efectos de negocios, o bien en temas específicos de interés de grupos o segmentos determinados. Sin embargo, el objetivo común se cumple en el tanto se logra una comunicación fluida y eficaz con grupos específicos de interés, incluyendo esto desde la posibilidad de atender la necesidad de pertenencia social hasta facilitar la proyección y posicionamiento de empresas, bienes, servicios, o incluso para ser utilizadas en campañas políticas. Asimismo, y aunque durante los últimos años, según Celaya (2008), su crecimiento ha tendido a disminuir para dar espacio a nuevas plataformas más especializadas en áreas temáticas, las redes sociales seguirán siendo uno de los medios de comunicación masiva más importantes, debido a sus características y a las opciones que ofrecen a sus usuarios. (Hütt, H. 2012)

Sin duda, es otro de los hechos históricos que le permitieron evolucionar al marketing tal como se conoce hoy. Con el éxito de las redes sociales, que empezó con el nacimiento de Facebook en 2004 y de Twitter en 2006, se generó un flujo de comunicación e interacción constante y las marcas comenzaron a tener acceso a comunidades de usuarios mucho más amplias. Para dialogar con ellas se utilizó técnicas de la mercadotecnia. (Hütt, H. 2012)

Del Marketing 1.0 al 4.0

Si algo caracteriza al marketing es su capacidad evolutiva. A lo largo de la historia ha podido adaptarse a las diferentes tecnologías que se han posicionado como indispensables para las sociedades, así como a los nuevos patrones de consumo. Por esa razón, al hablar sobre esta ciencia del mercado se tiene que repasar su desarrollo, desde el concepto 1.0 hasta el 4.0. (Suárez, T. 2018)

El marketing 1.0:

El Marketing 1.0 surge en una época donde la producción en masa (tras la Revolución Industrial) estaba en pleno alce y no había criterios para el consumo, simplemente se consumía lo que el mercado ofrecía sin importar las diferentes características de los productos o servicios. Las empresas invertían únicamente en el desarrollo del producto. Una de las características a destacar en esta fase es la comunicación unidireccional, donde no se escuchaba a los clientes y eran sólo las empresas las que aportaban información. (Suárez, T. 2018)

El Marketing 2.0

Con un enfoque más centrado en el cliente, surge el Marketing 2.0, donde el cliente presta atención a las diferentes ofertas y toma decisiones. Las empresas buscan tanto satisfacer al cliente como retenerlo, es decir, la fidelización. La conversación entre marca y consumidor empieza a funcionar gracias a centros de atención al cliente y la web 2.0 donde los medios digitales y sociales permiten la retroalimentación de las experiencias de los usuarios al igual que la creación de contenido. (Suárez, T. 2018)

Las características de esta nueva versión del marketing son el uso de tecnologías de la información (herramientas y métodos tecnológicos de distribución de a información), la búsqueda del posicionamiento corporativo del producto con la diferenciación como concepto clave y todo ello sin perder de vista el objetivo de satisfacer y retener al cliente. (Suárez, T. 2018)

El social media marketing (marketing 2.0) surge en la actual era de la información, basada en las tecnologías de la información. La tarea del marketing ya no es tan sencilla. Los compradores de hoy están bien documentados y pueden comprar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto. (Kotler, Kartajaya y Setianwan, 2013, p. 19-20)

Las preferencias de los consumidores difieren mucho de unos a otros. La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. La regla de oro de: el cliente manda, funciona bien para casi todas las empresas. (Kotler, Kartajaya y Setianwan, 2013, p. 19-20)

El Marketing 3.0:

El marketing 3.0 cree que los consumidores son seres humanos integrales, y que todas sus necesidades y deseos deben ser siempre atendidos. Por lo tanto, el marketing 3.0 complementa el marketing emocional con uno espiritual. En el marketing 3.0 las empresas se diferencian entre sí por sus valores. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2012, p. 11).

En esta fase es donde el cliente, además del papel adquirido anteriormente, evalúa otros puntos ofertados por las marcas como la responsabilidad social. Los clientes, aparte de satisfacer sus necesidades, buscan la satisfacción de sus sentimientos y valores. Esto lleva a

que las empresas vendan valores asociados a sus marcas buscando el impacto en su público objetivo.

En un mundo donde los gustos de los consumidores y sus deseos y necesidades cambian constantemente, siempre existen nuevos retos y desafíos para las empresas y, por ello, para el marketing, el cual se debe renovar cada vez que encuentre un desafío nuevo y así poder ser más eficiente en alcanzar sus objetivos. (Suárez, T. 2018)

A modo resumen, la siguiente tabla muestra una comparación entre el Marketing 1.0, 2.0 y 3.0 mediante diferentes características.

Tabla 8. Comparación del Marketing 1.0, 2.0 y 3.0

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0
Objetivo	Vendedor productos.	Satisfacer y retener a los consumidores.	Hacer de este mundo un mundo mejor.
Fuerzas propulsoras	Revolución industrial.	Tecnologías de la información.	Nueva ola tecnológica.
Percepción del mercado por la empresa	Mercado de masas. Consumidores con necesidades físicas.	Consumidores más inteligentes con mente y corazón.	Ser humano integral con mente, corazón y espíritu.
Concepto fundamental del marketing	Desarrollo de producto.	Diferenciación.	Valores.
Directrices de marketing corporativas	Especificaciones del producto.	Posicionamiento corporativo y de producto. Misión, visión y valores.	Proposiciones de valor.
Propuesta de valor	Funcional.	Funcional y emocional.	Funcional, emocional y espiritual.
Interacción de los consumidores	Transacciones uno a uno.	Relaciones uno a uno.	Colaboración entre muchos.

Fuente: Kotler, Kartajaya y Setianwan, p. 21, 2013

El Marketing 4.0

La última versión que se tiene al día de hoy es el Marketing 4.0 donde, el objetivo es la confianza y fidelización del cliente, usando del marketing tradicional lo mejor e interactuando con la parte online del marketing digital. Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017),

El Marketing 4.0 y el ámbito digital van de la mano, la conexión ininterrumpida a la Red, el aumento de la capacidad de trabajo diario al igual que la comunicación directa marca-consumidor, propician su expansión. En un entorno en el cual los clientes disponen de menos tiempo, donde se quieren las cosas inmediatamente (Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro, 2016) y lleno de posibilidades, las empresas deben esforzarse en enviar el mensaje que el cliente realmente quiere oír. Podría ser como una era de investigación de mercados constante donde, gracias a los distintos avances (geolocalización, Big Data, etc.), es posible una monitorización 24 horas de los clientes actuales y potenciales. Actualmente la competencia es a nivel global por lo que se debe buscar una comunicación 360° en la cual la conversación es directa, se tienen en cuenta los canales on y off-line y las redes sociales juegan un papel muy importante. Son los clientes los que realmente tienen algo que decir, generan contenido en sus redes sociales y en los perfiles digitales de las empresas.

Aquí, las marcas tienen que predecir (apoyarse en el Big Data podría ser una opción) las tendencias, saber qué es lo que los clientes van a consumir, identificar nuevos escenarios posibles. Marisa Martín (2016) también apuesta por la evolución del Marketing 3.0 al Marketing 4.0, acompañada del avance tecnológico y las redes sociales.

Considera que el Marketing 3.0 o mercadotecnia es como “conducir a un individuo a la adquisición o compra de un bien o servicio, que se sienta satisfecho y por ello repita la

experiencia y lo recomiende a su círculo social”. Es más, considera que el marketing actual está más centrado en “anticipación o predicción de las acciones de un individuo colectivo con el objetivo de que realice o recomiende la adquisición de un bien o servicio, repita la experiencia y comparta leche vivencia en el entorno global”.

En esta nueva etapa de la evolución del marketing, la aparición del Big Data y la analítica de datos aporta una nueva oportunidad para las empresas y en especial para los departamentos de marketing, pues, pueden obtener información realmente valiosa de sus clientes actuales y futuros a gran escala, sus gustos, preferencias, intereses, etc. El marketing en esta era digital se basa en los gustos, deseos y tendencias que recopilan a través de distintos canales (redes sociales, productos wearables, internet de las cosas.) y la oportunidad está en saber interpretar todos estos para llegar al objetivo.

Para el marketing 4.0 la mejor estrategia es la que logra conocer profundamente al usuario, conectarse con él y conquistar su confianza y fidelidad. (Suárez, T. 2018)

Marketing mix

El marketing, además de desarrollar diferentes modelos, cuenta con conceptos clásicos que se adaptaron a las nuevas necesidades. Tal es el caso de la mezcla o mix de marketing, un término que hace referencia a las variables que deben tomar en cuenta los responsables del marketing de una empresa a la hora de optimizar los flujos de comercialización y mejorar el posicionamiento. (Rock Content, 2021)

Para comprender este principio, es necesario analizar su columna vertebral: las 4 p's. Se trata de conceptos que todos han escuchado, y que resultan pilares básicos de cualquier estrategia: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

¿Qué vende una empresa? Esa simple pregunta define, de inmediato, qué es un producto. Sin él la actividad comercial no tendría sentido. El producto es la solución a un problema que vendemos o compramos en el mercado. Puede ser un objeto concreto (tangible) o un servicio (intangible). Por ejemplo, ¿qué vende Uber?: una solución de transporte, o sea su servicio es intangible, pues vende la intermediación que conecta choferes y pasajeros. Esa es la gran evolución del mercado digital pues permite, cada vez más, ofertar y adquirir intangibles. Es por eso que Uber puede ser un gigante del negocio del transporte sin tener siquiera 1 auto propio. (Rock Content, 2021)

Precio

Existen muchas variables para calcular el precio y, sin lugar a dudas, es un tema esencial en los negocios. Es el valor que se le aplica a un bien o servicio por la utilidad percibida por el usuario y el esfuerzo que tiene que hacer, en términos de dinero, para adquirirlo. Lo cierto es que, al final del día, se trata de una de las variables que determina la viabilidad de una empresa. A través del precio se establecen márgenes de ganancia y, además, sirve para atraer a un público específico y competir en un determinado sector. (Pérez, D & Pérez, I. 2006)

Plaza

Esta “P” es una de las que más cambió en la era digital, pues el mundo virtual no está limitado a una geo-localización. La plaza hace referencia al lugar en donde el cliente potencial puede encontrar tus productos, independientemente de si es una tienda tradicional o virtual. Volviendo al ejemplo de Uber su plaza es online es una aplicación que se puede encontrar en Google Play o Apple Store. (Rock Content, 2021)

Promoción

Se debe realizar una desambiguación sobre esta P, no se trata de promoción en el sentido de una oferta, sino en el sentido de promover, dar a conocer un producto o servicio y posicionarlo por encima de la competencia. Esta es la parte vinculada a la divulgación, la publicidad y la visibilidad de la marca, de las técnicas para que el público consumidor se entere de que el producto está disponible en el mercado. (Rock Content, 2021)

El arte del mix de marketing es lograr que estos 4 elementos tengan coherencia, armonía y se potencien entre sí.

Las 8 P's del marketing

Con el incremento de la competitividad y el auge del mundo digital, las reglas del juego cambiaron. Hablar de las 4 p's de la mezcla de marketing ya no es suficiente. A producto, precio, plaza y promoción se les unieron otros 4 conceptos, lo que aumentó el alcance y la integración de las diferentes estrategias. De esta manera el marketing expandió su campo de acción, influyendo también en aspectos de la gestión empresarial y la logística (Rock Content, 2021). Dicho esto, a continuación, se mencionan las 4 p's que complementan a las anteriores:

Personas

Está muy claro que el marketing se ha preocupado por acercarse más a los usuarios, pero ¿también piensa en los colaboradores, trabajadores y aliados? Al analizar los principios de las 8 p's, la respuesta es un contundente "sí". Específicamente, esta P se enfoca en todas aquellas personas que logran que los productos lleguen a los clientes y, además, se encargan

de atenderlos. Es por eso que las buenas campañas de marketing están acompañadas de personas comprometidas, identificadas con los objetivos y, sobre todo, motivadas a brindar un gran servicio de atención al público. (Rock Content, 2021)

Procesos

No hay que esperar que el producto esté en el mercado para implementar estrategias de marketing. Ese es uno de los grandes principios de la teoría de las 8 p's. Es por eso que la mercadotecnia también se enfoca en los flujos de trabajo y los procedimientos de manufactura, dos aspectos tradicionales del área productiva. Este seguimiento permite que las compañías logren la estandarización y optimicen las entregas de mercancía, lo que se traduce en optimización de los flujos de comercialización, uno de los objetivos tradicionales del marketing. (Rock Content, 2021)

Presencia

Este concepto, que también es conocido como tangibilidad, se enfoca en la observación y el análisis del ambiente en el cual el servicio o producto se comercializa. Es importante saber que no se trata de un estudio de mercado habitual, pues sus objetivos obedecen a intereses específicos luego del lanzamiento de bienes y servicios, como:

- Percepción del cliente

- Flujo de interacción con los usuarios.

- Fachada de puntos de venta.

- Posicionamiento estratégico.

Esto demuestra que se trata de un concepto muy completo, que a su vez sirve para medir si están siendo efectivas las estrategias de comercialización. (Rock Content, 2021)

Productividad

Esta es la última de las 8 p's, pero no la menos importante. Y es que está relacionada con dos factores que marcan la diferencia en el mundo empresarial: el rendimiento y la calidad. Esto significa que se centra en la productividad del equipo de trabajo y, también, en los diferenciales y atributos del producto. Para evaluar estos aspectos, dentro de las estrategias se definen indicadores clave de actuación (KPI, key performance indicator), que sirven para acompañar los resultados de las diferentes acciones. Hay que tener presente que para que una estrategia tenga éxito deben tomarse en cuenta estos factores y, además, tienen que poseer conexión y armonía entre sí. (Rock Content, 2021)

Publicidad

Como se vio anteriormente, la promoción es una de las 4 p's principales del marketing. Entonces, la publicidad también lo es. Históricamente, la publicidad es un elemento central de las estrategias de promoción. Su objetivo es dar a conocer un producto y estimular su consumo. Por esa razón, la relación entre el Marketing y la publicidad no puede pasar desapercibida. Incluir este método de promoción hace más eficaz a una estrategia general de comercialización. Ten presente que, como explicamos anteriormente, la publicidad ha acompañado a la mercadotecnia a lo largo de la historia. (Rock Content, 2021)

La publicidad ha estado presente desde la publicación de los primeros anuncios, en las revistas y periódicos del siglo 16, hasta las persuasivas campañas en redes sociales y medios audiovisuales, tanto digitales como físicos. Eso sí, es importante tener muy claro que la

publicidad forma parte del marketing, pero no al revés. La mercadotecnia es un concepto mucho más amplio, que incluye la promoción como una de sus diversas líneas de acción para mejorar la comercialización (Rock Content, 2021) Volviendo al tema de la publicidad, para comprenderla desde una perspectiva profunda se necesita conocer sus diferentes tipos, y entre ellos destacan estos 4:

1. Above the line (ATL)

Al igual que el marketing, la publicidad ha evolucionado a la par de los medios de comunicación masiva. De hecho, este tipo se refiere a aquellas publicidades que se difunden en medios tradicionales, como radio, televisión y prensa escrita, y digitales. Literalmente, significa “sobre la línea”, lo que hace referencia a que intenta llegar a una comunidad de usuarios mucho más amplia. (Rock Content, 2021)

2. Boca a boca

Este método de publicidad es tan antiguo como la comercialización en sí. Esencialmente, se trata de la recomendación de productos y servicios de persona a persona. Para propiciar este tipo de publicidad, el marketing debe enfocarse en la fidelización de clientes, la optimización de la experiencia de compra y la interacción en general. (Rock Content, 2021)

3. Comercial

Este segmento agrupa a todas aquellas publicidades y anuncios que se enfocan directamente en la compra-venta, es decir, en el comercio. Algunos ejemplos son aquellas que resaltan rebajas, partidas limitadas de productos, liquidaciones y otras promociones. (Rock Content, 2021)

4. De respuesta directa

Otro de los conceptos importantes del mundo del marketing es el call to action (CTA), una invitación en modo imperativo que busca que el usuario realice una acción determinada propuesta por nosotros para, de esa forma, convertirse en lead. En la publicidad, este tipo de llamadas también son muy utilizadas. Algunos ejemplos comunes son “llame ya” o “realice su pedido ahora”. A los anuncios que contemplan esta clase de CTA se le conoce como de respuesta directa. (Rock Content, 2021)

No se puede dejar fuera uno de sus grandes principios: **la universalidad**. Independientemente del tipo, una publicidad debe tener la capacidad de llegarle a todo el público objetivo. No significa pensar en general, sino pensar en forma de alcanzar a todos los individuos que componen la audiencia. (Rock Content, 2021)

Proceso del marketing

Philip Kotler no sólo supo definir de forma precisa qué es el marketing, sino que también desarrolló algunos de sus conceptos principales, entre ellos el proceso de la mercadotecnia. Este aspecto, que contempla la viabilidad de un producto antes de existir o ser lanzado al mercado, consta de 6 pasos:

1. Análisis de oportunidades

¿El producto tendrá aceptación? ¿Podrá alcanzar un buen posicionamiento? Estas son algunas de las preguntas que deben hacerse en esta etapa. Plantearse estas interrogantes y analizarlas permite determinar si, al menos, el producto o servicio tendrá la demanda necesaria para ser rentable y perdurar en el tiempo. (Kotler et al. 2007)

2. Investigación de mercado

Una vez que las proyecciones de la aceptación del producto son positivas es el momento de investigar de manera minuciosa el mercado. Un buen proceso investigativo está conformado por recolección de información, interpretación y jerarquización de datos. Estas tareas permiten identificar la buyer persona y las características de la competencia, entre otras cosas. (Kotler et al. 2007)

3. Estrategias del proceso

Segmentación, diferenciación, posicionamiento-énfasis y flexibilidad. Esas son las 4 estrategias que contemplan este paso. Es indispensable desarrollarlas con base en la información obtenida en las 2 primeras etapas, ya que resultará el pilar del resto del proceso de Marketing. (Kotler et al. 2007)

4. Selección de tácticas

En este punto del proceso de marketing entran en juego las 4 p's principales: producto, plaza, precio y promoción. Se tienen que valorar estos conceptos para definir las tácticas o acciones que formarán parte de las estrategias y resultarán en el cumplimiento de los objetivos. (Kotler et al. 2007)

5. Aplicación

Luego de que se investiga y se desarrollan estrategias y tácticas con base en la información obtenida, llega el momento de ponerlas en práctica. Si la aplicación fluye de una forma dinámica significa que los pasos anteriores se realizaron de forma correcta. (Kotler et al. 2007)

6. Control

Toda estrategia, por mejor que sea, necesita control y acompañamiento. Por eso, para cumplir con el proceso de marketing se debe controlar el desarrollo de las estrategias, la rentabilidad y, también, monitorear el plan general, tomando en cuenta los responsables de tareas y períodos establecidos. (Kotler et al. 2007)

Estrategia de marketing

Referirse a este concepto es hablar de la línea maestra. Se trata de todas las acciones que se establecen para aprovechar las oportunidades de mercado y optimizar la comercialización. (Kotler et al. 2007) Aunque cada marca tiene características y entornos específicos por lo cual cada estrategia cuenta con aspectos que la diferencian de las demás, existen ciertos elementos que son constantes en estos planes de acción, tales como:

1. Análisis de investigación de mercado

Este es uno de esos pasos que se puede considerar un prerrequisito, independientemente de si se trata de una estrategia de marketing para productos y marcas nuevas o consolidadas. Para definir la línea maestra de un plan de comercialización se debe conocer a fondo el mercado en el que se operará, dándoles principal importancia a los usuarios y competidores. (Kotler et al. 2007)

2. Segmentación y conocimiento de los consumidores

Las investigaciones de mercado pueden resultar muy esclarecedoras, pero no son suficientes como para conocer al consumidor a ciencia cierta. Debido a esto, otro de los

pasos de una estrategia de marketing es enfocarse, de forma específica, en la segmentación de los usuarios y, luego, en su conocimiento. Primero se define el público objetivo y después se lo analiza a profundidad, con especial atención en factores como problemas, necesidades e intereses. (Kotler et al. 2007)

3. Revisión de las 4 P's principales

Una vez que se conoce el mercado y los consumidores, es un buen momento para revisar las 4 p's principales. Especialmente, es necesario preguntarse si el producto es ideal tal como está concebido. De ser así, se procede a definir el resto de las p's: precio, plaza y promoción. Por otro lado, durante el resto de la estrategia se debe tomar en cuenta las otras 4 p's del marketing, es decir, las adicionales a estas: personas, procesos, presencia y productividad. Kotler P. & Armstrong G. (2013)

4. Canales de interacción y promoción

Básicamente, se trata de definir a través de cuáles canales y medios, digitales y físicos, la marca o el producto se aproximará al usuario y, también, de qué forma se dará a conocer y promocionará. Hay que tener presente que tanto esta como el resto de las líneas de acción tienen que definirse con base en el conocimiento del público objetivo. En el caso de la interacción, también debe plantearse como un mecanismo para fidelizar clientes. (Rock Content, 2021)

5. Plan de gestión y evaluación

Aunque conlleva creatividad e intuición, una buena estrategia de marketing sigue una estricta disciplina empresarial. Por esa razón está acompañada de un plan de gestión y

evaluación, que permite medir los resultados de las diferentes acciones. (Rock Content, 2021)

Objetivos de marketing

El marketing, como se ha dicho antes, es una herramienta que colabora con el desarrollo y el crecimiento económico. De hecho, entre sus objetivos generales está detectar segmentos rentables, impulsar la expansión de las compañías y generar utilidades o beneficios financieros. (Ballesteros & Ediciones, 2018). Además, cuenta con muchos objetivos específicos, a los que deben apegarse las estrategias como:

1. Captación y fidelización de clientes

A pesar de tratarse de un objetivo específico, de la captación y fidelización de clientes parte todo. Si una empresa no cuenta con usuarios regulares es imposible que genere utilidades y crezca. Para atraer y cuidar del ciclo de vida del cliente, la mercadotecnia cuenta con un amplio abanico de posibilidades, que abarcan el espacio físico y el mundo digital. En conclusión, la captación y fidelización de clientes engloba acciones relacionadas a la promoción y el posicionamiento. (Ballesteros & Ediciones, 2018).

2. Optimización de los canales de distribución

Si bien el marketing se centra en los usuarios, eso no quiere decir que se olvide de la logística y la distribución. Otra de las finalidades de las estrategias es definir los puntos de venta adecuados, que permitan: acercar el producto al público objetivo, agilizar los tiempos de entrega de lotes de mercancía, optimizar tareas específicas de distribución y realizar acciones de merchandising. (Ballesteros & Ediciones, 2018).

3. Exploración de nuevos sectores

Esta es una de las razones por las que el marketing contribuye con la expansión de las marcas y empresas. Una de las características de esta forma de ver los negocios es que no tiene fin, pues siempre tiene algún objetivo que alcanzar. Cuando se trata de marketing, por más que una estrategia haya tenido un gran éxito le serán planteados nuevos objetivos o expectativas de crecimiento. Por ejemplo, en ese caso se podrían diseñar y ejecutar nuevas acciones, enfocadas en expandir la participación del producto en el mercado y explorar y penetrar en nuevos sectores. (Ballesteros & Ediciones, 2018).

Por otro lado, los objetivos de una estrategia de marketing también pueden plantearse bajo el principio de SMART, que además de incluir los objetivos específicos toma en cuenta los mensurables, alcanzables y realistas, así como el tiempo en que se conseguirán. Además, independientemente del modelo de clasificación de objetivos, todos forman parte de un fin mayor: la satisfacción de los clientes y necesidades e, incluso, la superación de las expectativas. (Knöbl, 2018)

Ciclo de vida de los productos y servicios

Pese a que tienen como finalidad satisfacer las necesidades de las personas, los productos no duran para siempre. Eso significa que tienen un ciclo de vida. Por ejemplo, las máquinas de escribir cumplieron este periodo. Difícilmente se verá a alguien utilizándolas en la actualidad en vez de teclados físicos y táctiles de computadores y otros dispositivos. (Rock Content, 2021)

En este caso, se puede afirmar que este artefacto ya pasó por las 4 etapas del ciclo de vida de un producto:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive.

Lógicamente, la finalización de esta serie de etapas se produjo a raíz del surgimiento de nuevas tecnologías. Por ese motivo, una de las maneras en que las empresas alargan el ciclo de vida de sus productos es adaptándolos a las nuevas formas de consumo y tendencias. Sumado a esto, es necesario que los artículos siempre estén acompañados de estrategias de comercialización y promoción, que constantemente migren a las prácticas más novedosas y efectivas. En cambio, la falta de una política de precios, de una narrativa, de inversión y la pérdida de calidad con respecto a la competencia son algunos factores que reducen el ciclo de vida. (Rock Content, 2021)

Tipos de marketing

Es imposible comprender a fondo el marketing si no se conocen sus principales tipos. Es evidente que no se pueden mencionar todos en un solo material, pero sí es posible explicar de qué se tratan los más importantes y utilizados en la actualidad. (Mafra, 2017)

1. Marketing digital

Hoy el marketing digital es mucho más que una tendencia y se ha consolidado como la herramienta de promoción y comercialización indispensable para el mundo

contemporáneo. Engloba todas aquellas estrategias, metodologías y acciones que se realizan a través del mundo digital, que agrupa a una comunidad de miles de millones de personas en todos los rincones del planeta. Esto hace que su alcance sea realmente increíble, incluso difícil de imaginar. Entre sus elementos y conceptos más importantes está el posicionamiento en motores de búsqueda y la promoción en redes sociales. Además, el marketing digital permite que constantemente internautas se conviertan en leads de las marcas y, en consecuencia, estén más cerca de adquirir sus productos y servicios. (Mafra, 2017) Además de leads y SEO, existen muchos otros términos y conceptos que forman parte de esta herramienta y la optimizan, como:

- **Flujo de nutrición:** El marketing digital tiene una estrecha relación con la automatización. Uno de los procesos que se automatizan es el envío de contenidos relevantes (a los que se les llama flujos de nutrición) a los usuarios que realizaron una acción previa de conversión (llenar formularios de información, descargar materiales, etc.). (Mafra, 2017)
- **Interacción:** El marketing digital nació de la percepción de la importancia de involucrar a los usuarios. En vez de fomentar la pasividad en los procesos de comercialización, esta herramienta incentiva a los internautas a que hagan comentarios, descargas y se mantenga cerca de las marcas. (Mafra, 2017)
- **Métricas e indicadores:** Una de las grandes ventajas del marketing digital es que medir sus resultados es muy sencillo. Aspectos tan simples como los clics, visitas, tiempo de permanencia en la página y seguidores sirven como indicadores y métricas que determinan la efectividad de la estrategia. (Mafra, 2017)

2. Inbound marketing

Atraer, convertir, vender y encantar. Y es que estos son los pilares de esta estrategia, que se puede considerar la piedra angular del marketing digital. De hecho, la esencia del inbound ha generado una percepción general en el mundo del marketing: es mejor captar el interés de los usuarios sin evadirlos ni interrumpir sus experiencias. Esta metodología busca identificar las necesidades y dolencias de los consumidores para luego establecer una línea de comunicación con ellos, ayudándolos a resolver sus problemas. Además, como toda estrategia efectiva, ha sabido reformularse y evolucionar. Quizás, el proceso de cambio y avance más significativo que atraviesa el inbound es el paso del embudo de ventas al flywheel (Mafra, 2017). Para explicarlo, hay que ver de qué se tratan estos conceptos:

- **Embudo de ventas:** Por años, el inbound centró la estrategia en esta metáfora, por lo que era considerado primordialmente un método de marketing de atracción. Básicamente, se trata de una representación de las diferentes etapas del proceso de atracción de un cliente, específicamente contacto, prospecto/ lead, oportunidad, calificación y cierre. Mientras tanto, el embudo del usuario consta de las fases de necesidad y atención, consideración y decisión. Esencialmente, esta metáfora permite definir contenidos y estrategias adaptadas a la etapa en la cual se encuentra el consumidor. (Mafra, 2017)
- **Flywheel:** Se trata de una forma de plantearse el marketing que va más allá de la atracción. Su misión es seguir y visibilizar la interacción entre el usuario y la marca desde el momento del contacto y, sobre todo, después de la compra, con la finalidad

de prolongar el ciclo de vida del cliente. ¿Cómo lo logra? Sencillo: enfocándose en la optimización de la experiencia del cliente, evitando especialmente las fricciones (fallas y situaciones que disminuyen los niveles de satisfacción). Al repasar estos conceptos, se ve que la migración de embudo para el flywheel ha servido para desarrollar el inbound marketing y aumentar su alcance. (Mafra, 2017)

3. Marketing de contenidos

A pesar de que forma parte del marketing digital y, a su vez, es empleado como una de las estrategias del inbound, resulta mezquino no hablar del marketing de contenidos como un tipo específico. Esta poderosa herramienta, cuando es aplicada de la manera correcta, logra todo lo que puede esperarse de una metodología de promoción y comercialización: generación de leads, atracción de usuarios de manera orgánica, aumento del tráfico online y posicionamiento de marca. (Mafra, 2017)

¿Cómo consigue estas grandes hazañas? Su nombre lo refleja claramente: a través de contenidos, pero no son cualquier tipo de contenidos. Para que tengan el efecto esperado deben estar dirigidos a la representación ficticia del cliente ideal (buyer persona) e incluir información y datos de interés, que les permitan satisfacer necesidades y resolver problemas. Por supuesto, dentro de los contenidos de esta forma de promoción no invasiva se plantea cómo pueden ayudar a los usuarios los productos o servicios que comercializa una marca determinada. Incluso, el marketing de contenidos va mucho más allá. (Mafra, 2017)

Además de generar valor para las personas, las compromete y les permite decidir cuáles artículos, e-books y materiales desean consumir y de qué forma prefieren interactuar con

la marca. En otras palabras, gracias a esta herramienta el usuario ya no tiene un rol pasivo en los procesos de comercialización. Por otro lado, al atraer consumidores de esta forma orgánica y que siempre tiene como fin mayor el beneficio de las personas, el marketing de contenidos promueve el engagement, es decir, construye una relación cercana, frecuente y extremadamente interactiva con una audiencia selecta. (Mafra, 2017)

Además de las ventajas que se han mencionado, esta metodología genera muchas otras, como:

- **Aumento del límite Lifetime-Value (LTV)**

Tal como lo plantea el flywheel, resulta más barato venderle a un cliente actual que atraer uno nuevo. Por esa razón la interacción y cercanía que propicia el marketing de contenidos también alarga el ciclo de vida de los clientes y los motiva a aumentar su nivel de consumo. Esto se traduce en incremento del LTV, un concepto que hace referencia al valor total que un usuario gasta en una determinada empresa. (Mafra, 2017)

- **Generación de brand awareness**

Uno de los patrimonios inmateriales de una marca es su nivel de reconocimiento en el mercado. Precisamente, el marketing de contenidos se encarga de impulsar ese gran capital, pues genera brand awareness. A través de los contenidos de valor, privilegiadamente posicionados gracias a las mejores prácticas de SEO, las marcas se abren un espacio en las mentes de muchas personas más, lo que aumenta las posibilidades de venta de forma significativa. Aunque un usuario no compre de inmediato, que conozca y tenga presente la marca y sus productos lo puede llevar a comprar en el futuro cercano, cuando tome la decisión de satisfacer una determinada necesidad. (Mafra, 2017)

4. Marketing de redes sociales

El Marketing está donde se encuentran los usuarios y, cuando se trata de comunidades, nada mejor que las redes sociales. Estas plataformas permiten mantener un flujo de interacción constante con los usuarios y aumentar el reconocimiento de las marcas y sus productos (Mafra, 2017). En la actualidad, las 4 redes sociales más utilizadas son: Facebook, Instagram, Twitter, y LinkedIn.

- **Facebook:** Esta red social combina la comunidad más amplia del mundo digital, con alrededor de 1.8 billones de usuarios, con funcionalidades y estructuras ideales para el Marketing. Entre otras cosas, Facebook permite crear páginas empresariales, lanzar anuncios publicitarios y gestionar contenidos de promoción y atracción.
- **Instagram:** Al igual que Facebook, Instagram cuenta con las características ideales para impulsar el crecimiento de las marcas y los productos. En esta red social, que también llega a los 300 millones de usuarios, se puede generar un gran volumen de tráfico e involucrar a los usuarios con las propuestas. De hecho, muchos consumidores valoran Instagram como el lugar virtual adecuado para conocer promociones, nuevos productos y formas de satisfacer sus necesidades.
- **Twitter:** 300 millones de usuarios y un promedio diario de 500 millones de publicaciones. Esas cifras demuestran el poder de Twitter. Por ese motivo, aunque se trate de una red en la que predominan las noticias y las opiniones, las marcas también la aprovechan para conectar con robustas audiencias. Una de sus principales atributos es que, al tratarse de una red social rápida y concisa, permite agilizar y optimizar la interacción.

- **LinkedIn:** Su comunidad de 380 millones de usuarios la colocan como otra de las mejores alternativas para el marketing de redes sociales. LinkedIn es especialmente útil para optimizar los flujos de comercialización, la interacción y las relaciones en el comercio B2B.

Marketing y ventas

Estas dos áreas van de la mano y, además, se optimizan entre sí. La información y datos que recolecta el sector de marketing benefician al equipo de ventas y viceversa. De hecho, existe una tendencia llamada Smarketing, que se basa en integrar el Marketing con las ventas para atraer usuarios, generar leads y mejorar los flujos de contenidos. De esta forma se optimizan los recursos de las compañías y las estrategias tienen probabilidades de éxito mucho más amplias. Para lograrlo es importante que se fijen objetivos comunes entre ambas áreas y, sobre todo, se establezca una línea de comunicación directa y fluida. (Rock Content, 2021)

Tendencias actuales del marketing

¿Qué está a la vanguardia en cuanto a marketing? Se trata de una pregunta que se debe hacer con frecuencia. Hay que tener presente que el mundo de la mercadotecnia es dinámico, así que constantemente incluye nuevos conceptos y se adapta a las últimas herramientas tecnológicas. En la actualidad, algunas de las tendencias en mercadotecnia son la automatización, la realidad virtual y aumentada y el context marketing.

- **Automatización del marketing:** El marketing automation o automatización del marketing es la utilización de software para realizar acciones de marketing de forma automatizada. Gracias a ello, una empresa puede realizar procesos que de manera natural serían dificultosos y conseguir más eficiencia y resultados y un mayor control

y seguimiento sobre los mismos. Contar con un voluminoso flujo de contenidos resulta complicado cuando se difunden de manera manual. Por eso, las empresas incluyen herramientas que envían e-mails y nutren de materiales a los leads de forma automática. Otra tarea que se realiza de esta manera es la atención a clientes en las páginas webs, específicamente a través de chatbots. (InboundCycle, 2017)

- **Realidad virtual y aumentada:** Gracias a esta tendencia de Marketing, algunas compañías les brindan a los usuarios la posibilidad de experimentar sus artículos y servicios antes de comprarlos. Por ejemplo, hoy en día una empresa de cosméticos puede incluir filtros o aplicaciones que les permitan a los consumidores saber cómo se verían si se aplican un determinado producto. Las campañas de realidad virtual ayudan a aumentar el conocimiento de la marca mediante la creación de un factor “sorpresa” de esta forma tanto los clientes como los medios de comunicación hablarán de la marca. La realidad virtual es particularmente eficaz como forma de despertar la conciencia, ya que esta tecnología es relativamente nueva y la experiencia de interactuar con una marca mediante realidad virtual sigue siendo una experiencia novedosa para la mayoría de los clientes. (India, 2020)
- **Context marketing:** Esta es una de esas tendencias que hace que cada vez el marketing sea más cercano. El éxito de esta estrategia se basa en recabar datos de los usuarios en tiempo real, a través de herramientas de las tecnologías de la información y big data, para personalizar los contenidos y la experiencia. (Rock Content, 2021)

El plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa del siglo 21. Actualmente el entorno es altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno. El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción. (Espinosa, 2020)

¿Para qué sirve un plan de marketing y por qué es importante?

La importancia del plan de Marketing es muy clara: sin él no se sabría cómo llegar a nuestros objetivos o qué hacer para alcanzarlos. A su vez, esto se traduce en diferentes aspectos que optimizan el área de Marketing de las organizaciones en líneas generales, como:

1. Enfocarse en objetivos alcanzables y medibles

Una de las características principales de un buen objetivo de Marketing es que sea posible de ser alcanzado. Por ese motivo, mientras se desarrolla el plan se estará analizando al mismo tiempo los diferentes objetivos y, en consecuencia, se podrá identificar aquellos que son posibles de lograr. Además, un plan de Marketing plantea objetivos medibles, es decir, que se pueden cuantificar. (Giraldo, 2020)

2. Volver a enfocarse en el cliente ideal

Muchas veces las compañías pierden el norte. Una de las señales de que esto ha pasado es cuando se esfuerzan por atraer consumidores que realmente no necesitan sus productos o servicios. Por suerte, realizar un plan de Marketing permite delimitar el mercado y volver a enfocarse en el público objetivo. Incluso, cuando estas guías maestras se enfocan en el plano digital van un paso más allá y dirigen las marcas hacia la buyer persona, es decir, una representación ficticia, y a la vez precisa, del cliente ideal. (Giraldo, 2020)

3. Coherencia

Cuando se trata de imagen corporativa y construcción de marca este aspecto es fundamental. Para que una empresa atraiga, cautive y fidelice usuarios debe ser coherente en todos sus factores, desde su logo hasta el tipo de productos y servicios que comercializa. Precisamente, este principio está contemplado en un buen plan de Marketing. Esta guía maestra solo debe contemplar contenidos, estrategias e ideas que sean acordes al espíritu y esencia de las marcas. (Giraldo, 2020)

4. Optimización de presupuesto

Lamentablemente, muchas empresas utilizan su presupuesto de Marketing en acciones que no generan ningún tipo de beneficios o, peor aún, representan pérdidas. En gran parte, esto se debe a que no cuentan con un plan de Marketing que contemple estrategias, lineamientos y objetivos puntuales. En cambio, ante la imperante necesidad de atraer clientes, gastan dinero en costosas publicidades y técnicas de promoción de forma constante, sin ningún tipo de control ni medición de resultados. (Giraldo, 2020)

5. Escaneabilidad

Aunque se deja este aspecto, por último, no es el menos importante. Sin duda, una de las grandes ventajas de contar con un plan de Marketing es que se podrá visualizar el plan como un todo y monitorear el rendimiento de las estrategias. Al tener una guía maestra con objetivos puntuales, medibles y temporales, se podrá revisar de forma continua los avances hacia el cumplimiento de estos y, en consecuencia, la rentabilidad de las inversiones. En conclusión, un buen plan de Marketing es sinónimo de control de gestión. (Giraldo, 2020)

Los objetivos de un plan de marketing

Sin esta guía o lineamientos estratégicos, la empresa no tiene idea de a dónde ir, ni qué vehículo usar para alcanzar sus metas. Cuando se dispone a realizar el plan de Marketing, se debe caminar antes de correr. Por esa razón, solo se estará listo para fijar objetivos específicos si ya se conoce la realidad de la empresa y del sector en el que opera. Al conocer las deficiencias y las potencialidades del negocio se podrá definir metas adaptadas a las necesidades específicas y, sobre todo, las posibilidades reales, aunque eso no quiere decir que dejen de ser ambiciosas. Como se mencionó anteriormente, estos objetivos tienen que ser medibles y alcanzables. (Giraldo, 2020) Además, siguiendo los otros principios de los objetivos SMART, deben ser específicos y contar con tiempo de comienzo y finalización.

Ahora bien, ya teniendo la idea central de su importancia, a continuación, se muestran los objetivos que tiene un Plan de Marketing y cómo permite optimizar las operaciones de la organización.

1. Orientar el cumplimiento de metas

En el marketing, si un objetivo no es real, alcanzable y medible, simplemente no puede ser un objetivo. Es por esto, que en el proceso de creación del Plan de Marketing es tan importante analizar con detenimiento si los objetivos de la empresa cumplen con estas premisas. Asimismo, el Plan de Marketing necesita que dichos objetivos puedan ser cuantificables, es decir, medibles. Así que, desde la misma concepción de las metas y aspiraciones del negocio, se tiene que determinar si se pueden estudiar y reconocer las variables para conocer cuando se alcancen o se superen. (Cárdenas, 2021)

2. Posicionar una marca

Cuando existe una marca nueva, que tiene particularidades que la hacen ideal para un sector de la audiencia poco habitual o, en el caso de que por cualquier situación necesita aumentar su visibilidad y darse a conocer en el mercado. Para esto, el Plan de Marketing debe contar con acciones muy bien analizadas y diseñadas para impactar a esas personas por primera vez y lograr que la marca les quede dentro de su memoria. (Cárdenas, 2021)

3. Mejorar el ROI (Retorno de la inversión)

Cualquier empresa toma el ROI como un factor crucial que determina si las estrategias o acciones son verdaderamente rentables y producen los frutos que espera la compañía. En el entorno del Marketing Digital, el ROI se mide en impresiones, clics, conversiones y otras variables que reflejan la efectividad de las acciones. Un Plan de Marketing brinda la oportunidad de definir mejor cuáles son esas acciones que generarán mejores resultados y dar una guía sobre cuál camino tomar para conseguirlas. (Cárdenas, 2021)

4. Optimizar el embudo de ventas

Seguramente se ha conocido a empresas que llegan a los ojos de muchas personas, ya sea difundiendo sus contenidos, productos y servicios a través de medios tradicionales o digitales, pero, aun así, no logran generar rentabilidad o facturación en su empresa. Y es que de nada sirve el impactar a un gran número de personas, pero no conseguir que se transformen en conversiones o ventas. Por ello, un Plan de Marketing permite que se genere la posibilidad de tomar en cuenta las diferentes fases del embudo de ventas y reducir la tasa de abandonos, lo que se traduce a lograr que muchos de ellos se conviertan en clientes. (Cárdenas, 2021)

5. Tener coherencia

Cuando se habla de imagen corporativa y edificación de la marca, la coherencia se convierte en un aspecto vital. Un Plan de Marketing brinda la oportunidad de establecer este principio desde el inicio, para que la empresa pueda atraer, cautivar y fidelizar a los clientes potenciales de la marca, gracias a una congruencia entre todos los aspectos, desde el logo hasta los productos que ofrece. (Cárdenas, 2021)

6. Monitorear las acciones

Un Plan de Marketing es la herramienta ideal para visualizar los objetivos de la empresa como un todo y, de esta forma, poder seguir creciendo exponencialmente. Además, permite comparar los avances de la compañía con las aspiraciones que se tienen y medir el rendimiento. Todos los puntos que están contenidos dentro de esta estrategia, se pueden contrastar con la realidad de la compañía y se chequea el cumplimiento de las mismas para determinar la rentabilidad o el ROI. (Cárdenas, 2021)

Entonces, en otras palabras, el Plan de Marketing es un documento o herramienta de gestión, que sirve como guía para todas las estrategias y acciones de la marca.

¿Cómo elaborar un Plan de Marketing?

Para elaborar un plan de marketing de manera exitosa, se deben seguir 6 sencillos pasos:

1. Análisis interno

Ya sea en el inicio de la empresa o en etapas avanzadas de la misma, el plan permite hacer una revisión interna, muy beneficiosa, para conocer con detalle la realidad operativa, comercial, financiera y promocional de la marca. Para que esto sea posible, y hacerlo de manera clara, responsable y con bases sólidas, es necesario analizar la realidad de cada uno de los aspectos de las 8 p's que combinan el Marketing Offline y el Online ya mencionadas anteriormente: Producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presencia y productividad. (Cárdenas, 2021)

1 Investigación de mercado

Para conocer, con las variables concretas, la realidad del mercado y el ambiente donde actúa la compañía, se genera una oportunidad de visualizar el contexto completo sobre dónde se está posicionando exactamente. Esto se debe realizar de manera general, con mucho énfasis en la situación económica de la empresa y aquellos factores de proyección del giro donde se desarrolla la misma. Con todo esto a la mano, es preciso analizar y estudiar, la competencia y aquellas marcas que ya tienen ganado un puesto en la mente de los consumidores, así como las que aún no logran impactar el mercado con contundencia. Asimismo, se deben tomar en cuenta factores como las características

demográficas de público ideal, patrones de consumo y más, para entender y, sobre todo, poder enfocarse en lo más importante: el cliente. (Cárdenas, 2021)

2 Definir los objetivos

En este punto, sencillamente, se deben plasmar todos aquellos objetivos y metas de la empresa que se adapten a la realidad de la misma, pero que al mismo tiempo sean ambiciosas. (Cárdenas, 2021)

3 Selección de estrategias y acciones

Aunque todos los elementos son valiosos a la hora de preparar un plan de Marketing, este solo brindará resultados favorables si se seleccionan estrategias y acciones adecuadas. Lógicamente, cada marca tiene necesidades y públicos particulares, así que las acciones estratégicas tienen que estar adaptadas a estos factores. Sin embargo, existen prácticas y metodologías que, en líneas generales, le pueden resultar útiles a cualquier marca y una de ellas es el Marketing de Contenidos. A través de esta valiosa estrategia se generarán contenidos de valor que, además de atraer futuros clientes, permitirán crear una numerosa audiencia e incrementar la autoridad digital. Y es que esta metodología está acompañada de una gran explosión en la web, debido a que incluye prácticas de SEO (optimización para motores de búsqueda) (Giraldo, 2020)

5. Asignación de Presupuesto

Con toda esta información ya dentro de un documento, con toda certeza, se conocerá los recursos que hacen falta para que este plan se ponga en marcha. Entonces, es momento de definir la cantidad de dinero que se necesitará para que las estrategias tengan éxito. De esta

forma se definirá un presupuesto coherente, estructurado y puntual, que permita llevar a cabo las estrategias que la marca necesita. (Cárdenas, 2021)

6. Medición y control

Por último, un plan de Marketing solo será efectivo si se toman en cuenta métodos y técnicas de control y gestión. Entre otras cosas, es importante definir cuáles métricas o indicadores utilizar para medir los resultados de las acciones estratégicas.

Estructura del Plan de Marketing

Después de todo, el Plan de Marketing es un documento, que si bien sirve como un mapa del camino que una marca quiere seguir, no puede dejar de contar con una estructura lógica y congruente. Asimismo, todo lo contenido dentro de él debe ser de fácil entendimiento, tanto para los encargados de las estrategias como para aquellos que no están directamente relacionados con las acciones de marketing como inversionistas, gerentes, socios, entre otros. (Cárdenas, 2021) Aunque su estructura es muy sencilla, es necesario entenderla por sus características principales de segmentación. Las cuales son:

1. Introducción

Esto es habitual en cualquier documento o ensayo y, evidentemente, el Plan de Marketing no es una excepción. En la introducción se debe explicar muy brevemente los aspectos principales de la empresa, como, por ejemplo, las necesidades y los objetivos que se quieren lograr.

2. Información sobre la empresa

Se toman en cuenta aquellos aspectos que determinan el espíritu de la compañía y definen su “individualidad”. En este renglón se incluyen factores como la misión y visión, valores, logo, entre otros. Asimismo, es importante incluir el tono ideal, aspectos visuales, verbales que hacen a la marca.

3. Portafolio de productos y servicios

En el ámbito empresarial, un portafolio de productos y servicios es un documento preparado con especificaciones (técnicas o no) de aquello que comercializa una compañía. A su vez, esto se debe introducir como parte del plan de Marketing, ya que, lógicamente, las estrategias y las promociones solo tienen sentido si detrás de ellas hay un producto. Seguido de esto, es momento de mostrar el catálogo de productos o servicios que la empresa desarrolla. Incluidos, claro está, aquellos aspectos técnicos que comercializa la organización. (Giraldo, 2020)

4. Público objetivo

Es importante dedicarle, de forma exclusiva, una sección al público objetivo. Así como es necesario un producto para que se pueda plantear y desarrollar acciones específicas, también se requiere de consumidores a quienes dirigirlas.

En esta sección se plantean las necesidades y gustos de ese segmento del público a los que están dirigidos los productos o servicios de la empresa. Principalmente en las acciones digitales es necesario definir la buyer persona para cada uno de los artículos que comercializa la empresa. (Giraldo, 2020)

5. Principales competidores

En el Plan de Marketing, también es necesario definir aquellas empresas que siguen el mismo segmento del mercado y que están en búsqueda de los mismos clientes que la empresa. Desarrollar esta sección es posible gracias a la investigación de mercado. Simplemente, se plasma en el plan de Marketing toda la información de interés que se tiene en relación a los competidores. Para que esta guía maestra no tenga elementos de “relleno” o poco relevantes, solo se debe incluir aquellos competidores que realmente comparten el mismo segmento de mercado y, además, representan un desafío para el cumplimiento de los objetivos. (Giraldo, 2020)

6. Análisis del contexto

Al tratarse de un análisis de ambiente interno y, también, externo, lo ideal es desarrollar esta sección a través de una clásica matriz DOFA. Esta herramienta de análisis de la situación de la empresa en el mercado se enfoca en dos aspectos del ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) y dos del externo (Oportunidades y Amenazas).

7. Objetivos y metas

Como se mencionó anteriormente, los objetivos deben ser específicos, realistas, alcanzables y medibles. Además, tienen que contar con un tiempo de inicio y de culminación. Ser claro al plasmar los objetivos y metas en el plan de Marketing resulta fundamental, ya que solo de esa manera servirá como una guía maestra que se puede revisar y analizar con frecuencia.

8. Aplicación

En este punto, más allá de las estrategias, se plasman acciones específicas para llevarlas a cabo para cumplir con los objetivos y metas. Por ejemplo, se debe contemplar un cronograma de actividades y tareas que detalle la logística y las fases de la aplicación del plan de Marketing. Para que la implementación y gestión de estas guías maestras tengan fluidez y excelente desempeño es una buena idea utilizar un software de automatización de mercadotecnia. (Giraldo, 2020)

9. Evaluación y control

Así como es importante establecer un cronograma de implementación, resulta indispensable establecer parámetros para evaluar y controlar las acciones de Marketing. Uno de los puntos claves es la definición de los KPIs (indicadores claves de gestión) a seguir. Con respecto a los indicadores de gestión y las métricas, existen diferentes factores que determinan la efectividad, como:

- Que pueda ser medido fácilmente
- Relevancia
- Importancia para la base de la estrategia
- Periodicidad.

Por suerte, al orientar muchas de las acciones estratégicas al ámbito digital, se podrá seguir de manera sencilla los diferentes indicadores y métricas, pues datos como el número de seguidores, la cantidad de visitantes en la página web y el tiempo de permanencia, le servirán a la empresa para evaluar el plan de Marketing. (Giraldo, 2020)

Plan de marketing digital

Las redes sociales, Internet y otras plataformas digitales han dejado de ser una tendencia para consolidarse como los canales ideales para conectarse con el público, difundir la marca de la empresa y construir audiencias. Para crear un plan específico de Marketing Digital no se debe dejar a un lado muchos de los aspectos que se han mencionado hasta ahora. Al contrario, se debe seguir la misma metodología. (Giraldo, 2020)

Sin embargo, es importante que el enfoque de los análisis internos, externos, la definición de objetivos y, también, los métodos de control, estén orientados al plano digital. Por ejemplo, durante el proceso de análisis interno, es indispensable conocer el posicionamiento actual de la marca en el mundo web, en cuáles plataformas tiene presencia y qué tan numerosa es su audiencia, en caso de tenerla. Luego, se debe evaluar la realidad del mercado y, sobre todo, las redes, plataformas y formas de interacción del público en el entorno digital. También es indispensable investigar sobre la autoridad digital, posicionamiento y popularidad de los principales competidores. Hasta aquí se muestra un camino muy parecido al de un plan de Marketing tradicional, simplemente variando el enfoque al mundo web. (Giraldo, 2020)

Ahora, hay que modificar un poco la estructura para hablar de los objetivos. Y es que el Marketing Digital es dinámico, flexible y, a la vez, potente, por lo cual las metas tienen que estar acompañadas directamente de una estrategia y táctica. (Giraldo, 2020) Por ejemplo:

- **Objetivo A:** Construir una audiencia numerosa.
- **Estrategia:** Crear un blog e integrar las publicaciones a las redes sociales.

- **Técnica:** Producir y difundir tutoriales y otros contenidos de interés para el público objetivo.

Simplemente se trata de enlazar un objetivo con una estrategia y táctica específica. Por supuesto, cuando se definan los planes de acción, también se debe desarrollar un enfoque amplio sobre las metodologías que se van a aplicar. En el caso de la producción de contenidos, se podría incluir prácticas como el Email Marketing y el Storytelling. (Giraldo, 2020)

Por último, a la hora de crear un plan de Marketing Digital, hay que definir muy bien cuáles indicadores seguir para vigilar las estrategias. En cuanto a las métricas del ámbito digital, se pueden dividir en:

- **Email:** tasa de entrega, tasa de crecimiento de contactos, tasa de clics y visitas en el sitio.
- **Página web:** Porcentaje de usuarios únicos, tiempo de permanencia, tasa de retención y tasa de conversión a leads.
- **Landing Pages:** Leads obtenidos, tasa de conversión y coste de lead
- **Redes sociales:** Seguidores, menciones e interacciones.

Una de las ventajas del Marketing Digital es que resulta sencillo acceder a sus indicadores y, por lo tanto, se podrá seguir de manera continua o siempre que se disponga a realizar una evaluación del plan de mercadotecnia. (Giraldo, 2020)

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Partiendo de la aplicación del diagnóstico preliminar con las matrices MEFE, MEFI y las propuestas estratégicas de la matriz DOFA, se procede a formular los planes de acción de la estrategia corporativa que da respuesta a las problemáticas en el área de marketing y ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S.

Estrategia de marketing mix

Las estrategias de marketing se realizarán de acuerdo a los objetivos planteados. En este punto se desarrollará para Euro Suisse las variables del marketing mix que se deben tomar en cuenta a la hora de optimizar los flujos de comercialización y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de las carnes frías y madurados.

Estrategia de producto

- Revisar con el área de producción las fórmulas de los productos y se revisará los procesos y procedimientos de elaboración para así crear ideas innovadoras que aumente la calidad de los ya existentes y crear productos nuevos de acuerdo a las necesidades del público objetivo.
- El área de calidad realizará todas las solicitudes para la certificación de los productos, esto creará más confianza del consumidor y llevará al incremento de las ventas.
- Aprovechar la ventaja competitiva de la marca que se identifique entre los clientes, que se traduzca en la recomendación del producto al ampliar los márgenes de diferenciación de la oferta de la empresa comparados con la competencia.

- Diseñar junto con el área de calidad y empaque nuevos modelos de presentación de los productos, así como la actualización de etiquetas, para esto se requerirá el trabajo de diseñadores, que, según las características de cada producto, puedan crear una imagen acorde y llamativa para los clientes.

Estrategia de precio

- Para los nuevos mercados se utilizará la estrategia de penetración, fijando precios bajos para los nuevos productos para lograr una penetración en el mercado masivo, generando un gran volumen de ventas y desalentar a posibles competidores.
- Utilizar estrategias por combos o paquetes, donde se ofrecerán dos o más productos juntos por un solo precio. De esta manera lograr que se conozcan más productos del catálogo.
- Realizar ofertas, cupones, precios de temporada y otras rebajas que permitan aumentar la afluencia en los consumidores y dar a conocer el producto y por ende la marca.
- Construir 3 tipos de listas de precios para distribuidores, sector Horeca y cliente directo, donde los tres sectores tengan suficiente ganancia y el producto llegue a nuevas plazas y sectores.
- Crear descuentos por compra a través de la tienda online, previo registro, para capturar datos.
- Realizar campañas de fidelización de precios, mediante acumulación de puntos por compra y descuentos al redimir.

Estrategia de plaza

- Realizar el montaje de puntos de venta físicos en diferentes puntos de la ciudad de Bogotá, que servirán como venta directa al público y centros de acopio para la distribución de los domicilios solicitados previamente por la tienda online.
- Realizar alianzas con las diferentes empresas de domicilios como Rappi, UberEats, Domicilios.com para la distribución de los domicilios en la ciudad de Bogotá, así mismo tener domiciliarios propios.
- Crear campañas digitales de ciertos productos para crear tráfico en las redes sociales, mediante cupones de descuentos.
- Realizar alianzas con empresas transportadoras en frío para realizar entregas en diferentes puntos del país.
- Crear eventos y ferias de comida en los puntos de venta existentes, realizando promoción por redes sociales, para así cautivar clientes potenciales y crear recordación de la marca.
- Establecer métodos de pago diferenciadores a través de la página web, pse, pago contra entrega, transferencia, etc.
- Contar con asesores de venta tanto en los puntos físicos como digitales que orienten al cliente en su proceso de compra.

Estrategia de promoción

- Crear cuentas empresariales en las distintas redes sociales como Instagram y Facebook, así como fortalecer el manejo de WhatsApp Business, construyendo catálogos que le permitan a los clientes comprar directamente y comunicarse con el área de ventas.
- Contratar a una agencia especializada en marketing digital que se encargue de crear y diseñar página web, tienda online, campañas de promoción, manejo de presupuestos de publicidad, Google Ads, etc.
- Contratar a un fotógrafo profesional tomar las fotos de todos los productos y la edición de estas, ya sea para catálogos físicos, redes sociales y la tienda online.
- Realizar campañas de degustación en diferentes plataformas de supermercados y puntos de venta propios, así como los nuevos puntos de venta que se montarán en la ciudad de Bogotá.
- Pautar en diferentes medios de comunicación como televisión y radio.
- Asistir a ferias alimentarias que por un lado generen branding y por otro mantengan un potente canal de venta directa. De esta manera se genera recordación de la marca y se amplía la base de datos de los clientes para canalizar comunicaciones de manera directa o realizar campañas digitales.

Para ello se establecen las estrategias arrojadas por la matriz DOFA, las cuales se tomarán para la implementación de la propuesta y la realización del plan de acción. Las estrategias son las siguientes:

4.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta el análisis de la matriz estratégica DOFA realizada a la empresa Euro Suisse S.A.S. que arrojó estrategias que ayudan a solucionar circunstancias que limitan el crecimiento de la empresa y después de realizar los respectivos análisis interno y externo, se plantean la siguiente propuesta de solución para el desarrollo del plan de mejoramiento del área de marketing y ventas.

Objetivo general de la propuesta

Implementar un plan estratégico para la reestructuración del área de marketing y ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S.

Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer acciones de promoción y posicionamiento para atraer y fidelizar clientes.
- Definir los canales de distribución adecuados para optimizar las tareas específicas de distribución, así como potenciar los ya existentes.
- Diseñar y ejecutar nuevas acciones, enfocándose en expandir la participación de mercado de productos, explorando y penetrando nuevas áreas.
- Establecer campañas estratégicas que ayuden a lograr la diversificación del modelo de negocio y el desarrollo de marca.

- Potenciar la imagen de la empresa con la creación de plataformas digitales y tiendas online.
- Capitalizar nuevos puntos de venta para la expansión de la empresa en otras zonas.
- Generar estrategias de capacitación en habilidades de mercadeo para asegurar la atención al cliente, así como su fidelización y servicio postventa.
- Establecer las acciones que permitan el mejoramiento continuo en los procesos de producción.
- Diseñar propuestas para el mejoramiento de imagen y empaque de los productos ofertados.
- Capacitar al personal responsable de la producción para lograr niveles necesarios de estandarización para la debida comercialización de los productos.
- Realizar acciones para la inversión en maquinaria y tecnología que impulse la estandarización de los procesos de producción.

La implementación se realizará en 3 fases productivas, de acuerdo a las estrategias arrojadas por la matriz DOFA, las cuales se muestran a continuación:

Fase 1

En esta primera fase se plantean las estrategias FO, FA, DO, DA, el análisis de las matrices EFAS, IFAS, SFAS, VRIO e industrial y las iniciativas y propuestas relacionadas con los objetivos estratégicos del proyecto en la matriz del plan estratégico.

Fase 2

Se establecerá el plan de marketing para la empresa, así mismo se mostrará la propuesta de marketing digital.

Fase 3

Teniendo en cuenta que el área de marketing y ventas necesita una reestructuración en atención al cliente, se establecerán los perfiles a contratar y se presentará el modelo score por competencias para su implementación.

4.2 INTEGRACIÓN A LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se muestran la misión, visión y valores corporativos de la empresa sobre los que se implementará la propuesta de solución.

Misión

Euro Suisse S.A.S. es una empresa dedicada a la producción, transformación, conservación y comercialización de carne y derivados cárnicos con alto valor nutritivo, calidad, sabor tradicional y variedad, buscando fortalecer la confianza del consumidor de acuerdo con lo que el mercado exige brindando credibilidad y compromiso, con el propósito de asegurar competitividad, productividad y excelencia. Damos valor agregado a clientes y proveedores contribuyendo al bienestar de nuestros empleados y la comunidad, respetando el medio ambiente y generando empleo en la región. (Información proporcionada por Euro Suisse S.A.S.)

Visión

Ser en el 2025 la empresa líder en el mercado nacional en desarrollo y comercialización de productos cárnicos tipo europeo con marca propia, que nos permita ser reconocidos por clientes y proveedores como la mejor opción, por la trazabilidad, estandarización e innovación en los procesos productivos con personal comprometido y capacitado; brindando nutrición y un excelente servicio mediante la certificación en calidad de todos nuestros productos. (Información proporcionada por Euro Suisse S.A.S.)

Valores corporativos

- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos cárnicos, con los estándares de calidad exigidos por la normatividad.
- **Honestidad:** Realizamos todos los procesos y operaciones con transparencia y rectitud.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso con la sociedad.
- **Compromiso:** Somos fieles a nuestros clientes buscamos satisfacción y permanencia en el tiempo de las relaciones comerciales.
- **Calidad:** Elaborar productos alimenticios de calidad con los mejores insumos, estandarización y transparencia en los procesos productivos, con personal comprometido y capacitado.
- **Innovación:** Inquietud para desarrollar nuevos y deliciosos productos para los clientes, utilizando y mejorando los recursos técnicos, materiales y humanos con los que cuenta Euro Suisse S.A.S.

Ambientalismo: Promover y crear una cultura organizacional de protección ambiental que se aplique en cada uno de nuestros procesos y actividades. Garantizando una producción más limpia y respetuosa con el medio ambiente. (Información proporcionada por Euro Suisse S.A.S.)

Fases de implementación de la propuesta

Teniendo en cuenta los objetivos de la propuesta y las fases de la implementación descritas anteriormente, estas se integrarán a la arquitectura organizacional de la siguiente manera:

FASE 1

Estrategias FO

- ▶ Invertir en la formalización y obtención de certificaciones aprovechando la alta calidad del producto.
- ▶ Capacitar al personal para crear compromiso ecológico en la realización de los procesos.
- ▶ Explorar las plataformas digitales para llegar a nuevos sectores y aumentar las ventas.
- ▶ Aumentar los canales de distribución con nuevos puntos de venta.
- ▶ Usar la tecnología para la realización de nuevos productos, aprovechando la planta de producción y sus avances.

Estrategias FA

- ▶ Crear campañas para informar a los consumidores los beneficios de la carne de cerdo y la importancia en la dieta diaria.

- ▶ Alianzas estratégicas con proveedores de mejor calidad y con contratos de cumplimiento.
- ▶ Crear listas de precios por cada cliente, definiéndolo por cliente directo, Horeca o distribuidor.
- ▶ Crear procesos de producción para realizar productos innovadores que llamen la atención de nuevos clientes.
- ▶ Aprovechar los tratados de libre comercio y realizar alianzas estratégicas en diferentes países para la exportación de producto.

Estrategias DO

- ▶ Crear plataformas digitales que le permitan al cliente interactuar con la empresa, encontrar las características de los productos, ver las tendencias del mercado y realizar compras online.
- ▶ Invertir en el área de calidad y producción para lograr optimizar la estandarización de los procesos.
- ▶ Capacitar al personal encargado de las ventas para la fidelización de los clientes y crear un servicio postventa.
- ▶ Invertir en puntos de venta físicos en otros sectores diferentes a los ya existentes para que la marca empiece a ser reconocida.

Estrategias DA

- ▶ Capacitar al personal de ventas para mejorar el sistema de relacionamiento con el cliente actual y potencial y así anticiparse a sus necesidades.
- ▶ Invertir en personal calificado para el manejo de las plataformas tecnológicas y redes sociales.
- ▶ Invertir en la implementación de un sistema integrado CRM.
- ▶ Crear alianzas con proveedores que se preocupen por el buen trato del animal y beneficio controlado.
- ▶ Solicitar asesoría a la entidad correspondiente para el acompañamiento en la realización del PMA (Plan de mejoramiento ambiental) de la empresa.

Análisis competitivo

Matriz industrial

Tabla 9. Matriz Industrial – Euro Suisse S.A.S.

<i>Factores clave de éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación de la empresa Vilaseca S.A.S.</i>	<i>Calificación ponderada de Vilaseca S.A.S.</i>	<i>Calificación de Euro Suisse S.A.S.</i>	<i>Calificación ponderada de Euro Suisse S.A.S.</i>
Calidad	0,13	5	0,65	5	0,65
Competencia	0,08	3	0,24	3	0,24
Innovación	0,12	4	0,48	4	0,48
Investigación y desarrollo	0,09	4	0,36	4	0,36
Logística	0,09	4	0,36	3	0,27
Marketing	0,09	3	0,27	1	0,09
Precio	0,08	4	0,32	4	0,32
Proceso productivo	0,12	4	0,48	4	0,48
Servicio al cliente	0,11	4	0,44	2	0,22
Tecnología	0,09	4	0,36	4	0,36
TOTAL	1		3,96		3,47

Fuente: Elaboración propia 2021.

Teniendo en cuenta los resultados mostrados por la matriz, se puede identificar que la empresa Euro Suisse S.A.S., no tiene las mismas ventajas competitivas que la empresa Vilaseca S.A.S., respecto a los factores de éxito de logística, marketing y servicio al cliente, Vilaseca le lleva una gran ventaja a Euro Suisse en conocimiento de marca y atención al cliente.

Matriz EFAS - Síntesis de factores externos de análisis (External Factors Analysis Summary)

Tabla 10. Matriz EFAS - Síntesis de factores externos de análisis (External Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
1. Aumento de la demanda en mercados internacionales.	0,04	4,00	0,16	Estrategias de mercado que permitan que la marca sea conocida en otros países.
2. Avance de la tecnología y de la ciencia para alimentos saludables y más ecológicos.	0,05	4,00	0,20	Existen procesos y maquinaria que permiten la fabricación de productos más amigables con el medio ambiente.
3. Desarrollo de técnicas alimentarias para el mejoramiento de procesos.	0,08	4,00	0,32	Los avances científicos y técnicos han hecho posible producir alimentos más adecuados para las necesidades del consumidor de manera segura y el proceso de producción es más sostenible y eficiente.
4. Avance en herramientas diseñadas para el análisis de datos en el sitio web, para conocer mejor a los clientes.	0,09	4,00	0,36	Google Analytics, Awstats, Woopra, entre otros.
5. Flexibilidad de INVIMA en registros sanitarios.	0,09	4,00	0,36	Inscribir varios productos de una sola línea en un solo registro sanitario.
6. Hábitos y tendencias de consumo.	0,10	4,00	0,40	Los cambios en la estructura familiar y una mayor participación de la mujer en el mercado laboral, significan cada vez más hombres y jóvenes compradores. Esto crea nuevas oportunidades para vender productos enfocados a estos consumidores que gastan cada vez más.
7. Ingreso de tecnología al país para el sector alimentario.	0,08	4,00	0,32	La maquinaria y equipos para la industria cárnica desempeñan un papel clave para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor y la seguridad de los trabajadores.
8. Mayor exigencia del consumidor al momento de comprar.	0,09	4,00	0,36	El consumidor actual es mucho más exigente, requiere de una amplia gama de productos, que entiendan y satisfagan sus necesidades y que la marca tenga una alta experiencia en el sector.
9. Políticas de fomento ganadero	0,05	3,00	0,15	Fortalecer los servicios veterinarios nacionales, establecer planes de trazabilidad, promover los sistemas agrícolas, forestales y ganaderos; y el desarrollo de alianzas estratégicas entre los actores de la cadena.
10. Tendencias ecológicas - Compromiso ecológico.	0,03	3,00	0,09	Se están desarrollando sistemas de producción y nuevas técnicas para reducir el impacto sobre el medio ambiente y reducir gradualmente las emisiones de gases de efecto invernadero.
Suma parcial de oportunidades	0,70		2,72	

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Amenazas				
1. Críticas por impacto ambiental.	0,02	2,0	0,08	El sector de la industria cárnica genera impactos significativos al ambiente como vertimientos, emisión de contaminantes producto de los combustibles utilizados y la mala disposición, manejo y/o aprovechamiento de los residuos.
2. Entrada de nuevos competidores	0,04	2,0	0,16	El aumento de la demanda conducirá a precios más altos, lo que permitirá a las nuevas empresas aprovechar este crecimiento y compensar los altos costos de entrada al mercado.
3. Exportaciones de materia prima.	0,03	1,0	0,09	Aumenta el precio de la materia prima para producción interna.
4. Guerra de precios en el mercado.	0,04	1,0	0,12	La competencia puede iniciar una guerra de precios ocasionando la pérdida de clientes.
5. Imagen negativa de la carne.	0,03	1,0	0,09	La OMS ha hecho algunos estudios de su consumo y ha anunciado que la carne roja ha sido clasificada como Grupo 2A, probablemente cancerígena para los seres humanos.
6. Mercado vegetariano y vegano en crecimiento.	0,02	1,0	0,06	La forma en que las personas eligen y consumen los alimentos está cambiando y está fomentando un cambio radical de los alimentos de origen animal a los de origen vegetal.
7. Movimientos anti ganadería extensiva.	0,02	1,0	0,06	Se considera que el establecimiento de la ganadería tiene un alto costo ambiental. Pérdida de hábitats naturales, fragmentación de ecosistemas y disminución en la productividad de los suelos.
8. Nuevos impuestos por reformas tributarias.	0,04	2,0	0,20	Mayores impuestos reducen el ahorro, la inversión y, en consecuencia, el crecimiento económico.
9. Restricciones al consumo de productos procesados.	0,04	1,0	0,12	En cuanto a mejorar los hábitos alimentarios, una de las sugerencias más habituales de los nutricionistas es que nuestra dieta se base principalmente en alimentos frescos y se limite al máximo los alimentos procesados.
10. Riesgos biológicos por mala manipulación de la carne.	0,02	2,0	0,08	TEC, Salmonella y Listeria
Suma parcial de amenazas	0,30		1,46	
<i>Calificaciones totales</i>	<i>1,00</i>		<i>3,18</i>	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Según el análisis de los factores externos de la empresa Euro Suisse S.A.S., su calificación fue de 3,18 lo que la ubica por arriba del promedio, siendo los hábitos de consumo y la mayor exigencia de los consumidores al momento de comprar, los principales factores que más aportan. Los factores que restan y que representan un desafío para la empresa, son la entrada de nuevos competidores y los

nuevos impuestos por reformas tributarias. Por lo que la empresa debe trabajar para mitigar estas amenazas y crear estrategias que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado.

Matriz IFAS – Síntesis de factores internos de análisis (Internal Factors Analysis Summary)

Tabla 11. Matriz IFAS – Síntesis de factores internos de análisis (Internal Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
1. Alta calidad de los productos.	0,06	5,0	0,30	Gestionar adecuadamente la calidad de los productos y sus procesos, genera una ventaja competitiva, que puede tener un impacto positivo en las ventas y reducción de los costos.
2. Alta capacidad de producción.	0,04	4,0	0,16	Dada su capacidad instalada y tecnología, se incentivará a la empresa a incrementar la producción y podrá utilizar recursos humanos adicionales, lo que constituye un incremento en los niveles de ocupación.
3. Alta trayectoria y experiencia de la empresa.	0,03	4,0	0,12	La diferencia entre una empresa y otra es su trayectoria, este es un elemento diferenciador que ayuda a generar confianza entre clientes, empleados y proveedores.
4. Alto conocimiento en la elaboración de productos cárnicos tipo europeo.	0,05	4,0	0,20	La elaboración de productos cárnicos tipo europeo, requiere una gran experiencia y trayectoria donde se sigan las tradiciones y recetas originales.
5. Personal comprometido.	0,03	4,0	0,12	Un personal comprometido es uno de los principales factores que construyen una cultura de alto desempeño y productividad en la empresa, ayudando con el cumplimiento de objetivos y satisfacción del cliente.
6. Planta de producción a la vanguardia.	0,04	5,0	0,20	Una planta de producción a la vanguardia, incrementa la generación de empleo, la automatización e innovación en los procesos.
7. Portafolio de productos variado.	0,04	4,0	0,16	Dará más posibilidades de llegar a un público y a un mercado adquisitivo más amplio. Esto le permitirá a la empresa alcanzar un posicionamiento más estable en el mercado y aumentar la cartera de clientes.
8. Precios de venta competitivos.	0,04	4,0	0,16	Una buena estrategia de precios es clave para mejorar la rentabilidad de la empresa.
9. Procesos de producción innovadores.	0,05	5,0	0,25	Busca generar competitividad a través de mejores resultados y optimización de los recursos existentes.
10. Transporte propio para distribución.	0,03	4,0	0,12	Tiene mayor flexibilidad en cuanto a horarios, plazos, condiciones de servicio, etc., porque en última instancia la empresa decide cómo y cuándo entregar los productos según las necesidades de los clientes.
Suma parcial de fortalezas	0,41		1,79	

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Debilidades				
1. Ausencia de páginas web, tienda online y redes sociales.	0,04	1,0	0,04	Tener presencia online es esencial para la reputación, el marketing y los métodos de comunicación de una empresa. Internet es la herramienta de información actual y futura, y las ventas online siguen aumentando.
2. Falta certificación calidad 1500 y HACCP.	0,05	2,0	0,10	Es necesario para la empresa ya que reduce la necesidad de inspección y análisis del producto final. Aumenta la confianza del consumidor y conlleva a producir productos más seguros y comercialmente más viables. Además de la posibilidad de exportación.
3. Falta de canales de distribución en regionales.	0,05	2,0	0,10	A través de nuevos canales de distribución fuera de Bogotá y sus alrededores el producto llegará a un mayor número de consumidores y por lo tanto aumentarán las ventas.
4. Falta de conocimiento en la implementación de planes de comercialización y venta.	0,06	1,0	0,06	Es importante para la empresa tener personal capacitado en estrategias de marketing y ventas que ayuden al crecimiento de las ventas y al reconocimiento de la marca.
5. Falta de mano de obra calificada.	0,06	2,0	0,12	Esta se deriva de la ubicación de la empresa y de la falta de instituciones educativas en el sector.
6. Falta implementación de Plan de mejoramiento ambiental.	0,06	2,0	0,12	Tener un PMA mejorará la imagen ante proveedores y clientes, facilitará la comercialización de los productos, se verá ahorro y racionalización de recursos, prevención y corrección de riesgos ambientales y el cumplimiento de las normativas.
7. Impacto ambiental con la producción.	0,06	2,0	0,12	El sector de la industria cárnica genera impactos significativos al ambiente como vertimientos, emisión de contaminantes producto de los combustibles utilizados y la mala disposición, manejo y/o aprovechamiento de los residuos.
8. Proceso productivo.	0,08	2,0	0,16	Baja estandarización y certificación de los productos.
9. Procesos administrativos empíricos.	0,07	2,0	0,14	Es importante que la empresa haga uso de recursos tecnológicos y de procesos administrativos que les permita administrar de manera eficiente y productiva.
10. Ubicación.	0,06	2,0	0,12	Lejos de ciudad principal. Esto provoca aumento de costes en el transporte y la obtención de mano de obra calificada.
Suma parcial de debilidades	0,59		1,08	
Calificaciones totales	1,00		2,87	

Fuente: Elaboración propia 2021.

Teniendo en cuenta el análisis de los factores internos, la calificación fue de 2,87 lo que ubica a la empresa por debajo del promedio. Esto indica que sus debilidades son superiores a sus fortalezas y factores como la baja estandarización y certificación de los procesos afectan la alta capacidad de producción y los procesos de producción innovadores. La empresa debe gestionar el registro de los productos y la certificación de los procesos para así reducir la necesidad de inspección y análisis del

producto final, aumentar la confianza del consumidor y fabricar productos más seguros y comercialmente más viables. Además, que el estar certificada aumenta la posibilidad de exportación.

Matriz SFAS – Síntesis de factores estratégicos de análisis (Strategic Factors Analysis Summary)

Tabla 12. Matriz SFAS – Síntesis de factores estratégicos de análisis (Strategic Factors Analysis Summary) – Euro Suisse S.A.S.

Factores estratégicos	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Duración			Comentarios
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
1. Alta calidad de los productos (F)	0,08	5,0	0,40			X	Gestionar adecuadamente la calidad de los productos y sus procesos, genera una ventaja competitiva, que puede tener un impacto positivo en las ventas y reducción de los costos.
2. Alto conocimiento en la elaboración de productos cárnicos tipo europeo. (F)	0,04	4,0	0,16			X	La elaboración de productos cárnicos tipo europeo, requiere una gran experiencia y trayectoria donde se sigan las tradiciones y recetas originales.
3. Críticas por impacto ambiental. (A)	0,01	2,0	0,02	X			El sector de la industria cárnica genera impactos significativos al ambiente como vertimientos, emisión de contaminantes producto de los combustibles utilizados y la mala disposición, manejo y/o aprovechamiento de los residuos.
4. Desarrollo de técnicas alimentarias para el mejoramiento de procesos. (O)	0,03	4,0	0,12		X		La empresa debe realizar constantemente inversión en innovación y desarrollo.
5. Entrada de nuevos competidores. (A)	0,06	2,0	0,12		X		El aumento de la demanda conducirá a precios más altos, lo que permitirá a las nuevas empresas aprovechar este crecimiento y compensar los altos costos de entrada al mercado.
6. Exportaciones de materia prima. (A)	0,03	2,0	0,06		X		Aumenta el precio de la materia prima para producción interna.
7. Falta certificación calidad 1500 y HACCP. (D)	0,07	2,0	0,14	X			Es necesario para la empresa ya que reduce la necesidad de inspección y análisis del producto final. Aumenta la confianza del consumidor y conlleva a producir productos más seguros y comercialmente más viables. Además de la posibilidad de exportación.
8. Falta de canales de distribución en regionales. (D)	0,06	2,0	0,12	X			A través de nuevos canales de distribución fuera de Bogotá y sus alrededores el producto llegará a un mayor número de consumidores y por lo tanto aumentarán las ventas.
9. Falta de conocimiento en la implementación de planes de comercialización y venta. (D)	0,04	3,0	0,12	X			Es importante para la empresa tener personal capacitado en estrategias de marketing y ventas que ayuden al crecimiento de las ventas y al reconocimiento de la marca.
10. Falta de mano de obra calificada. (D)	0,05	2,0	0,10	X			Esta se deriva de la ubicación de la empresa y de la falta de instituciones educativas en el sector.
11. Flexibilidad de INVIMA en registros sanitarios. (O)	0,07	4,0	0,28			X	Inscribir varios productos de una sola línea en un solo registro sanitario.

12. Hábitos y tendencias de consumo (O)	0,08	4,0	0,32		X	Los cambios en la estructura familiar y una mayor participación de la mujer en el mercado laboral, significan cada vez más hombres y jóvenes compradores. Esto crea nuevas oportunidades para vender productos enfocados a estos consumidores que gastan cada vez más.
13. Imagen negativa de la carne. (A)	0,02	2,0	0,04		X	La OMS ha hecho algunos estudios de su consumo y ha anunciado que la carne roja ha sido clasificada como Grupo 2A, probablemente cancerígena para los seres humanos.
14. Mayor exigencia del consumidor al momento de comprar. (O)	0,05	4,0	0,20		X	El consumidor actual es mucho más exigente, requiere de una amplia gama de productos, que entiendan y satisfagan sus necesidades y que la marca tenga una alta experiencia en el sector.
15. Planta de producción a la vanguardia. (F)	0,07	5,0	0,35		X	Una planta de producción a la vanguardia, incrementa la generación de empleo, la automatización e innovación en los procesos.
16. Precios de venta competitivos. (F)	0,06	4,0	0,24		X	Una buena estrategia de precios es clave para mejorar la rentabilidad de la empresa.
17. Proceso productivo. (D)	0,08	3,0	0,24		X	Baja estandarización y certificación de los productos.
18. Procesos de producción innovadores. (F)	0,07	4,0	0,28		X	Busca generar competitividad a través de mejores resultados y optimización de los recursos existentes.
19. Restricciones al consumo de productos procesados. (A)	0,01	2,0	0,02	X		En cuanto a mejorar los hábitos alimentarios, una de las sugerencias más habituales de los nutricionistas es que nuestra dieta se base principalmente en alimentos frescos y se limite al máximo los alimentos procesados.
20. Tendencias ecológicas - Compromiso ecológico. (O)	0,02	3,0	0,06		X	Se están desarrollando sistemas de producción y nuevas técnicas para reducir el impacto sobre el medio ambiente y reducir gradualmente las emisiones de gases de efecto invernadero.
Calificaciones totales	1,00		3,39			

Fuente: Elaboración propia 2021.

El análisis de la matriz SFAS se realizó con la lista de factores estratégicos externos e internos resultante de las matrices IFAS y EFAS. La calificación resultante es de 3,39 lo que la sigue ubicando por encima del promedio. Lo que indica que la empresa mantendrá a largo plazo factores como la alta calidad de los productos y precios de venta competitivos lo que lleva al cumplimiento de los objetivos estratégicos y responden al planteamiento de la misión de la empresa.

Matriz del plan estratégico

Tabla 13. Matriz plan estratégico.

MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA - OBJETIVOS - INICIATIVAS			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS RELACIONADAS AL OBJETIVO (DO, DA, FO, FA)	INICIATIVAS O PROPUESTAS RELACIONADAS
FINANCIERA	Impulsar el crecimiento de las ventas	Explorar las plataformas digitales para llegar a nuevos sectores y aumentar las ventas.	<p>Crear cuentas empresariales en las distintas redes sociales como Instagram y Facebook, así como fortalecer el manejo de WhatsApp Business, construyendo catálogos que le permitan a los clientes comprar directamente y comunicarse con el área de ventas.</p> <p>Pautar en diferentes medios de comunicación como televisión y radio.</p> <p>Establecer métodos de pago diferenciadores a través de la página web, PSE, pago contra entrega, transferencia, etc.</p>
		Aumentar los canales de distribución con nuevos puntos de venta.	<p>Crear eventos y ferias de comida en los puntos de venta existentes, realizando promoción por redes sociales, para así cautivar clientes potenciales y crear recordación de la marca.</p> <p>Buscar nuevos distribuidores mediante la creación de franquicias.</p>
		Aprovechar los tratados de libre comercio y realizar alianzas estratégicas en diferentes países para la exportación de producto.	Establecer contacto con diferentes distribuidores retail, ubicados en Latinoamérica para incursionar con los productos en grandes plataformas y así crear internacionalización de la marca.
MERCADO Y CLIENTE	Captar nuevos clientes	Crear campañas para informar a los consumidores los beneficios de la carne de cerdo y la importancia en la dieta diaria.	<p>Realizar campañas de degustación en diferentes plataformas de supermercados y puntos de venta propios, así como los nuevos puntos de venta que se montarán en la ciudad de Bogotá.</p> <p>Asistir a ferias alimentarias que por un lado generen branding y por otro mantengan un potente canal de venta directa. De esta manera se genera recordación de la marca y se amplía la base de datos de los clientes para canalizar comunicaciones de manera directa o realizar campañas digitales.</p> <p>Crear eventos y ferias de comida en los puntos de venta existentes, realizando promoción por redes sociales, para así cautivar clientes potenciales y crear recordación de la marca.</p>
		Crear listas de precios por cada cliente, definiéndolo por cliente directo, Horeca o distribuidor.	Construir 3 tipos de listas de precios para distribuidores, sector Horeca y cliente directo, donde los tres sectores tengan suficiente ganancia y el producto llegue a nuevas plazas y sectores.
	Aumentar canales de distribución	Invertir en puntos de venta físicos en otros sectores diferentes a los ya existentes para que la marca empiece a ser reconocida.	<p>Realizar el montaje de puntos de venta físicos en diferentes puntos de la ciudad de Bogotá, que servirán como venta directa al público y centros de acopio para la distribución de los domicilios solicitados previamente por la tienda online.</p> <p>Realizar alianzas con las diferentes empresas de domicilios como Rappi, UberEats, IFood para la distribución de los domicilios en la ciudad de Bogotá, así mismo tener domicilios propios.</p>
	Crear plataformas digitales.		

			Realizar ofertas, cupones, precios de temporada y otras rebajas que permitan aumentar la afluencia en los consumidores y dar a conocer el producto y por ende la marca.
			Crear descuentos por compra a través de la tienda online, previo registro, para capturar datos.
			Realizar campañas de fidelización de precios, mediante acumulación de puntos por compra y descuentos al redimir.
	Mejorar la experiencia de los clientes por medio de las plataformas tecnológicas.	Invertir en personal calificado para el manejo de las plataformas tecnológicas y redes sociales.	Contratar a una agencia especializada en marketing digital que se encargue de crear y diseñar página web, tienda online, campañas de promoción, manejo de presupuestos de publicidad, Google Ads, etc.
Invertir en la implementación de un sistema integrado CRM.		Realizar cotizaciones a diferentes empresas para la compra del mejor sistema CRM para el mejoramiento de la atención al cliente. Contar con asesores de venta tanto en los puntos físicos como digitales que orienten al cliente en su proceso de compra.	
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer procesos de producción.	Invertir en la formalización y obtención de certificaciones aprovechando la alta calidad del producto.	El área de calidad realizará todas las solicitudes para la certificación de los productos, esto creará más confianza del consumidor y llevará al incremento de las ventas.
		Usar la tecnología para la realización de nuevos productos, aprovechando la planta de producción y sus avances.	Se hará uso de la maquinaria obtenida para realizar jornadas de experimentación y creación de productos innovadores con el área de producción.
			Invertir en diseño, desarrollo e investigación para la creación de nuevos productos.
		Alianzas estratégicas con proveedores de mejor calidad y con contratos de cumplimiento.	Diseñar junto con el área de calidad y empaque nuevos modelos de presentación de los productos, así como la actualización de etiquetas, para esto se requerirá el trabajo de diseñadores, que, según las características de cada producto, puedan crear una imagen acorde y llamativa para los clientes.
			Realizar alianzas con empresas transportadoras en frío para realizar entregas en diferentes puntos del país.
		Invertir en el área de calidad y producción para lograr optimizar la estandarización de los procesos.	Revisar con el área de producción las fórmulas de los productos y revisar los procesos y procedimientos de elaboración para así crear ideas innovadoras que aumente la calidad de los ya existentes y crear productos nuevos de acorde a las necesidades del público objetivo.
		Crear alianzas con proveedores que se preocupen por el buen trato del animal y beneficio controlado.	Se establecerá contacto con diferentes proveedores de cerdo y res en canal que tengan certificaciones del adecuado beneficio.
			Buscar nuevos proveedores de carne de cerdo con especificaciones especiales de alta calidad, para crear nueva línea premium de jamonería.
Solicitar asesoría a la entidad correspondiente para el acompañamiento en la realización del PMA (Plan de mejoramiento ambiental) de la empresa.	Se solicitará acompañamiento de Corpoguavio para que junto con el área de calidad se realice un adecuado Plan de Mejoramiento Ambiental.		
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Capacitar a personal en estrategias de mercadeo y atención al cliente	Capacitar al personal encargado de las ventas para la fidelización de los clientes y crear un servicio postventa.	Contratar capacitadores externos especialistas en atención al cliente, para realizar capacitaciones trimestrales al área de ventas.

		Capacitar al personal de ventas para mejorar el sistema de relacionamiento con el cliente actual y potencial y así anticiparse a sus necesidades.	
	Capacitar al personal de producción para impulsar estandarización de procesos.	Capacitar al personal para crear compromiso ecológico en la realización de los procesos.	Realizar capacitaciones trimestrales con especialistas en procesos ecológicos para la industria alimentaria.

Fuente: Elaboración propia 2021.

FASE 2

Plan de marketing

Público objetivo

El público objetivo al que se quiere dirigir la propuesta, son los siguientes:

- **Familias:** Este público se basa en las mujeres y hombres que no sólo cuidan de su familia, sino que también cumplen con extensos horarios laborales y poco tiempo para preparar los alimentos para sus hijos o parejas.
- **Jóvenes adultos, estudiantes o personas que viven solas:** Personas que apenas están comenzando a independizarse, son estudiantes o trabajadores sin tiempo para cocinar o que todavía no saben preparar platos más grandes.
- **Horeca (Hoteles, restaurantes y casinos):** Este público está basado en los establecimientos que incluyen los productos en sus preparaciones, ya sean comidas rápidas o platos más elaborados.

Arquetipo de cliente

Tabla 14. Arquetipo de cliente Euro Suisse S.A.S.

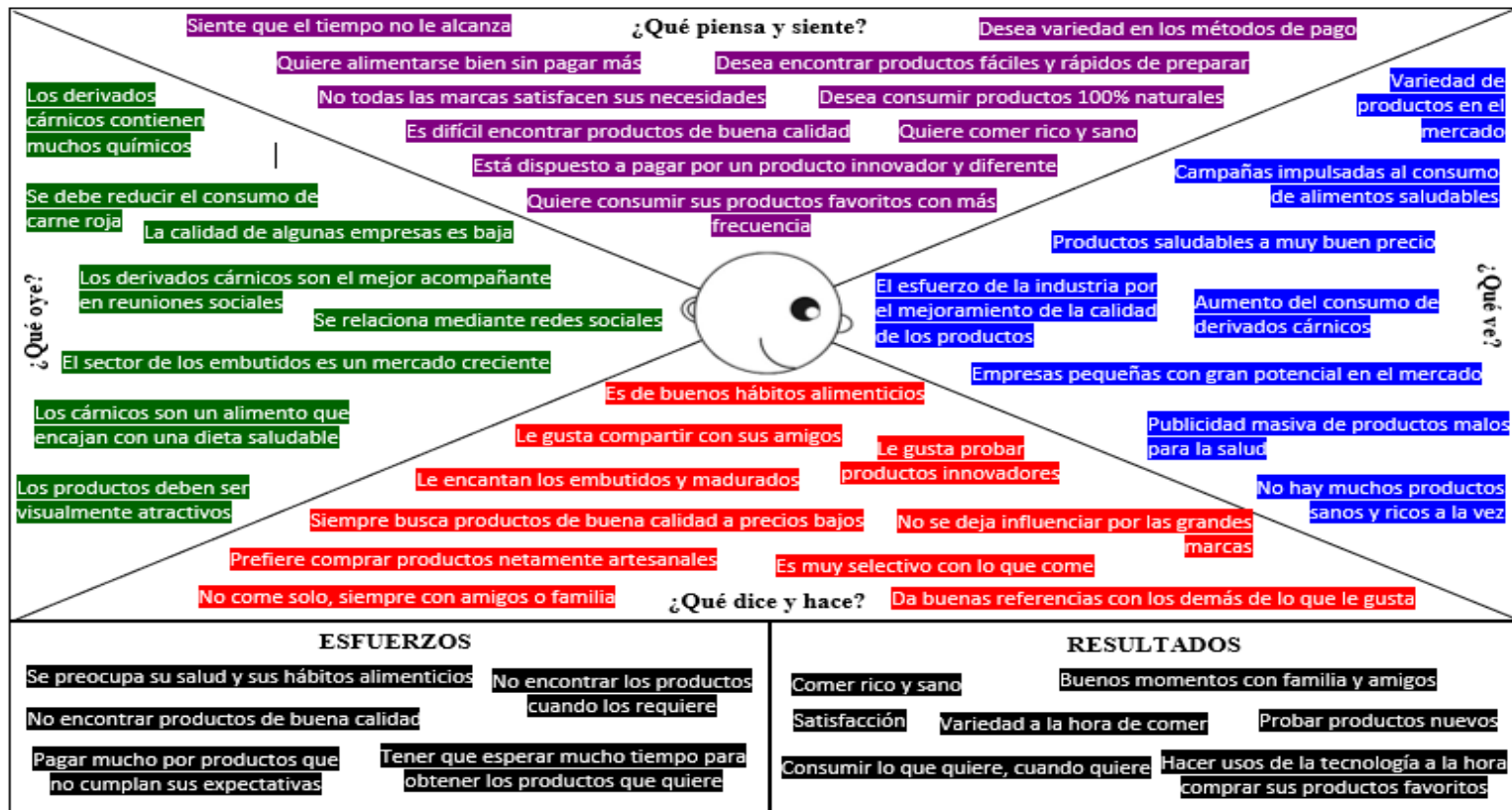
Metas y valores		Nombre:	Cliente Euro Suisse S.A.S.	Retos y dolores	
Metas		Edad:	Entre 25 a 90 años	Retos:	
<ul style="list-style-type: none"> Organizar su tiempo para hacer todo lo que se propone al día. Alimentarse de una manera rica y saludable Consumir productos 100% naturales Cocinar en casa y no comer en restaurantes Escoger mejor sus productos 		Género:	Femenino-Masculino	<ul style="list-style-type: none"> Alimentarse saludablemente a bajo costo Mantener un buen estado de salud Conseguir productos innovadores y novedosos 	
Valores		Estatus marital:	Indiferente	Dolores	
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar a pequeñas empresas de buena calidad Darle buenos momentos a su familia y amigos Aprender a alimentarse mejor Dar buenas referencias a los demás de los productos que le gustan 		Edad de hijos:	Indiferente	<ul style="list-style-type: none"> No encontrar el producto deseado cerca Encontrar servicios de entrega hiper-ágiles Encontrar soluciones tecnológicas para obtener sus productos favoritos 	
Fuentes de información					
Libros:	Recetas - Productos cárnicos - Procesos cárnicos				
Revistas:	Porcicultura - Industria y alimentos - Porkcolombia				
Blogs/Páginas:	Fondo Nacional de la Porcicultura - Fedegan - Fenavi				
Conferencias:	Tecno-Cárnicos Andina - Alimentec				
Gurús:					
Otros:					
			Ubicación:	Bogotá y alrededores	Objeciones y rol de compra
			Frase:		Objeciones
			Ocupación:	Indiferente	<ul style="list-style-type: none"> No tengo tiempo No puedo alimentarme saludablemente Me toma mucho tiempo cocinar en casa Es difícil escoger los productos de buena calidad
			Puesto de trabajo:	Indiferente	Rol de compra
			Ingreso mensual:	\$2'500.000 en adelante	Cada cliente toma la decisión final de compra.
			Otros:		

Fuente: Elaboración propia 2020.

Mapa de empatía

El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y como relacionarse con él. (Custódio, 2020). A continuación, se presenta el mapa de empatía realizado para Euro Suisse S.A.S. después del análisis realizado en las entrevistas a clientes y stakeholders:

Ilustración 7. Mapa de empatía Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2020.

Posicionamiento

Productos de mejor calidad con el objetivo de ser líderes en el mercado de las carnes frías, embutidos y madurados.

Línea de producto

Como se establece en la matriz del plan estratégico, se realizarán mesas de trabajo con el área de calidad y producción para identificar las falencias en producción y empaque y se dará un tiempo específico en el cronograma para realizar las mejoras pertinentes. Además de mejorar el diseño del empaque, se mejorarán etiquetas y se buscarán nuevos proveedores de empaques. Así mismo el área de mantenimiento realizará revisión de tajadoras y empacadoras al vacío para que el sellado del producto sea perfecto.

Canales de distribución

- Euro Suisse cuenta con un punto de venta en Gachetá Cundinamarca, de venta directa este punto se reforzará con publicidad directa como volantes, se harán promociones de los productos y se realizarán entregas a domicilio dentro del municipio.
- La empresa planea abrir 5 puntos de venta en la ciudad de Bogotá en las diferentes zonas de estrato 4, 5 y 6, allí se tendrán domiciliarios propios y se harán convenios con empresas de entrega a domicilio como Rappi, IFood, UberEats, entre otros. Estos puntos contarán como centro de acopio para recibir los pedidos que se realicen por la página web o la tienda online para ser entregados a domicilio. Allí también se contará con venta directa, los clientes podrán comprar y comer en el lugar.

- Se establecerán alianzas con distribuidores en distintas regiones del país para la venta de los productos, a estos distribuidores se les otorgará una lista de precios especial para que tengan un margen de ganancia y así ayudar a llevar la marca fuera de Bogotá.
- Para la distribución nacional se realizarán alianzas con empresas de mensajería que tengan vehículos con refrigeración y así asegurar la cadena de frío de los productos.

Publicidad

La empresa contratará los servicios de una agencia publicitaria para realizar el lanzamiento de las campañas de publicidad, de la mano del gerente de marketing y ventas. Así mismo se tendrá un equipo de comunicaciones, community manager y se reforzará el equipo de ventas y sus asesores comerciales.

Se capacitará al equipo de venta en estrategias comerciales, el área de gestión humana y el gerente de marketing y ventas diseñarán planes de capacitación trimestrales.

Promoción

- Se realizarán campañas de degustación en diferentes plataformas de supermercados y puntos de venta propios, así como los nuevos puntos de venta que se montarán en la ciudad de Bogotá.
- La empresa asistirá a ferias alimentarias que por un lado generen branding y por otro mantengan un potente canal de venta directa. De esta manera se genera recordación de la marca y se amplía la base de datos de los clientes para canalizar comunicaciones de manera directa o realizar campañas digitales.
- Se crearán eventos y ferias de comida en los puntos de venta existentes, realizando promoción por redes sociales, para así cautivar clientes potenciales y crear recordación de la marca.

- Se utilizarán estrategias por combos o paquetes, donde se ofrecerán dos o más productos juntos por un solo precio. De esta manera lograr que se conozcan más productos del catálogo.
- Se realizarán ofertas, cupones, precios de temporada y otras rebajas que permitan aumentar la afluencia en los consumidores y dar a conocer el producto y por ende la marca.
- Se crearán descuentos por compras a través de la tienda online, previo registro, para capturar datos.
- Se realizarán campañas de fidelización de precios, mediante acumulación de puntos por compra y descuentos al redimir.

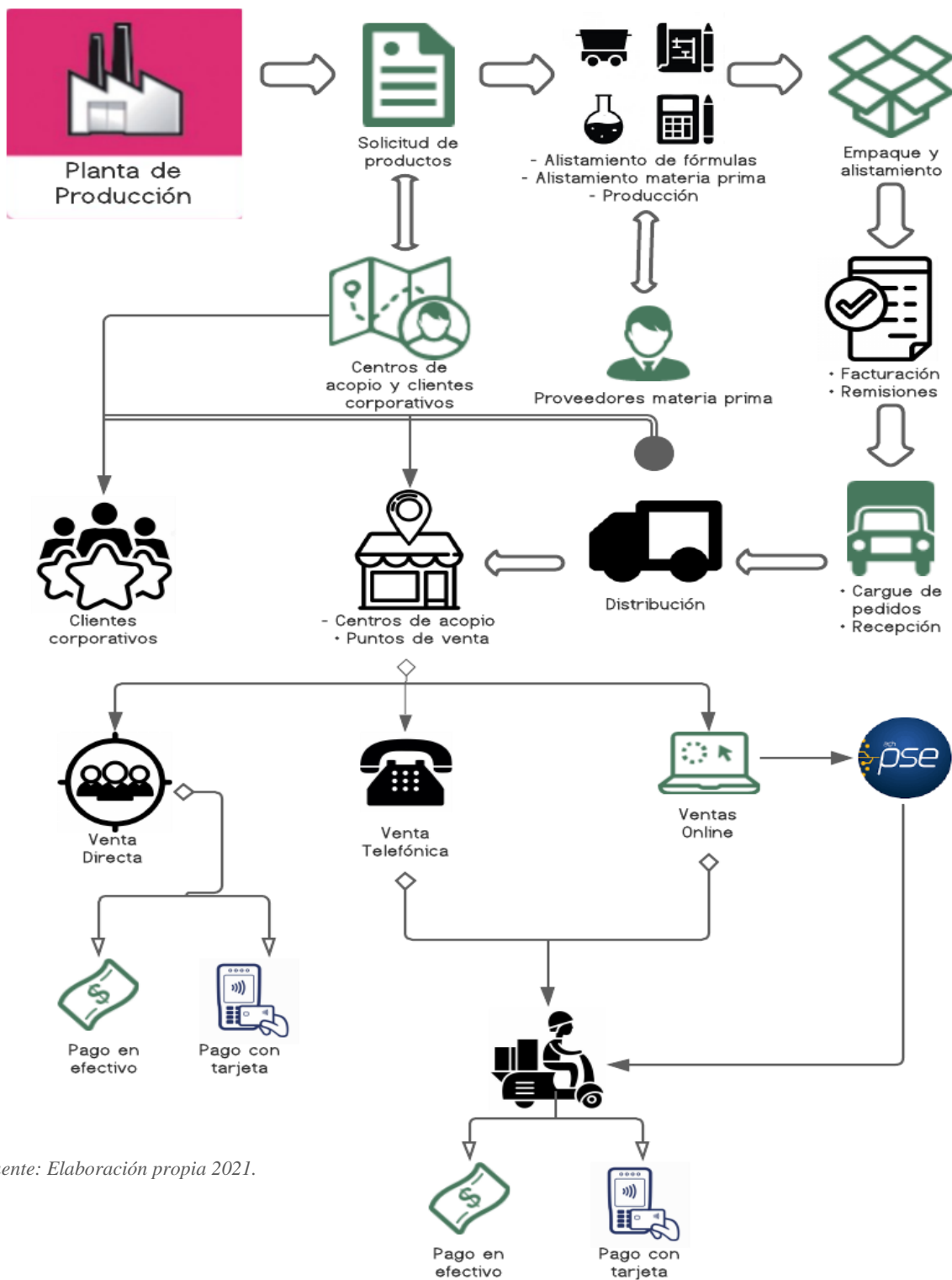
Distribución

- La empresa realizará viajes a Bogotá dos veces a la semana para llevar producto a los centros de acopio, desde allí se hará la distribución de los pedidos en Bogotá por medio de los domiciliarios propios y las empresas de domicilios con las que se tenga convenio.
- A los distribuidores regionales se les hará los envíos desde Bogotá por las empresas de mensajería con, donde ellos se encargarán de hacer la distribución y venta dentro de su zona.

Proceso de venta y distribución

A continuación, se describe el paso a paso de los procesos que se realizan en la empresa para llegar al cliente final, según la propuesta en el planteamiento del problema.

Ilustración 8. Proceso de venta y distribución Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

Marketing directo

La empresa necesita para dar a conocer la marca, manejar un marketing directo que la ayude a la captación de clientes nuevos, para esto se sugiere los métodos de marketing tradicional como lo son vallas, volantes, avisos en televisión, revistas, impulso en grandes plataformas, entre otros.

Vallas publicitarias

Se instalarán vallas publicitarias en los puntos de venta que la empresa abrirá en Bogotá y en diferentes puntos estratégicos de la ciudad.

Ilustración 9. Propuesta valla publicitaria Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

Volantes o flyers publicitarios

Los volantes pueden ser utilizados en los diferentes puntos de venta por la empresa para dar a conocer información, las promociones, eventos, ofertas especiales, productos, entre otras cosas.

Ilustración 10. Propuesta volante o flyer Euro Suisse S.A.S.

**SALCHICHAS ALEMANAS
HOY 2 X 1**

Lleva 2 paquetes de salchicha de cualquier referencia por 5 unidades y te obsequiamos otro.

DOMICILIOS
3102064062
3106986909

Euro Suisse S.A.S.
Gourmet's

Quédate en casa, te llevamos tu comida a la puerta.
Llámanos de 12:30 pm a 8:00 pm.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Impulso

La empresa realizará degustaciones de los productos en grandes superficies y supermercados, así como en los puntos de venta nuevos y ya existentes, esto ayudará a que el cliente conozca más el producto y se puedan captar clientes potenciales. Para ello se utilizará un stand y una persona que realice la promoción de los productos y dé a probar a las personas los productos.

Ilustración 11. Propuesta stand para impulso de productos Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

Plan de marketing digital

Euro Suisse tiene la necesidad de darse a conocer a través del mundo digital que es tan importante en esta era contemporánea, por ello se establece la siguiente propuesta de marketing digital.

Diseño página web


La creación de la página web se enfoca en mejorar el servicio de información rápida y concreta para los clientes, siendo esta una tarjeta de presentación digital la cual brindará un

espacio seguro y confiable donde podrán conocer la empresa en todos sus aspectos tales como: historia, misión, visión, portafolio de productos, información básica de la empresa y herramientas como cotizaciones y medios de pagos; además contara con un link de mensajes instantáneos y formularios de inscripción con el propósito de solucionar esas primeras dudas de manera rápida y eficiente, también contaría con la función de buzón de sugerencias permitiendo a la empresa realizar una retroalimentación de sus productos y servicios en general.

En esta página se creará acceso con claves para clientes directos y distribuidores y por este medio podrán hacer sus solicitudes de pedido que llegarán directamente al correo corporativo de la persona encargada de los despachos.

La página tendrá toda la información de la empresa, catálogo de los productos, listas de precios y contenido orgánico como el acceso a recetas y tips para conservación de los productos. Además del acceso a las páginas de Instagram y Facebook.

Ilustración 12. Propuesta página web Euro Suisse S.A.S.




INICIO NOSOTROS PRODUCTOS CONTACTO

CONTÁCTANOS


DIRECCIÓN

Carrera 1 # 5-16
Gachetá, Cundinamarca
info@eurossuisse.com.co Tel: 85 35 609 310
698 6909




NUESTROS PRODUCTOS

En Euro Suisse nos preocupamos por elaborar productos de la mas alta calidad e innovación para darle a nuestros clientes las mejores sensaciones a la hora de alimentarse rico y nutritivo, a continuación encontrarás 3 líneas de productos para deleitar tu paladar:




MADURADOS



SALCHICHAS




CARNES FRÍAS



HAZ TU PEDIDO



Aqui



¿DÓNDE ESTAMOS?


Carrera 1 # 5-16 Gachetá,
Cundinamarca

Ver Mapa

CONTACTANOS

85 35 609
310 698 6909



info@eurossuisse.com.co

Fuente: Elaboración propia 2020.

Incursión en redes sociales

De acuerdo al crecimiento vanguardista de la región y en particular el sector de los productos cárnicos, esta es una de las mejores oportunidades para mantener el posicionamiento ya alcanzado y lograr expandir el segmento de clientes. Se deben realizar capacitaciones al personal en el manejo de las redes sociales como apoyo empresarial, con el objetivo de optimizar el proceso de interacción con los clientes y el aumento de las ventas por medio online.

Instagram

Es una red social y una aplicación móvil al mismo tiempo, que permite a sus usuarios subir imágenes y vídeos con múltiples efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro, etc., para posteriormente compartir esas imágenes en la misma plataforma o en otras redes sociales. Esta aplicación o red, es actualmente una de las que mayor crecimiento tiene en el mundo. (Lavagna, 2020)

Teniendo en cuenta que la plataforma tiene más de 1000 millones de usuarios, es donde Euro Suisse podría obtener más visibilidad ya que las responden más a la información visual que al texto y en esta red se puede tener el catálogo de productos, además que la aplicación permite crear contenido casi que profesional. Desde esta red también se puede tener un contacto directo con los clientes y enlazar las publicaciones con la tienda online para la compra final. Esto, de la mano de un buen community manager y la ayuda de la agencia publicitaria, le daría más reconocimiento a la marca y su catálogo de productos.

Ilustración 13. Propuesta perfil de Instagram Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

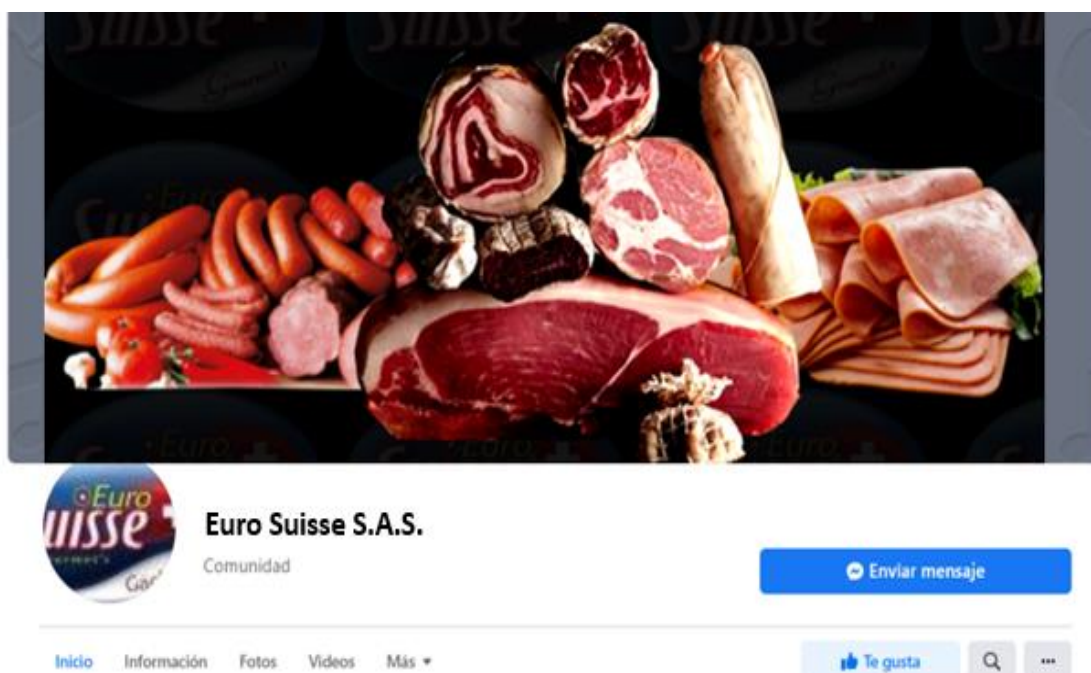
Facebook

Facebook es la principal red social que existe en el mundo. Una red de vínculos virtuales, cuyo principal objetivo es dar un soporte para producir y compartir contenidos. Llegó para ampliar las posibilidades de relación social y causó una revolución sensible en el mundo de las comunicaciones. El marketing no fue ajeno a este cambio encontrando en esta modalidad un terreno fértil para nuevos conceptos y abordajes. (Gonçalves, 2021)

Las razones para que Euro Suisse incluya Facebook en su estrategia de marketing son amplias, pero entre las principales se tiene que hay un vínculo directo y personal, lo que da la posibilidad de un dialogo directo con un lead. Existe interactividad, lo que permite agregar botones y vínculos que conectan la publicidad del producto con la tienda online para realizar

la compra final y acceder a la pasarela de pagos. Otra de las razones principales es que se pueden hacer Feedbacks donde se pueden obtener críticas y sugerencias que se pueden usar para mejorar el desempeño de manera constante.

Ilustración 14. Propuesta perfil Facebook Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021

Tienda online

Una tienda virtual o tienda online es un sitio web diseñado especialmente para vender productos u ofrecer servicios mediante el comercio electrónico. Uno de sus principales beneficios es que este espacio de Internet permite a los vendedores exhibir su mercancía durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana y desde cualquier lugar. (Souza, 2021)

Con la creación de una tienda online, Euro Suisse tendrá como beneficio principal el hecho de que no es necesario rentar un local, solo disponer de una buena plataforma, adicional a

esto se tendrán actualizadas las fotos y características de cada producto, servicio de ayuda, carrito de compras, pasarela de pagos, valoración y comentarios y los clientes podrán comprar desde cualquier parte del país.

Ilustración 15. Propuesta tienda online Euro Suisse S.A.S.

NUESTROS PRODUCTOS

En Euro Suisse nos preocupamos por elaborar productos de la mas alta calidad e innovación para darle a nuestros clientes las mejores sensaciones a la hora de alimentarse rico y nutritivo, a continuación encontrarás 3 líneas de productos para deleitar tu paladar:



MADURADOS



SALCHICHAS



CARNES FRÍAS



Jamón Serrano

COMPRAR



Carne Seca Grisón

COMPRAR



Tocineta Grisón

COMPRAR



Coppa Italiana

COMPRAR



Salami Milano

COMPRAR



Jamón Selva Negra

COMPRAR



Pago 100% seguro

VISA



AMERICAN EXPRESS



Pago por publicidad en redes sociales

La publicidad en redes sociales consiste en mostrar anuncios pagados por marcas a los usuarios de una red social, ya sea entremezclados en el contenido o en forma de display. Por regla general, estos anuncios siguen un modelo de coste por clic o CPC, esto es, que el anunciante solo paga si un usuario hace clic en el anuncio. (Boada, 2019)

Para Euro Suisse se utilizarán dos plataformas para sus campañas:

- **Facebook Ads:** La red más popular a nivel mundial no se queda atrás a la hora de ofrecer servicios a los anunciantes. Facebook cuenta con una amplísima interfaz publicitaria, en la que los anunciantes disponen de todo tipo de opciones para promocionar sus contenidos o presentar sus productos y servicios. (Boada, 2019)
- **Instagram Ads:** Instagram y Facebook comparten una misma solución publicitaria, por lo que es muy sencillo organizar campañas orquestadas. En esta red lo que mejor funciona son las campañas con un elevado componente visual. (Boada, 2019)

La empresa podrá incrementar rápidamente su visibilidad de su marca por medio de estas campañas, podrá llegar a un gran potencial de audiencia, llegar a los usuarios hasta donde se encuentren, las posibilidades de segmentación son muy amplias, el modelo de pago es muy rentable, permite el control del presupuesto diario en cada campaña y facilita la analítica detallada. De esta manera Euro Suisse podrá semanalmente invertir en publicidad de distintos productos y lograr comprar efectivas.

FASE 3

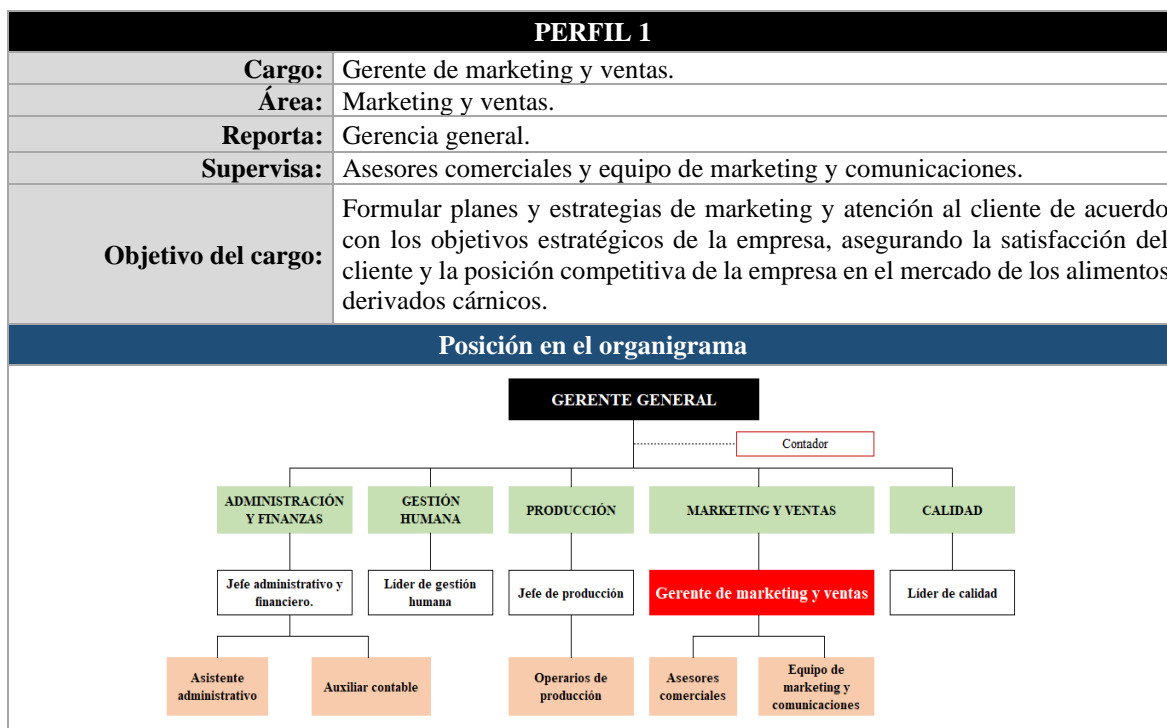
Implementación Score por Competencias para la empresa Euro Suisse S.A.S.

Respecto a la organización de los perfiles, de las funciones de los cargos y manual de funciones, la empresa no cuenta con la organización ni definición de cada uno, el área de talento humano ha definido algunas funciones y se encuentra estructurando las competencias de cada perfil para así tener una ruta clara a la hora de escoger sus colaboradores y las competencias que deben tener y puedan desarrollar dentro de la compañía.

Para este caso se realizará el SCORE por competencias para dos cargos del área de Marketing y ventas, los cuales son fundamentales para el desarrollo de la consultoría que se llevará a cabo. Estos dos cargos son Gerente de Marketing y Ventas y Asesor comercial.

Diseño de perfiles de cargos por competencias

Tabla 15. Diseño de perfil gerente de marketing y ventas.

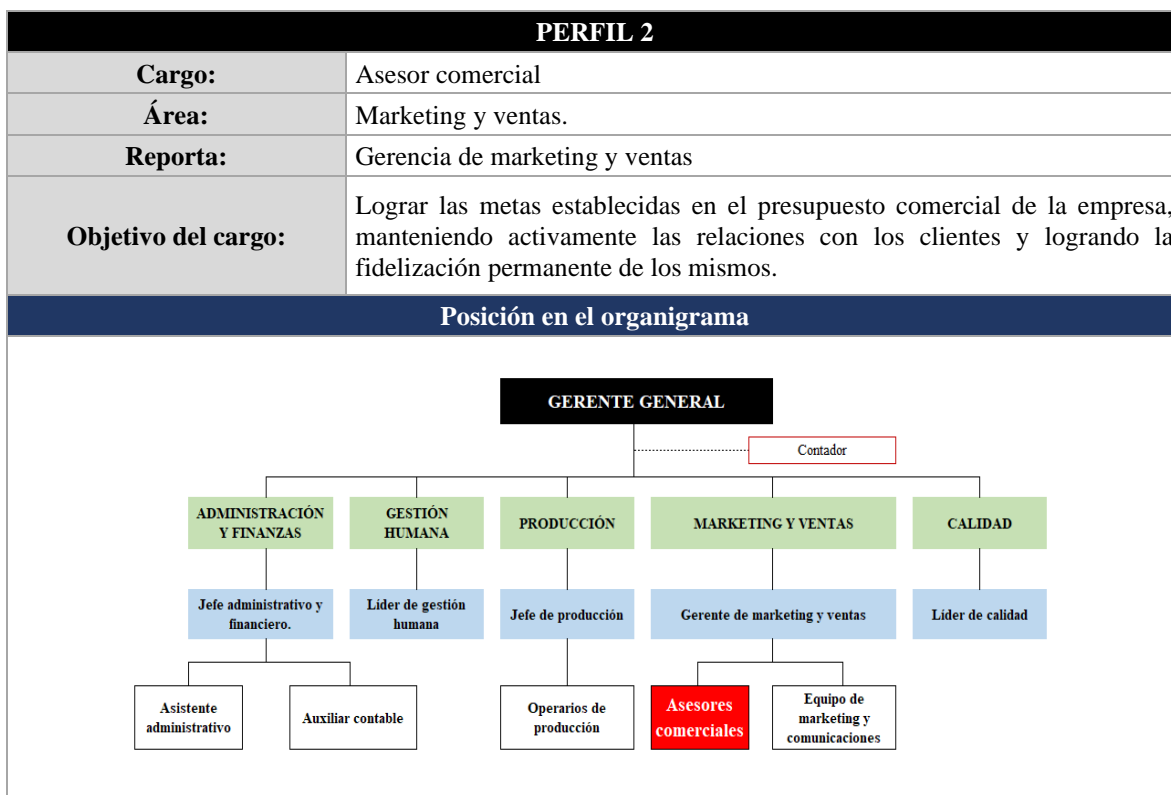


Competencias	
Comunicación asertiva:	Debe utilizar un lenguaje apropiado, claro, conciso y coherente en sus mensajes. Las palabras elegidas deben generar credibilidad, confianza, seguridad y empatía a la hora de comunicarse con el cliente interno y externo.
Inteligencia emocional:	Tener la capacidad para reconocer, comprender, expresar y gestionar sus emociones de forma positiva que implique una comunicación interpersonal efectiva y empática con equipos de trabajo y clientes.
Pasión y motivación:	Mantener una buena relación con los clientes, equipo de trabajo y personal a cargo, transmitiendo pasión y optimismo en todo momento, motivando y alineando a todos hacia un objetivo en común.
Liderazgo:	Debe liderar con carácter y actitud siendo figura de inspiración y orientación dentro del grupo de trabajo.
Empatía:	Liderar con empatía a través de la comprensión y la conexión con su equipo de trabajo, respetando a cada uno de sus miembros y esforzándose por ver cada situación desde la perspectiva de los demás.
Habilidad analítica:	Debe tener la capacidad para manejar cifras, basándose en el análisis, las estrategias y la planificación. Es importante saber cómo obtener conclusiones de estudios de resultados y cómo sacarles el mejor provecho.
Creatividad:	Basado en su conocimiento de las nuevas tendencias en el mercado y la industria, debe decidir la mejor manera de presentar los productos de la compañía a clientes y consumidores con ideas creativas e innovadoras.
Visión global de la organización:	Debe conocer tanto como le sea posible todas las áreas del negocio en el que está trabajando y del sector en general.
Trabajo en equipo:	Saber cómo trabajar en equipo, comprender cada función, mantener la armonía entre los miembros y escuchar a los compañeros cuando necesiten atención puntual.
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar e implementar el plan de marketing de la empresa. ✓ Definir estrategias de marketing para los productos o servicios que brinda la empresa. ✓ Planificar, preparar y administrar el presupuesto del departamento, de acuerdo con los estándares de eficiencia y optimización de recursos. ✓ Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados. ✓ Guiar y liderar el equipo de asesores comerciales y el equipo de marketing y comunicaciones. ✓ Definir los objetivos y metas de su equipo de ventas. ✓ Analizar los resultados e identificar si son los esperados de acorde a lo propuesto. ✓ Desarrollar y gestionar las campañas publicitarias. ✓ Organización de eventos y ferias promocionales en el ámbito alimenticio. ✓ Supervisar la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos. ✓ Analizar datos demográficos para definir mercados objetivos que permitan el posicionamiento de la marca y los productos. ✓ Realizar seguimiento de los resultados de la estrategia de marketing que se está ejecutando. ✓ Mantenerse al día con las tendencias y los requisitos del mercado para asegurarse de que las estrategias de marketing sean coherentes con las prácticas actuales. ✓ Realizar los estudios pertinentes para el desarrollo de nuevos productos, así como la inclusión de nuevas medidas o modificaciones de estos, trabajando de la mano con los departamentos de producción y calidad. 	

✓ Realizar capacitaciones constantes al área de ventas en estrategias de venta, atención al cliente y servicio postventa.	
Perfil académico	
Profesional en carreras como mercadeo, publicidad, administración de empresas o afines. Preferiblemente con formación en marketing digital.	
Requisitos	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener experiencia certificada en cargos como gerente de marketing o áreas similares. ✓ Experiencia en la dirección de campañas de marketing y publicidad. ✓ Tener conocimiento en la elaboración de estudios de mercado para identificar tendencias de compra. ✓ Amplios conocimientos en el manejo de herramientas de analítica web como Google Analytics, Awstats, Woopra, entre otros. ✓ Experiencia en la dirección de equipos de ventas y medición de resultados. ✓ Tener conocimiento en posicionamiento de marca, especialmente en empresas de alimentos. ✓ Excelente expresión oral y escrita. 	
Condiciones laborales	
Jornada laboral:	Tiempo completo.
Salario:	Fijo mensual.
Lugar de trabajo:	Oficinas administrativas Planta Gachetá Cundinamarca
Alimentación:	Desayuno y onces.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 16. Diseño de perfil asesor comercial.



Competencias	
Comunicación asertiva:	Debe utilizar un lenguaje apropiado, claro, conciso y coherente en sus mensajes. Las palabras elegidas deben generar credibilidad, confianza, seguridad y empatía a la hora de comunicarse con el cliente interno y externo.
Visión global de la organización:	Debe conocer tanto como le sea posible todas las áreas del negocio en el que está trabajando y del sector en general.
Pasión y motivación:	Mantener una buena relación con los clientes, equipo de trabajo y personal a cargo, transmitiendo pasión y optimismo en todo momento, motivando y alineando a todos hacia un objetivo en común.
Trabajo en equipo:	Saber cómo trabajar en equipo, comprender cada función, mantener la armonía entre los miembros y escuchar a los compañeros cuando necesiten atención puntual.
Orientación al cumplimiento de logros:	Desempeñar sus funciones de manera eficiente y con alta calidad, cumpliendo con los compromisos organizacionales de la empresa.
Excelente servicio al cliente:	Capacidad para escuchar, comprender, simpatizar, conectar con los clientes y comprender sus necesidades.
Planificación y organización:	Alta capacidad para gestionar su agenda y todos los documentos relacionados con visitas e informes de los clientes.
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir oportunamente con las normas, metas y objetivos marcados por la empresa y las funciones que le sean asignadas. ✓ Conocer a profundidad los productos de la empresa, forma de preparación, conservación y empaque para así garantizar el interés del cliente y concretizar las ventas. ✓ Brindar asesoría en todo el proceso de compra, las condiciones de venta, entrega del producto, métodos de pago y demás elementos que hagan parte del proceso. ✓ Dar oportuno seguimiento a los clientes, manteniendo contacto con estos para saber la experiencia con el producto, recibir sugerencias, entre otros. ✓ Realizar investigaciones constantes a cerca del mercado de los productos cárnicos y sus derivados y sus posibles mercados. ✓ Informar al gerente de marketing y ventas las oportunidades de mejora propuestas por el cliente, mediante el diligenciamiento de formatos de percepción de calidad. ✓ Confirmar con los clientes la entrega de los productos y resolver cualquier inconveniente que se pueda presentar. ✓ Llevar una agenda de trabajo organizada y efectiva donde se muestren las actividades y avances diarios, reportando al director de marketing y ventas los resultados de su gestión. ✓ Dar seguimiento al oportuno recaudo de la cartera de los clientes, mediante el uso de herramientas contables que ayuden en la gestión del proceso. 	
Perfil académico	
Técnicos o tecnólogos en carreras administrativas, mercadeo o carreras afines.	

Requisitos	
✓	Experiencia mínima de 1 año en cargos como asesor comercial o atención al cliente, preferiblemente en el sector alimentos.
✓	Excelente presentación personal.
✓	Buena expresión oral y escrita y habilidades comunicativas.
✓	Manejo de herramientas como CMR, algún programa contable, entre otras para el buen desempeño de su labor.
✓	Experiencia en manejo de cartera, facturación electrónica y atención de PQR.
✓	Contar con vehículo propio, preferiblemente moto.
Condiciones laborales	
Jornada laboral:	Tiempo completo.
Salario:	Básico más comisiones por venta.
Lugar de trabajo:	Oficinas administrativas, puntos de venta y ubicación clientes.
Alimentación:	Desayuno y onces.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Proceso de selección por competencias

Para el caso de Euro Suisse S.A.S., se realizará un proceso a partir del método de “Incidentes críticos” de (Mc Clelland, 1998) que consiste en identificar a quienes llevan a cabo un trabajo determinado con un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar cuáles son las competencias que los distinguen. Con este método se pone más énfasis en las competencias conductuales o de gestión, mas no las competencias técnicas que hacen referencia a los conocimientos y destrezas necesarios para el puesto. *Tomado de (Muñoz, J. 2007)*

Para ello, durante la entrevista, se expondrán casos que con frecuencia pueden experimentar en Euro Suisse y conocer cómo reaccionarían frente a estos incidentes críticos.

Tabla 17. Formulario entrevista de selección Euro Suisse S.A.S.

FORMULARIO ENTREVISTA DE SELECCIÓN										
Fecha:							Hora:			
Nombre entrevistador:							Cargo:			
Cargo al que aspira el postulante:										
DATOS BÁSICOS DE IDENTIFICACIÓN										
Nombres:										
Apellidos:										
Tipo de documento:	CC		CE		Pasaporte		Número de documento:			
Sexo:	F		M		Género:	Mujer		Hombre		Intersexual
Fecha de nacimiento:	Día		Mes		Año		Lugar de nacimiento:			
DATOS COMPLEMENTARIOS										
Dirección residencia:										
Teléfono móvil:					Teléfono fijo:					
Correo electrónico:										
Estado civil:	Soltero/a		Casado/a		Unión libre		Divorciado/a		Viudo/a	
DATOS MIEMBROS GRUPO FAMILIAR										
Apellidos y nombres completos					Parentesco		Edad	¿Depende de usted?		

FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de estudio	Título	Estado	Institución	Año

EXPERIENCIA LABORAL

Cargo	Empresa	Fecha inicio/Fin	Funciones	Motivo de retiro

PASATIEMPOS/HOBBIES/DEPORTES

--

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS - MÉTODO "INCIDENTES CRÍTICOS"

Descripción del incidente
¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?
¿Quiénes intervinieron?
¿Qué pensó en esa situación?
¿Cuál era su papel?
¿Qué hizo usted?
¿Qué resultado se produjo?

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

--

Escala de calificación		
Nivel	Clasificación	Criterio de evaluación
5	Muy por encima de las expectativas	Desempeño extraordinario
4	Por encima de las expectativas	Desempeño por encima de las expectativas
3	Cumple con las expectativas	Desempeño que cumple con las expectativas
2	Ligeramente por debajo de las expectativas	Desempeño que apenas cumple con las expectativas
1	Muy por debajo de las expectativas	Desempeño inaceptable

Competencia	Nivel de calificación	Grado requerido (1-5)	Grado obtenido (1-5)
Comunicación asertiva			
Inteligencia emocional			
Pasión y motivación			
Liderazgo			
Empatía			
Habilidad analítica			
Creatividad			
Visión global			
Trabajo en equipo			

ANÁLISIS FINAL

¿Aplica para el cargo?

SI

NO

Observaciones finales

Firma entrevistador	Firma candidato
----------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia 2021.

Evaluación por competencias.

Para el proceso de evaluación por competencias de Euro Suisse S.A.S., se utilizará el modelo de evaluación 360°, que, como lo define (Pereira M, 2008) es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación. Esta provee beneficios importantes para el desarrollo tanto personal como organizacional, al involucrar a personas del mismo nivel, subordinados, clientes, al propio evaluado y al jefe, haciendo más confiable el proceso y permitiendo la retroalimentación. Es así como el resultado de la evaluación es un juicio sobre si el trabajador es competente o no y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro y desarrollo hasta superar los niveles requeridos.

El resultado de la evaluación le deja en claro al empleado sus fortalezas, sus debilidades, que deberían convertirse en oportunidades de mejora, y el grado de desarrollo de sus competencias para lograr sus objetivos profesionales en la compañía. (Dueñas, 2020)

Ilustración 16. Evaluación 360°



Fuente: People Next

Evaluación 360°

Gerente de marketing y ventas.

Tabla 18. Evaluación 360° gerente de marketing y ventas Euro Suisse S.A.S.

EVALUACIÓN 360° EURO SUISSE S.A.S.				
Fecha:				
Datos del evaluado:				
Nombre:				
Departamento:				
Puesto: Gerente de Marketing y ventas				
EVALUACIÓN DE SUPERIOR				
Nombre:				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. COMUNICACIÓN ASERTIVA					
Expresa con claridad y en forma apropiada lo que siente, piensa o necesita.					
Manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.					
Genera credibilidad, confianza, seguridad y empatía a la hora de comunicarse.					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.					
Es receptivo a las opiniones de los demás. Escucha activamente.					
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL					
Entiende sus emociones, las de su equipo y la de los clientes.					
Controla sus sentimientos e impulsos para adaptarse emocionalmente a situaciones cambiantes.					
Permite establecer relaciones óptimas y significativas con otros individuos a través de la persuasión o la negociación.					
Fomenta el desarrollo emocional de su equipo de trabajo.					

3. PASIÓN Y MOTIVACIÓN

Mantiene una buena relación con los clientes y equipo de trabajo.

Crea tendencias emocionales que guían al logro de los objetivos.

Es optimista y persiste en la consecución de los objetivos a pesar de los contratiempos.

Tiene pasión por la empresa, por su trabajo y equipo de trabajo.

Manifiesta la pasión por transformar y dar bienestar integral a su equipo de trabajo.

4.LIDERAZGO

Expresa su visión, pensamientos e intenciones de forma clara y elocuente.

Muestra coherencia entre sus acciones y su discurso.

Planifica y organizar actividades estratégicas que conducen a las metas establecidas.

Demuestra interés y compromiso por aprender permanentemente y rectificar cuando el caso lo amerite.

Aprovecha el rol y las aptitudes de cada miembro del equipo para seguir el rumbo trazado.

5. EMPATÍA

Entiende las fortalezas y debilidades de los demás.

Escucha y respeta las opiniones de su equipo de trabajo.

Facilita la construcción de relaciones agradables, fuertes y comprometidas.

Fomenta el respeto y el apoyo hacia los clientes y equipo de trabajo

Permite establecer comunicación cercada, confiable y fluida.

6. HABILIDAD ANALÍTICA

Diseña estrategias de análisis y las alinea con las prioridades de la empresa.

Desarrolla habilidades de negociación para lograr acuerdos y trabajar en equipo.

Logra credibilidad a través de la generación de resultados en el corto plazo.

Establece planes analíticos a seguir en estrategias de venta.

Se centra en los objetivos de rentabilidad, innovación y crecimiento.

7. CREATIVIDAD

Tiene la capacidad de producir ideas y conceptos nuevos.
Encuentra formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones.
Facilita la búsqueda de oportunidades y el hallazgo de ideas novedosas y mejores.
Busca estrategias para alcanzar la notoriedad de la empresa en el mercado
Mantiene constante actualización en las nuevas tendencias del mercado.

8. VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN

Comprende e interpreta las relaciones profesionales en la propia empresa y en otras organizaciones.
Conoce con claridad las necesidades de los clientes internos.
Conoce las áreas de la empresa y el sector en general.
Identifica las funciones claves y puntos críticos de los procesos internos.
Define prioridades y enfoques estratégicos adecuados.

9. TRABAJO EN EQUIPO

Ofrece su ayuda a compañeros/as y superiores cuando éstos la precisan.
Escucha y comprende las necesidades de los miembros del equipo.
Fomenta el compañerismo, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.
Apoya las decisiones del equipo.
Comprende cada función del equipo de trabajo y mantiene la armonía laboral.

CONCLUSIONES

--

Fuente: Elaboración propia 2021.

Asesor comercial

Tabla 19. Evaluación 360° asesor comercial Euro Suisse S.A.S.

EVALUACIÓN 360°				
Fecha:				
Datos del evaluado:				
Nombre:				
Departamento:				
Puesto: Asesor comercial				
EVALUACIÓN DE SUPERIOR				
Nombre:				

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. COMUNICACIÓN ASERTIVA					
Expresa con claridad y en forma apropiada lo que siente, piensa o necesita.					
Manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.					
Genera credibilidad, confianza, seguridad y empatía a la hora de comunicarse.					
Fomenta el dialogo de manera abierta y directa.					
Es receptivo a las opiniones de los demás. Escucha activamente.					
2. VISIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN					
Comprende e interpreta las relaciones profesionales en la propia empresa y en otras organizaciones.					
Conoce con claridad las necesidades de los clientes internos.					
Conoce las áreas de la empresa y el sector en general.					
Identifica las funciones claves y puntos críticos de los procesos internos.					
Define prioridades y enfoques estratégicos adecuados.					
3. PASIÓN Y MOTIVACIÓN					
Mantiene una buena relación con los clientes y equipo de trabajo.					
Crea tendencias emocionales que guían al logro de los objetivos.					
Es optimista y persiste en la consecución de los objetivos a pesar de los contratiempos.					
Tiene pasión por la empresa, por su trabajo y equipo de trabajo.					
Manifiesta la pasión por transformar y dar bienestar integral a su equipo de trabajo.					

4. TRABAJO EN EQUIPO

Ofrece su ayuda a compañeros/as y superiores cuando éstos la precisan.

Escucha y comprende las necesidades de los miembros del equipo.

Fomenta el compañerismo, favoreciendo un ambiente de trabajo adecuado.

Apoya las decisiones del equipo.

Comprende cada función del equipo de trabajo y mantiene la armonía laboral.

5. ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOGROS

Desempeña sus funciones de manera eficiente y con alta calidad.

Toma decisiones convenientes para el cumplimiento de las metas y objetivos.

Es responsable de su trabajo y cumple plenamente sus funciones.

Cumple los compromisos organizacionales de la empresa.

Reconoce y aprovecha las nuevas oportunidades de crecimientos que se le presentan.

6. SERVICIO AL CLIENTE

Se esfuerza por retener compradores y atraer nuevos clientes.

Comunica al cliente los beneficios que la empresa le aporta y mide su satisfacción.

Detecta las necesidades y las prioridades del cliente, buscando la mejor opción para satisfacerlas.

Mantiene una mejora continua de la prestación del servicio al cliente.

Fortalece las relaciones con los clientes, basadas en la confianza, el compromiso y la comunicación.

7. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para gestionar su agenda e informes de ventas.

Es capaz de determinar la prioridad de las tareas que se le asignan.

Es puntual y respeta el tiempo de los demás.

Utiliza eficazmente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.

Organiza y distribuye las tareas de forma eficiente.

CONCLUSIONES

Plan de desarrollo por competencias, formación y capacitación.

Euro Suisse S.A.S., no cuenta con un plan de desarrollo por competencias, formación y capacitación, adicional a esto los cargos son nuevos, así que aún no se ha desarrollado una ruta de capacitación o formación para estos. Por ende, se propone el siguiente plan de desarrollo por competencias realizado a partir de las competencias y habilidades básicas requeridas para el cargo, este planteamiento se hace en base a los conceptos de (Vecino, 2008)

Áreas de intervención

CORPORATIVO	EQUIPOS	PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento corporativo. • Conocimiento corporativo. • Cultura corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento a los equipos. • Conocimiento en los equipos. • Cultura en el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación de las personas.

Plan de formación por competencias Euro Suisse S.A.S.

Tabla 20. Plan de formación por competencias - Corporativo

Área de intervención	Eje de transformación	Personal a capacitar	Temas	Duración	Responsable	Tipo de capacitador	Lugar	Recursos	Observaciones
Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrenamiento corporativo ✓ Conocimiento corporativo ✓ Cultura corporativa 	✓ Equipo asesores comerciales.	Cultura organizacional	2 horas	✓ Jefe de gestión humana.	Externo	Oficinas administrativas Planta Euro Suisse S.A.S.	Video Beam Libretas y bolígrafos. Materiales: Cartulina y marcadores.	Refrigerio
			Planteamiento estratégico	2 horas					
		✓ Equipo de marketing y comunicaciones.	Pensamiento sistémico	2 horas	✓ Gerente de marketing y ventas.				
			Inteligencia organizacional	2 horas					

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 21. Plan de formación por competencias - Equipos

Área de intervención	Eje de transformación	Personal a capacitar	Temas	Duración	Responsable	Tipo de capacitador	Lugar	Recursos	Observaciones
Equipos	✓ Entrenamiento a los equipos.	✓ Equipo asesores comerciales.	Dominio personal y Modelos mentales	2 horas	Jefe de gestión humana.	Interno	Oficinas administrativas Planta Euro Suisse S.A.S.	Video Beam Libretas y bolígrafos. Materiales: Cartulina y marcadores.	Refrigerio
			Introducción al desarrollo grupal	2 horas					
			Administración y organización.	2 horas					
	✓ Conocimiento en los equipos.	✓ Equipo de marketing y comunicaciones.	Trabajo en equipo.	2 horas	Gerente de marketing y ventas.				
			Relaciones humanas	2 horas					
			Mejoramiento del clima laboral	2 horas					
			Salud en el trabajo.	2 horas					
✓ Cultura en el equipo.									

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 22. Plan de formación por competencias - Personas

Área de intervención	Eje de transformación	Personal a capacitar	Temas	Duración	Responsable	Tipo de capacitador	Lugar	Recursos	Observaciones
Personas	La capacitación de las personas	Equipo asesores comerciales	Desarrollo de habilidades comerciales.	2 horas	Jefe de gestión humana.	Externo	Oficinas administrativas Planta Euro Suisse S.A.S.	Video Beam Libretas y bolígrafos. Tablets o computadores	Refrigerio
			Técnicas de ventas	2 horas					
			Atención al cliente interno y externo.	2 horas					
		Equipo de marketing y comunicaciones.	Estrategias de marketing	2 horas	Gerente de marketing y ventas.				
			Manejo de herramientas digitales.	2 horas					
			Analítica y bases de datos.	2 horas					
			Expresión oral y escrita.	2 horas					
Recuperación de cartera.	2 horas								

Fuente: Elaboración propia 2021.

Plan de desarrollo por polivalencia

Una persona polivalente es capaz de realizar diferentes trabajos, funciones o poner en práctica varios tipos de conocimiento en áreas similares. Además, la calidad de sus resultados y productividad se mantiene por encima de unos mínimos aceptables, los cuales definirá cada empresa en función de su situación concreta. (Bizneo. 2021, 5 marzo)

Pasos a seguir para la implementación de esta herramienta:

Ilustración 17. Plan de desarrollo por polivalencia.

FOCALIZAR

- Empezar a aplicarla en un área específica de la empresa, desarrollar y afinar la metodología para desplegarla a futuro en toda la organización.

MAPEAR

- Realizar un mapeo de todos los procesos del área para identificar qué tareas se realizan, y asociar un puesto a cada una.

ASIGNAR

- Determinar conocimiento hard & soft para cada tarea y puesto, y puntuarlos. Luego definir la matriz de polivalencia del área.

EVALUAR


















































































- Realiza la evaluación de la persona en función de su puesto y su puesto polivalente, y determina el nivel de polivalencia de esa área.

FORMAR Y MEDIR

- Establecer el plan de formación y ponerlo en marcha para mejorar la polivalencia del equipo.

Matriz de polivalencia Euro Suisse S.A.S.

Ilustración 18. Matriz de polivalencia Euro Suisse S.A.S.

		MATRIZ DE POLIVALENCIA																Área: Marketing y ventas Euro Suisse S.A.S.	
Codificación		Atención al cliente				Ventas				Herramientas digitales				Capacitación de personal				Valores	
0	1																		
NOMBRE		Actividad 1				Actividad 2				Actividad 3				Actividad 4				Sumatoria	% Polivalencia
Pepito Pérez		 3	 2	 1	 0	 1	 2	 3	 2	 1	 0	 1	 2	 3	 2	 1	 0	24	50%
		 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	0	0%
		 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	0	0%
		 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	0	0%
		 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	 0	0	0%
OBSERVACIONES																			
El colaborador Pepito Pérez es un 50% polivalente respecto a todas las tareas del área que se está midiendo.																			

Fuente: Elaboración propia 2021.

La matriz se realizó con algunas de las competencias que requiere el área de marketing y ventas de la empresa, especialmente las habilidades que debe tener un asesor comercial. Se divide en 4 niveles para identificar el grado de polivalencia que tiene cada persona, el nivel 0 con el color blanco, la persona no tiene ningún conocimiento en el tema en específico, el nivel 1 con el color rojo, la persona se encuentra en entrenamiento o capacitación, el nivel 2 con color amarillo demuestra que la persona tiene conocimiento en el tema, y el nivel 3 con color verde representa que la persona es experta y puede asumir a cabalidad el rol en específico.

Sistema de reconocimiento y compensación

Debido a que los cargos de Gerente de marketing y ventas y Asesor comercial son nuevos en la empresa, para estos dos cargos en específico, no se cuenta con un sistema de compensación, la empresa cuenta con incentivos y bonificaciones para los empleados en general que son los siguientes:

Tabla 23. Incentivos generales a empleados Euro Suisse S.A.S.

Incentivos empleados en general
Desayuno
Onces
Día libre por cumpleaños
Celebración de cumpleaños
Degustación mensual de nuevos productos
Bono de navidad del 10% sobre el sueldo
Ancheta navideña
Cena de navidad
Paseo fin de año

Fuente: Elaboración propia 2021.

Tabla 24. Bonificaciones por antigüedad Euro Suisse S.A.S.

Bonificaciones por antigüedad	
5 años	2 S.M.L.V.
10 años	4 S.M.L.V.
15 años	Viaje con todos los gastos pagos para el empleado, conyugue e hijos.
>= 20 años	Motocicleta o bono de remodelación casa.

Fuente: Elaboración propia 2021.

Para el nuevo cargo de asesor comercial, se otorgarán dos tipos de comisiones, una por ventas mensuales y otra por clientes nuevos, estos se describen a continuación:

Tabla 25. Comisiones por venta y por clientes nuevos Euro Suisse S.A.S.

Comisiones por venta		Comisiones por clientes nuevos	
Ventas	Comisión	Cantidad	Comisión
< \$5'000.000	0%	< 5	\$ 0
\$5'000.000 - \$10'000.000	1,50%	5 - 10	\$ 150.000
\$10'000.001 - \$20'000.000	2,50%	11 - 15	\$ 250.000
>= \$20'000.001	3,50%	>15	\$ 350.000

Fuente: Elaboración propia 2021.

5. PLAN DE ACCIÓN

5.1 Balance Score Card

A continuación, se muestra el cuadro de mando integral establecido para la empresa, que se fundamenta en la propuesta del plan de marketing desarrollado en este documento.

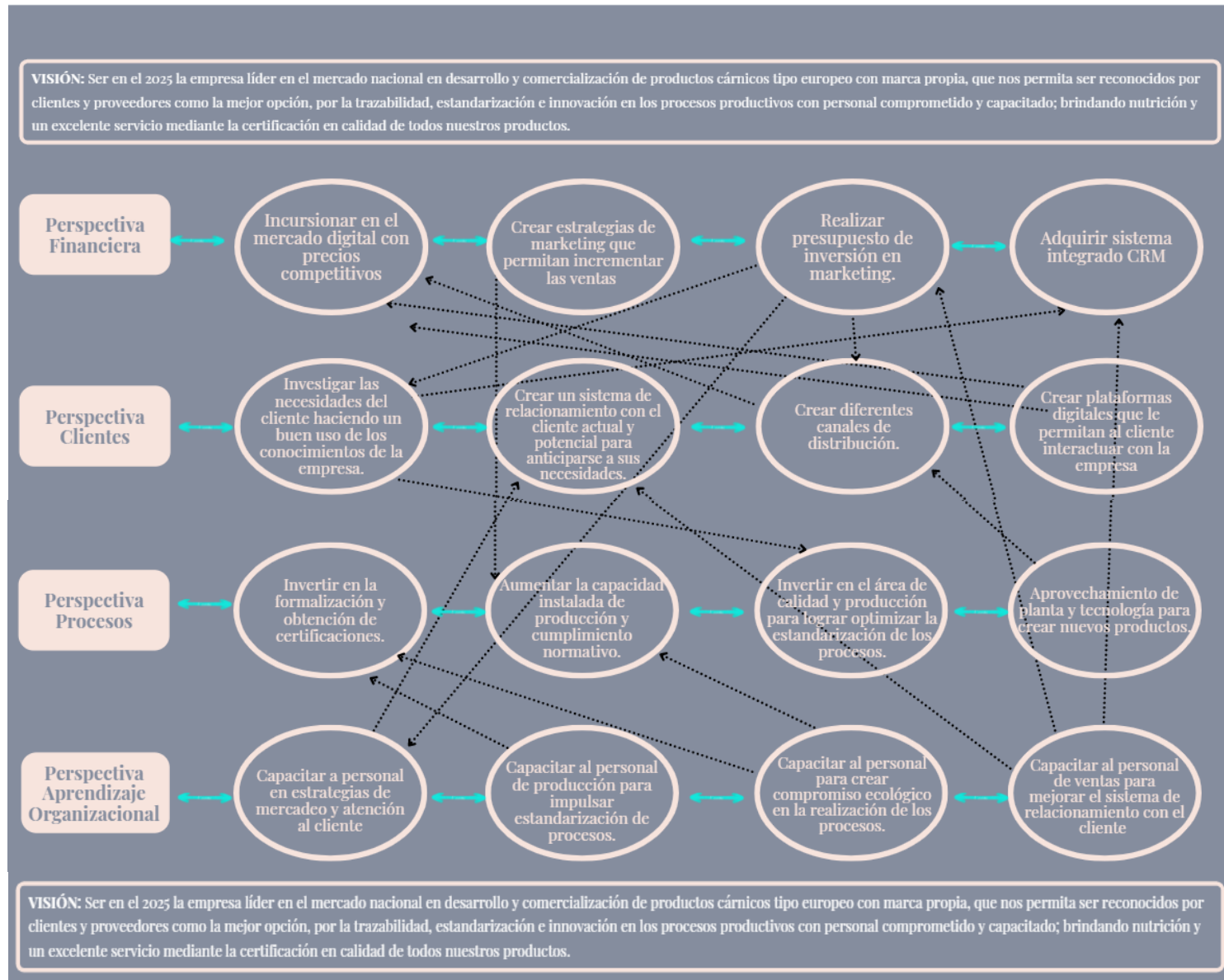
Tabla 26. Balance Score Card Euro Suisse S.A.S.

BALANCE SCORE CARD EURO SUISSE S.A.S.					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR DE RENDIMIENTO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	META
FINANCIERA	Crecimiento de las ventas	((Ventas año actual-ventas anterior) / Ventas año anterior) *100	Anual	Gerente general	≥ 30%
	Aumentar la rentabilidad	((Ingresos empresa-inversión empresa) / Inversión empresa) *100	Anual	Gerente general	≥ 20%
MERCADO Y CLIENTE	Captar nuevos clientes	((Clientes nuevos-Clientes iniciales) / clientes iniciales) *100	Mensual	Asesor comercial	≥ 20%
	Fidelizar clientes actuales	((Clientes finales-Nuevos clientes) / clientes iniciales) *100	Mensual	Dirección comercial	100%
	Posicionar la marca	(Presupuesto proyectado para publicidad / Presupuesto aprobado para publicidad) *100	Mensual	Dirección comercial	100%
	Mejorar el servicio al cliente y post venta	Calidad percibida / Calidad esperada	Mensual	Dirección comercial	100%
PROCESOS INTERNOS	Fortalecer procesos de producción.	(Número de mejoras ejecutadas / Número de mejoras propuestas) *100	Anual	Jefe de producción y calidad - Gerente general	≥ 70%
	Mejorar diseño y empaque de los productos.	(Número de mejoras ejecutadas / Número de mejoras propuestas) *100	Anual	Jefe de producción y calidad - Gerente general	≥ 70%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Capacitar a personal en estrategias de mercadeo y atención al cliente	Número de horas de formación / Número de horas trabajador	Trimestral	Dirección comercial - Jefe de talento humano	≥ 80%
	Capacitar al personal de producción para impulsar estandarización de procesos.	Número de horas de formación / Número de horas trabajador	Trimestral	Dirección comercial - Jefe de talento humano	≥ 80%
	Medir el nivel de desempeño del personal.	(Número personal aprobado en evaluación de desempeño / Total del personal evaluado) *100	Anual	Jefe de talento humano	≥ 90%

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.2 Mapa estratégico

Ilustración 19. Mapa estratégico Euro Suisse S.A.S.



Fuente: Elaboración propia 2021.

5.3 Cronograma

La empresa planea implementar el plan de mejora a partir de enero del año 2022, el siguiente es el cronograma por mes de cada una de las actividades a realizar para llevarlo a cabo y sus responsables.

Tabla 27. Cronograma de implementación Euro Suisse S.A.S.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2022													
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic		
1	Contratación del personal para el área de mercadeo y ventas	Jefe de talento humano	■	■												
2	Presentación del plan de marketing y ventas ante la empresa.	Gerente de marketing y ventas.	■													
3	Contratación agencia de publicidad.	Gerente de marketing y ventas - Gerente Financiero y administrativo	■													
4	Creación de página web de la empresa y tienda online.	Gerente de marketing y ventas - Jefe de sistemas.	■	■	■											
5	Creación de cuentas empresariales en las distintas redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp Business	Gerente de marketing y ventas.	■													
6	Capacitación al personal en estrategias de marketing y ventas	Gerente de marketing y ventas - Jefe de talento humano.	■			■				■			■			
7	Pautar en diferentes medios de comunicación como televisión y radio.	Gerente de marketing y ventas - Agencia de publicidad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Realizar campañas de degustación en diferentes plataformas de supermercados y puntos de venta propios	Gerente de marketing y ventas - Asesores comerciales		■		■			■		■		■			■

5.4 Indicadores

Según lo planteado en el Balance Score Card, a continuación, se resumen los indicadores propuestos para el desarrollo del plan de marketing y ventas de la empresa.

Tabla 28. Indicadores de gestión Euro Suisse S.A.S.

INDICADORES DE GESTIÓN EURO SUISSE S.A.S.				
NOMBRE INDICADOR	CÁLCULO DE INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA
Crecimiento de las ventas	$((\text{Ventas año actual} - \text{ventas anterior}) / \text{Ventas año anterior}) * 100$	Anual	Gerente general	Porcentaje
Rentabilidad	$((\text{Ingresos empresa} - \text{inversión empresa}) / \text{Inversión empresa}) * 100$	Anual	Gerente general	Porcentaje
Nuevos clientes	$((\text{Clientes nuevos} - \text{Clientes iniciales}) / \text{clientes iniciales}) * 100$	Mensual	Asesor comercial	Porcentaje
Fidelización clientes actuales.	$((\text{Clientes finales} - \text{Nuevos clientes}) / \text{clientes iniciales}) * 100$	Mensual	Dirección comercial	Porcentaje
Posicionamiento de marca	$(\text{Presupuesto proyectado para publicidad} / \text{Presupuesto aprobado para publicidad}) * 100$	Mensual	Dirección comercial	Porcentaje
Satisfacción del cliente	Calidad percibida / Calidad esperada	Mensual	Dirección comercial	Porcentaje
Fortalecimiento procesos de producción.	$(\text{Número de mejoras ejecutadas} / \text{Número de mejoras propuestas}) * 100$	Anual	Jefe de producción y calidad - Gerente general	Porcentaje
Mejoras en diseño y empaque	$(\text{Número de mejoras ejecutadas} / \text{Número de mejoras propuestas}) * 100$	Anual	Jefe de producción y calidad - Gerente general	Porcentaje
Capacitación de personal del área de marketing y ventas	Número de horas de formación / Número de horas trabajador	Trimestral	Dirección comercial - Jefe de talento humano	Porcentaje
Capacitación de personal del área de producción.	Número de horas de formación / Número de horas trabajador	Trimestral	Dirección comercial - Jefe de talento humano	Porcentaje
Nivel de desempeño del personal.	$(\text{Número personal aprobado en evaluación de desempeño} / \text{Total del personal evaluado}) * 100$	Anual	Jefe de talento humano	Porcentaje

Fuente: Elaboración propia 2021.

5.5 Costos

A continuación se presentan los costos proyectados para la implementación y mantenimiento de la propuesta, estos costos pueden variar según los resultados arrojados por las ventas. Este proyectado es válido para el año 2022.

Tabla 29. Costos proyectados implementación plan de marketing Euro Suisse S.A.S.

MES	PROYECTADO										TOTAL MENSUAL/TRIMESTRAL
	Nómina equipo de marketing y ventas	Desarrollo página Web y dominio	Pago agencia de publicidad	Impulso - Degustaciones	Pago publicidad en redes sociales	Plan de incentivos	Eventos	Impresiones (Volantes, carteles)	Instalación vallas publicitarias en puntos de venta	Impuesto avisos y tableros	TOTAL PROYECTADO
ENE	\$ 14.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000		\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 125.000	\$ 23.625.000
FEB	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000				\$ 125.000	\$ 21.625.000
MAR	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000			\$ 125.000	\$ 23.625.000
TOTAL T1	\$ 42.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 68.875.000
ABR	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000			\$ 2.000.000	\$ 125.000	\$ 21.625.000
MAY	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000				\$ 125.000	\$ 21.625.000
JUN	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000			\$ 125.000	\$ 23.625.000
TOTAL T2	\$ 42.000.000	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 66.875.000
JUL	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000		\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 125.000	\$ 21.625.000
AGO	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000				\$ 125.000	\$ 21.625.000
SEP	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000			\$ 125.000	\$ 23.625.000
TOTAL T3	\$ 42.000.000	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 66.875.000
OCT	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000			\$ 2.000.000	\$ 125.000	\$ 21.625.000
NOV	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000				\$ 125.000	\$ 21.625.000
DIC	\$ 14.000.000		\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000			\$ 125.000	\$ 24.125.000
TOTAL T4	\$ 42.000.000	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 3.000.000	\$ 5.000.000	\$ 9.000.000	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 375.000	\$ 67.375.000
TOTAL AÑO	\$ 168.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000	\$ 12.000.000	\$ 18.500.000	\$ 36.000.000	\$ 8.000.000	\$ 3.000.000	\$ 8.000.000	\$ 1.500.000	\$ 281.000.000

Fuente: Elaboración propia 2021

El proyectado para la empresa Euro Suisse en el primer trimestre para la fase de implementación, sería de \$68'875.000, esto en gastos de contratación, compra de dominio y desarrollo de la página web, instalación de vallas publicitarias, las cuales se instalarán trimestralmente en cada punto hasta que todos tengan valla, también se encuentran los gastos de impresión de volantes, carteles o pendones, dependiendo lo que la empresa realice para sus promociones. El total proyectado para todo el año 2022, es de \$281'000.000, lo cual puede ser variable a medida que se vaya implementando el plan de acción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ▶ Es indispensable para Euro Suisse, aprender a conocer a sus clientes, teniendo como prioridad sus gustos, hobbies, tiempo, trabajos, disponibilidad y sobre todo la percepción que cada uno tiene sobre los productos, para así aplicarlo en el mejoramiento constante, no solo del producto sino de la atención al cliente y en pro a la satisfacción y beneficio de cada uno.
- ▶ La empresa para mejorar sus canales de distribución, debe invertir primero en los puntos de venta y acopio, plataformas tecnológicas como página web, aplicación, redes sociales, pagos online, así como personal que esté dispuesto a dar acompañamiento en el proceso de compra y que el cliente sienta que es valioso para la empresa. Esto llevaría a que la empresa empiece a tener reconocimiento de marca, aumente sus ventas a corto plazo y sobre todo se tenga un acercamiento constante con el cliente final, para saber sus necesidades y poder ofrecer productos innovadores que satisfagan las expectativas de cada uno.
- ▶ Con la realización de las diferentes herramientas planteadas en el proceso del trabajo, se determinó que la empresa Euro Suisse, requiere de la implementación de cada una de ellas, debido a que el objetivo final crear un plan de reestructuración para el área de marketing y ventas. Es importante resaltar que cada uno de los conceptos que se enmarcaron, dieron pauta para que se avance en los pasos a seguir e implementar rápidamente este proyecto en la realidad.
- ▶ Ya que la empresa solo cuenta con clientes corporativos, es necesario ampliar los invertir en estrategias efectivas de marketing y en la capacitación de vendedores, así como la

contratación de personal calificado en el tema para la captación y fidelización de clientes, así como la creación de publicidad, marketing digital y plataformas web que permitan llegar a más consumidores en el mercado.

- ▶ Las estrategias de mercadeo son fundamentales para que la empresa dé a conocer su marca con en diferentes mercados, además de tener su propia página web y aplicación para las ventas online, es importante la creación de las plataformas tecnológicas que ayuden en el incremento de las ventas y que los clientes logren obtener su producto en el día de la semana que deseen, además que tengan la opción de pago que mejor se acomode.
- ▶ Para la empresa el no entender la dinámica de la industria, acciones estratégicas competitivas, medición del desempeño del sistema, monitoreo, control y gestión de clientes, significa un riesgo muy grande, porque según lo analizado, existen muchas amenazas del macro y microentorno. Se recomienda que la empresa adopte acciones estratégicas para mitigar su impacto.
- ▶ El plan de marketing digital es indispensable para que la empresa amplíe los sectores a donde llega la marca, debe aprovechar las herramientas existentes para la medición de nuevos clientes, estrategias de campaña y captación de nuevos clientes.
- ▶ El diseño del plan de marketing se considera factible porque combina elementos que tendrán un impacto positivo en la empresa con su implementación, teniendo en cuenta el marketing mix y sus estrategias.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- ▶ Fondo Nacional de la porcicultura – *Boletín económico 2020*
- ▶ Revista PorkColombia – *Análisis de la economía porcícola 2010-2019* - Ed. 251 enero - febrero 2020
- ▶ Artículo-Embutidos: *Nuevo Informe Del Estudio Sobre El Crecimiento Del Mercado 2020-2029*- 14 febrero 2020 Autor: Alexander McClendon
- ▶ ARMEL L. y ROMERO S. (2006) *La industria y comercialización de las carnes frías preparadas con carne bovina en Antioquia frente al TLC*
- ▶ INVIMA. (2015). Bienestar animal en plantas de beneficio de bovinos y porcinos.
- ▶ NIETO V. y RAMÍREZ N. (2018) *Cadena productiva de Carnes y Productos Cárnicos Estructura, Comercio Internacional y Protección*
- ▶ Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN y Fondo Nacional del Ganado – FNG (2020) *Balance y Perspectivas del sector ganadero colombiano (2019-2020)*
- ▶ Asociación Porkcolombia – Fondo Nacional de la Porcicultura (2019) – *Boletín económico junio 2019*.
- ▶ Departamento Nacional de Planeación (2004) – *Análisis de las cadenas productivas*
- ▶ Lara Vázquez Cao, 1: Alexander Osterwalder. (2014). *Generación de modelos de negocio*. Deusto México.
- ▶ CEPAL. (2010). Estudio de priorización de necesidades de investigación en la industria.

- ▶ Galvis Aponte, L. A. (2000). La demanda de carnes en Colombia: un análisis econométrico. *Revista Del Banco De La República*, 73(876), 48-76.
<https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/11095>
- ▶ SERNA, Humberto (2007) “Gerencia estratégica, Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos”. Bogotá, Colombia. 3R Editores.
- ▶ KOTLER. (2016). *Fundamentos De Marketing 13E* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- ▶ ANONIMO. (2011). *Historia De La Imprenta: Trata De Su Invención, Historia Primitiva E Introducción En Europa*. Nabu Press.
- ▶ Albert, P. & FONDO D CUL ECONOMICA (ME). (2012). *Historia De La Radio Y La Televisión* (2.^a ed.). Fondo de Cultura Económica.
- ▶ Castells, M. (1999). *La era de la información: La sociedad red. Vol. 1*. SIGLO XXI Editores.
- ▶ Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. Editorial Grupo Planeta, España
- ▶ Hütt, H. (2012). *Las redes sociales: Una nueva herramienta de difusión*. Revista Reflexiones
- ▶ Pérez, D & Pérez I. (2006) *El Precio. Tipos y Estrategias de fijación*. EOI Escuela de Negocios. MBA Edición 2006
- ▶ Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, vol 01, núm. 022, 209-227.
- ▶ Kotler P. & Armstrong G. (2013) *Fundamentos de Marketing*. Pearson. México. (p. 53)
- ▶ Ballesteros, H. R., & Ediciones, E. (2018). *Plan de marketing* (1.^a ed.). Ecoe Ediciones.
- ▶ Fondo Nacional de la porcicultura – *Boletín económico 2018*

- ▶ McClelland D. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychol Sci* 1998; 9 (5):331-9.
- ▶ Muñoz, J. (2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación. Escuela Politécnica Nacional.
- ▶ Pereira M., Francisco; Gutiérrez G., Sandra P.; Sardi H., Lily; Villamil P., Mónica LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. IV, núm. 6, enero-junio, 2008, pp. 69-105
- ▶ Station, R. D. (2019, 26 marzo). Landing Page: ¿Qué son las páginas de aterrizaje y cómo hacer una? Blog de Marketing Digital de Resultados | Colombia. <https://www.rdstation.com/co/blog/landing-page/>
- ▶ ALIMARKET. 2018a. La IV Gama afianza su presencia en el gran consumo. Pilar López. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/285029/la-iv-gama-afianza-su-presencia-en-el-gran-consumo>
- ▶ ARAL. 2020. ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta el canal Horeca ante la Covid-19? https://www.revistaaral.com/proveedores-food-service/cuales-son-retos-se-enfrenta-canal-horeca-covid-19_15140811_102.html
- ▶ FAO. 2020. SAVE FOOD: Global Initiative on Food Loss and Waste Reduction. at: <http://www.fao.org/save-food/en/>. (Accessed April, 2020).
- ▶ Food Safety Magazine. 2020. Survey Results: Impact of coronavirus on food processing and food safety. Available at: <https://www.foodsafetymagazine.com/enewsletter/food-safety-magazine-survey-results-impact-of-coronavirus-on-food-processing-and-food-safety/> (Accessed April, 2020).

- ▶ OCU. 2020. Es momento de apostar por el consumo local. <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/consumo-local-coronavirus>
- ▶ WRAP, 2020. Food Waste Reduction Roadmap Grower guidance for measuring in-field food surplus and waste. March 2020. Available at: <https://www.wrap.org.uk/roadmap-grower-guidance>. (Accessed April, 2020).
- ▶ WWF, 2020. Food Waste, Initiatives. Available at: <https://www.worldwildlife.org/initiatives/food-waste>. (Accessed April, 2020).
- ▶ LEAL, C. (2016, 10 mayo). Gestión de los Interesados – Herramientas para analizarlos y lograr su participación en el proyecto. [crislealblog. https://crislealblog.wordpress.com/2016/05/10/gestion-de-los-interesados-herramientas-para-analizarlos-y-lograr-su-participacion-en-el-proyecto/](https://crislealblog.wordpress.com/2016/05/10/gestion-de-los-interesados-herramientas-para-analizarlos-y-lograr-su-participacion-en-el-proyecto/)
- ▶ Rock Content. (2021, 24 abril). *Rock Content: Content Experiences your audience will love*. <https://rockcontent.com>
- ▶ Gómez, G. A. P. (2020, 1 septiembre). *Historia del Marketing, orígenes, posicionamiento y etapas*. Gestipolis. https://www.gestipolis.com/historia-del-marketing-origenes-posicionamiento-etapas/#Origenes_del_Marketing
- ▶ Knöbl, E. (2018). *Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos*. titular.com. <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- ▶ Mafra, E. (2017). *Los 81 tipos de marketing principales, explicados con ejemplos visuales*. Rock Content Blog. <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-marketing/>
- ▶ InboundCycle, E. (2017, 13 junio). *Marketing automation o automatización del marketing: ¿Qué es?* InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/automatizacion-del-marketing-o-marketing-automation>
- ▶ India, C. (2020). *¿Qué es la realidad aumentada y cómo impacta en tu Marketing Digital?* Cyberclick Academy. <https://www.cyberclick.es/que-es/realidad-aumentada-marketing->

digital#: %7E:text=La%20Realidad%20aumentada%20ofrece%20a,difiere%20de%20la%20realidad%20virtual.

- ▶ Espinosa, R. (2020, 19 diciembre). *Plan de Marketing: cómo hacerlo paso a paso (+claves)*. Roberto Espinosa. <https://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing>

- ▶ Cárdenas, J. (2021, 12 febrero). *Cómo crear un plan de Marketing bien estructurado y sólido para tu empresa*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/#:%7E:text=Un%20plan%20de%20Marketing%20es,llevar%C3%A1n%20a%20cabo%20para%20alcanzarlos.&text=Y%20es%20que%2C%20como%20dec%C3%ADa,un a%20marca%2C%20eres%20mercanc%C3%ADa%C2%BB>.

- ▶ Giraldo, V. (2020). *Guía para crear un plan de marketing* [Libro electrónico]. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Contenidos/Ebook_Plan_Mkt.pdf?utm_medium=email&_hsmi=75164127&_hsenc=p2ANqtz-8ZCnL-N7Udezr1BvfW64XoW9vstMWq1_LaGIytfJACS4L3SpYqunByRjqPJG1DDI0QSsQBc1J050lyUzyngi9VgrKnXg&utm_content=75164127&utm_source=hs_automation

- ▶ Custódio, M. (2020, 20 noviembre). *Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad*. Blog de Marketing Digital de Resultados | Colombia. <https://www.rdstation.com/co/blog/mapa-de-empatia/>

- ▶ Gonçalves, W. (2021, 22 junio). *Facebook: ¿todo sobre la red social más usada en el mundo!* Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/facebook/>

- ▶ Lavagna, E. (2020, 24 julio). *¿Qué es Instagram, para qué sirve y cuáles son las ventajas de esta red social?* Webescuela. <https://webescuela.com/que-es-instagram-para-que-sirve/>

- ▶ Souza, I. (2021, 12 febrero). *Guía de la tienda virtual: qué es exactamente, cómo crear una y de qué manera funciona*. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/tienda-virtual/>
- ▶ Boada, N. (2019). *Publicidad en redes sociales: qué es, ventajas y beneficios*. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-y-beneficios>
- ▶ F. C. (2020, 8 enero). *¿Qué es una evaluación de desempeño 360 grados?* Blog de Talento Humano - Acendo. <https://blog.acendo.com/productividad/que-es-evaluacion-de-desempeno-360/>
- ▶ Pérez, O. (2015). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- ▶ Toledo, A. (2019). *El rol creativo del gerente empresarial: una ventana hacia la competitividad*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372019000200003&script=sci_arttext
- ▶ Vecino, J. (2008). *Plan de desarrollo de competencias y capacitación en la organización*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/plan-de-desarrollo-de-competencias-y-capacitacion-en-la-organizacion/>
- ▶ Domingo J. Delgado M. *Modelos de gestión por competencias*. Fundación iberoamericana del conocimiento, 2000.
- ▶ Bizneo. (2021, 12 febrero). *Matriz de polivalencia en Recursos Humanos | Cómo retener talento*. El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/matriz-de-polivalencia/>

- ▶ Revista Dinero (27 de agosto de 2018). *Guerra comercial de Trump les pasa factura a los porcicultores colombianos*. Dinero.com. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-pasa-con-el-negocio-del-cerdo-en-colombia/261324>
- ▶ Revista ABC (14 de enero de 2018). *Las 12 tendencias que triunfarán en la alimentación en el año 2018*. ABC.es – Familia Sana. https://www.abc.es/familia/vidasana/abci-alimentacion-12-tendencias-triunfaran-alimentacion-2018-201801121358_noticia.html
- ▶ Revista Genial. Gurú (S.F.), 2018. *Por qué las personas dejan de comer carne y qué tan cierto es que consumirla es peligroso para el cuerpo*. Genial. Gurú. <https://genial.guru/inspiracion-consejos/por-que-las-personas-dejan-de-comer-carne-y-que-tan-cierto-es-que-consumirla-es-peligroso-para-el-cuerpo-741060/>
- ▶ Revista Ialimentos (S.F.) 2021. *Innovación en el desarrollo de productos cárnicos*. Revistaialimentos.com. <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-15/innovacion-en-el-desarrollo-de-productos-carnicos/>
- ▶ Revista Colombia.com (1 de junio de 2018). *3 tendencias para la sostenibilidad en el sector retail*. Colombia.com. <https://www.colombia.com/vida-sana/nutricion/3-tendencias-para-la-sostenibilidad-en-el-sector-retail-192507>
- ▶ Revista Dinero (21 de enero de 2019). *El pollo y el huevo van ganando la guerra de la proteína*. Dinero.com. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/aumentar-la-produccion-y-consumo-de-pollo-y-huevo/266218>
- ▶ Ospina, E. (2020, octubre). *Análisis de Mercados Basado en Resultados - Empresa Euro Suisse S.A.S. – Guía 1* Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.
- ▶ Ospina, E. (2020, noviembre). *Análisis de Mercados Basado en Resultados - Empresa Euro Suisse S.A.S. – Guía 2* Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.

- ▶ Ospina, E. (2020, octubre). *Taller 2 – Gerencia, emprendimiento y competitividad*. Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.
- ▶ Ospina, E. (2020, noviembre). *Trabajo final – Gerencia, emprendimiento y competitividad*. Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.
- ▶ Ospina, E. (2021, junio). *Plan estratégico para la reestructuración del área de marketing y ventas de la empresa Euro Suisse S.A.S*. Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.
- ▶ Ospina, E. (2021, junio). *Modelo Score por Competencias - Procesos estratégicos de la gestión del talento humano*. Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.
- ▶ Ospina, E. (2021, mayo). *Mapa estratégico - Procesos estratégicos de la gestión del talento humano*. Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad Santo Tomás.