

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA JARRIS LIMITADA**

**FERNANDO ESTUPIÑAN BUENO**

**DIANA PATRICIA FLOREZ BARÓN**

**SANDRA LIZETH FORERO RODRIGUEZ**

**MARIA XIMENA ROJAS SERRANO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**INSTITUTO DE POSTGRADOS, FORUM**

**ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

**BUCARAMANGA**

**2014**

## CONTENIDO

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....                          | 7  |
| 1.1. Objetivo General .....                   | 7  |
| 1.2. Objetivos Específicos.....               | 7  |
| 1.3. Antecedentes de la empresa .....         | 7  |
| 1.4. Visión .....                             | 9  |
| 1.5. Objetivos corporativos .....             | 9  |
| 1.6. Filosofía.....                           | 9  |
| 1.6.1. Principios .....                       | 9  |
| 1.6.2. Valores .....                          | 10 |
| 1.7. Competencia esencial.....                | 10 |
| 1.8. Macro segmentación .....                 | 12 |
| 1.9. Misión.....                              | 13 |
| 2. ANÁLISIS PROSPECTIVO.....                  | 13 |
| 2.1. Análisis de la competitividad .....      | 13 |
| 2.1.1. Diagnóstico de organización.....       | 13 |
| 2.1.2. Situación actual de la empresa .....   | 15 |
| 2.1.3. Identificación de la competencia ..... | 17 |
| 2.1.4. Panorama competitivo .....             | 22 |

|        |                                                                          |    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.   | Análisis de la atractividad del entorno .....                            | 24 |
| 2.2.1. | Análisis del sector industrial .....                                     | 24 |
| 2.2.2. | Análisis del microentorno .....                                          | 26 |
| 2.2.3. | Análisis del macroentorno .....                                          | 27 |
| 2.3.   | Análisis estructural del sistema .....                                   | 29 |
| 2.3.1. | Método MICMAC .....                                                      | 29 |
| 3.     | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....                                             | 32 |
| 3.1.   | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                    | 32 |
| 3.2.   | Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....                                 | 37 |
| 3.3.   | Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI) .....                    | 40 |
| 3.4.   | Análisis de 5 Fuerzas de Porter .....                                    | 45 |
| 3.5.   | Análisis de la cadena de Valor .....                                     | 49 |
| 3.6.   | Matriz FODA .....                                                        | 51 |
| 3.7.   | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) ..... | 53 |
| 3.8.   | Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....                           | 58 |
| 3.9.   | Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....            | 61 |
| 4.     | IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....                             | 64 |
| 4.1.   | Mapa de objetivos estratégicos .....                                     | 64 |
| 4.2.   | Mapa de indicadores.....                                                 | 66 |
| 5.     | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                     | 70 |



## LISTA DE TABLAS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Árbol de competencias de Jarri's Limitada..... | 15 |
| Tabla 2. Modelo de competencia ampliada .....           | 21 |
| Tabla 3. Matriz producto-mercado .....                  | 22 |
| Tabla 4. Análisis del microentorno .....                | 26 |
| Tabla 5. Análisis del macroentorno .....                | 27 |
| Tabla 6. Método MICMAC para Jarri's Limitada .....      | 29 |
| Tabla 7. MEFE de Jarri's .....                          | 32 |
| Tabla 8. MPC para Jarri's.....                          | 37 |
| Tabla 9. MEFI para Jarri's.....                         | 40 |
| Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter para Jarri's.....     | 45 |
| Tabla 11. Matriz FODA para Jarri's .....                | 51 |
| Tabla 12. Matriz PEEA para Jarri's .....                | 53 |
| Tabla 13. Matriz del BCG para Jarri's .....             | 58 |
| Tabla 14. MPEC para Jarri's Limitada.....               | 61 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Macro segmentación de Jarri's Limitada .....     | 12 |
| Figura 2. Fortalezas y debilidades Jarri's Limitada .....  | 13 |
| Figura 3. Modelo de competencia ampliada (M. Porter) ..... | 18 |
| Figura 4. Análisis del sector industrial.....              | 24 |
| Figura 5. Cadena de Valor para Jarri's .....               | 49 |
| Figura 6. Gráfico PEEA para Jarri's .....                  | 57 |
| Figura 7. Matriz del BCG para Jarri's .....                | 59 |
| Figura 8. Mapa de objetivos estratégicos .....             | 64 |
| Figura 9. Mapa de indicadores para Jarri's .....           | 66 |

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Objetivo General**

Realizar el direccionamiento estratégico para Jarri's Limitada a través del análisis prospectivo, formulación, implementación y evaluación estratégica para el crecimiento y expansión de la organización

## **1.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar prospectivamente la empresa Jarri's Limitada a través de herramienta como MICMAC para establecer los escenarios futuros posibles.
- ✓ Formular la estrategia para la empresa Jarri's Limitada a través de las etapas de aportación de información, ajuste y decisión para garantizar la sostenibilidad de la organización y proyectar su crecimiento.
- ✓ Establecer los lineamientos para la implementación y evaluación de la estrategia a través del mapa de objetivos estratégicos y el mapa de indicadores para tomar decisiones y redefinir el curso de la empresa.

## **1.3. Antecedentes de la empresa**

Jarri's es una cadena de restaurantes especializada en pollo a la broaster. Fue fundada por el Dr. Juan Manuel Serrano Pinilla y la Dra. Elsa Yolanda Pinilla Vargas, el 18 de agosto de 1.988.



Desde sus inicios, Jarri's se ha interesado en cumplir con los estándares de calidad que impone el mercado. Es por esto que desde el año 2000, se dio la implementación del sistema HACCP, de acuerdo al Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1997, establecido por el Ministerio de Salud que fue un soporte de las buenas prácticas de manufactura, que son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para el consumo humano.

Desde su fundación, Jarri's se ha diferenciado ante sus competidores, por cuatro premisas: La calidad en sus productos, la atención al cliente, la rapidez en sus servicios y los estándares de aseo e higiene dentro de sus puntos de venta. Estas cuatro premisas, han hecho que Jarri's mantenga a sus clientes totalmente satisfechos.

Un gran pilar dentro del servicio ha sido el domicilio, con el cual se ha buscado garantizar la rapidez y confiabilidad de los productos que se solicitan. Se han realizado inversiones en tecnología que han fortalecido el área del call center y domicilios, mejorando el nivel de respuesta y calidad de servicio. Por otra parte, el número telefónico de Jarri's es muy recordado por el público santandereano gracias a la exitosa publicidad radial que no se ha parado durante 25 años.

Con el pasar de los años Jarri's ha fortalecido su personal administrativo y de apoyo, contratando personal con mejores perfiles y competencias que contribuyan con el crecimiento y desarrollo de la empresa. De igual forma, los sistemas de información internos son cada vez más actuales y eficaces logrando un flujo de información confiable y oportuna.

Actualmente cuenta con 11 puntos de venta, 9 en la ciudad de Bucaramanga, 1 en San Gil y 1 en Barrancabermeja.

## 1.4. Visión

Queremos ser una organización líder especializada en Pollo broaster en Santander, preferidos por proveer la experiencia de servicio Jarri's, apoyados en un modelo de gestión competitiva, eficiente y profesional, con los más exigentes estándares de calidad en sus procesos, que despierte afecto entre sus Clientes, colaboradores y comunidad en general.

## 1.5. Objetivos corporativos

- ✓ Ser la cadena de pollo, líder en ventas en el oriente colombiano.
- ✓ Consolidar una organización competitiva y efectiva con capacidad para proveer la experiencia Jarri's y excelencia operacional.
- ✓ Implementar un sistema de Información que permita conocer al cliente y fidelizarlo.
- ✓ Desarrollar un plan carrera para el personal dentro de la empresa para su crecimiento profesional y proyección.

## 1.6. Filosofía

### 1.6.1. Principios

- **Calidad:** Buscamos aportar valor al cliente, ofreciendo la experiencia Jarri's.
- **Pulcritud:** Hacemos nuestro trabajo en ambientes limpios, ordenados e inocuos que se ven reflejados en nuestra presentación personal.
- **Honestidad:** Hacemos nuestro trabajo con coherencia y sinceridad, buscando siempre la verdad y la justicia

### 1.6.2. Valores

- **Orientación al servicio:** Buscamos anticiparnos, reconocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Siempre buscamos la fidelización de nuestros clientes a través de un servicio autentico.
- **Respeto:** En Jarri's estamos comprometidos con el respeto de nuestros colaboradores, clientes y proveedores considerando a cada uno de ellos muy importantes para nosotros.
- **Compromiso con la excelencia:** Tenemos un claro compromiso con la mejora continua y el progreso esforzándonos a diario para mejorar continuamente los productos, los servicios y la gestión interna siguiendo un camino que nos lleve a la excelencia.
- **Trabajo en equipo:** Buscamos coordinar e integrar esfuerzos para lograr nuestros objetivos. Creemos en el compañerismo y el logro de objetivos en conjunto.
- **Responsabilidad:** Somos conscientes de nuestra labor y velamos siempre por el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

### 1.7. Competencia esencial

Valor percibido por el cliente, diferenciación de los competidores y extensibilidad.

El producto principal de Jarri's es el pollo a la broaster, es por esto que todos sus equipos y logística están enfocados en garantizar que este producto siempre este en las mejores condiciones, desde su recepción y almacenamiento, hasta su preparación y entrega al cliente.

Es comprado a los mejores proveedores de pollo del país a quienes se les realizan rigurosos controles de calidad durante la recepción del producto. Garantizamos un rango de peso del pollo recibido, para avalar que el cliente siempre reciba la porción adecuada de su producto. Los cortes

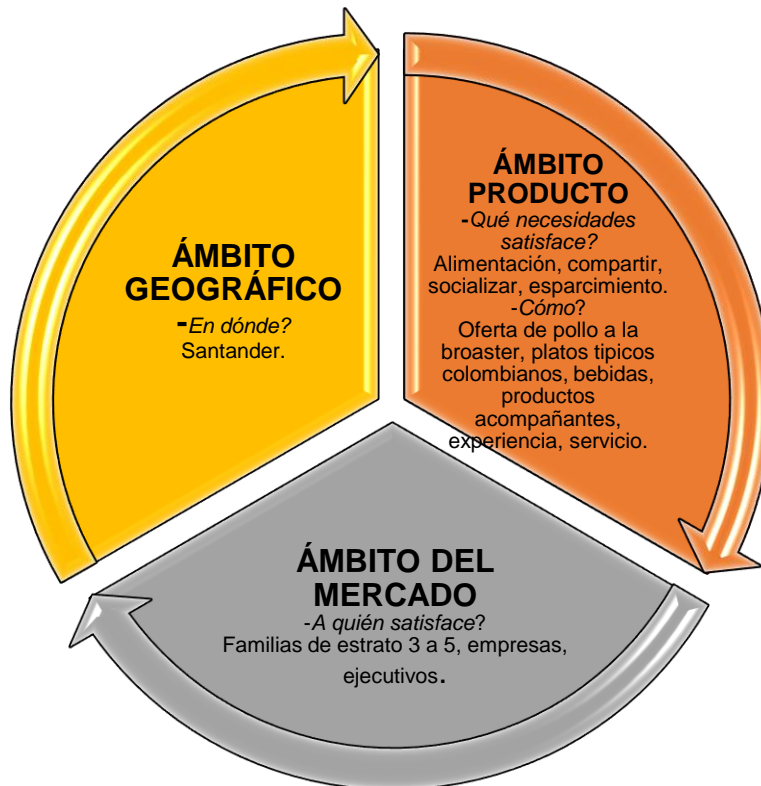
de nuestras presas, especialmente el ala, son característicos por su tamaño. Para la preparación del pollo utilizamos la mejor tecnología estadounidense que son las maquinas broaster, las cuales garantizan, a diferencia de un freidora convencional, que el producto saldrá en la cocción adecuada, no perderá su sabor y jugos naturales, será más crocante y menos grasoso.

Los procesos internos de control y elaboración de los productos son muy estrictos y coordinados. Iniciando con la recepción y revisión de cada uno de nuestros productos, su almacenamiento y distribución manteniendo la cadena de frío, hasta finalmente llegar a los puntos de venta para ser preparado y entregado al cliente con el mejor y auténtico servicio Jarri's.

Adicionalmente a nuestros productos, en Jarri's buscamos ofrecer una autentica experiencia y servicio que garantice la satisfacción de nuestros clientes. Capacitamos constantemente al personal sobre la filosofía de la "Experiencia Jarri's" que busca que en cada momento de verdad, el cliente reciba una excelente atención y servicio.

## 1.8. Macro segmentación

Figura 1. Macro segmentación de Jarri's Limitada



Como se observa en la figura 1, el ámbito geográfico de Jarri's es en Santander. Situándose en las ciudades y municipios como Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca, San Gil y Barrancabermeja.

En cuanto al ámbito de producto Jarri's está enfocado en satisfacer la necesidad de alimentación, compartir, socializar y esparcimiento principalmente de grupos familiares de estratos de 3 a 5 y al sector empresarial. Satisface esta necesidad a través de un servicio de restaurante basado en una oferta de pollo a la broaster, bebidas, acompañantes y todo apanados de pollo.

## 1.9. Misión

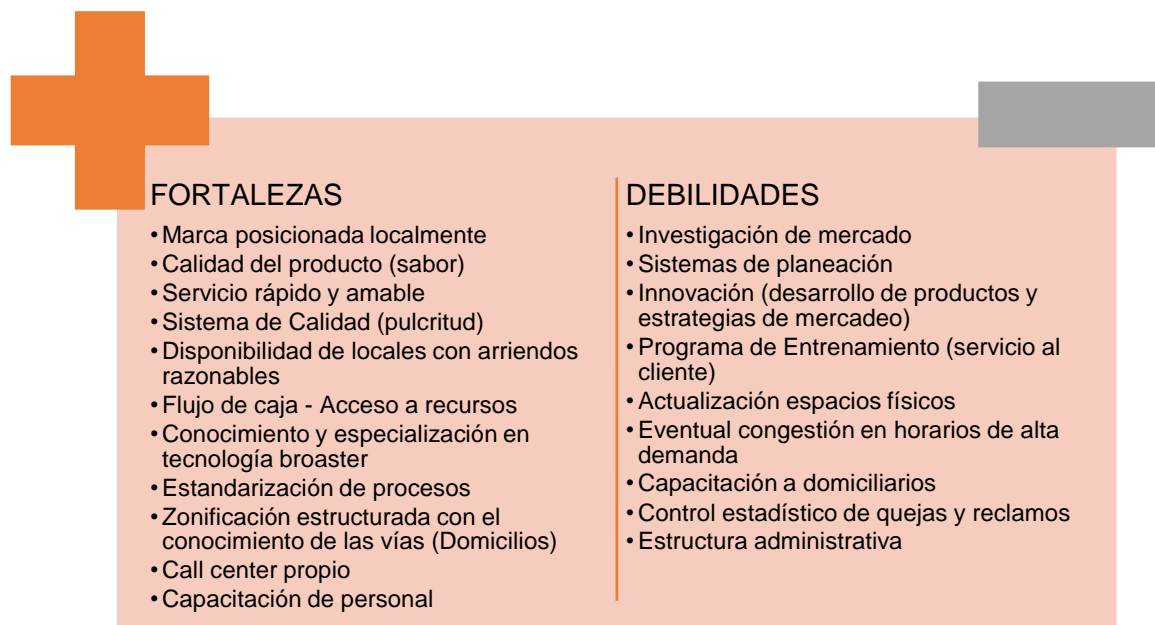
En JARRI'S estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes a través de una oferta especializada en pollo broaster. Ofrecemos la experiencia Jarri's, sirviendo alimentos saludables apreciados por su sabor, en ambientes limpios y con un servicio rápido a las familias santandereanas.

## 2. ANÁLISIS PROSPECTIVO

### 2.1. Análisis de la competitividad

#### 2.1.1. Diagnóstico de organización

**Figura 2. Fortalezas y debilidades Jarri's Limitada**



Jarri's es la empresa líder en la ciudad de Bucaramanga del Pollo a la Broaster; es una marca muy reconocida y bien identificada por los bumanguenses y desde hace 2 años por los Santandereanos; Sus altos estándares de calidad y la selección apropiada de sus proveedores hace del producto unos de los mejores en este sector alimenticio; somos los únicos que controlamos los enlaces de aceite y no reutilizamos esta materia prima pensando, más en la salud de nuestros clientes que tener un ahorro en costos para la empresa. En temas financieros el 98 % de nuestros ingresos son efectivos por lo tanto mantenemos un disponible siempre en caja que nos permite realizar mejores negociaciones con los proveedores. Somos líderes en la tecnología del pollo a la broaster contamos con equipos de última tecnología; una fortaleza que nos permite crecer es la capacitación continua a todo nuestro personal; en todas las áreas de la empresa producción, servicio al cliente.

Jarri's como empresa líder del mercado local y una empresa de familia; no se ha preocupado por realizar investigación de mercados; se mantiene muy estática antes los posibles cambios que pueda tener este sector alimenticio como buscar otras ciudades o municipios aledaños o estar preparada para la llegada de nuevos competidores; por lo interesante que es Bucaramanga para invertir. Con los temas de innovación la empresa hasta ahora se ha preocupado por desarrollar nuevos productos que nos permita ser más competitivos con los nuestros competidores directos y con los nuevos productos sustitutos. No se maneja un centro de servicio para calificar y medir las quejas y reclamos de nuestros clientes; para poder llegar a tomar acciones preventivas y correctivas para beneficio de nuestros clientes y de la empresa. Como una debilidad muy marcada y que ya se trabaja en un CAPEX para corregir, esta parte del proceso; es invertir en

tecnología para el área de producción (maquinas procesadoras y cortadoras de presas) estos nos va a permitir ser más productivos y le mejoramos la calidad de vida a nuestros trabajadores.

### 2.1.2. Situación actual de la empresa

**Tabla 1. Árbol de competencias de Jarri's Limitada**

|                                                                                    |                |                        | <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                    | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Resultados     | Perspectiva financiera | Flujo de caja - acceso a recursos                                                                                                                                    | Falta de estructura administrativa                                                                                                                                         |
|                                                                                    | Ramas y frutos | Perspectiva cliente    | Marca posicionada localmente<br><br>Servicio rápido y amable<br><br>Zonificación estructurada con el conocimiento de las vías (Domicilios)<br><br>Call center propio | Ausencia de Investigaciones de mercado<br><br>Actualización espacios físicos<br><br>Eventual congestión en horarios de alta demanda<br><br>Control estadístico de quejas y |



|  |        |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                               |
|--|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |        |                                                                                                                                                                                                    | reclamos                                                                                                                                                      |
|  | Tronco | <p>Perspectiva procesos</p> <p>Calidad del producto (sabor)</p> <p>Sistema de Calidad (pulcritud)</p> <p>Disponibilidad de locales con arriendos razonables</p> <p>Estandarización de procesos</p> | <p>Sistemas de planeación</p>                                                                                                                                 |
|  | Raíz   | <p>Perspectiva aprendizaje, desarrollo e innovación</p> <p>Conocimiento y especialización en tecnología broaster</p> <p>Capacitación de personal</p>                                               | <p>Innovación (desarrollo de productos y estrategias de mercadeo)</p> <p>Programa Entrenamiento (servicio al cliente)</p> <p>Capacitación a domiciliarios</p> |

Al hacer un análisis del árbol de competencia, se pueden identificar las fortalezas y debilidades interna de Jarri's. En la raíz se observan fortalezas en el conocimiento y manejo de la tecnología para la fabricación de pollo a la broaster y un personal capacitado para el desarrollo de los diferentes procesos. Sin embargo existen debilidades por la falta de ejecución en el área de mercadeo, capacitación y entrenamientos de empleados.

En el tronco se refleja la perspectiva del proceso indicando fortalezas en la calidad del producto, disponibilidad de locales e instalaciones y estandarización de procesos aunque presenta debilidades en los sistemas de planeación.

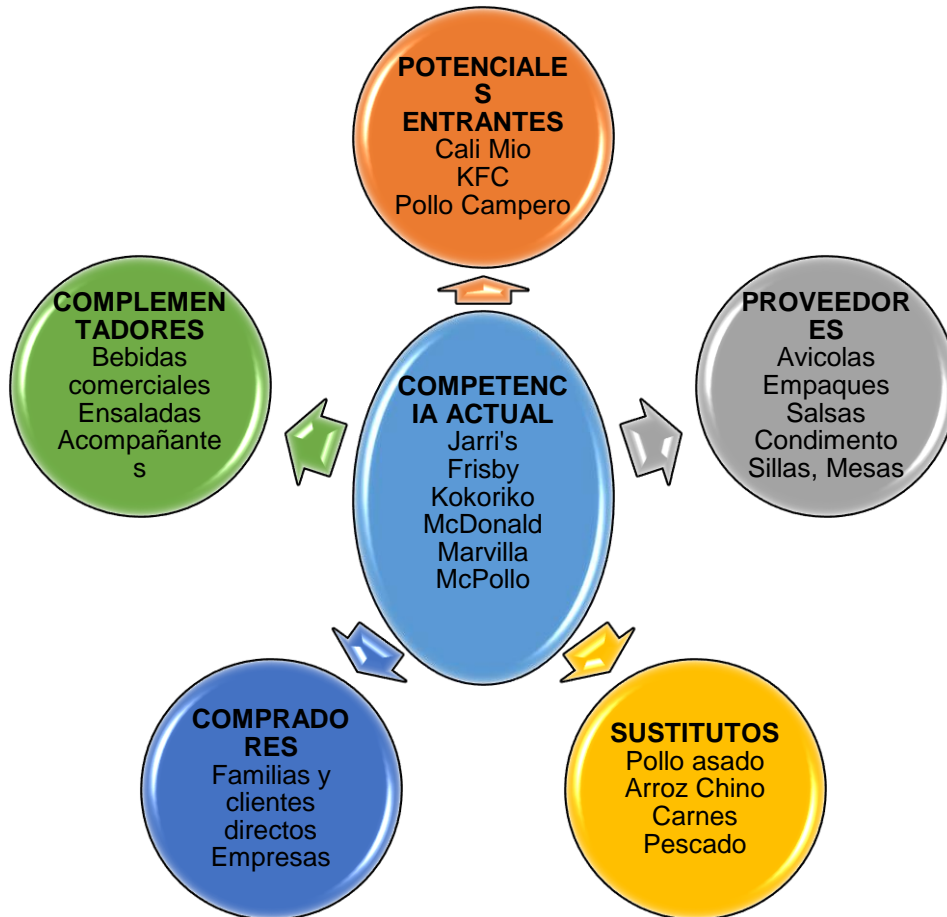
Las ramas y frutos muestran las fortalezas que tiene Jarri's en posicionamiento de marca a nivel regional, servicio rápido y amable en los puntos de ventas, call center y pagina web. Se observan debilidades en los espacios físicos, congestión en horas de alta demanda y en el manejo y respuesta oportuna de quejas y reclamos.

Finalmente, se evidencia una alta fortaleza en el flujo de caja de la empresa manteniendo un capital de trabajo adecuado para su sostenibilidad sin embargo se refleja como una debilidad la falta de una estructura administrativa definida.

### **2.1.3. Identificación de la competencia**

- Modelo de competencia ampliada (M. Porter)

**Figura 3. Modelo de competencia ampliada (M. Porter)**



Basado en el modelo de competencia ampliada que son las 5 fuerzas de Porter; Jarri's puede determinar su posición actual y de esta forma seleccionar las estrategias a seguir, observado la empresa desde este punto de vista no va a dar una visual si lo ideal es competir en un mercado atractivo con altas barreras de entrada (Ejemplo: Medellín); tener proveedores débiles (Ejemplo: Pollo importado), clientes atomizados (Ejemplo: solo gente adulta) pocos competidores (Ejemplo: Solo Frisby) y sin sustitutos.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Bucaramanga está catalogada como una de las ciudades más interesantes para realizar inversión, por su crecimiento, servicios públicos, educación y turismo, ha despertado el interés de empresas multinacionales como KFC a iniciar operaciones, en especial en la nuevas plazas de comidas de los centros comerciales de la ciudad; para poder contrarrestar esta posible llegada y crear barreras de entrada se debe seguir trabajando en la lealtad de nuestros clientes (identificación de marca) y mejorar día a día la calidad de nuestro producto.

- ***Amenaza de posibles productos sustitutos***

La disponibilidad de productos sustitutos es elevada, como es el pollo asado, las hamburguesas, sándwiches, carnes y pescados, debemos analizar cada una de las variables de esta amenaza; se debe tener en cuenta el precio relativo entre estos productos sustitutos y nuestro producto (Un Sándwich de Subway es más económico que un pollo a la broaster pero una carne de Mercagan es más costosa que nuestro producto; para un cliente el costo de cambiar a otro producto es igual o más económico; pero si revisamos la calidad de los sustitutos de bajo precio vs la calidad de nuestro producto la diferencia es a favor, el cliente le paga más a Jarri's pero tiene un mejor producto.

- ***Poder de negociación de proveedores***

Para beneficio de Jarri's; Santander y el nororiente Colombiano son regiones avícolas esto nos permite tener una gran cantidad de proveedores de nuestra materia prima y por lo tanto el poder negociación de nuestros proveedores es baja porque hay muchos; y son empresas reconocidas a nivel nacional (Mac Pollo, Campollo, Distraves (Solla), Pollosan) y para cada

uno de estos ; Jarri's es un cliente muy interesante por el volumen que maneja. Y otro punto adicional que tenemos a favor en el momento de negociar con cada uno de nuestros proveedores es la forma de pago anticipada. Como política de empresa es que las relaciones con nuestros proveedores son de gana gana.

- ***Poder de negociación de los clientes***

La segmentación de mercado que Jarri's atiende es variable; es un mercado que esta atomizado, manejamos muchos clientes y un porcentaje alto son fieles a la empresa. Nuestros productos son muy competitivos en precios vs calidad del mismo, los productos de Jarri's están catalogados como los mejores y muy diferente al de los competidores en el segmento de pollo a la broaster; esto nos permite que el cliente pague lo que nuestro producto vale. Aunque existe una gran variedad de productos sustitutos, Jarri's sigue manteniendo su participación como líder del mercado y la marca cada día más posicionada.

- ***Rivalidad entre competidores existentes***

La rivalidad entre competidores es el elemento más influyente dentro de este modelo. Es la fuerza con la que las empresas enfocan sus acciones, para defender su PDM. Jarri's es la empresa líder en Bucaramanga y área metropolitana en pollo a la broaster, nuestro competidor más fuerte es un local Marvilla con más de 25 años en el mercado pero que no ha evolucionado en tecnología; su competencia la enfoca en precios bajos y promociones, y con la apertura de centros comerciales llegaron 2 competidor fuerte nacional como los es Kokoriko y Frisby . Ante la llegada de nuevos competidores, cada día se trabaja para tener un

producto diferente en el mercado, sin llegar a afectar la estructura de costos fijos. Estamos ubicados en los Municipios con mayor crecimiento del área metropolitana con 9 puntos de venta. Modelo de competencia ampliada

- Modelo de competencia ampliada

**Tabla 2. Modelo de competencia ampliada**

| <b>Necesidad</b> | <b>Deseo sustitutos</b> | <b>Productos</b> | <b>Marca</b> |
|------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| Alimentación     | Ensaladas               | Lunch            | Jarri's      |
| Socialización    | Hamburguesas            | Alitas Picantes  | Kokorico     |
| Comunicación     | Pollo Asado             | Croquetas        | Frisby       |
| Entretenimiento  | Pinchos                 | Filetes          | Mar Villa    |
|                  | Sándwich                | Pollo Entero     | Mac Donald's |
|                  | Perros Calientes        |                  | Mac pollo    |
|                  | Carnes Asadas           |                  | Joselin      |
|                  | Arroz Chino             |                  |              |

Consumir pollo a la Broaster; nacen por las necesidades de alimentación; socialización, comunicación o entretenimiento; para cubrir cada una de estas necesidades Jarri's se ha preocupado por ofrecer al mercado un producto con altos estándares de calidad, (los ingredientes y procesos son controlados y supervisados), cada uno de nuestros puntos de venta se han diseñado con un ambiente familiar que le permita a nuestros clientes estar tranquilos y relajados.

Para cumplir con los deseos de la personas y las nuevas generaciones se han desarrollado nuevos productos (hamburguesas, limonadas y otros) que pueden disfrutar en cada de nuestros puntos de

ventas. Estos nuevos productos se crearon para satisfacer el deseo de los clientes; no solo en Jarri´s van a encontrar Pollo a la Broaster.

Los productos que ofrecemos en Jarri´s se desean por su capacidad para satisfacer necesidades, es decir por su valor, el cual puede variar para cada persona y para cada momento

## 2.1.4. Panorama competitivo

### 2.1.4.1. Matriz producto-mercado

**Tabla 3. Matriz producto-mercado**

| MERCADO/<br>PRODUCTO   | Pollo a la broaster              | Pollo Asado | Nuggets   | Nacks    | Alitas    | Filetes         | Wrap | combos                       | Platos Tradicionales | Hamburguesas      | Bebidas                          | Ensaladas         | Menú Infantil     | Sopas     | Acompañantes                     | Postres                          |
|------------------------|----------------------------------|-------------|-----------|----------|-----------|-----------------|------|------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>FAMILIAS</b>        | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 |             | 2,3<br>,4 | 2,<br>3, | 2,<br>3,5 | 1,2<br>,3,<br>5 | 3,4  | 1,2,3,4<br>,5,6,7,<br>8,9,10 | 1,2<br>,5            | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2<br>,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 |
| <b>NIÑOS - JOVENES</b> | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 3           | 2,3<br>,4 | 2,<br>3, |           |                 |      |                              |                      | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 |                   | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2<br>,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 |
| <b>ADULTOS</b>         | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 2,<br>3,    |           |          | 2,<br>3,5 | 1,2<br>,3,<br>5 | 3,4  | 1,2,3,4<br>,5,6,7,<br>8,9,10 | 1,2<br>,5            | 1,2<br>,3,<br>4,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 1,2<br>,3,<br>4,5 |                   | 1,2<br>,5 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 | 1,2,3<br>,4,5,<br>6,7,8<br>,9,10 |

|                               |       |    |  |  |  |  |  |  |     |       |       |  |  |       |
|-------------------------------|-------|----|--|--|--|--|--|--|-----|-------|-------|--|--|-------|
|                               | 1,2,3 |    |  |  |  |  |  |  |     | 1,2,3 |       |  |  |       |
| <b>INSTITUCIONALES</b>        | ,4,5, | 2, |  |  |  |  |  |  |     | 1,2   | ,4,5, |  |  |       |
|                               | 6,7,8 | 3, |  |  |  |  |  |  |     | ,3,   | 6,7,8 |  |  |       |
|                               | ,9,10 |    |  |  |  |  |  |  |     | 4,6   | ,9,10 |  |  |       |
| <b>Visitantes Extranjeros</b> | 1,2,3 |    |  |  |  |  |  |  |     | 1,2,3 |       |  |  | 1,2,3 |
|                               | ,4,5, | 2, |  |  |  |  |  |  | 1,2 | ,4,5, |       |  |  | ,4,5, |
|                               | 6,7,8 | 3, |  |  |  |  |  |  | ,5  | 6,7,8 |       |  |  | 6,7,8 |
|                               | ,9,10 |    |  |  |  |  |  |  |     | ,9,10 |       |  |  | ,9,10 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Jarri's</b>        | 1  |
| <b>Frisby</b>         | 2  |
| <b>Kokoriko</b>       | 3  |
| <b>McDonald</b>       | 4  |
| <b>Marvilla</b>       | 5  |
| <b>McPollo</b>        | 6  |
| <b>La cocina</b>      | 7  |
| <b>Joselín</b>        | 8  |
| <b>Súper Broaster</b> | 9  |
| <b>Pollo Árabe</b>    | 10 |

Jarri's cuenta con un amplio portafolio de productos que le permite a sus clientes tener variedad de opciones para consumir. No obstante sus principales competidores tienen productos similares para ofrecer a sus clientes. Sin embargo, Jarri's tiene un valor agregado que lo diferencia de la competencia y es el inigualable sabor del pollo a la broaster y el servicio enfocado en la



capacitación conste del personal sobre la filosofía de la “Experiencia Jarri’s” con la que se pretende en cada momento de verdad que el consumidor reciba una excelente atención logrando fidelización y satisfacción de sus clientes.

## 2.2. Análisis de la atractividad del entorno

### 2.2.1. Análisis del sector industrial

**Figura 4. Análisis del sector industrial**



### *Análisis del sector industrial*

JARRIS siempre está en la búsqueda de la mejor estrategia competitiva basado en una posición competitiva favorable, y aprovechamos esta posición, contra cada una de las fuerzas que influyen en la competencia del pollo a la broaster. Existen 2 factores que son relevantes para

definirme si la estrategia competitiva es sostenible (1. La atracción del sector y la competitividad estratégica).

Las 5 fuerzas impactan en cuanto puedo yo puedo ganar y en cuanto tiempo retorna mi inversión; en nuestro caso la rentabilidad y el FOP del negocio es mayor al promedio de otros tipos de negocios, para poder mantenernos y ser más eficientes la empresa se ha enfocado a analizar cada una de las 5 fuerzas que influyen en el negocio.

- El poder del comprador; el precio en promedio del pollo a la broaster el de Jarri's es el más costoso; pero el cliente lo paga por su calidad y servicio.
- El poder de negociación de los proveedores, para este sector alimenticio en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana hay muchos proveedores los que nos facilita que el precio no lo coloque el proveedor pero siempre buscamos un gana gana en nuestras negociaciones.
- La intensidad de la rivalidad; en nuestro radio de acción hay 3 competidores fuertes uno local y 2 nacionales; la estrategia que utilizan es la precios bajos y nosotros como líderes del mercado les competimos con calidad y servicio, aprovechando la ubicación de nuestros puntos ventas.
- La amenaza de entrada (de nuevos competidores) para colocar una barrera de entrada al nuevo entrante, seguimos fortaleciendo nuestra posición de marca, mejorando nuestra calidad; utilizando nuevas tecnologías del pollo a la broaster

## 2.2.2. Análisis del microentorno

**Tabla 4. Análisis del microentorno**

|               |                    | <b>POSITIVAS (+)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>NEGATIVAS (-)</b>                                                                                                                                                      |
|---------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SECTOR</b> | <b>STAKEHOLDER</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>AMENAZAS</b>                                                                                                                                                           |
| Restaurantes  | FENAVI             | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Publicidad positiva de consumo de pollo</li> <li>*Desarrollo de tecnológicos</li> <li>*Capacitación relacionada con el pollo</li> <li>*Exploración de nuevos mercados</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alianzas estratégicas con productos sustitutos</li> </ul>                                                                         |
|               | ACODRES            | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Apoyo al sector de restauración en el país</li> <li>*Desarrollo de nueva tecnología de restaurantes</li> <li>*Formación mediante conferencias</li> </ul>                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Publicidad de diferentes marcas de la misma categoría de competencia</li> <li>*Incremento en la cuota de sostenimiento</li> </ul> |
|               | ANDI               | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Estrategias para apoyo a empresarios</li> <li>*Apoyo en exportaciones</li> <li>*Servicio de asesoría en asuntos ambientales, de responsabilidad social, económicos, jurídicos y sociales, de comercio exterior, comunicaciones, capacitación y tecnología.</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Apoyo o preferencia por las multinacionales</li> </ul>                                                                            |
| Gubernamental | CORPOICA           | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo y ejecución actividades de investigación, transferir tecnología y promover procesos de innovación tecnológica para el sector agropecuario</li> <li>*Hace seguimiento a la agenda nacional de investigación, desarrollo e innovación, y promueve el subsistema de asistencia técnica agropecuaria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Demoras en ejecuciones</li> <li>*Contribución de desarrollos a competidores nuevos y antiguos</li> </ul>                          |
|               | ICA                | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Incremento en tarifas</li> </ul>                                                                                                  |

|              |                    |                                                                                                                            |                                                                                                      |
|--------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | INVIMA             | *Certificaciones en las buenas prácticas y condiciones sanitarias a los procesos establecidos                              | *Incremento en tarifas                                                                               |
| Social       | AVICULTORES        | *Desarrollo de variedades de pollos<br>*Fortalecimiento de la marca                                                        | *Publicidad negativa<br>*Baja calidad de materias primas<br>*Disminución de abastecimiento por paros |
| Conocimiento | SENA               | *Cursos de capacitación sobre cocina<br>*Cursos de capacitación sobre servicio al cliente<br>*Oferta de trabajadores aptos | *Facilidades de competidores en el sector.                                                           |
|              | CÁMARA DE COMERCIO | *Acceso a información y bases de datos de empresas<br>*Facilidad de tramites                                               | *Costos del acceso a la información                                                                  |

Los Stakeholders que impactan en la planificación estratégica de Jarri's. En los sectores de restaurantes, gubernamental, social y de conocimiento son actores que pueden llegar a tener efectos positivos o negativos que pueden reflejarse como fortalezas en lo referente a apoyo a las organizaciones, capacitaciones a trabajadores, publicidad entre otras o debilidades en cuanto a alianzas para la fabricación de productos sustitutos, apoyo a multinacionales, costo de acceso a la información, entre otros.

### 2.2.3. Análisis del macroentorno

**Tabla 5. Análisis del macroentorno**

|                   | <b>OPORTUNIDADES</b>              | <b>AMENAZAS</b>                        |
|-------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|
| <b>ECONÓSFERA</b> | Nivel de ingresos de la población | Tratado de libre comercio con UE y USA |
|                   | Patrones de consumo               | Producto interno bruto                 |
|                   | Disponibilidad de créditos        | Tipo de interés en prestamos           |
|                   | Política monetaria                | Oferta monetaria                       |
|                   | Política Comercial                | Tasa de desempleo                      |

|                                             |                                                             |                                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                             | Política cambiaria                                          | Evolución de los precios de competidores               |
|                                             | Aumento del precio del dólar                                | Reforma tributaria                                     |
|                                             | Disminución de las tasas de interés                         | Crisis económica de países vecinos                     |
|                                             | Eliminación de aranceles                                    | Aumento de la inflación                                |
|                                             | Aumento del Nivel de desarrollo                             |                                                        |
| <b>SOCIÓSFERA</b>                           | Evolución demográfica                                       | Envejecimiento de la población                         |
|                                             | Aumento de tasa de natalidad                                | Incremento de las Actividades hacia el ahorro          |
|                                             | Aumento de la migración                                     | Incremento de la Violencia                             |
|                                             | Evolución del rol femenino                                  | Cambios en hábitos de consumo de sustitutos            |
|                                             | Patrones culturales                                         | Aumento del nivel de pobreza                           |
|                                             | Aumento del Niveles de educación                            | Publicidad negativa por avicultores                    |
|                                             | Programas de RS por el gobierno                             |                                                        |
| <b>POLITÍSFERA</b>                          | TLC con USA y Canadá                                        | Conflictos diplomáticos con países vecinos (Venezuela) |
|                                             | Crecimiento del sector alimenticio                          | Aumento de aranceles a importación materias primas     |
|                                             | Tratados de libre comercio con Chile y Perú                 | Cambios en pactos de estabilidad jurídica              |
|                                             | Tratado con CAN                                             | Aumento de la inseguridad pública                      |
|                                             | Subsidios a la exportación                                  | Cambios en las leyes de sanidad                        |
|                                             | Cambios del Gobierno                                        | Cambios de gobierno                                    |
|                                             | Inversión en programas de I+D en nuevas variedades          | Política monetaria frente a tasa de cambio             |
|                                             | Diálogos y acuerdo de Paz                                   | Controles de la calidad en mercados internacionales    |
| Apoyo al sector agroindustrial por gobierno | Conflicto armado                                            |                                                        |
| <b>TECNÓSFERA</b>                           | Aumento de la Disponibilidad de tecnologías complementarias | Aumento de las Tecnologías competitivas                |
|                                             | Disponibilidad de tecnología de punta                       | Mayor Velocidad de cambio tecnológico                  |
|                                             | Evolución tecnológica en el sector                          | Mayor cantidad de Patentes de investigación del sector |
|                                             | Mayor disponibilidad de información tecnológica             | Procesos manuales en el sector                         |
|                                             | Producción Nacional de tecnología de punta en el sector     |                                                        |

|                 |                                                         |                                                         |
|-----------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                 | Disponibilidad de tecnologías para CRM                  |                                                         |
| <b>BIÓSFERA</b> | Aumento de Proyectos para conservación medioambiente    | Incremento de Normas y leyes ambientales excesivas      |
|                 | Estudios de protección del ambiente                     | Aumento de la Intensidad en controles ambientales       |
|                 | Aumento de conciencia de conservación del medioambiente | Escasez de recursos naturales                           |
|                 | Aumento de investigación sobre energías alternativas    | Aumento del precio del agua                             |
|                 | Presencia de Diferentes pisos térmicos en Colombia      | Aumento de las Variaciones extremas del clima           |
|                 | Conciencia ambiental                                    | Dificultad de producción de recursos naturales          |
|                 |                                                         | Cambios climáticos extremos                             |
|                 |                                                         | Uso de químicos en el sector                            |
|                 |                                                         | Aumento de tratamiento químico de productos             |
|                 |                                                         | Mayor posibilidad de contaminación en insumos naturales |

Como se observa en la tabla 5 los diferentes escenarios del macro entorno presentan gran número de oportunidades que permiten el desarrollo de la industrial de la hospitalidad tales como el nivel de ingresos de la población, el incremento demográfico, entre otros. De igual forma, se pueden evidenciar una serie de amenazas que afectan al sector como lo es el aumento de la inflación y la tendencia de la gente por consumir productos naturales.

### 2.3. Análisis estructural del sistema

#### 2.3.1. Método MICMAC

**Tabla 6. Método MICMAC para Jarri's Limitada**

|  | <b>NOMBRE LARGO</b> | <b>NOMBRE CORTO</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|--|---------------------|---------------------|-----------------|
|--|---------------------|---------------------|-----------------|

|    |                                                                        |                   |      |                       |
|----|------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|-----------------------|
| 1  | Crecimiento en Ventas                                                  | Ventas            | 25   | <b>FACTORES CLAVE</b> |
| 5  | Servicio rápido y amable                                               | Servicio          | 18   |                       |
| 2  | Incremento en la Rentabilidad                                          | Rentabilidad      | 16,5 |                       |
| 3  | Posicionamiento de Marca                                               | Posicionamiento   | 13   |                       |
| 16 | Innovación (desarrollo de productos y estrategias de mercadeo)         | Innovación        | 13   |                       |
| 6  | Sistema de Calidad (pulcritud)                                         | Sistema calidad   | 12,5 |                       |
| 4  | Calidad del producto (sabor)                                           | Calidad producto  | 12   |                       |
| 8  | Flujo de caja - Acceso a recursos                                      | Flujo de caja     | 12   |                       |
| 9  | Conocimiento y especialización en tecnología broaster                  | Tecnología        | 11,5 |                       |
| 13 | Capacitación de personal                                               | Capacitación      | 11,5 |                       |
| 10 | Estandarización de procesos                                            | Estandarización   | 11   |                       |
| 25 | Evolución Demográfica                                                  | Demografía        | 10,5 |                       |
| 11 | Zonificación estructurada con el conocimiento de las vías (Domicilios) | Distribución      | 9,5  |                       |
| 29 | Aumento Del Nivel De Desarrollo                                        | Desarrollo        | 9,5  |                       |
| 33 | Tratados De Libre Comercio                                             | TLC               | 9,5  |                       |
| 12 | Call center propio                                                     | Call center       | 9    |                       |
| 17 | Programa Entrenamiento (servicio al cliente)                           | Entrenamiento     | 9    |                       |
| 19 | Eventual congestión en horarios de alta demanda                        | Horarios          | 8,5  |                       |
| 22 | Estructura administrativa                                              | Administración    | 8    |                       |
| 23 | Nivel De Ingresos De La Población                                      | Ingresos          | 8    |                       |
| 26 | Patrones Culturales                                                    | Cultura           | 8    |                       |
| 28 | Crecimiento Del Sector Alimenticio                                     | Sector alimentos  | 8    |                       |
| 7  | Disponibilidad de locales con arriendos razonables                     | Ubicación         | 7,5  |                       |
| 18 | Actualización espacios físicos                                         | Estructura        | 7,5  |                       |
| 38 | Aumento Del Nivel De Pobreza                                           | Pobreza           | 7,5  |                       |
| 15 | Sistemas de planeación                                                 | Planeación        | 7    |                       |
| 20 | Capacitación a domiciliarios                                           | Manejo personal   | 6,5  |                       |
| 37 | Cambios En Hábitos De Consumo De Sustitutos                            | Sustitutos        | 6,5  |                       |
| 14 | Investigación de mercado                                               | Inv. mercado      | 6    |                       |
| 21 | Control estadístico de quejas y reclamos                               | PQRs              | 6    |                       |
| 27 | Aumento De Tasa De Natalidad                                           | Natalidad         | 6    |                       |
| 39 | Aumento De Las Tecnologías Competitivas                                | Tec. competitivas | 6    |                       |
| 31 | Disponibilidad De Tecnología De Punta                                  | Tecnología        | 5,5  |                       |
| 34 | Tasa De Desempleo                                                      | Desempleo         | 5,5  |                       |
| 35 | Evolución De Los Precios De Competidores                               | Precios           | 5,5  |                       |
| 30 | Apoyo Gubernamental Al Sector                                          | Gobierno          | 5    |                       |
| 32 | Aumento De Conciencia Sobre Conservación De Medioambiente              | Medioambiente     | 5    |                       |

|    |                                                  |                  |     |
|----|--------------------------------------------------|------------------|-----|
| 36 | Incremento De Las Actividades Hacia El Ahorro    | Ahorro           | 4,5 |
| 24 | Políticas Comerciales                            | Políticas        | 4   |
| 40 | Procesos Intensivos En Mano De Obra En El Sector | Mano de obra     | 3,5 |
| 42 | Escasez De Recursos Naturales                    | Recursos natural | 3,5 |
| 41 | Aumento De Tratamiento Químico De Productos      | Químicos         | 2,5 |

Observando los resultados obtenidos luego de la utilización de la herramienta del MICMAC se puede observar que los factores claves resultantes fueron: el crecimiento en Ventas, el servicio rápido y amable, el incremento en la Rentabilidad, el posicionamiento de Marca, la innovación, el sistema de Calidad, la calidad del producto (sabor), el flujo de caja - Acceso a recursos, el conocimiento y especialización en tecnología broaster, la capacitación de personal y la estandarización de procesos.



### 3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

#### 3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 7. MEFE de Jarri's

| Factores Externos Claves   |                                                                | Valor       | Calificación | Valor Ponderado |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------------|
| <b>Oportunidades</b>       |                                                                |             |              |                 |
| O1                         | <b>Aumento del nivel de ingresos de la población</b>           | 0,13        | 3            | 0,39            |
| O2                         | Crecimiento del sector alimenticio (Fuera del hogar)           | 0,13        | 4            | 0,52            |
| O3                         | Patrones culturales de consumo de pollo y rapidez del servicio | 0,10        | 4            | 0,40            |
| O4                         | <b>Evolución demográfica</b>                                   | 0,10        | 3            | 0,30            |
| O5                         | Aumento en la construcción de centros comerciales              | 0,07        | 3            | 0,21            |
| O6                         | Apoyo gubernamental al sector avícola                          | 0,06        | 4            | 0,24            |
| <i>Total Oportunidades</i> |                                                                | 59,0%       |              | 66,2%           |
| <b>Amenazas</b>            |                                                                |             |              |                 |
| A1                         | <b>Aumento del interés de los consumidores por la salud</b>    | 0,10        | 2            | 0,20            |
| A2                         | Disminución de los precios de los competidores                 | 0,13        | 3            | 0,39            |
| A3                         | <b>Aumento de tendencia hacia consumo de sustitutos</b>        | 0,10        | 3            | 0,30            |
| A4                         | Mayor velocidad en cambios tecnológicos                        | 0,04        | 2            | 0,08            |
| A5                         | Aumento de importación de pollo congelado de USA (TLC)         | 0,04        | 2            | 0,08            |
| <i>Total Amenazas</i>      |                                                                | 41,0%       |              | 33,8%           |
| <b>TOTAL</b>               |                                                                | <b>1,00</b> | <b>33</b>    | <b>3,11</b>     |

#### Glosario

O1: Aumento del nivel de ingresos de la población, es decir, es el incremento en la capacidad de compra de la población, lo cual es una gran oportunidad para aprovechar con la oferta de productos Jarri's.

- O2: El crecimiento del sector alimenticio fuera del hogar hace referencia al aumento de consumo de alimentos en restaurantes o plazas diferentes al hogar.
- O3: Los patrones culturales de consumo del pollo en Colombia son muy marcados, tanto así que Colombia es uno de los países con mayor consumo de Kg per cápita al año. Y el patrón cultural por la rapidez del servicio, es una tendencia mundial por optimizar el tiempo y buscar lugares donde la velocidad del servicio sea alta.
- O4: La evolución demográfica es la tendencia de aumento de la población, la cual es creciente y constante.
- O5: El aumento en la construcción de centros comerciales sin duda es una oportunidad para el crecimiento y expansión con nuevos puntos de venta.
- O6: El apoyo gubernamental al sector avícola con descuentos tributarios o beneficios, se ve reflejado en el precio del pollo crudo, principal materia prima para Jarri's.
- A1: El aumento del interés de los consumidores por la salud junto con la percepción de que el pollo a la broaster no es saludable, son una amenaza latente para el restaurante.
- A2: La disminución de los precios de los competidores es la oferta de precios bajos que ofrece la competencia.
- A3: El aumento en la tendencia hacia consumo de sustitutos se refiere a que los clientes actualmente tienen gran variedad de opciones para escoger en la

oferta de restaurantes. De igual forma, se han ido incorporando nuevos platos o estilos de comida como la mexicana, oriental, entre otras, que han cambiado la tendencia de consumo colombiana.

A4: El incremento en la velocidad de los cambios tecnológicos se refiere a la evolución y entrada de equipos más especializados y eficientes, al igual que la incorporación de nuevas tecnologías para los clientes (Internet, Smartphone, entre otros).

A5: La posibilidad del aumento de las importaciones de pollo congelado de USA por el TLC, se refiere al ingreso de cuartos traseros congelados de pollo, los cuales tienen un precio inferior al presente en el mercado colombiano y afectaría no solo al restaurante, sino a todo el sector avícola y sus stakeholders.

### ***Análisis***

Según la puntuación 3.11 obtenida de la evaluación y ajuste de la matriz M.E.F.E se puede decir que Jarri's está preparada para aprovechar las oportunidades que se presentan en cuanto al crecimiento del sector alimenticio, el apoyo gubernamental al mismo y los patrones culturales de consumo de pollo y rapidez del servicio. De igual forma el aumento del nivel de ingresos de la población, la evolución demográfica y la construcción de centros comerciales son factores potenciales para alcanzar una penetración de Jarri's en el mercado.

Por otra parte y teniendo en cuenta el interés de los consumidores por la salud, la velocidad en cambios tecnológicos y la importación de pollo congelado de USA (TLC); Jarri's tiene

posibilidades para reaccionar oportunamente y sacar provecho de estas situaciones para fortalecer su estrategia.

El sector de la hospitalidad, específicamente en restaurantes de comida rápida, presenta un mayor nivel de oportunidades que de amenazas con un porcentaje de 66,2% y 33,8% respectivamente en relación a la matriz de evaluación de factores externos, lo cual evidencia la atractividad y potencial de desarrollo del negocio.

Haciendo un análisis de las oportunidades y amenazas más relevantes del sector que cuentan con una menor calificación o nivel de respuesta, se puede decir que existen aspectos por mejorar entre los que se encuentran: el interés de los consumidores por la salud y la disminución de precios por parte de los competidores. Jarri's no cuenta hoy en día con planes de acción enfocados a hacerle frente a los factores antes mencionados; de hacerlo únicamente en estos 2 factores que son hoy en día amenazas, su puntaje pasaría a ser de 3.34 en el corto plazo.

Se presentan a continuación algunas propuestas:

- Realizar una investigación a profundidad de los tratados de libre comercio existentes con otros países e identificar las estrategias que se pueden implementar para obtener beneficios en la empresa.

- Desarrollar una línea que apunte a ofrecer a los clientes productos más saludables que contribuyan a sus estilos de vida.
- Fortalecer el canal de distribución y consumo de los productos en los diferentes entornos (en el trabajo, hogar, zonas de recreación, entre otros) aprovechando la velocidad en los cambios tecnológicos e integrando paulatinamente tecnologías que vinculen al cliente con la organización.

Por otra parte aquellas oportunidades que tienen un peso significativo, pero una calificación relativamente baja, se encuentra que pueden ser fortalecidas en el corto plazo, estas son: el aumento del nivel de ingresos de la población y la evolución demográfica, donde alcanzando una calificación de 4, la calificación total sería 3.34.

Teniendo en cuenta una mejora en el corto plazo de los 4 factores previamente resaltados la calificación alcanzaría a ser de 3.57. Un nivel de atractividad significativo para el sector y la organización.

Apoyados en el crecimiento del sector alimenticio y los patrones culturales de consumo de pollo y rapidez del servicio se puede hacer frente al aumento de tendencia hacia consumo de sustitutos y la disminución en los precios de los competidores, teniendo en cuenta la promesa de valor de Jarri's que está basada en la calidad del producto, servicio rápido y amable.

### 3.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

**Tabla 8. MPC para Jarri's**

| Factores Importantes para el Éxito |                                       | Valor       | JARRIS      |            | FRISBY      |            | KOKORIKO    |            |
|------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                                    |                                       |             | Calif       | Valor Pond | Calif       | Valor Pond | Calif       | Valor Pond |
| C1                                 | Posicionamiento de marca              | 0,12        | 4           | 0,48       | 4           | 0,48       | 3           | 0,36       |
| C2                                 | Calidad de los productos ofrecidos    | 0,12        | 4           | 0,48       | 4           | 0,48       | 4           | 0,48       |
| C3                                 | Servicio rápido y amable              | 0,12        | 4           | 0,48       | 3           | 0,36       | 2           | 0,24       |
| C4                                 | Implementación de sistemas de calidad | 0,10        | 3           | 0,30       | 4           | 0,40       | 3           | 0,30       |
| C5                                 | Innovación de productos y servicios   | 0,08        | 4           | 0,32       | 4           | 0,32       | 2           | 0,16       |
| C6                                 | Actualización espacios físicos        | 0,08        | 3           | 0,24       | 4           | 0,32       | 3           | 0,24       |
| C7                                 | Personal capacitado                   | 0,10        | 3           | 0,30       | 3           | 0,30       | 3           | 0,30       |
| C8                                 | Fidelización de clientes              | 0,10        | 2           | 0,20       | 4           | 0,40       | 3           | 0,30       |
| C9                                 | Cobertura geográfica                  | 0,08        | 4           | 0,32       | 2           | 0,16       | 2           | 0,16       |
| C10                                | Empaque y presentación de productos   | 0,10        | 3           | 0,30       | 4           | 0,40       | 4           | 0,40       |
| <b>TOTAL</b>                       |                                       | <b>1,00</b> | <b>3,42</b> |            | <b>3,62</b> |            | <b>2,94</b> |            |

#### *Glosario*

1. Posicionamiento de marca, se refiere al reconocimiento de la marca indicada por parte de los clientes. Sin lugar a dudas, es un factor importantísimo para la decisión de compra del cliente y por consiguiente, el éxito de la marca en el mercado.
2. Calidad de los productos ofrecidos hace referencia al sabor, oferta de valor y percepción positiva de los clientes ante los productos de la marca. En el sector alimentos, la calidad que ofrece un restaurante está basada en la inocuidad de los productos y procesos, y por supuesto, su sabor o “sazón” característico.
3. Servicio rápido y amable, se refiere a la atención en los puntos de venta y telefónica, la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a solicitudes. Un cliente bien atendido es un cliente feliz y así mismo un cliente frecuente, y con las

tendencias actuales, especialmente en pollo broaster, la rapidez y agilidad con que se atiende un cliente, es fundamental para la satisfacción del mismo.

4. La implementación de sistemas de calidad son los certificados de calidad que posee la marca, BPM y medidas tomadas por la empresa en búsqueda de la calidad. Este es un factor que pesa mucho en el sector, ya que un restaurante reconocido por su calidad, sin duda es un restaurante que da confianza a sus clientes.
5. Innovación de productos y servicios, es la dinámica de la marca en cuanto a su oferta de productos y servicios. Para el cliente es interesante ver como la marca da diferentes ofertas de platos y menú que le permiten variar su consumo en el mismo restaurante y quizás, aumentar su frecuencia de compra en un mismo lugar.
6. Tecnología en equipos, se refiere a la maquinaria y equipos utilizados para la elaboración de los productos. En el sector de pollo a la broaster, un factor clave para obtener el producto más crocante, con menor absorción de aceite y mejor presentación es la utilización del equipo especializado en freído broaster.
7. Estandarización de procesos, es fundamental para lograr que en cada visita el cliente se lleve el mismo platillo al que está habituado. Tener estandarizados los procesos en un restaurante garantiza la inocuidad y correcta preparación de cada plato del menú. Y por supuesto, la estandarización no solo se refiere a la cocina y servicio del restaurante, sino también a los procesos administrativos, productivos, de distribución, entre otros.
8. Actualización espacios físicos, se refiere a la modernidad y comodidad de las instalaciones del restaurante. A la utilización de iconos y símbolos de la actualidad.

9. Personal capacitado, se refiere a contar con personal capacitado en servicio, conocimiento de menú y demás elementos que percibe el cliente al momento del servicio.
10. Sistemas de información, son las herramientas tecnológicas a través de las cuales se filtran los datos para obtener información. Ya sea de ventas, producción, contabilidad, CRM, bases de datos, entre otros.
11. Fidelización de clientes, se refiere a los métodos o tácticas de retención de los clientes actuales, teniendo en cuenta que un cliente frecuente es mucho más rentable que un cliente nuevo.
12. Cobertura geográfica, hace referencia a la ubicación de los puntos de venta dentro del mercado objetivo, en este caso Bucaramanga y su área metropolitana.
13. Empaque y presentación de productos, es la manera como se presentan y entregan los productos al cliente teniendo en cuenta la tecnología y diseño actual del empaque.

### ***Análisis***

Analizando los resultados de la matriz del perfil competitivo se puede observar que la empresa de mayor puntaje fue Frisby con un 3,42, seguido de Jarri's con un 3,62 y en última posición está Kokoriko con un 2,94, haciendo el análisis únicamente en la región de Santander. El grado de separación entre Frisby y Jarri's es tan solo de 0,2, mientras que entre el Frisby y Kokoriko y Jarris y Kokorico las diferencias son de 0,68 y 0,48 respectivamente.



Viendo estos resultados, se puede entrar a analizar qué factores son focos clave de trabajo en el corto plazo para lograr incrementar la puntuación y llegar a liderar en las cifras. Los factores importantes para el éxito con mayor valor porcentual, menor calificación y que son trabajables en el corto plazo, fueron la fidelización de clientes y el empaque y presentación de los productos. Si se lograra mejorar el sistema de fidelización de clientes se lograría mejorar el puntaje hasta un 3,62, llegando a obtener el puntaje de Frisby. De igual forma, si se logra mejorar el empaque y la presentación de los productos al mismo nivel que la competencia, se lograría incrementar el puntaje hasta un 3,52; pero si se trabajan los 2 factores de foco se llegaría a obtener un puntaje total de 3,72 alcanzando el liderato en la MPC.

### 3.3. Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)

**Tabla 9. MEFI para Jarri's**

| Factores Internos Claves |                                                       | Valor        | Calificación | Valor Ponderado |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>        |                                                       |              |              |                 |
| F1                       | Marca posicionada localmente                          | 0,10         | 4            | 0,40            |
| F2                       | Excelente calidad de producto (sabor)                 | 0,10         | 4            | 0,40            |
| F3                       | Servicio rápido y amable                              | 0,10         | 4            | 0,40            |
| F4                       | Buen sistema de Calidad (pulcritud)                   | 0,08         | 3            | 0,24            |
| F5                       | Acceso a recursos por flujo de caja                   | 0,08         | 4            | 0,32            |
| F6                       | Conocimiento y especialización en tecnología broaster | 0,06         | 4            | 0,24            |
| F7                       | Constante innovación de productos                     | 0,08         | 3            | 0,24            |
| <i>Total Fortalezas</i>  |                                                       | <i>60,0%</i> |              | <i>76,2%</i>    |
| <b>Debilidades</b>       |                                                       |              |              |                 |
| D1                       | Deficiente investigación de mercados                  | 0,06         | 3            | 0,18            |
| D2                       | Inestabilidad en el sistema de planeación             | 0,06         | 2            | 0,12            |

|                          |                                                                                            |              |           |              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|--------------|
| D3                       | Deficiencia en el sistema de información para manejo de clientes CRM                       | 0,08         | 1         | 0,08         |
| D4                       | Poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo | 0,08         | 1         | 0,08         |
| D5                       | Baja productividad en la planta de producción por tecnología                               | 0,08         | 2         | 0,16         |
| D6                       | Instalaciones sin espacio para niños y parqueaderos                                        | 0,04         | 2         | 0,08         |
| <i>Total Debilidades</i> |                                                                                            | <i>40,0%</i> |           | <i>23,8%</i> |
| <b>TOTAL</b>             |                                                                                            | <b>1,00</b>  | <b>37</b> | <b>2,94</b>  |

### *Glosario*

- F1: Marca posicionada localmente en Bucaramanga y su área metropolitana hace más de 25 años.
- F2: Excelente calidad de producto (sabor). El sabor Jarri's es muy apreciado por sus clientes y todos los productos están elaborados con excelentes materias primas.
- F3: Servicio rápido y amable: atención oportuna al público y entrega a tiempo de los productos.
- F4: Buen sistema de Calidad (pulcritud): Definición de estándares y protocolos para la fabricación de los productos.
- F5: Acceso a recursos por flujo de caja: información relevante sobre ingresos y egresos de efectivo de Jarri's.
- F6: Conocimiento y especialización en tecnología broaster: manejo de tecnología de punta para la fabricación de pollo a la broaster.

- F7: Constante innovación de productos: Mejora continuo de productos existentes y fabricación de nuevos productos.
- D1: Deficiente investigación de mercados: bajo desarrollo en la investigación de mercados.
- D2: Inestabilidad en el sistema de planeación: Falta de definición un modelo de direccionamiento en las diferentes actividades desarrolladas dentro de la organización
- D3: Deficiencia en el sistema de información para manejo de clientes CRM: Falta del diseño de una estrategia basada en la relación que se mantiene con los clientes.
- D4: Poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo:
- D5: Baja productividad en la planta de producción por tecnología: baja inversión en tecnología moderna.
- D6: Instalaciones sin espacio para niños y parqueaderos: Falta de infraestructura adecuada para la zona de parqueo y recreación de niños

### ***Análisis***

Según la puntuación 2.94 obtenida de la evaluación y ajuste de la matriz M.E.F.I se puede deducir que Jarri's está aprovechando en gran medida sus fortalezas en relación a que es una marca posicionada localmente, cuenta con un producto de excelente calidad, su servicio es rápido y amable, hay un sistema de calidad correctamente implementado, el acceso a

recursos por flujo de caja es constante y cuenta con el conocimiento y la especialización en tecnología Broaster.

Las debilidades contrario a lo anterior no han sido evaluadas y por ende no tienen un plan de acción definido para mitigar su impacto en la compañía, entre ellas se encuentran la falta de investigaciones de mercado hacia los lugares a los que se quiere llegar, un sistema de planeación inestable, deficiencias en el sistema de información para manejo de clientes CRM, se presenta poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo, baja productividad en la planta de producción por tecnología, sus instalaciones no cuentan con espacios para niños y parqueadero.

Jarri's presenta un nivel significativamente mayor de fortalezas que debilidades con un porcentaje de 76,2% y 23,8% respectivamente en relación a la matriz de evaluación de factores internos, lo cual evidencia la ventaja competitiva que tiene la empresa en los diferentes aspectos a los que está enfocada su estrategia actual.

En cuanto a las fortalezas y debilidades más relevantes de Jarri's que cuentan con una menor calificación o nivel de respuesta, entre las cuales se encuentran el buen sistema de calidad, la innovación constante en productos, la deficiencia en el sistema de información para manejo de clientes CRM y la poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo, se observa que son todas viables de mejora en el corto plazo y por ende la puntuación podría, al mejorar en un solo punto la calificación de

cada uno, pasar a ser de 3.26 llegando a evidenciar una mayor competitividad de la empresa.

Se presentan las siguientes propuestas:

- Definir, diseñar y establecer junto con la estrategia que sea definida a partir de este trabajo, un sistema de planeación estructurado, claro y transversal a toda la organización.
- Establecer un sistema de información para manejo de clientes CRM en busca de la fidelización y conocimiento de los mismos.
- Analizar las posibilidades de expansión de las instalaciones para establecer un espacio para niños y parqueaderos.

Con base a las fortalezas de Jarri's destacando que es una marca posicionada localmente, su producto es de excelente calidad, el servicio es rápido y amable puede hacerle frente al diseño e implementación de un sistema de información para el manejo de clientes CRM. Así mismo gracias al acceso a recursos por flujo de caja la organización puede flexibilizar su sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo e invertir en su infraestructura buscando adecuar espacios para niños y parqueaderos; existe el conocimiento y especialización en tecnología broaster solo falta potencializarla para mejorar la productividad en la planta de producción.

### 3.4. Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter para Jarri's

| Análisis de la Situación y Atractividad del Sector |             |             |          |          |          |           |          |             |
|----------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-------------|
| Factores Estratégicos                              |             | 1           | 2        | 3        | 4        | 5         |          |             |
| <b>I. Amenaza de Nuevos Participantes</b>          |             |             |          |          |          |           |          |             |
| <b>Barreras de entrada</b>                         |             |             |          |          |          |           |          |             |
| Economías de escala                                | Altas       |             |          |          | 4        |           |          | Pequeñas    |
| Diferenciación de producto                         | Diferente   |             |          |          | 4        |           |          | Estándar    |
| Experiencia y efectos de aprendizaje               | Difícil     |             |          | 3        |          |           |          | Fácil       |
| Lealtad de marca                                   | Alta        |             |          | 3        |          |           |          | Baja        |
| Costo de cambio para el cliente                    | Alto        |             |          |          |          | 5         |          | Bajo        |
| Requerimientos de capital                          | Alto        |             |          | 3        |          |           |          | Bajo        |
| Acceso a tecnologías competitivas                  | Difícil     |             |          |          | 4        |           |          | Fácil       |
| <b>Acción del Gobierno</b>                         |             |             |          |          |          |           |          |             |
| Protección a la industria                          | Alta        |             |          |          | 4        |           |          | Poca        |
| Regulación de la industria                         | Alta        |             |          |          | 4        |           |          | Baja        |
| Tratados de libre comercio                         | Baja        |             |          |          | 4        |           |          | Alta        |
| <b>Amenaza de Nuevos Participantes</b>             | <b>3,80</b> | <b>Alta</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>9</b> | <b>24</b> | <b>5</b> | <b>Baja</b> |

|                                            |             |             |          |          |          |          |           |              |
|--------------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------|
| <b>II. Rivalidad entre Competidores</b>    |             |             |          |          |          |          |           |              |
| <b>Rivalidad entre competidores</b>        |             |             |          |          |          |          |           |              |
| Competidores Participantes en la Industria | Pocos       |             |          |          |          | 5        |           | Muchos       |
| Costos Fijos                               | Altos       |             |          | 3        |          |          |           | Bajos        |
| Evolución de los precios de competidores   | Altos       |             |          | 3        |          |          |           | Bajos        |
| Costos de cambio para el cliente           | Alto        |             |          |          |          | 5        |           | Bajo         |
| Crecimiento de la industria                | Elevado     |             | 2        |          |          |          |           | Bajo         |
| Diferenciación de producto                 | Estándar    |             |          | 3        |          |          |           | Diferenciado |
| <b>Barreras de salida</b>                  |             |             |          |          |          |          |           |              |
| Especialización de activos                 | No          |             |          |          | 4        |          |           | Si           |
| Costos de Salida                           | Bajo        |             | 2        |          |          |          |           | Alto         |
| Restricciones gubernamentales y sociales   | Pocas       |             | 2        |          |          |          |           | Muchas       |
| <b>Rivalidad entre Competidores</b>        | <b>3,22</b> | <b>Alta</b> | <b>0</b> | <b>6</b> | <b>9</b> | <b>4</b> | <b>10</b> | <b>Baja</b>  |

|                                             |      |  |  |  |  |   |   |      |
|---------------------------------------------|------|--|--|--|--|---|---|------|
| <b>III. Amenaza de Productos Sustitutos</b> |      |  |  |  |  |   |   |      |
| Costo de cambio del cliente                 | Alto |  |  |  |  |   | 5 | Bajo |
| Interés de los consumidores por la salud    | Bajo |  |  |  |  | 4 |   | Alto |
| Valor precio del sustituto                  | Alto |  |  |  |  | 4 |   | Bajo |
| Cambios de habito por consumo de sustitutos | Bajo |  |  |  |  | 4 |   | Alto |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos       | Baja |  |  |  |  |   | 5 | Alta |

|                                        |             |             |          |          |          |           |           |             |
|----------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|
| <b>Amenaza de Productos Sustitutos</b> | <b>4,40</b> | <b>Alta</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>Baja</b> |
|----------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-------------|

| <b>IV. Poder de Negociación con Compradores</b>  |             |             |          |          |          |          |          |             |
|--------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Número de compradores importantes                | Elevados    |             |          | 3        |          |          |          | Pocos       |
| Costo de cambio del comprador                    | Alto        |             |          |          |          | 5        |          | Bajo        |
| Amenaza de Integración hacia atrás del comprador | Bajo        |             |          |          | 4        |          |          | Elevada     |
| <b>Poder de Negociación con Compradores</b>      | <b>4,00</b> | <b>Alta</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Baja</b> |

| <b>IV. Poder de Negociación con Proveedores</b>                                  |             |             |          |          |          |          |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Número de proveedores importantes                                                | Muchos      |             |          | 3        |          |          |           | Pocos       |
| Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores                 | Existe      |             |          |          |          | 5        |           | No existe   |
| Contribución de proveedores a la calidad o servicio de productos de la industria | Bajo        |             |          |          |          | 5        |           | Alto        |
| Costo de cambio de los productos de los proveedores                              | Bajo        |             | 2        |          |          |          |           | Alto        |
| Amenaza de integración del proveedor hacia adelante                              | Baja        |             | 2        |          |          |          |           | Alta        |
| <b>Poder de Negociación con Proveedores</b>                                      | <b>3,40</b> | <b>Alto</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>0</b> | <b>10</b> | <b>Bajo</b> |

| <b>RESUMEN</b>                              |             |
|---------------------------------------------|-------------|
| Amenaza de Nuevos Participantes             | 3,80        |
| Rivalidad entre Competidores                | 3,22        |
| <b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>      | <b>4,40</b> |
| <b>Poder de Negociación con Compradores</b> | <b>4,00</b> |
| Poder de Negociación con Proveedores        | 3,40        |

### *Análisis*

Las 2 fuerzas más amenazantes para nuestra organización; Amenaza de Productos Sustitutos con promedio de 4.4 (interés de los consumidores por la salud, cambio de hábitos de consumo valor del precio del sustituto) y Poder de Negociación con compradores con promedio de 4.0 (Costo de cambio del comprador).

- Amenaza de Productos Sustitutos

Según los datos del Ministerio de Salud, 24 millones de Colombianos entre 18 y 64 años sufren de sobre peso y está aumentando las muertes por problemas cardiovasculares; a llevado a que las políticas de salud pública se estén enfocando a comer más saludable; la gente se ha empezado a preocupar por comer más saludable disminuir a los fritos comer más verduras y frutas. Hay una tendencia mundial el crecimiento del vegetarianismo, una alimentación saludable permite tener una mejor calidad de vida.

El precio de un sustituto es un 20% menos costoso (Comida Vegetariana; Centros de Nutrición Herbalife y Almuerzos Ejecutivos); que nuestro producto líder “Pollo a la Broaster “; como ya lo conocemos, la gente se preocupa por comer más saludable, pero existe otra parte del mercado que sigue consumiendo la llamada comida chatarra; producida sin ningún tipo de control, puestos de comida rápida (Hamburguesas, papas fritas, perros caliente ) y estos sustitutos son más económicos y tienen una gran participación del mercado en los estratos 2 y 3.

- Poder de Negociación de Compradores

En el mercado de los productos existen factores que impactan a la fortaleza del poder de negociación de una compañía frente a sus clientes estos factores son (sensibilidad de los compradores al precio, el grado de diferenciación del producto, la calidad del producto); y una de las características que más impacta de esta amenaza es el costo de cambio del comprador.



Esto significa que un cliente puede ir a comprar otro producto de características parecidas y el precio no varía; en nuestro tipo de negocio deja de comprar pollo a la broaster para ir a comprar una hamburguesa al Garaje; la amenaza existe y no va a dejar de existir por eso es muy importante trabajar en los factores que nos van a permitir disminuir el peso de esta amenaza, diferenciación del producto, la calidad del producto es fundamental para mantener la fidelidad de cada uno de nuestros clientes

### 3.5. Análisis de la cadena de Valor

**Figura 5. Cadena de Valor para Jarri's**



## *Glosario*

### ✓ **Actividades primarias**

- **Logística Interna:** Todas aquellas actividades relacionadas con información, recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos requeridos para la fabricación de los productos.
- **Operaciones:** hace referencia a las diferentes actividades realizadas para la transformación de materias primas e insumos en el producto final.
- **Logística Externa:** Contempla las actividades de almacenamiento y logística de distribución del producto terminado.
- **Mercadotecnia Y Ventas:** Actividades para promocionar y vender los productos
- **Servicio:** Actividades complementarias y de post- venta de producto

### ✓ **Actividades secundarias**

- **Infraestructura: Actividades** de apoyo que involucran a toda la empresa.
- **Recursos Humanos:** Convocatoria, Selección, contratación y capacitación del personal
- **Desarrollo Tecnológico:** Estudio, Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías
- **Abastecimiento:** Actividades que interfieren de forma indirecta en la producción de los productos

## **Análisis**

Jarri's en la actualidad se caracteriza por elaborar productos de alta calidad cuyo valor agregado es el inigualable sabor del pollo a la broaster. Gracias al cumplimiento continuo de los estándares de calidad en la transformación de la materia prima y producción del producto terminado, la utilización de tecnología en los diferentes procesos de fabricación del producto y el excelente servicio en los puntos de venta y call center para el despacho de productos; le ha permitido a la organización lograr un posicionamiento a nivel regional y consolidarse como uno de los mejores restaurantes de pollo a la Broaster.

No obstante, se observa poca gestión en lo referente a la investigación de mercados ocasionando un retroceso a la empresa en la penetración de nuevos mercados, posicionamiento de marca y desarrollo de nuevos productos. De igual forma la falta de un sistema de planeación administrativa dentro de la empresa, el bajo seguimiento y control de la información del sistema de información de peticiones, quejas y reclamos y la falta de una infraestructura adecuada en el área de parqueaderos de automóviles y espacios para la recreación de los niños en los diferentes puntos de venta interfieren en el eficiente desempeño de la organización.

### **3.6. Matriz FODA**

**Tabla 11. Matriz FODA para Jarri's**

|  |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                        |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Fortalezas</b><br><b>F<sub>1</sub>:</b> Marca posicionada localmente<br><b>F<sub>2</sub>:</b> Excelente calidad de producto (sabor)<br><b>F<sub>3</sub>:</b> Servicio rápido y | <b>Debilidades</b><br><b>D<sub>1</sub>:</b> Deficiente investigación de mercados<br><b>D<sub>2</sub>:</b> Inestabilidad en el sistema de planeación<br><b>D<sub>3</sub>:</b> Deficiencia en el sistema |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>amable</p> <p><b>F<sub>4</sub></b>: Buen sistema de Calidad (pulcritud)</p> <p><b>F<sub>5</sub></b>: Acceso a recursos por flujo de caja</p> <p><b>F<sub>6</sub></b>: Conocimiento y especialización en tecnología broaster</p> <p><b>F<sub>7</sub></b>: Constante innovación de productos</p>                                                                                                                                           | <p>de información para manejo de clientes CRM</p> <p><b>D<sub>4</sub></b>: Poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo</p> <p><b>D<sub>5</sub></b>: Baja productividad en la planta de producción por tecnología</p> <p><b>D<sub>6</sub></b>: Instalaciones sin espacio para niños y parqueaderos</p>                                                                            |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O<sub>1</sub></b>: Aumento del nivel de ingresos de la población</p> <p><b>O<sub>2</sub></b>: Crecimiento del sector alimenticio (Fuera del hogar)</p> <p><b>O<sub>3</sub></b>: Patrones culturales de consumo de pollo y rapidez del servicio</p> <p><b>O<sub>4</sub></b>: Evolución demográfica</p> <p><b>O<sub>5</sub></b>: Aumento en la construcción de centros comerciales</p> <p><b>O<sub>6</sub></b>: Apoyo gubernamental al sector avícola</p> | <p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desarrollo de mercados</b> (F<sub>5</sub>, O<sub>1-5</sub>)</li> <li>- <b>Penetración de mercado</b> (F<sub>2</sub>, O<sub>4</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de producto</b> (F<sub>7</sub>, O<sub>2-3</sub>)</li> <li>- Integración hacia atrás (F<sub>5</sub>, O<sub>6</sub>)</li> <li>- <b>Penetración de mercado</b> (F<sub>2</sub>, O<sub>5</sub>)</li> </ul> | <p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciación (D<sub>5</sub>, O<sub>1-2</sub>)</li> <li>- <b>Penetración de mercado</b> (D<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de Mercado</b> (D<sub>1</sub>, O<sub>4</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de productos</b> (D<sub>6</sub>, O<sub>2</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de Mercado</b> (D<sub>1</sub>, O<sub>5</sub>)</li> </ul> |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A<sub>1</sub></b>: Aumento del interés de los consumidores por la salud</p> <p><b>A<sub>2</sub></b>: Disminución de los precios de los competidores</p> <p><b>A<sub>3</sub></b>: Aumento de tendencia hacia consumo de sustitutos</p> <p><b>A<sub>4</sub></b>: Mayor velocidad en cambios tecnológicos</p> <p><b>A<sub>5</sub></b>: Aumento de importación de pollo congelado de USA (TLC)</p>                                                               | <p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración horizontal (F<sub>5</sub>, A<sub>2</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de Productos</b> (F<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>)</li> <li>- <b>Penetración de Mercado</b> (F<sub>3</sub>, A<sub>2</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de productos</b> (F<sub>6</sub>, A<sub>4</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de productos</b> (F<sub>7</sub>, A<sub>3</sub>)</li> </ul>   | <p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración hacia atrás (D<sub>5</sub>, A<sub>4</sub>)</li> <li>- <b>Penetración de Mercados</b> (D<sub>1</sub>, A<sub>3</sub>)</li> <li>- <b>Desarrollo de mercados</b> (D<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>)</li> </ul>                                                                                                                                        |

### *Análisis*

Las tres estrategias que surgen a partir de la FODA diseñada para Jarri's son:

- Penetración de mercados

- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

Estas indican la necesidad de alcanzar una mayor frecuencia de compra en el mercado actual por medio de diferentes planes de acción apoyado en que el producto es de excelente calidad, el servicio es rápido y amable, pero falta un sistema de planeación estable y llevar a cabo investigaciones de mercados tanto para el desarrollo de mercados como de productos.

Lograr una mayor participación de mercado contando con un departamento de mercadeo implica tener un proyecto claro para alcanzar un mayor desarrollo de la Marca que actualmente está posicionada únicamente a nivel regional.

El crecimiento del sector alimenticio y la evolución demográfica son las oportunidades claves para adquirir un desarrollo de mercados y penetración de los mismos sin dejar de lado el aumento del interés de los consumidores por la salud lo que implicara desarrollo de productos y el aumento de tendencia hacia consumo de sustitutos que implica la penetración de mercado llegando al cliente con un producto difícil de imitar, competitivo y con un alto grado de valor percibido.

### 3.7. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

**Tabla 12. Matriz PEEA para Jarri's**

|                             |               |                              |               |
|-----------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
| <b>Fortaleza Financiera</b> | <b>Calif.</b> | <b>Estabilidad Ambiental</b> | <b>Calif.</b> |
| Apalancamiento financiero   | 6             | Cambios tecnológicos         | -3            |

|                                   |           |                                    |            |
|-----------------------------------|-----------|------------------------------------|------------|
| Capital de trabajo                | 4         | Tasa de inflación                  | -3         |
| Liquidez                          | 6         | Variación de la demanda            | -4         |
| Flujo de capital                  | 6         | Barreras de ingreso al mercado     | -4         |
| Rendimiento sobre la inversión    | 4         | Políticas gubernamentales          | -2         |
| Facilidad para salir del mercado  | 4         | Presión competitiva                | -5         |
| Riesgo involucrado en el negocio  | 2         | <b>Total Estabilidad Ambiental</b> | <b>-21</b> |
| <b>Total Fortaleza Financiera</b> | <b>32</b> |                                    |            |

| <b>Fortaleza Industrial</b>       | <b>Calif.</b> |
|-----------------------------------|---------------|
| Potencial de crecimiento          | 6             |
| Potencial de utilidades           | 4             |
| Facilidad de ingreso al mercado   | 4             |
| Estabilidad financiera            | 4             |
| Conocimiento tecnológico          | 3             |
| Intensidad de capital             | 3             |
| <b>Total Fortaleza Industrial</b> | <b>24</b>     |

| <b>Ventaja Competitiva</b>                 | <b>Calif.</b> |
|--------------------------------------------|---------------|
| Participación en el mercado                | -6            |
| Ciclo de vida del producto                 | -5            |
| Calidad del producto                       | -6            |
| Calidad del servicio                       | -6            |
| Lealtad de los clientes                    | -5            |
| Conocimiento tecnológico                   | -4            |
| Control sobre proveedores y distribuidores | -4            |
| Servicio a domicilio rápido                | -6            |
| <b>Total Ventaja Competitiva</b>           | <b>-42</b>    |

## *Glosario*

### Fortaleza Financiera

- Apalancamiento financiero: Se refiere al financiamiento del crecimiento de la empresa con deuda con el fin de generar rendimientos superiores al costo del dinero prestado por los acreedores
- Capital de trabajo: hace referencia a activos corrientes que la empresa requiere para operación normal
- Liquidez: Se refiere a la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo
- Flujo de capital: Cantidad de dinero invertido

- Rendimiento sobre la inversión: hace referencia a la ganancia o beneficios que recibe la empresa en dinero, productos o servicios por la inversión realizada.
- Facilidad para salir del mercado: grado de dificultad bajo para salir del sector sin incurrir en altos costos.
- Riesgo involucrado en el negocio: riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo financiero.

#### Fortaleza Industrial

- Potencial de crecimiento: Está asociado al crecimiento en ventas a largo plazo
- Potencial de utilidades: Capacidad de generar nuevas ventas, establecimiento de precios adecuados y costos bajos.
- Facilidad de ingreso al mercado: grado de dificultad bajo para ingresar al sector
- Estabilidad financiera: equilibrio entre el sistema monetario y financiero para operar eficientemente.
- Conocimiento tecnológico: Habilidades y conocimiento en la manipulación de maquinarias y equipos sofisticados
- Intensidad de capital: Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para producir ingresos basados en la inversión en activos.

#### Estabilidad Ambiental

- Cambios tecnológicos: Innovación tecnológica sofisticada
- Tasa de inflación: alza en el nivel de precios de bienes y servicios
- Variación de la demanda: variación en el número de clientes que adquieren los productos

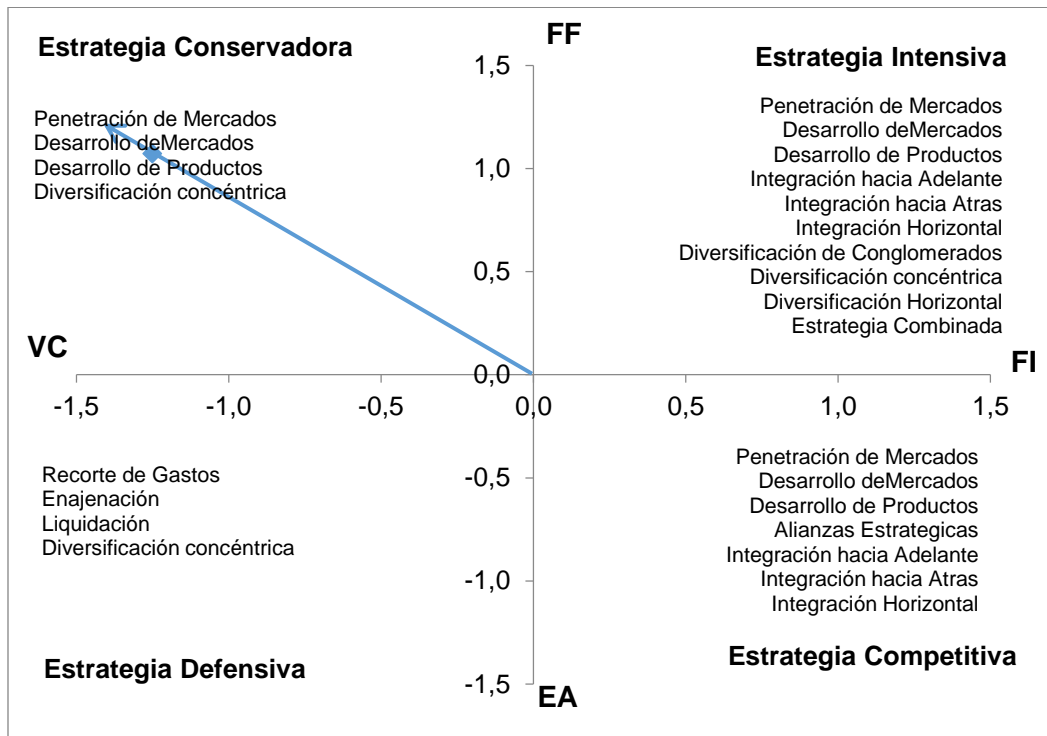


- Barreras de ingreso al mercado: limitaciones para entrar al sector
- Políticas gubernamentales: limitaciones interpuestas por el gobierno para la entrada de las compañías al sector por medio de licencias, capital mínimo, normas ambientales, etc.
- Presión competitiva: eficiencia e innovación de los competidores en el sector

#### Participación en el mercado

- Ciclo de vida del producto: periodo de tiempo entre el lanzamiento del producto y su retirada del mercado
- Calidad del producto: Sabor, Pulcritud y perfección de los productos
- Calidad del servicio: Atención amable y oportuna a los clientes
- Lealtad de los clientes: valor agregado que se ofrece a los clientes para que prefieran adquirir nuestros los productos.
- Conocimiento tecnológico: habilidades y destrezas en la manipulación de maquinaria y equipos para llevar a cabo la producción de los productos.
- Control sobre proveedores y distribuidores: logística en adquisición de materias primas que cumpla con los estándares de calidad para la fabricación del producto
- Servicio a domicilio rápido: Entrega a tiempo de los productos a los clientes.

**Figura 6. Gráfico PEEA para Jarri's**



**Análisis**

Como resultado de la calificación final de la PEEA, el vector se ubica en el segundo cuadrante lo que apunta a que la posición de la empresa es conservadora, tiene desventajas competitivas y conlleva a la organización a diseñar estrategias de bajo riesgo como penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos para ser más competitiva en el sector.

Haciendo una comparación con las estrategias resultantes de la matriz FODA, se puede observar que corresponden perfectamente, siendo penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos unas estrategias de tipo conservadoras como se verifica en la gráfica resultante de la PEEA, donde la fecha indica ese cuadrante.

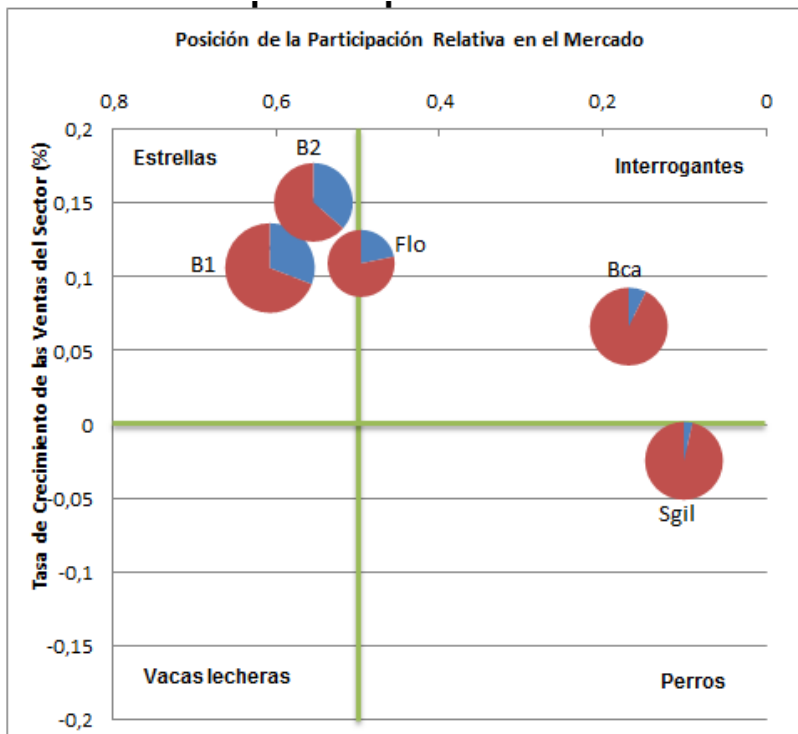
De igual forma, es de resaltar que las ventajas competitivas pesan más que las fortalezas industriales al igual que las fortalezas financieras pesan más que la estabilidad ambiental. Es por esto que Jarri's debe implementar una estrategia conservadora, ya que no necesita arriesgarse tanto dado que sus ventajas competitivas son superiores y la fortaleza financiera es alta con respecto a las fortalezas industriales y la estabilidad ambiental.

### 3.8. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

**Tabla 13. Matriz del BCG para Jarri's**

| <b>Puntos de Venta</b>                                    | <b>% Ingresos</b> | <b>% Utilidades</b> | <b>% Participación de Mercado</b> | <b>% Tasa de Crecimiento del Sector</b> |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Bucaramanga Sector 1<br>(Centro, Riviera y San Francisco) | 30,9%             | 45,6%               | 60%                               | 12%                                     |
| Bucaramanga Sector 2<br>(Cacique, ciudadela y autopista)  | 36,5%             | 40,7%               | 55%                               | 15%                                     |
| Floridablanca                                             | 21,7%             | 19,9%               | 50%                               | 12%                                     |
| San gil                                                   | 3,5%              | -2,1%               | 10%                               | -2%                                     |
| Barranca                                                  | 7,3%              | -4,2%               | 17%                               | 7%                                      |
| <b>TOTAL</b>                                              | <b>100%</b>       | <b>100%</b>         |                                   |                                         |

**Figura 7. Matriz del BCG para Jarri's**



### *Análisis*

Jarri's cuenta actualmente con 11 puntos de venta los cuales fueron divididos por zonas Bucaramanga Sector 1 (Centro, Riviera y San Francisco), Bucaramanga Sector 2 (Cacique, ciudadela y autopista), Floridablanca, San gil y Barrancabermeja. Como se puede observar las zonas "estrella" son Bucaramanga sector 1, Bucaramanga sector 2 y Floridablanca. Barranca es una zona interrogante y San gil una zona perro.

Las zonas que se encuentran en la categoría estrella son zonas en las cuales se debe buscar mantener ese buen rendimiento y participación de mercado. Para estas zonas sería recomendable la utilización de una estrategia de **desarrollo de producto** o **penetración de**

**mercado** de una manera conservadora, para incrementar sus ventas y seguir manteniendo y mejorando la participación del mercado que tienen.

Para una zona como Floridablanca, que aun siendo estrella, comparándola con las zonas de B1 y B2, se podría decir que la estrategia de recorte de gastos es aplicable en búsqueda de incrementar las utilidades y alcanzar niveles similares a los de las zonas B1 y B2.

Por otro lado, para una zona como Barrancabermeja que se encuentra en interrogante se debe aplicar una estrategia de **penetración de mercado** que permita movilizar, en el gráfico, su punto hacia la zona de Estrellas y de igual forma plantear una estrategia de recorte de gastos que permita incrementar las utilidades de la zona.

Una zona como San Gil, que está situada como zona perro, al igual que en Barrancabermeja debe buscar incrementar su participación de mercado y establecer una estrategia de recorte de gastos que permita aumentar sus utilidades.

Con todo el panorama de las zonas y analizando las fortalezas y oportunidades de la empresa y el sector se podría afirmar que una estrategia de **desarrollo de mercados** permitiría dar a conocer la marca a nivel nacional, lograr incrementar las ventas y por consiguiente las utilidades.

### 3.9. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Tabla 14. MPEC para Jarri's Limitada

| Factores Internos Claves |                                                                |      | Penetración de mercados |      | Desarrollo de mercados |      | Desarrollo de productos |      |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|------|-------------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|
|                          |                                                                |      | PA                      | PTA  | PA                     | PTA  | PA                      | PTA  |
| <b>Oportunidades</b>     |                                                                |      |                         |      |                        |      |                         |      |
| O1                       | Aumento del nivel de ingresos de la población                  | 0,13 | 4                       | 0,52 | 3                      | 0,39 | 2                       | 0,26 |
| O2                       | Crecimiento del sector alimenticio (Fuera del hogar)           | 0,13 | 3                       | 0,39 | 4                      | 0,52 | 2                       | 0,26 |
| O3                       | Patrones culturales de consumo de pollo y rapidez del servicio | 0,10 | 2                       | 0,20 | 3                      | 0,30 | 4                       | 0,40 |
| O4                       | Evolución demográfica                                          | 0,10 | 3                       | 0,30 | 4                      | 0,40 | 2                       | 0,20 |
| O5                       | Aumento en la construcción de centros comerciales              | 0,07 | 3                       | 0,21 | 4                      | 0,28 | 1                       | 0,07 |
| O6                       | Apoyo gubernamental al sector avícola                          | 0,06 | 0                       | 0,00 | 0                      | 0,00 | 0                       | 0,00 |
| <b>Amenazas</b>          |                                                                |      |                         |      |                        |      |                         |      |
| A1                       | Aumento del interés de los consumidores por la salud           | 0,10 | 1                       | 0,10 | 2                      | 0,20 | 4                       | 0,40 |
| A2                       | Disminución de los precios de los competidores                 | 0,13 | 3                       | 0,39 | 4                      | 0,52 | 2                       | 0,26 |
| A3                       | Aumento de tendencia hacia consumo de sustitutos               | 0,10 | 2                       | 0,20 | 4                      | 0,40 | 3                       | 0,30 |
| A4                       | Mayor velocidad en cambios tecnológicos                        | 0,04 | 0                       | 0,00 | 0                      | 0,00 | 0                       | 0,00 |
| A5                       | Aumento de importación de pollo congelado de USA (TLC)         | 0,04 | 0                       | 0,00 | 0                      | 0,00 | 0                       | 0,00 |
| <b>Fortalezas</b>        |                                                                |      |                         |      |                        |      |                         |      |
| F1                       | Marca posicionada localmente                                   | 0,10 | 4                       | 0,40 | 2                      | 0,20 | 3                       | 0,30 |
| F2                       | Excelente calidad de producto (sabor)                          | 0,10 | 2                       | 0,20 | 3                      | 0,30 | 4                       | 0,40 |
| F3                       | Servicio rápido y amable                                       | 0,10 | 3                       | 0,30 | 4                      | 0,40 | 2                       | 0,20 |
| F4                       | Buen sistema de Calidad (pulcritud)                            | 0,08 | 3                       | 0,24 | 4                      | 0,32 | 2                       | 0,16 |
| F5                       | Acceso a recursos por flujo de caja                            | 0,08 | 2                       | 0,16 | 4                      | 0,32 | 3                       | 0,24 |
| F6                       | Conocimiento y especialización en tecnología broaster          | 0,06 | 0                       | 0,00 | 0                      | 0,00 | 0                       | 0,00 |
| F7                       | Constante innovación de                                        | 0,08 | 3                       | 0,24 | 2                      | 0,16 | 4                       | 0,32 |

|                                            |                                                                                            |      |   |             |   |             |   |             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
|                                            | productos                                                                                  |      |   |             |   |             |   |             |
| <b>Debilidades</b>                         |                                                                                            |      |   |             |   |             |   |             |
| D1                                         | Deficiente investigación de mercados                                                       | 0,06 | 3 | 0,18        | 4 | 0,24        | 2 | 0,12        |
| D2                                         | Inestabilidad en el sistema de planeación                                                  | 0,06 | 0 | 0,00        | 0 | 0,00        | 0 | 0,00        |
| D3                                         | Deficiencia en el sistema de información para manejo de clientes CRM                       | 0,08 | 4 | 0,32        | 3 | 0,24        | 2 | 0,16        |
| D4                                         | Poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo | 0,08 | 4 | 0,32        | 2 | 0,16        | 3 | 0,24        |
| D5                                         | Baja productividad en la planta de producción por tecnología                               | 0,08 | 0 | 0,00        | 0 | 0,00        | 0 | 0,00        |
| D6                                         | Instalaciones sin espacio para niños y parqueaderos                                        | 0,04 | 2 | 0,08        | 2 | 0,08        | 0 | 0,00        |
| <b>Suma del puntaje total de atracción</b> |                                                                                            |      |   | <b>4,75</b> |   | <b>5,43</b> |   | <b>4,29</b> |

Como se observa en la tabla 14, la estrategia con mayor puntaje fue Desarrollo de mercados con un puntaje de 5,43, seguida de la estrategia Penetración de mercados con un puntaje de 4,75 y finalmente la estrategia Desarrollo de productos con un puntaje de 4,29. Haciendo un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se puede destacar que la estrategia de Desarrollos de mercados contrarresta mejor los factores negativos e impulsa a aprovechar los factores positivos.

Esta estrategia supone incursionar en nuevos mercados con los mismos productos, lo cual es completamente viable para una empresa como Jarri's que presenta una madurez, estabilidad y gran participación en el mercado en que se encuentra. Del mismo modo se ve la capacidad económica que tiene la organización y el reconocimiento de la marca que dan pie a una expansión en otras partes del país.

Si bien el liderato del mercado está centrado en Bucaramanga, como se observó en la matriz del BCG, ciudades como Barrancabermeja y San Gil son mercados en los cuales hay presencia de la marca hace menos de 1-2 años, por lo cual en estas zonas la marca se encuentra en introducción y su participación inicial es baja. Es por eso que la estrategia de desarrollo de mercados es una opción para aprovechar las oportunidades del sector, además de lograr contrarrestar un poco las amenazas que presenta la competencia.

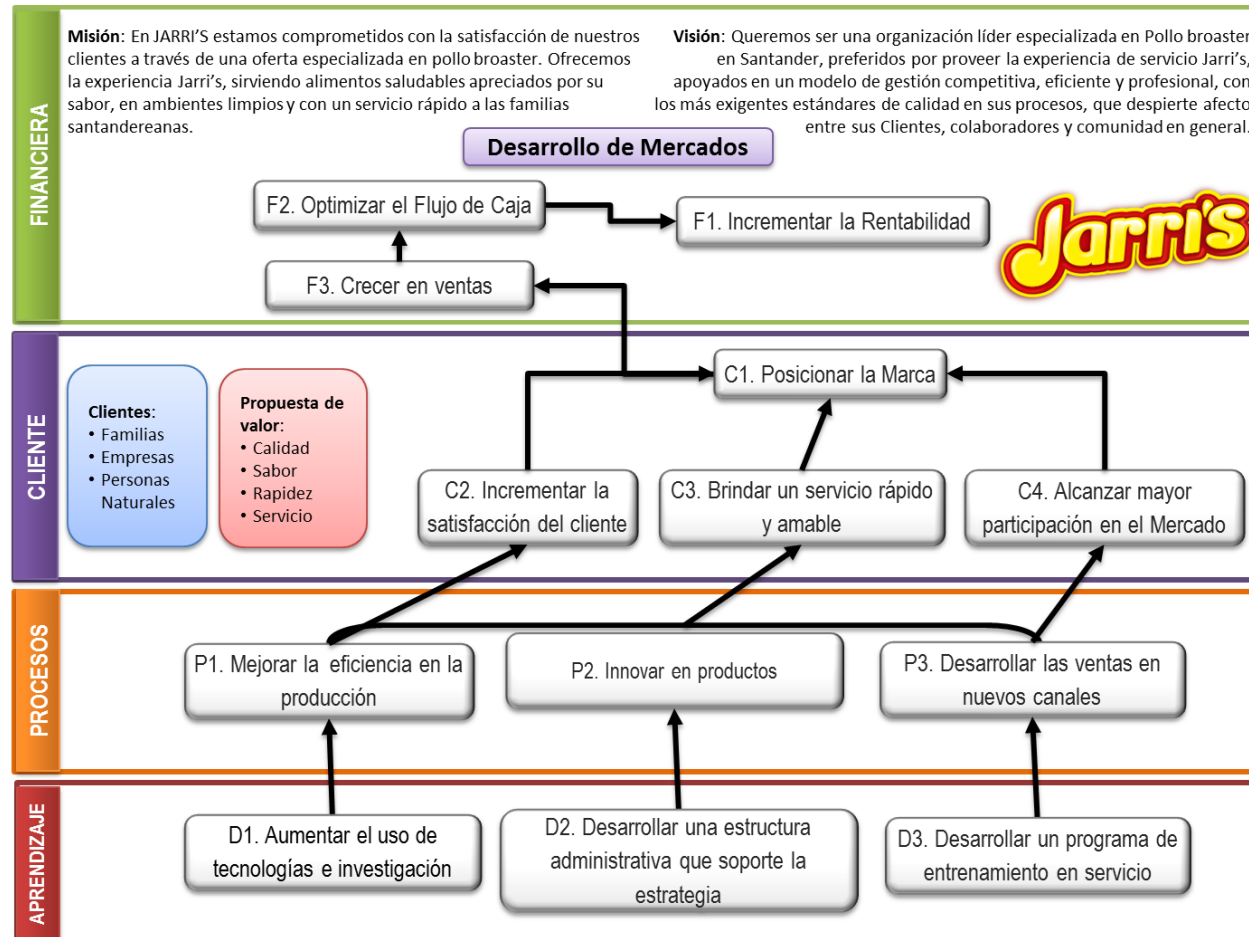
Finalmente vale la pena resaltar que antes de ejecutar una estrategia de desarrollos de mercados, es muy importante la planeación previa y la visión de futuro que debe tener clara la organización para el buen desarrollo e implementación de una estrategia como esta.



## 4. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1. Mapa de objetivos estratégicos

Figura 8. Mapa de objetivos estratégicos



## *Análisis*

Después de todo el proceso de direccionamiento del plan estratégico para Jarri's Limitada, se llegó a la conclusión de que la estrategia que el negocio requiere en este momento, teniendo en cuenta todos los factores analizados a lo largo del trabajo, es Desarrollo de mercados. Por consiguiente cada uno de los objetivos del mapa de objetivos le apunta a la consolidación de la estrategia.

Aumentando el uso de tecnologías de investigación se consigue mejorar la eficiencia en la producción, el desarrollar una estructura administrativa que soporte la estrategia permitirá innovar en productos y servicios; desarrollar un programa de entrenamiento en servicio consolidará el desarrollo de nuevos canales de distribución. Como resultado se incrementara la satisfacción del cliente, el servicio brindado seguirá siendo rápido y amable y se alcanzara una mayor participación en el mercado, posicionando la marca. Finalmente Jarri's crecerá en ventas, optimizará el flujo de caja y la rentabilidad crecerá.

## 4.2. Mapa de indicadores

Figura 9. Mapa de indicadores para Jarri's

| Perspectivas | Objetivos Estratégicos |                                                                                                    | Indicadores                   |                                                                                         | Valor real 2014 | Meta | Plan de Acción                                                                                                                                      | Responsable    | Presupuesto  | Duración |
|--------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|----------|
|              |                        |                                                                                                    | Nombre                        | Fórmula                                                                                 |                 |      |                                                                                                                                                     |                |              |          |
| Financiera   | F1                     | Incrementar la rentabilidad aumentando las ventas para maximizar las utilidades.                   | Rentabilidad sobre ventas     | Utilidades / Ventas                                                                     | 8%              | 10%  | F3: 1. Diseño de campaña<br>2. Realización de campaña repartiendo imanes en barrios de interés<br>3. Seguimiento a la campaña a través de encuestas | Mercadeo       | \$10'000.000 | 4 meses  |
|              | F2                     | Optimizar el flujo de caja disminuyendo la rotación de inventarios para tener un mayor disponible. | FCL                           | Ventas / Activo total                                                                   | 5%              | 7%   |                                                                                                                                                     |                |              |          |
|              | F3                     | Crece en ventas ampliando la base de clientes para incrementar el valor de la marca.               | Tasa de crecimiento en ventas | Tasa de crecimiento de ventas (Año <sub>2</sub> - Año <sub>1</sub> ) / Año <sub>1</sub> | 20%             | 25%  |                                                                                                                                                     |                |              |          |
| Cliente      | C1                     | Posicionar la marca haciendo mercadeo directo para atraer y retener nuestros clientes.             | Top of mind                   | % clientes con posicionamiento deseado / encuestados                                    | 90%             | 95%  | C4: 1. Selección de temas para capacitación.<br>2. Elaboración de cronograma<br>3. Ejecución del cronograma de                                      | Gestión Humana | \$9'000.000  | 1 año    |
|              | C2                     | Brindar un servicio                                                                                | Califica                      | Σ                                                                                       | 80%             | 95%  |                                                                                                                                                     |                |              |          |

|                 |           |                                                                                                                          |                                     |                                                            |     |     |                                                                                                                                                   |         |              |       |
|-----------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-------|
|                 |           | rápido y amable capacitando al personal para garantizar la satisfacción del cliente.                                     | ción del servicio                   | Calificaciones / Calificación máxima posible               |     |     | capacitaciones sobre la experiencia Jarri's.<br>4. Evaluación y retroalimentación.                                                                |         |              |       |
|                 | <b>C3</b> | Alcanzar mayor participación en el mercado aumentando la frecuencia de compra para mejorar los beneficios de la empresa. | Tasa de participación en el mercado | Ventas Jarri's / Ventas del mercado                        | 60% | 70% |                                                                                                                                                   |         |              |       |
|                 | <b>C4</b> | Incrementar la satisfacción del cliente garantizando la Experiencia Jarri's para fidelizar a nuestros clientes.          | Satisfacción del cliente            | $\Sigma$ Calificación satisfactoria / Total calificaciones | 70% | 95% |                                                                                                                                                   |         |              |       |
| <b>Procesos</b> | <b>P1</b> | Mejorar la eficiencia en la producción invirtiendo en tecnología para disminuir costos.                                  | Inversión en equipos                | Inversión en equipos / total de inversiones                | 10% | 20% | P3: 1. Preparación de la bitácora comercial enfocada en compras por medio de la página web.<br>2. Cumplimiento de las actividades descritas en la | Mercado | \$10'000.000 | 1 año |
|                 | <b>P2</b> | Innovar en productos a partir de programas internos de innovación e investigaciones de mercado para mejorar la oferta.   | Innovación productos                | #lanzamientos al año                                       | 2   | 5   |                                                                                                                                                   |         |              |       |
|                 | <b>P3</b> | Desarrollar las ventas en nuevos canales de                                                                              | Inversión en                        | Inversión en canal digital                                 | 2%  | 5%  |                                                                                                                                                   |         |              |       |

|                                 |           |                                                                                                                                                                                          |                                                    |                                                                |     |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |              |       |
|---------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------|
|                                 |           | distribución incursionando en el canal digital para facilitar el contacto con el cliente.                                                                                                | canal digital                                      | / total de inversiones                                         |     |     | bitácora.<br>3. Seguimiento a las compras por página web                                                                                                                                                                                                                                    |            |              |       |
| <b>Aprendizaje y desarrollo</b> | <b>D1</b> | Aumentar el uso de tecnologías e investigación invirtiendo en equipos y conocimiento para mejorar la productividad.                                                                      | Proyectos de inversión en tecnología               | Inversión en tecnología e investigación / total de inversiones | 8%  | 15% | D1: 1. Investigación de tecnologías existentes en el mercado enfocadas en la fabricación de pollo a la broaster.<br>2. Formulación del presupuesto destinado a tecnologías.<br>3. Definición de medio de financiación<br>4. Inversión en equipos y maquinaria para la planta de producción. | Producción | \$50'000.000 | 1 año |
|                                 | <b>D2</b> | Desarrollar una estructura administrativa que soporte la estrategia alineando las áreas, responsabilidades y procesos de la organización para promover el crecimiento y la comunicación. | % cumplimiento del plan de implementación          | Actividades cumplidas / total de actividades                   | 70% | 90% |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |              |       |
|                                 | <b>D3</b> | Desarrollar un programa de entrenamiento en servicio estableciendo un cronograma de capacitación para garantizar la Experiencia Jarri's                                                  | Implementación y evolución del programa de entrena | # personal capacitado/total del personal                       | 80% | 98% |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |              |       |

|  |  |  |        |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | miento |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|

De acuerdo al mapa de indicadores, se puede determinar que el costo de la implementación de la estrategia de desarrollo de mercados es de \$79'000.000 con una duración a corto plazo de 1 año. Simultáneamente se establecen unas acciones que las áreas responsables deben ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos planteados de acuerdo a las perspectivas de la organización.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente se puede concluir que:

- De acuerdo a las condiciones actuales de la organización se pudo determinar que la estrategia que mejor se ajusta según las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es la estrategia de Desarrollo de Mercados, ya que Jarri's se encuentra en una etapa de madurez donde tiene una gran participación de mercado en Santander, al igual que unas fortalezas y oportunidades evidentes que facilitan y promueven el crecimiento y expansión de la organización.
- Después de todo el proceso de direccionamiento del plan estratégico para Jarri's Limitada, se llegó a la conclusión de que la estrategia que el negocio requiere en este momento, teniendo en cuenta todos los factores analizados a lo largo del trabajo, es Desarrollo de mercados. Por consiguiente cada uno de los objetivos del mapa de objetivos le apunta a la consolidación de la estrategia.
- Aumentando el uso de tecnologías de investigación se consigue mejorar la eficiencia en la producción, el desarrollar una estructura administrativa que soporte la estrategia permitirá innovar en productos y servicios; desarrollar un programa de entrenamiento en servicio consolidará el desarrollo de nuevos canales de distribución. Como resultado se incrementara la satisfacción del cliente, el servicio brindado seguirá siendo rápido y amable y se alcanzara una mayor participación en

el mercado, posicionando la marca. Finalmente Jarri's crecerá en ventas, optimizará el flujo de caja y la rentabilidad crecerá.

Por último luego del análisis del direccionamiento estratégico para Jarri's se puede recomendar lo siguiente:

- El análisis de las debilidades de Jarri's permite identificar la necesidad de realizar una investigación de mercados que conlleven a la penetración de nuevos mercados y desarrollo de productos aprovechando sus fortalezas en cuanto a calidad del producto, servicio y conocimiento de tecnología Broaster.
- El aumento en el nivel de ingresos de la población y el crecimiento demográfico son factores que Jarri's debe aprovechar a través de la expansión a nuevos mercados, cuidando lo que hoy en día lo posiciona como una marca reconocida a nivel regional.
- A realizar el direccionamiento estratégico de Jarri's, se identificaron focos de mejora en el corto plazo que permitirían mejorar los resultados de la organización a nivel atractivo y competitivo sin dejar de lado su posición estratégica de valor percibido. Estos focos fueron: mejorar el sistema de Calidad, constante innovación de productos, deficiencia en el sistema de información para manejo de clientes CRM y la poca flexibilidad del sistema de facturación para el desarrollo de actividades de mercadeo.



## REFERENCIAS

- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación
- SERNA, G. H. (2014). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores
- Hernández, P. J. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>
- Jarris (2011). Compañía. Bucaramanga. Recuperado de <http://jarris.co/index.php>